

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL PERÍODO 2021 – 2023 DE LA
EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA
UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI**

JULIAN ANDRES MENESES BENACHI

CRISTIAN CAMILO QUICENO BETANCOURT

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA

2021

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL PERÍODO 2021 – 2023 DE LA
EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA
UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI**

JULIAN ANDRES MENESES BENACHI

CRISTIAN CAMILO QUICENO BETANCOURT

**Proyecto de grado en la modalidad de asesoría para optar al título
profesional de Administrador de empresas**

Tutor:

IVANA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

Magíster en Administración de Organizaciones

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO - CAUCA

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Tutor

IVANA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

Magíster en Administración de Organizaciones

Jurado

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS.....	15
2.1. OBJETIVO GENERAL	15
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. MARCO DE REFERENCIA.....	17
4.1. MARCO TEÓRICO	17
4.1.1. Antecedentes de un direccionamiento estratégico.	17
4.1.2. Conceptos de direccionamiento estratégico.	19
4.1.3. Proceso del direccionamiento estratégico.	21
4.1.3.1. Según el autor Fred R. David.	21
4.1.3.2. Según el autor Humberto Serna Gómez.....	21
4.1.3.3. Según el autor Luis Carlos Palacios Acero.....	23
4.1.3.4. Según el autor José María Sainz de Vicuña Ancín.....	24
4.1.4. Modelos de direccionamiento estratégico.	26
4.1.4.1. Modelo de Fred R. David.	26
4.1.4.2. Modelo de Humberto Serna Gómez.	27
4.1.4.3. Modelo de Luis Carlos Palacios Acero	28
4.1.4.4. Modelo de José María Sainz de Vicuña Ancín.	31
4.1.4.5. Modelo de Michael Porter.....	32
4.1.5. Modelo a implementar en el trabajo.	33
4.2. MARCO CONCEPTUAL.....	33
4.3. MARCO ESPACIAL.....	37
4.4. MARCO TEMPORAL.....	38
4.5. ESTADO DEL ARTE	38

5. METODOLOGÍA	40
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
5.2. TIPO DE INSTRUMENTO	40
5.3. DISEÑO	40
5.4. MÉTODO	40
6. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA.....	42
6.1. MISIÓN ACTUAL	42
6.2. VISIÓN ACTUAL	42
6.3. VALORES CORPORATIVOS	43
6.4. POLÍTICAS CORPORATIVAS.....	43
6.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ACTUAL	43
6.6. PERFIL DE CARGOS.....	44
7. ANÁLISIS DEL SECTOR	59
8. DIAGNÓSTICO DE FACTORES INTERNOS	62
8.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	62
8.2. ENCUESTA INTERNA	66
9. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	83
9.1. ENTORNO POLÍTICO	83
9.2. ENTORNO ECONÓMICO	85
9.3. ENTORNO SOCIAL.....	87
9.4. ENTORNO TECNOLÓGICO	94
9.5. ENTORNO AMBIENTAL	98
9.6. ENTORNO LEGAL	98
10. DIAGNÓSTICO DE FACTORES EXTERNO	108
10.1. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	108
10.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	111
11. MATRIZ DOFA.....	114

13. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA 2021 – 2023.....	122
13.1. PROPUESTA DE MISIÓN.....	122
13.2. PROPUESTA DE VISIÓN	122
13.3. PROPUESTA DE VALORES CORPORATIVOS.....	122
13.4. PROPUESTA DE POLITICAS CORPORATIVAS.....	124
13.5. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	131
13.6. PROPUESTA DE PERFILES DE CARGO	131
14. PLAN DE ACCIÓN.....	139
15. PLAN SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	144
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES.....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	161
ANEXO	169

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Pág.
ILUSTRACIÓN 1. PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO DE LUIS CARLOS PALACIOS ACERO.....	23
ILUSTRACIÓN 2. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED DAVID	26
ILUSTRACIÓN 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE ACUERDO AL MODELO DE HUMBERTO SERNA	27
ILUSTRACIÓN 4.. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO LUIS CARLOS PALACIOS ACERO.....	28
ILUSTRACIÓN 5. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL E PORTER.....	32
ILUSTRACIÓN 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TRANSPORTES ESPECIALES TOUR DEL VALLE LTDA.....	43
ILUSTRACIÓN 7. IMPACTO Y ESCENARIOS DE RECUPERACIÓN EN CONSUMO Y DISTRIBUCIÓN.....	89
ILUSTRACIÓN 8. NÚMERO DE NACIMIENTOS SEGÚN SEXO.....	90
ILUSTRACIÓN 9. NÚMERO DE DEFUNCIONES FETALES SEGÚN EDAD GESTACIONAL	91
ILUSTRACIÓN 10. PIRÁMIDE POBLACIONAL DE COLOMBIA.....	93
ILUSTRACIÓN 11. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA.	131

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	62
TABLA 2. DOCUMENTOS PARA TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR..	99
TABLA 3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	109
TABLA 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	111
TABLA 5. MATRIZ DOFA	114
TABLA 6. PROPUESTA DE PERFIL DE CARGOS PARA LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA.....	131
TABLA 7. PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA	145

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
GRÁFICO 1. MISIÓN Y VISIÓN	66
GRÁFICO 2. OBJETIVOS PLANEADOS.....	67
GRÁFICO 3. PAGO DE SALARIOS	68
GRÁFICO 4. PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	69
GRÁFICO 5. COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO.....	70
GRÁFICO 6. MISIÓN Y VISIÓN SEGÚN LA SITUACIÓN ACTUAL.....	71
GRÁFICO 7. POTENCIAL DE MEJORA DE LA EMPRESA.....	72
GRÁFICO 8. CONTROL DE DESVIACIONES	73
GRÁFICO 9. BIENESTAR DEL PERSONAL	74
GRÁFICO 10. MEDIOS DE PUBLICIDAD	75
GRÁFICO 11. INFRAESTRUCTURA PARA LABORES ADMINISTRATIVAS	76
GRÁFICO 12. NIVEL TECNOLÓGICO.....	77
GRÁFICO 13. IMPACTO EN EL SECTOR	78
GRÁFICO 14. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	79
GRÁFICO 15. DIFERENCIACIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA.....	80
GRÁFICO 16. DEBILIDADES DE LA EMPRESA	81
GRÁFICO 17. SERVICIOS PARA LOS AFILIADOS.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. ENCUESTA INTERNA, PREGUNTA 1 A 5.....	169
ANEXO 2. ENCUESTA INTERNA, PREGUNTA 6 A 10.....	170
ANEXO 3. ENCUESTA INTERNA, PREGUNTA 11 A 15.....	171
ANEXO 4. ENCUESTA INTERNA, PREGUNTA 16 Y 17.....	172
ANEXO 5. LOGO DE LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOUR DEL VALLE LTDA.	172
ANEXO 6. UBICACIÓN DE LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA.....	173
ANEXO 7. OFICINA DE LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA.....	174
ANEXO 8. OFICINA DE LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA.....	175
ANEXO 9. BUSES DEL PARQUE AUTOMOTOR DE LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA.....	175
ANEXO 10. MICRO BUS DEL PARQUE AUTOMOTOR DE LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA.....	176
ANEXO 11. AUTOMÓVIL DEL PARQUE AUTOMOTOR DE LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA.....	176

RESUMEN

En este documento se diseña la propuesta de un direccionamiento estratégico para la empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA por medio de la elaboración de un diagnóstico externo e interno, en el cual se implementaron diferentes herramientas de análisis, entre las cuales está la matriz DOFA, la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz del perfil competitivo (MPC). Las herramientas antes mencionadas hacen parte del modelo de direccionamiento estratégico de José María Sainz de Vicuña Ancín, además, se implementó el análisis del sector, por medio de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para realizar un diagnóstico exhaustivo.

En el desarrollo del direccionamiento estratégico se utiliza como herramienta de recolección de datos cuantitativo la encuesta, la cual se aplica a los colaboradores del área administrativa. Posteriormente se establecen los objetivos estratégicos y así diseñar un plan de acción que oriente a la organización de manera clara para la ejecución de los objetivos estratégicos planteados. Por último, se plantea un plan de seguimiento y control para las estrategias diseñadas, con el fin de mejorar y controlar los procesos de la empresa.

Palabras claves: Direccionamiento estratégico, diagnostico, misión, visión, estrategias.

ABSTRACT

In this document, the proposal of a strategic direction for the company TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA is designed through the elaboration of an external and internal diagnosis, in which different analysis tools were implemented, among which are the SWOT matrix, the external factors evaluation matrix (EFE), the internal factors evaluation matrix (EFI) and the competitive profile matrix (MPC). The aforementioned tools are part of the strategic management model of José María Sainz de Vicuña Ancín, in addition, the analysis of the sector was implemented, through the five competitive forces of Michael Porter to carry out an exhaustive diagnosis.

In the development of the strategic direction, the survey is used as a quantitative data collection tool, which is applied to the collaborators of the administrative area. Subsequently, the strategic objectives were obtained and thus design an action plan that clearly guides the organization for the execution of the strategic objectives set. Finally, a monitoring and control plan is proposed for the strategies designed, in order to improve and control the company's processes.

Keywords: Strategic direction, diagnosis, mission, vision, strategies.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una gran competencia en el mercado de las empresas de transportes especial terrestre en Colombia, donde para lograr permanecer e incrementar la participación de estas en el mercado se hace necesario el establecer una serie de estrategias que logren solidificar el puesto que ocupa dicha empresa en el mercado. Las estrategias que se desarrollan para estas empresas, por lo regular se planifican por medio de un direccionamiento estratégico.

La empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA presenta un gran potencial de crecimiento, el cual se puede aprovechar mejorando algunos de sus procesos, entre los cuales se encuentra: El plan de capacitación de sus colaboradores, sus canales de publicidad, la incorporación de nuevas tecnologías, el desarrollo de planes de contingencia, el control y monitoreo de sus procesos y actividades, la ampliación de su cobertura a nivel nacional, el monitoreo y optimización de su presupuesto.

Debido a lo anterior se diseñó una propuesta de direccionamiento estratégico que permita fortalecer el nivel competitivo de la organización, la cual toma en cuenta aspectos administrativos para la realización del trabajo, actividades que buscan el posicionamiento de la empresa, el mejoramiento de aspectos internos, el aprovechamiento de oportunidades del entorno; así como establecer las directrices organizacionales de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que existe una gran competitividad dentro del mercado de empresas prestadoras del servicio de transporte, se hace necesario que las empresas involucradas en este sector se planteen grandes retos para poder dar cumplimiento a las exigencias del mercado actual, la alta competitividad y la necesidad de los usuarios que hacen uso de estos medios de transporte.

Por lo anterior se hace necesario diseñar un direccionamiento estratégico para el período 2021–2023 de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, con el fin de que la empresa desarrolle su máximo potencial competitivo y comparativo dentro del servicio de transporte especial terrestre, ya que, en la actualidad este sector, según (Andi, 2019) “es un proceso integral, con el que se mejora la calidad de vida de las personas y se construyen las bases de una sociedad competitiva e incluyente; dichas temáticas darán la posibilidad de desarrollar el sector transporte”.

El presente trabajo busca brindar alternativas de solución a las principales situaciones coyunturales de la empresa, las cuales son:

- **Riesgo legal:** En los últimos cuatro años se ha incrementado en un 7% las multas y sanciones impuestas a los afiliados de la empresa. Las normas ISO deben mantenerse y a la vez buscar la certificación en nuevas normas, ya que no realizar esto, pone a la empresa en una desventaja competitiva y comparativa dentro del sector del transporte especial terrestre automotor.
- **Riesgo de logística y operación:** No prestación del servicio, debido a que la empresa no cuenta con una gran cobertura a nivel nacional. Pérdidas materiales y económicas por falta de controles (GPS), ya que aproximadamente 83% de los vehículos que hacen parte de parque automotor de la empresa no cuentan con estos sistemas de control.
- **Riesgo de comunicación:** Falta de conocimiento del mercado de los servicios que ofrece la empresa, debido a la poca gestión realizada en los canales publicitarios.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias debe implementar la empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA? para el diseño de un direccionamiento estratégico para el período 2021 – 2023?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un direccionamiento estratégico para el período 2021 – 2023 de la empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA ubicada en la ciudad de Cali.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un diagnóstico externo e interno para el período 2021 – 2023 de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.
- Plantear los objetivos estratégicos para el período 2021 – 2023 de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.
- Diseñar las estrategias para el período 2021 – 2023 de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.
- Establecer los indicadores que permitan evaluar constantemente, si se está cumpliendo con el direccionamiento estratégico para el período 2021 – 2023 de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.

3. JUSTIFICACIÓN

Los retos a los que se enfrentan las empresas modernas en un ambiente competitivo donde la innovación es el eje transversal de sus prácticas cotidianas, crea en las pymes, la necesidad de interiorizar nuevos esquemas de dirección que le permitan redefinir sus estrategias para fomentar la innovación internamente. De ahí el objetivo de proponer un modelo de dirección estratégica para la innovación en las pymes, acorde son sus necesidades, capacidades y recursos. (Peralta Miranda, Cervantes Atia, Salgado Herrera, & et al, 2020)

La empresa basa su función operacional en la prestación de servicios especiales de transporte terrestre automotor en la modalidad de transporte de personas, esta operacionalidad se encuentra regida por el Decreto 431 de 2017 en el cual se establecen los requisitos para habilitación de la prestación del servicio de transporte de pasajeros en la modalidad especial cabe resaltar que en la actualidad la empresa cuenta con un total de 170 afiliados y 9 administrativos y tiene la oportunidad de expandir el número de afiliados hasta 250 cupos la cual fue aprobado por el Ministerio de Transportes.

En el desarrollo del presente trabajo se espera analizar desde la perspectiva administrativa los diferentes aspectos en los que se involucra la empresa para formular de una manera clara y efectiva una propuesta de direccionamiento estratégico que identifique las falencias de la empresa y de igual manera plantee objetivos y planes de acción para aumentar la eficiencia y eficacia en la organización.

Al implementar el direccionamiento estratégico la empresa va a tener una hoja de ruta para los próximos tres años que le permitirá aprovechar sus fortalezas y tener en cuenta las necesidades del mercado, con el fin de solucionar las diferentes coyunturas que se presenten.

Por medio de la propuesta del direccionamiento estratégico se busca crear una conciencia en los directivos sobre la necesidad de comprender su entorno interno y externo para establecer estrategias que permitan el cumplimiento de sus objetivos.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. Antecedentes de un direccionamiento estratégico.

Según Mintzberg menciona diez escuelas del pensamiento estratégico:

Escuela de diseño

El modelo básico para la formulación de estrategias allí propuesto sencillamente respondía a los principios indicados. Selznick sumaba al análisis externo e interno otros dos factores que consideraba relevantes en el diseño de la estrategia: las creencias y preferencias de quienes lideran la organización y la responsabilidad social. (Juan, 2007)

Escuela de planeamiento

Hay cientos de modelos de planeamiento estratégico diferentes: cada texto o consultor que se preciara tenía el suyo. Todos giran en torno a las mismas ideas básicas: tomar el análisis FODA, dividirlo en una serie de pasos prolijamente delineados y articulados, con checklists y técnicas de evaluación y aplicación; incluir los objetivos al principio, y el presupuesto y el plan de acción al final. (Juan, 2007)

Escuela de posicionamiento

La escuela del posicionamiento afirmaba que sólo unas pocas estrategias clave —en la forma de posiciones en el mercado— pueden defenderse de los competidores presentes y futuros. Es decir, que las empresas que consiguieran esas posiciones obtendrían ganancias más altas que las que no, lo que a su vez garantizaba una reserva de recursos adicional para la expansión y consolidación. (Juan, 2007)

Escuela empresarial

El concepto central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o, al menos, expresada por el líder. Esa visión sirve como inspiración y como idea fuerza para la acción. Es una imagen antes que un plan completamente articulado, por lo que se mantiene flexible de modo tal que el líder pueda adaptarla en función de la experiencia. (Juan, 2007)

Escuela cognitiva

Para comprender la visión estratégica y la forma en que se desarrollan las estrategias se hizo necesario hurgar en la mente del estratega, es decir, entrar en el campo de la psicología cognitiva. Los estrategas en su mayoría son autodidactas: arman su estructura de conocimiento y esquemas de pensamiento a partir de la experiencia directa. Esa experiencia los transforma, el entrepreneur modifica su conducta en consecuencia, con lo cual reformula la experiencia subsiguiente, para reiniciar así el ciclo. El análisis de esta dualidad conocimiento/experiencia abre dos líneas dentro de la escuela. Una, más positivista, considera al procesamiento y estructuración del conocimiento, un esfuerzo para producir algún tipo de reproducción objetiva del mundo: como una cámara que revela el mundo, acercando y alejando el objetivo según el criterio del dueño. La otra, más subjetiva, asocia la estrategia con una interpretación del mundo: una creación de la mente a partir de lo que vio afuera. (Juan, 2007)

Escuela del aprendizaje

"La verdadera estrategia evoluciona a medida que las decisiones internas y los hechos externos confluyen para crear un nuevo consenso para actuar, ampliamente compartido por los integrantes del equipo de dirección". Lo definió como un proceso continuo y dinámico que, en el momento de cristalizarse la estrategia, ya ha puesto algunos de sus componentes en práctica. Se genera momento y compromiso psicológico con la estrategia, lo que garantiza una implementación flexible. La integración constante de estos procesos incrementales de formulación e implementación es para Quinn el corazón del management estratégico efectivo. (Juan, 2007)

Escuela del poder

Esta escuela caracteriza a la formación de la estrategia como un proceso abierto de influencia, que pone el énfasis en el uso del poder y la política en la negociación. Poder, significa aquí influencia más allá de lo económico, y política, la explotación de ese poder. (Juan, 2007)

Escuela cultural

La escuela cultural, que ve al proceso de formación de la estrategia enraizado en la fuerza social de la cultura, es el reflejo en el espejo de la escuela del poder. Mientras una se ocupa de analizar la influencia de la política interna en la promoción del cambio, la otra prefiere observar la función de la cultura

en la preservación de la estabilidad, incluso en la resistencia activa frente a lo diferente. (Juan, 2007)

Escuela ambiental

Esta escuela nació a partir de la teoría de la contingencia, un planteo que describía las relaciones entre dimensiones específicas del entorno y determinados atributos de la organización. Para un sector de estos "ecologistas" las condiciones externas fuerzan a las organizaciones a ingresar a determinado nicho para evitar ser eliminadas. En realidad, lo que se elimina es la opción estratégica que pasa a manos del entorno. Para otro sector, las presiones políticas e ideológicas del entorno no suprimen, sino que sólo restringen esa libertad de opción. (Juan, 2007)

Escuela de la configuración

Configuración y transformación son las dos caras de una misma moneda: si una organización adopta una configuración determinada, la formación de la estrategia es el proceso de pasar de una configuración a otra, es decir, de transformarse. Esos cambios de estado configuran modelos o tipos. (Juan, 2007)

4.1.2. Conceptos de direccionamiento estratégico.

Dentro del desarrollo del presente documento se tratará como tema principal la planeación de un direccionamiento estratégico, donde existen diferentes autores que hablan de la importancia de llevar a cabo dicho proceso para el éxito y adecuado funcionamiento de la organización. Dentro de los autores más relevantes que establecen la importancia de llevar a cabo dicho proceso se tiene a Fred R. David, el cual menciona:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición lo implica la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo. Así como el sistema computarizado de información, para lograr el éxito de la organización. (David, 2008, pág. 5)

Otro de los autores de la escuela de administración como lo es Humberto Serna Gómez menciona:

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy.

Para ello es indispensable obtener y procesar información dentro del entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones fortalezas y debilidades internas de la organización. Para ello, el análisis de oportunidades y amenazas a de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. (Gomez, Planeacion y gestion estrategica, 1994, pág. 11)

Luis Carlos Palacios Acero hace referencia al direccionamiento estratégico como:

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno interno como competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales, administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica. (Acero, 2010, pág. 5.)

Por ultimo se debe mencionar a José María Sainz de Vicuña Ancín, quien dentro de su tematica administrativa, define el direccionamiento estrategico como:

Dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 72)

4.1.3. Proceso del direccionamiento estratégico.

4.1.3.1. Según el autor Fred R. David.

Define cuál es el negocio, la razón de ser y los lineamientos estratégicos a largo plazo. El modelo lo divide en tres etapas:

- a. Formulación de estrategias que definan la misión, la visión, la auditoría y los objetivos.
- b. Implantación de estrategias relacionadas con la gerencia, el marketing, la contabilidad, la investigación y el desarrollo.
- c. Evaluación de la estrategia que tiene que ver con la medición y evaluación del rendimiento. (Acero, Dirección estratégica (2a. ed.), 2016, pág. 57)

4.1.3.2. Según el autor Humberto Serna Gómez.

Para llevar a cabo la planeación de un direccionamiento estratégico se establecen una serie de actividades esenciales que se deben cumplir dentro de las cuales menciona el diagnóstico organizacional que se debe realizar a la empresa, el cual es interpretado por Gómez básicamente como el desarrollo e identificación de los siguientes puntos:

- **Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuye y apoya en el logro de los objetivos de una institución.
- **Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada.
- **Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Gomez, Planeacion y gestion estrategica, 1994, pág. 20)

A demás de lo mencionado anteriormente se debe tener en cuenta que para la realizar el diagnóstico estratégico de la organización es de vital importancia realizar análisis interno a la empresa, para identificar fortalezas y debilidades de la organización. Este diagnóstico como lo menciona Gómez lo integra el análisis de:

- **Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- **Capacidad Competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
- **Capacidad Financiera:** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.
- **Capacidad Técnica o Tecnológica:** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de Software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- **Capacidad de Talento Humano:** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc. menciona (Gomez, 1994, págs. 22-23)

Por otra parte, se debe tener en cuenta que para realizar el diagnostico estratégico de la organización es importante realizar un análisis externo de la empresa, para identificar oportunidades y amenazas de la organización. Este diagnóstico como lo menciona Gómez lo integra el análisis de:

- **Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- **Factores Políticos:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales);

otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

- **Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- **Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).
- **Factores Geográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- **Factores Competitivos:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores. (Gomez, 1994, pág. 23)

4.1.3.3. Según el autor Luis Carlos Palacios Acero.

Ilustración 1. Proceso de direccionamiento de Luis Carlos Palacios Acero.



Fuente: (Acero, Dirección estratégica, 2010, pág. 18)

El autor explica el proceso del direccionamiento de la siguiente manera:

La función principal del proceso estratégico se centra en lo que entendemos por estrategia, concepto nuclear de la disciplina o modelo de comportamiento que trata temas como la comprensión de cuáles son los elementos que la forman para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

La segunda perspectiva profundiza en el proceso de formación de la estrategia en las organizaciones en busca de metodologías que permitan la supervivencia y el éxito en el largo plazo de la empresa. En entornos de fuerte reto estratégico, no sólo es importante estudiar aspectos relacionados con el contenido de la estrategia, sino también analizar el proceso de formación de dicho contenido. Los significados diferentes del proceso son:

- La lógica que explica la relación causal entre variables dependientes y variables independientes.
- La categorización de variables que se refieren a acciones de individuos u organizaciones.
- Precedencia de eventos que describen cómo cambian las cosas a lo largo del tiempo. (Acero, Dirección estratégica, 2010, pág. 18 y 19)

4.1.3.4. Según el autor José María Sainz de Vicuña Ancín.

De acuerdo al autor José María Sainz de Vicuña Ancín describe el proceso del direccionamiento estratégico en las siguientes herramientas de diagnóstico:

Análisis de la situación externa:

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 116)

Análisis de la situación interna:

Nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así, se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas (es decir, si estamos haciendo lo que debemos hacer), y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones (es decir, si estamos haciendo correctamente lo que debemos hacer). (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 121)

El análisis DAFO

Nos ayudará a desvelar los factores clave de éxito, y nos permitirá seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades que nos brinda el entorno y obviando sus amenazas, nos permitan alcanzar los objetivos propuestos de forma más eficaz. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 144)

El autor explica de manera clara los conceptos del DAFO :

- Oportunidades: Son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos.
- Amenazas: Aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.
- Fortalezas: Son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.
- Debilidades: los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 145)

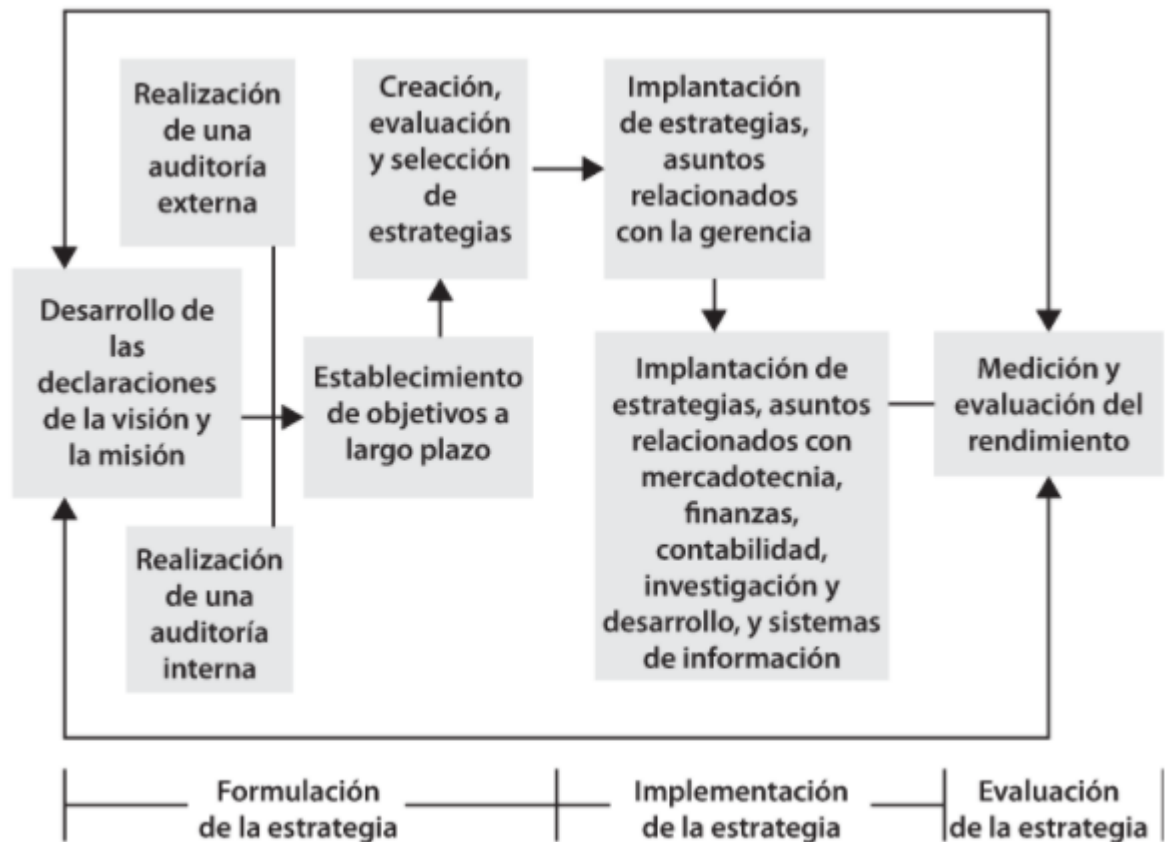
Matriz de posición competitiva

Reflejará nuestra posición competitiva en el mercado, a partir de dos variables: el atractivo del mercado (bajo, medio, alto) y la posición del producto ante los competidores (baja, media, alta). (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 144)

4.1.4. Modelos de direccionamiento estratégico.

4.1.4.1. Modelo de Fred R. David.

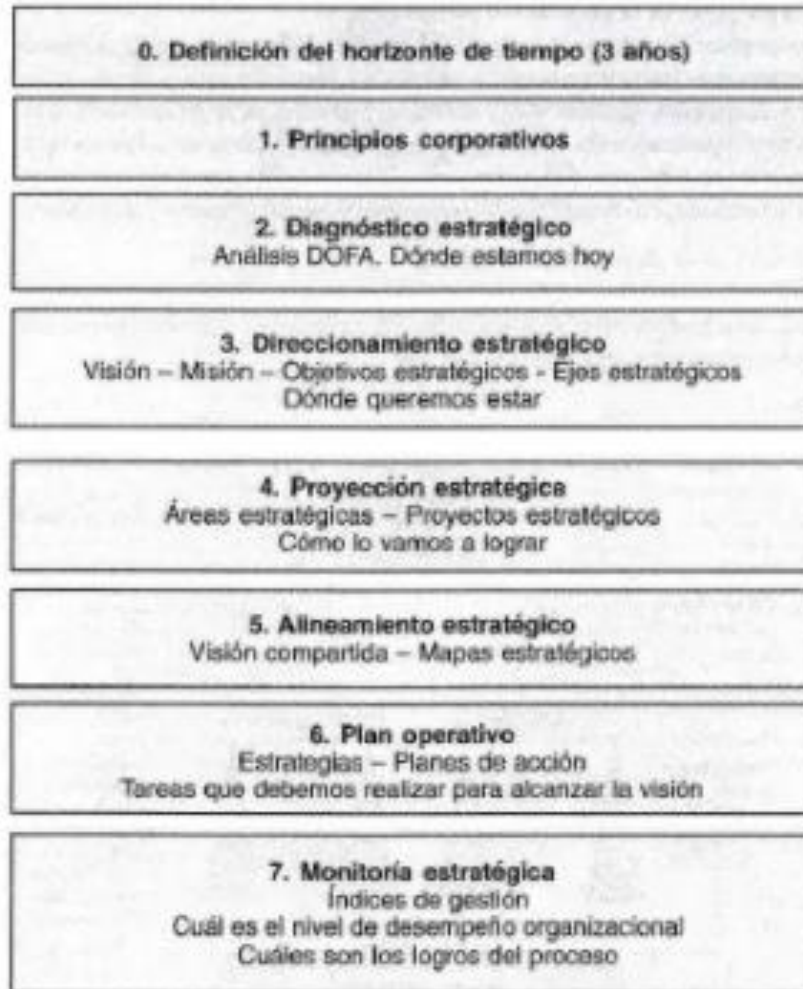
Ilustración 2. Modelo de planificación estratégica de Fred David.



Fuente: (Acero, Dirección estratégica (2a. ed.), 2016, pág. 58)

4.1.4.2. Modelo de Humberto Serna Gómez.

Ilustración 3. Planeación estratégica de acuerdo al Modelo de Humberto Serna.



Fuente: (Gómez H. S., 2008)

4.1.4.3. Modelo de Luis Carlos Palacios Acero.

Ilustración 4.. Modelo de direccionamiento Luis Carlos Palacios Acero.



Fuente: (Acero, Dirección estratégica, 2010, pág. 45)

La formulación del plan estratégico comprende las siguientes fases:

1. Formulación de planes

Plan es la intención de realizar algo: plan de estudio, plan de desarrollo, plan de diversión, plan de trabajo.

2. Programas o líneas de desarrollo

Es el desenvolvimiento analítico y temático del plan (pro: delante, gramma: escritura). Indica los pormenores de un proyecto determinado. Se debe hacer la lista detallada de las distintas partes del trabajo que ha de ejecutarse (checklist). Corresponde a campos de acción, áreas o frentes de trabajo propios de la organización.

3. Proyectos

Es el conjunto de actividades concretas que se realizan con el propósito de producir determinados bienes o prestar servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. En su desarrollo requieren recursos,

planos y documentos relativos a la obra para realizarla de acuerdo con las instrucciones dadas en el programa.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos o acciones a realizar a corto, mediano y largo plazo se obtienen normalmente a partir del análisis DOFA. No deben ser muy ambiciosos ni muy pesimistas; deben ser concretos, cuantificables o cualificables, para ser cumplidos en un determinado tiempo, con un responsable que los impulse, y reportar beneficios mayores que la inversión requerida.

5. Presupuesto maestro

Es el que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo, normalmente de un año. Es el que recoge las tendencias que presentan las entradas y salidas de recursos de las áreas operativas como ventas, producción, inversión, financiación y departamentos no productivos.

6. Implementación estratégica

Estudiar cada una de las actividades con el propósito de asegurar y mejorar aquellas que agregan valor.

Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad. Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

La implementación estratégica involucra a toda la organización. La alta dirección evalúa y lidera el cambio la estructura formal e informal y la cultura.

7. Resultados

Una vez determinados los objetivos, se debe proponer:

- Retos concretos hasta alcanzar los resultados para cada uno de los objetivos en el período establecido como referencia (tiempo de vigencia del objetivo).
- Los resultados deben redactarse como hechos cumplidos, como logros concretos y no como intenciones o deseos.
- Pueden escribirse en forma cualitativa o cuantitativa, pero siempre de tal forma que sean verificables con un indicador de logro.
- Se deben formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión

de la empresa y desarrollar una estructura organizativa para conseguir dicha estrategia.

8. Información estratégica

Ahora simplemente se debe preocupar de ubicar la información pertinente según el orden de aparición y verificar que sea veraz, oportuna y completa.

El dominio histórico de la información recaía sobre los activos tangibles, las inversiones, las propiedades, las instalaciones, el equipamiento, los gastos y los beneficios. Hoy son más importantes los activos intangibles como el conocimiento y las estrategias de creación de valor. La información se ciñe entonces, sobre los siguientes principios:

- Traducir estrategias en términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo activo de los equipos del nivel estratégico.

9. Control estratégico

Ahora simplemente preocúpese de ubicar la información pertinente según el orden de aparición y verifique que sea veraz, oportuna y completa para ejercer un adecuado control, el cual comprende:

- Evaluar la eficacia del plan estratégico o medida del logro de los objetivos planteados. Este aspecto implica considerar la estructura convencional de todo sistema de control compuesto por los siguientes elementos
 1. Norma o patrón establecido para ver el avance.
 2. Captación de datos en tiempo adecuado y en unidades de medida correctas.
 3. Acciones correctivas para el logro de los resultados y las rectificaciones necesarias.
- Identificar los resultados en cada unidad conforme a las responsabilidades asignadas.
- Determinar la calidad de la gestión en el desarrollo del plan estratégico mediante la identificación de las desviaciones o incumplimiento de los planes establecidos.
- Formular un sistema de alerta conforme a:

1. Factores de influencia internos y externos.
 2. Impacto en los planes.
 3. Frecuencia.
 4. Reacciones.
 5. Tiempos máximos de espera.
 6. Evaluación de ganancias o pérdidas.
- Observar la estructura organizativa para evaluar su eficacia, eficiencia y productividad. (Acero, Dirección estratégica, 2010, pág. 45 a 62)

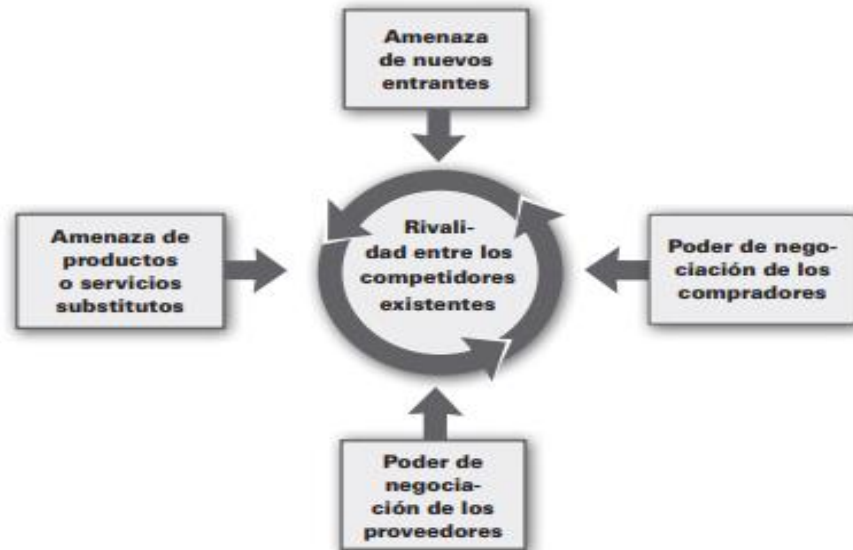
4.1.4.4. Modelo de José María Sainz de Vicuña Ancín.

A continuación, se presenta el modelo de elaboración de un direccionamiento estratégico, según el autor José María Sainz de Vicuña:

1. Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
2. Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del «sempiterno» DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
3. Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
4. Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
5. Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral). (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 91)

4.1.4.5. Modelo de Michael Porter.

Ilustración 5. Las cinco fuerzas de Michael E Porter.



Fuente: (Porter, 2008)

A continuación, Michael E Porter define con más detalle cada una de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector:

AMENAZA DE ENTRADA. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

EL PODER DE LOS PROVEEDORES. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

EL PODER DE LOS COMPRADORES. Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS. Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas.

LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. (Porter, 2008)

4.1.5. Modelo a implementar en el trabajo.

Tomando como referencia el análisis de los modelos de planeación estratégica formulados anteriormente por diferentes autores, se concluye que para la elaboración de la propuesta del direccionamiento estratégico de la empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA se implementará el modelo de José María Sainz de Vicuña Ancín, y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, resaltando que el primero cumple con las expectativas para lograr el diseño del direccionamiento estratégico y así dar cumplimiento a los objetivos del documento. A demás de lo anterior se resalta la importancia de la implementación de las 5 fuerzas de Porter en el análisis de la situación de la organización, debido a que estas permiten tener un análisis exhaustivo de cómo se encuentra la organización respecto al mercado.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Planeación estratégica:** Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Gomez, 1994, pág. 5)
- **Dirección estratégica:** El conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. En el eje central de la dirección estratégica se encuentra la pregunta: ¿Cómo y por qué algunas empresas superan a otras? Así, el desafío de los directivos radica en decidir estrategias que proporcionen ventajas sostenibles a lo largo del tiempo. (Dess & Lumpkin, 2003, pág. 3)
- **Análisis interno:** consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para

estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. (Gomez, 1994, pág. 101)

- **Análisis externo:** Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. (Gomez, 1994, pág. 119)
- **Análisis DOFA:** Es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. (Gomez, 1994, pág. 141)
- **Actividad transportadora:** Por actividad transportadora se entiende un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios Modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes basadas en los Reglamentos del Gobierno Nacional. (Legis, 2015)
- **Necesidad:** es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible. También se utiliza esta palabra para significar obligación. (Significados, 2017)
- **Expectativa:** Se conoce como expectativa (palabra derivada del latín *exspectātum*, que se traduce como “mirado” o “visto”) a la esperanza, sueño o ilusión de realizar o cumplir un determinado propósito. Por ejemplo: “Tengo la expectativa de lograr algo grande con este muchacho”, “Quiero devolver este televisor: la verdad que no cumplió con mis expectativas”. (Porto & Merino, Definición de expectativa, 2012)
- **Estrategia:** El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. (Porto & Merino, Concepto de estrategia, 2008)
- **Diagnóstico:** Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2019)
- **Indicadores:** Un indicador es algo que sirve para indicar o que indica (es decir, que muestra algo con señales o indicios). El indicador puede ser físico

(como una señal de tráfico) o abstracto (como una estadística). (Porto & Merino, Definición de indicador de gestión, 2014)

- **Áreas Funcionales:** Agrupación de individuos en función de la función que cada uno desempeña en la organización, como contabilidad, marketing, fabricación. (área funcional, 2020)
- **Afiliación:** Pertenencia, individual o colectiva, a un grupo. Algunas membresías pueden requerir una tarifa para unirse o participar, mientras que otras no. Otros, como en el caso de MENSA, tienen requisitos de habilidad específicos que deben alcanzarse antes de ser aceptados en el grupo. Los privilegios o beneficios especiales tienen derecho a los miembros, aunque no todos los miembros pueden tener los mismos derechos y privilegios. Por ejemplo, un líder podría tener derechos especiales que le permitan a la persona presidir las reuniones o crear reglas y pautas para el grupo. (afiliación, 2020)
- **Plan de acción:** Una secuencia de pasos que se deben tomar, o actividades que se deben realizar bien, para que una estrategia tenga éxito. Un plan de acción tiene tres elementos principales (1) Tareas específicas: qué se hará y quién lo hará. (2) Horizonte temporal: cuándo se hará. (3) Asignación de recursos: qué fondos específicos están disponibles para actividades específicas. También se llama programa de acción. (plan de ACCION, 2020)
- **Orientación:** El concepto de orientación está vinculado al verbo orientar. Esta acción hace referencia a situar una cosa en una cierta posición, a comunicar a una persona aquello que no sabe y que pretende conocer, o a guiar a un sujeto hacia un sitio. (Pérez Porto & Merino, 2012)
- **Contextualizar:** Cuando hablamos de contextualizar, nos estamos refiriendo a la acción de poner algo o alguien en un contexto específico. Esto significa rodearlo de un entorno y de un conjunto de elementos que han sido combinados de una manera única y probablemente irrepetible a fin de permitir que se obtenga una mejor comprensión del todo. (Bembibre, 2010)
- **Clientes:** Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2009)
- **Proveedores:** Es una actividad que enriquece la gestión de la cadena de suministro, dotándola de mayor valor a través del aporte mutuo entre empresas clientes y subcontratistas. Este aporte incluye nuevas tecnologías, know-how, herramientas de la calidad y organización del trabajo, además de

negociaciones sobre la política de precios, entre otros temas. En este trabajo presentamos sus conceptos fundamentales. (Yacuzzi, 2012)

- **Contratistas:** El término contratista es muy frecuente en el contexto de las relaciones laborales. Cuando en un contrato por prestación de servicios hay dos protagonistas: el contratante y el contratista. El primero es el que toma la iniciativa de requerir un servicio externo a su propia actividad. Y el segundo, es el que presta dicho servicio tras haber recibido el correspondiente encargo. (Navarro, 2015)
- **Colaboradores:** Las personas son el activo más importante de una organización». La anterior frase es permanentemente utilizada por nuestros empresarios, especialmente cada vez que se necesita del concurso de los trabajadores para el desarrollo de una actividad que requiere con urgencia la empresa. No obstante, lo anterior, en la práctica muchas organizaciones de nuestro medio continúan tratando a sus colaboradores como un recurso más, e inclusive, a pesar de la constante evolución que se ha dado en los últimos cincuenta años buscando un trato más humano hacia ellos, se siguen atropellando sus más elementales derechos. (Díaz, 2005)
- **Socios:** Un socio es un agente, persona u organización, que se alía a otro con el fin de lograr un objetivo común. Los socios forman una sociedad en la cual se definen los derechos y obligaciones de cada parte. (Roldán, s.f.)
- **Competencia:** El concepto de competencia es, probablemente, uno de los términos más referidos en la conformación de los discursos pedagógicos actuales. Su empleo y uso variado, en diversos contextos, ha permitido que se identifiquen como competencias realidades ajenas a esta o, en el mejor de los casos, que se confunda por competencia términos que pese a ser afines no cumplen los atributos sustanciales de la propia competencia. (Gómez E. L., 2016)
- **Planteamiento:** El planteamiento del problema es la parte de una tesis, trabajo o proyecto de investigación en la cual se expone el asunto o cuestión que se tiene como objeto aclarar. Desde el punto de vista de la metodología científica, el planteamiento del problema es la base de todo estudio o proyecto de investigación, pues en él se define, afina y estructura de manera formal la idea que mueve la investigación. (Coelho, 2019)
- **Diseño:** Un plan que dispone elementos de la mejor manera posible para alcanzar un fin específico. (Designers in Chile, s.f.)
- **Objetivo de investigación:** Los objetivos de investigación se formulan para concretar y especificar tareas a realizar por el investigador. Para ello se utilizará una estructura determinada en su elaboración en función de la

naturaleza de la investigación en la que se encuadren (descriptivo, correlacional causal). En el objetivo se señalan las variables que intervienen en el trabajo de investigación. (González Ramírez, García Lázaro, & López Gracia, s.f.)

- **Evaluación:** Un proceso que, partiendo de unos criterios de valor dados, pretende la obtención de la información necesaria que nos permita emitir, juicios de valor y tomar las decisiones oportunas. (Cerdán, 2011)

4.3. MARCO ESPACIAL

“TRANSPORTES ESPECIALES TOURS EL VALLE LTDA” Identificada con el NIT: 805002626-1, teléfono de contacto: 3105050446, dirección: Kr 39 No. 12 – 50 y redes sociales: <https://www.facebook.com/Transtoursvalleltda>. Según la (Alcaldía de Santiago de Cali, 2017), se encuentra ubicada en Santiago de Cali, capital del Departamento del Valle del Cauca, la cual ha sido testigo de 477 años de historia. Santiago de Cali cuenta con una altitud de 995 m.s.n.m, un clima de 23°C en promedio, una extensión de 564 Km², con una predominación de raza Mestiza y Negra en su entorno etnocultural.

La ciudad de Santiago de Cali de igual manera se encuentra Ubicada en el Departamento del Valle del Cauca el cual:

Está dividido en 42 municipios, 88 corregimientos, 531 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 41 círculos notariales, con un total de 69 notarías, un círculo principal de registro con sede en Cali y 7 oficinas seccionales de registro con sede en Buenaventura, Buga, Cartago, Palmira, Roldanillo, Sevilla y Tuluá; 2 distritos judiciales, Cali y Buga; al primero le corresponden los circuitos judiciales de Cali, Palmira y Buenaventura; al segundo los de Buga, Cartago, Roldanillo, Tuluá y Sevilla. El Departamento conforma la circunscripción electoral del Valle del Cauca.

Gentilicio: Vallecaucano

Superficie: 22.140 km²

Población: 4'566.875 Habitantes (Proyección DANE 2015).

Densidad: 204.31 Hab/Km²

Capital: Cali – 2'344.734 Habitantes (Proyección DANE 2015)

Ubicación, extensión y límites del Valle del Cauca: El Departamento del Valle del Cauca está situado al suroccidente del país, formando parte de las regiones andina y pacífica; localizado entre los 05°02'08" y 03°04'02" de latitud norte y a los 72°42'27" y 74°27'13" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 22.140 km² lo que representa el 1.9 % del territorio nacional. Limita por el Norte con los departamentos de Chocó, Caldas y Quindío; por el Este con los departamentos del Quindío y Tolima, por el Sur con el departamento del Cauca y por el Oeste con el océano Pacífico y el departamento del Chocó. (S.N, 2018)

La empresa "TRANSPORTES ESPECIALES TOURS EL VALLE LTDA. es creada el 24 de noviembre de 1995 por tres accionistas entre los cuales se encontraba en señor Orlando Betancourt Pinedo, quien se hizo propietario total de la empresa en el año 2000 cuando decide comprar la parte accionaria de los demás dueños para ser único propietario de esta compañía. Desde que el señor Orlando se hace propietario único de la empresa de transportes, esta se convierte en una empresa familiar, donde en la actualidad se encuentra con tres propietarios, los cuales son; Adíela Hernández Giraldo (Esposa) con un 50%, Andrés Felipe Betancourt Hernández (Hijo) con un 25% y por último se encuentra Daniel Steven Betancourt Hernández (Hijo) con otro 25% del total de la empresa.

La empresa "TRANSPORTES ESPECIALES TOURS EL VALLE LTDA." se encuentra ubicada en la actualidad en Santiago de Cali en Kr 39 No. 12 – 50 donde está la Casa Matriz.

4.4. MARCO TEMPORAL

En el desarrollo del presente proyecto se debe tener en cuenta un aspecto importante, el cual hace referencia al marco temporal, que tomara información del historial de la empresa desde el año 1995, que es donde se ha recopilado tal información. El desarrollo del documento compila teorías y aspectos administrativos que se formularon desde ya hace un tiempo, pero que se encuentran con total validez en la actualidad.

Teniendo en cuenta el ámbito cambiante en el que se encuentran las empresas se debe mencionar que el direccionamiento estratégico que se desarrollará se proyecta con una validez de tres años.

4.5. ESTADO DEL ARTE

Dentro de los temas e investigaciones que han tratado la planificación estratégica se encuentran entre los documentos más relevantes los siguientes:

En primer lugar se encontró el texto, “El reto de la planificación estratégica en las Pymes” es un documento que presenta como problemática a desarrollar dentro del grueso de su contenido bibliográfico; la falta de procedimientos formales de planeación estratégica como los prescripto por las escuelas tradicionales, la forma específica en que operan las Pymes en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad, cambio y calidad.

Como resultado del desarrollo del contenido del documento se encontró:

La tendencia creciente a la publicación de artículos científicos sobre el tema Pymes, en revistas de alto impacto. La misma naturaleza de la búsqueda realizada limita los artículos a aquellos publicados en idioma español, lo que sin dudas excluye a todos los publicados en idioma inglés, pero que se justifica por el objetivo mismo de esta contribución a estudiar la problemática de la planificación estratégica en las pymes de Latinoamérica. (Valecia & Erazo, 2016)

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del documento abarcado, se aporta de manera personal que según lo visto: los autores del artículo realizan una recopilación en diferentes bases de datos sobre la planificación estratégica en las pymes, donde se observa que los factores que influyen de manera determinante en las organizaciones son: la falta de procedimientos, la toma de decisiones, formas de operar y un plan de sostenimiento a largo plazo.

Es importante generar conocimientos necesarios para la realización de una planificación estratégica que se adapte a las necesidades de la organización, por medio de esta se define un plan de acción. De acuerdo con este plan se resaltan los objetivos de la empresa, que a su vez son el reto para los colaboradores internos y externos de la organización, es por tal motivo que:

Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo y determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación. (Nieves, 2013)

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo tiene un enfoque de asesoría, en este caso se busca diseñar un direccionamiento estratégico, que según la Larry Greiner y Robert Metzger:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (Montes Idarraga, 2006)

5.2. TIPO DE INSTRUMENTO

Se usará información de fuentes primarias (Encuesta a Gerencia y al grupo administrativo). Durante el transcurso del direccionamiento estratégico se utilizará como instrumento de recolección de datos a la encuesta, la cual, es una técnica de gran utilidad en la investigación cuantitativa.

De acuerdo a lo anterior se debe responder al significado de la palabra encuesta, la cual se define como:

Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (Ferrando, 1993, págs. 141-70)

5.3. DISEÑO

Dentro del plan estratégico se establece una metodología de investigación no experimental, la cual consiste según (Hernandez, 1991), “es aquella investigación que se realiza sin una manipulación intencionada de las variables, lo cual se reduce a una observación de fenómenos en su ambiente natural, dando como base de este método la observación de lo ya existente”.

5.4. MÉTODO

El método que se implementará durante el plan estratégico es el método analítico y deductivo. Por tal razón el método analítico, se tiene que el análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Por otro lado, “el

conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, con los elementos más simple y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento más complejo”. (Méndez, 2000, págs. 134-138)

A continuación, se explica la definición del método deductivo:

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas. (Abreu, 2014)

6. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA.

Con el fin de conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, se realiza el siguiente diagnóstico interno de la organización en el cual se permite identificar las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa para su desarrollo operacional.

A continuación, se presenta el análisis de la situación interna en que se encuentra en la actualidad la empresa:

Historia de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.

La empresa fue constituida el 24 de noviembre de 1995, pero su funcionalidad operacional empezó el 6 de junio de 1997, la cual fue adquirida por tres socios particulares, en el momento la empresa es netamente familiar, de la esposa y los dos hijos, los cuales figuran como socios, Orlando Betancourt es el contador de la empresa, este no se incluye dentro de la sociedad para no quedar deshabilitado para ejercer su profesión y presentar toda la información de la empresa antes las instituciones gubernamentales.

La empresa en el comienzo de su funcionamiento empezó con un total de 15 afiliados y 5 administrativos, lo cual con el paso del tiempo se ha ido expandiendo teniendo hoy en día un total de 170 afiliados y 9 administrativos y tiene la oportunidad de expandir el número de afiliados hasta 250 cupos la cual fue aprobado por el Ministerio de Transporte.

6.1. MISIÓN ACTUAL

TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA tiene como misión satisfacer las necesidades de transporte especial terrestre, ganando el respeto, confiabilidad y lealtad de nuestros clientes y usuarios, cumpliendo los compromisos legales, sociales y solidarios.

6.2. VISIÓN ACTUAL

Para el año 2021 ser líderes en la prestación del servicio público de transporte especial terrestre, de personal colectivo, escolar y empresarial de Colombia.

6.3. VALORES CORPORATIVOS

La empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, basa sus valores corporativos en el compromiso, honestidad, lealtad, respeto, responsabilidad y tolerancia.

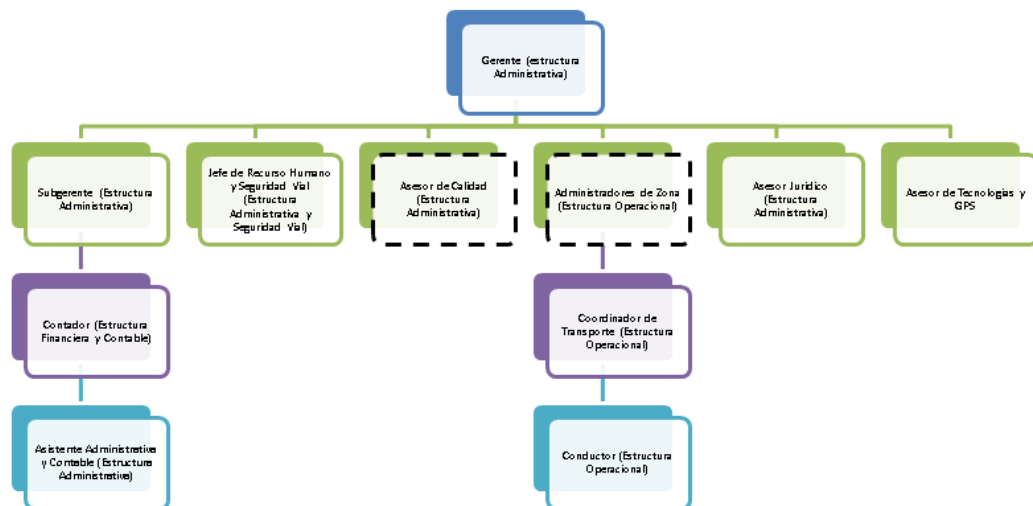
6.4. POLÍTICAS CORPORATIVAS

Para el buen desarrollo de las actividades corporativas la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, ha establecido una serie de política internas, las cuales son: Política de calidad, política de seguridad y salud en el trabajo, política de medio ambiente, política de seguridad vial, política de elementos de protección personal, política de no alcohol, tabaco y spa, política de regulación de horas, política de regulación de velocidad y uso de cinturón, política de no equipos de comunicación y política de tratamiento de datos.

6.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ACTUAL

De acuerdo a la información suministrada por la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, a continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa:

Ilustración 6. Estructura organizacional de Transportes Especiales Tour del Valle LTDA.



Fuente: Empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, año 2020.

6.6. PERFIL DE CARGOS

GERENTE

MISIÓN DEL CARGO:

- Planear, Coordinar, Dirigir y Supervisar todos los procesos de la organización, para asegurar la eficiencia de las operaciones y la prestación del servicio con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de maximizar sus ganancias y hacer crecer la empresa.
- Velar por el buen funcionamiento de los vehículos, los suministros requeridos para su correcta funcionalidad.

FUNCIONES

1. Planificar, organizar, administrar los recursos asignados por la empresa.
2. Revisar de manera permanente las variables macro y micro económicas del sector.
3. Contar con la representación legal, administrativa y social de la empresa
4. Diseñar e implementar procedimientos para la organización de la compañía
5. Direccionar el cumplimiento de los procesos (área contable, área jurídica, coordinadores, motoristas, oficios varios, asesores).
6. Velar por la capacitación, entrenamiento y crecimiento del personal de la compañía.
7. Velar y coordinar la elaboración y cumplimiento del presupuesto de cada una de las áreas para calcular y evaluar el rubro de gastos y costos de la organización.
8. Dirigir y coordinar la logística de las relaciones públicas y la consecución, mantenimiento de clientes y la gestión comercial de la compañía.
9. Responsable del crecimiento de la infraestructura y financiera de la compañía
10. Ejercer control en todos los procesos misionales, administrativas y de apoyo de la empresa.
11. Aplicar las medidas disciplinarias establecidas en el reglamento interno de trabajo para regular y mantener la disciplina y el orden dentro de la organización.
12. Establecer y definir términos de la relación contractual.
13. Garantizar de acuerdo con los programas su funcionamiento generando las acciones de mejora de los procesos.

FUNCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la empresa.
- Informar oportunamente al empleador o contratante a cerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación en seguridad y Salud en el trabajo definido por el plan de capacitación del SG-SST.
- Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SG-SST.

Como empleador está obligado a:

1. Velar por la protección en materia de SST de sus colaboradores.
2. Definir, firmar y divulgar la política SST a través y documento escrito.
3. Establecer y revisar los objetivos de SST.
4. Asignar, documentar y comunicar las responsabilidades específicas en SST a todos los niveles de la organización.
5. Definir y asignar los recursos financieros, técnicos y de personal necesario para el diseño, implementación, revisión, evaluación y de mejora en las medidas de prevención y control para la gestión del riesgo en materia de SST.
6. Adoptar disposiciones adecuadas para la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgo, y el establecimiento de controles que prevengan los daños a la salud de los colaboradores, contratistas en los equipos e instalaciones.
7. Diseñar y desarrollar un plan de trabajo anual para alcanzar cada objetivo propuesto en materia de SST.
8. Implementar y desarrollar actividades de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
9. Asegurar la adopción de medidas eficaces que garanticen la participación de todos los trabajadores en la ejecución de la política, y las actividades que cuenten con el tiempo y demás recursos necesarios.

10. Informar a todas las partes interesadas el desarrollo de las etapas del SG-SST.
11. Evaluar las recomendaciones emanadas de estos para el mejoramiento del SG-SST.
12. Garantizar la capacitación de los trabajadores en los aspectos de SST de acuerdo con las características de la empresa, la identificación de peligros, la evaluación y valoración de riesgos relacionados con su trabajo, incluidas las disposiciones relativas a las situaciones de emergencia dentro de la jornada de trabajo o en el desarrollo de la prestación del servicio.
13. Garantizar la disponibilidad de personal responsable de SST, cuyo perfil deberá ser acorde con lo establecido en la normatividad vigente.

RECURSOS:

Información: Manual de Procedimientos.

Tecnología, Equipos y Programas: Computador, teléfono (Diseñar el perfil se debe implementar como objetivo estratégico) - (Mejorar el organigrama)

SUBGERENTE – JEFE DE OPERACIONES

MISIÓN DEL CARGO:

- Supervisar todos los procesos de la organización, para asegurar la eficiencia de las operaciones y la prestación del servicio con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de maximizar sus ganancias y hacer crecer la empresa.
- Velar por el buen funcionamiento de los vehículos, los suministros requeridos para su correcta funcionalidad.

FUNCIONES

1. Administrar los recursos asignados por la empresa.
2. Revisar de manera permanente las variables macro y micro económicas del sector.
3. Diseñar e implementar procedimientos para la organización de la compañía.
4. Gestionar las operaciones de los vehículos del parque automotor.
5. Gestión y actualización documental del parque automotor.
6. Direccionar el cumplimiento de los procesos (área contable, área jurídica, coordinadores, motoristas, oficios varios, asesores).

7. Velar por la capacitación, entrenamiento y crecimiento del personal de la compañía.
8. Velar y coordinar el cumplimiento del presupuesto de cada una de las áreas para calcular y evaluar el rubro de gastos y costos de la organización.
9. Coordinar la logística de las relaciones públicas y la consecución, mantenimiento de clientes y la gestión comercial de la compañía.
10. Ejercer control en todos los procesos misionales, administrativas y de apoyo de la empresa.
11. Aplicar las medidas disciplinarias establecidas en el reglamento interno de trabajo para regular y mantener la disciplina y el orden dentro de la organización.
12. Garantizar de acuerdo con los programas su funcionamiento generando las acciones de mejora de los procesos.

FUNCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la empresa.
- Informar oportunamente al empleador o contratante a cerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación en seguridad y Salud en el trabajo definido por el plan de capacitación del SG-SST.
- Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SG-SST.

RECURSOS:

Información: Manual de Procedimientos.

Tecnología, Equipos y Programas: computador, teléfonos, impresoras.

CONTADOR

MISIÓN DEL CARGO:

Asesorar, apoyar a la gerencia en los procesos contables, contributivos y tributarios.

FUNCIONES

1. Registrar todas las operaciones en los libros contables.
2. Digitar en el Sistema todas las operaciones contables.
3. Preparar los estados Financieros exigidos por la ley.
4. Preparar informes comparativos de los Estados Financieros.
5. Preparar informes de factibilidad en proyectos de inversión.
6. Revisar la nómina periódica y las liquidaciones esporádicas del personal administrativo y operativo.
7. Tramitar toda la documentación y pagos tributarios de la empresa.
8. Verificar la conciliación diaria de la caja.
9. Efectuar el control de los contratos y garantías únicas e informar al superior inmediato sobre la proximidad de los vencimientos.
10. Cumplir estrictamente con el reglamento interno de trabajo y las normas de higiene y seguridad industrial adoptadas.
11. Realizar las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza del cargo.
12. Liquidar, elaborar y presentar impuestos y obligaciones tributarias.
13. Revisar y corregir las cuentas contables.
14. Liquidar y elaborar las prestaciones sociales, parafiscales, seguridad social y nómina.
15. Liquidación de aporte a ex asociados.
16. Tener presentes las fechas para las obligaciones tributarias y fiscales, velando por la presentación y pago oportuno de ellas, evitando multas y sanciones para las empresas.

FUNCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la empresa.
- Informar oportunamente al empleador o contratante a cerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación en seguridad y Salud en el trabajo definido por el plan de capacitación del SG-SST.

- Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SG-SST.

RECURSOS:

Información: Manual de Procedimientos, programas del SGC, registros contables y tributarios, facturas.

Tecnología, Equipos y Programas: Computador, teléfonos, impresoras, software contable.

JEFE DE RECURSO HUMANO -SST

MISIÓN DEL CARGO:

- Planear, Coordinar, Dirigir y Supervisar todos los procesos de la organización en materia de seguridad y salud en el trabajo, para asegurar la eficiencia de las operaciones y la prestación del servicio con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de maximizar su seguridad y hacer crecer la empresa.
- Velar por el buen funcionamiento de los vehículos y preparar al personal idóneo para el área de ingreso a la empresa, los suministros requeridos para su correcta funcionalidad.

FUNCIONES

1. Administrar los recursos asignados por la empresa para los programas de seguridad vial y SST.
2. Revisar de manera permanente las variables macro y micro económicas del sector en materia de seguridad.
3. Diseñar e implementar los programas de seguridad y salud en el trabajo.
4. Implementar procedimientos para la organización de la compañía.
5. Direccionar el cumplimiento de los procesos operativos.
6. Velar por la capacitación, entrenamiento y crecimiento del personal de la compañía.
7. Velar y coordinar la elaboración y cumplimiento del presupuesto de cada una de las áreas para calcular y evaluar el rubro de gastos y costos de la organización.
8. Dirigir y coordinar la logística de las relaciones públicas y la consecución, mantenimiento de clientes y la gestión comercial de la compañía.
9. Responsable del programa de seguridad vial.
10. Ejercer control en todos los procesos misionales, administrativas y de apoyo de la empresa.

11. Aplicar las medidas disciplinarias establecidas en el reglamento interno de trabajo para regular y mantener la disciplina y el orden dentro de la organización.
12. Establecer los mecanismos de control de la organización frente a los requerimientos de ley aplicables.
13. Garantizar de acuerdo con los programas su funcionamiento generando las acciones de mejora de los procesos.

FUNCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la empresa.
- Informar oportunamente al empleador o contratante a cerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación en seguridad y Salud en el trabajo definido por el plan de capacitación del SG-SST.
- Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SG-SST.

Como solidario del empleador está obligado a:

- Velar por la protección en materia de SST de sus colaboradores.
- Definir, firmar y divulgar la política SST a través y documento escrito.
- Establecer y revisar los objetivos de SST.
- Asignar, documentar y comunicar las responsabilidades específicas en SST a todos los niveles de la organización.
- Definir y asignar los recursos financieros, técnicos y de personal necesario para el diseño, implementación, revisión, evaluación y de mejora en las medidas de prevención y control para la gestión del riesgo en materia de SST.
- Adoptar disposiciones adecuadas para la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgo, y el establecimiento de controles que prevengan los daños a la salud de los colaboradores, contratistas en los equipos e instalaciones.

- Diseñar y desarrollar un plan de trabajo anual para alcanzar cada objetivo propuesto en materia de SST.
- Implementar y desarrollar actividades de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
- Asegurar la adopción de medidas eficaces que garanticen la participación de todos los trabajadores en la ejecución de la política, y las actividades que cuenten con el tiempo y demás recursos necesarios.
- Informar a todas las partes interesadas el desarrollo de las etapas del SG-SST.
- Evaluar las recomendaciones emanadas de estos para el mejoramiento del SG-SST.
- Garantizar la capacitación de los trabajadores en los aspectos de SST de acuerdo con las características de la empresa, la identificación de peligros, la evaluación y valoración de riesgos relacionados con su trabajo, incluidas las disposiciones relativas a las situaciones de emergencia dentro de la jornada de trabajo o en el desarrollo de la prestación del servicio.
- Garantizar la disponibilidad de personal responsable de SST, cuyo perfil deberá ser acorde con lo establecido en la normatividad vigente.

RECURSOS:

Información: Manual de Procedimientos,

Tecnología, Equipos y Programas: Computador, teléfono.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

MISIÓN DEL CARGO:

Apoyar a la Gerencia en los procesos requeridos.

FUNCIONES

1. Atender al cliente interno o externo, personal o telefónicamente en forma cortes y oportuna.
2. Tomar dictados y transcribir la correspondencia, cuadros, informes, y demás documentos que le señale su superior inmediato.

3. Recibir la correspondencia radicarla y contestarla con diligencia de acuerdo con las instrucciones de sus superiores.
4. Mantener organizado y actualizado el archivo de la dependencia, mediante las normas de archivo establecidas en la empresa.
5. Elaborar y presentar oportunamente a salarios y prestaciones sociales los reportes de novedades para el pago de nómina del personal de la dependencia.
6. Controlar el uso de los elementos de consumo que le han sido asignados para el funcionamiento de la dependencia y hacer los pedidos en forma oportuna siguiendo el trámite establecido en la empresa.
7. Llevar una agenda de asuntos pendientes (llamadas telefónicas, citas, reuniones) e informar oportunamente a las personas interesadas sobre el cumplimiento.
8. Mantener absoluta reserva de la información que debido a sus funciones conozca.
9. Colaborar en la elaboración del programa semanal de las comisiones, así como también de la salida de los vehículos con sus respectivas órdenes de combustible.
10. Manejo y custodia de la caja menor.
11. Cumplir estrictamente con el reglamento interno del trabajo y las normas de higiene y seguridad industrial adoptadas.
12. Realizar las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza del cargo.

FUNCIONES EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la empresa.
- Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación en seguridad y Salud en el trabajo definido por el plan de capacitación del SG-SST.
- Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SG-SST.

RECURSOS:

Información: Manual de Procedimientos, programas del SGC.

Tecnología, Equipos y Programas: computador, teléfonos, impresoras.

ADMINISTRADORA DE ZONA

MISIÓN DEL CARGO:

Brindar soporte y conocimientos puntuales, técnicos y especializados para el desarrollo de las actividades.

FUNCIONES

1. Planificar, organizar, administrar los recursos asignados por la empresa.
2. Revisar de manera permanente las variables macro y micro económicas del sector.
3. Contar con la representación legal, administrativa y social de la empresa.
4. Diseñar e implementar procedimientos para la organización de la compañía.
5. Direccionar el cumplimiento de los procesos (área contable, área jurídica, coordinadores, motoristas, oficios varios, asesores).
6. Velar por la capacitación, entrenamiento y crecimiento del personal de la compañía.
7. Velar y coordinar la elaboración y cumplimiento del presupuesto de cada una de las áreas para calcular y evaluar el rubro de gastos y costos de la organización.
8. Dirigir y coordinar la logística de las relaciones públicas y la consecución, mantenimiento de clientes y la gestión comercial de la compañía.
9. Responsable del crecimiento de la infraestructura y financiera de la compañía
10. Ejercer control en todos los procesos misionales, administrativas y de apoyo de la empresa.
11. Aplicar las medidas disciplinarias establecidas en el reglamento interno de trabajo para regular y mantener la disciplina y el orden dentro de la organización.
12. Establecer y definir términos de la relación contractual.
13. Garantizar de acuerdo con los programas su funcionamiento generando las acciones de mejora de los procesos.

FUNCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Procurar el cuidado integral de su salud.

- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la empresa.
- Informar oportunamente al empleador o contratante a cerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación en seguridad y Salud en el trabajo definido por el plan de capacitación del SG-SST.
- Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SG-SST.

RECURSOS:

Información: Manual de Procedimientos, programas del SG-SST, registros, actas.

Tecnología, Equipos y Programas: computador, teléfonos, impresoras.

COORDINADOR DE TRANSPORTE

MISIÓN DEL CARGO:

Coordinar las actividades del proceso de operaciones para la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.

FUNCIONES

1. Mantener actualizada la base de datos de los pasajeros de las rutas.
2. Sectorizar y establecer las rutas o recorridos según el listado de pasajeros y colegios.
3. Asignar las rutas.
4. Ingresar la información al sistema digital de los pasajeros y las rutas.
5. Atender de los transportadores (solicitudes, cambios de dirección).
6. Coordinar las rutas (salidas, llegadas).
7. Velar por su seguridad y salud integral en su puesto de trabajo y en el desarrollo de sus funciones.
8. Cumplir todas las tareas delegadas por la gerencia que estén acorde a su cargo.
9. Cumplir estrictamente con el reglamento interno de trabajo y las normas de higiene y seguridad industrial adoptadas.
10. Realizar las demás funciones que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza del cargo.

FUNCIONES EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la empresa.
- Informar oportunamente al empleador o contratante a cerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación en seguridad y Salud en el trabajo definido por el plan de capacitación del SG-SST.
- Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SG-SST.

RECURSOS:

Información: Manual de funciones, registro de recorridos y recolección de cartera.

Tecnología, Equipos y Programas: computador, teléfonos, impresoras.

CONDUCTOR

MISIÓN DEL CARGO:

Conducir los vehículos de la compañía realizando la actividad de transportar pasajeros sea de empresas, colegios, o actividades turísticas.

FUNCIONES

1. Cumplir estrictamente con los horarios programados en las rutas de transporte, además de cuidado y respeto con los usuarios.
2. Conducir con cuidado el vehículo que sea asignado y velar por su buen funcionamiento y limpieza diaria.
3. Responder por el vehículo, equipo y herramientas, así como Mantener al día el pase y demás requisitos que exijan las autoridades de tránsito para su movilización.
4. Efectuar operaciones sencillas de mecánica al equipo automotor cuando sea necesario, y solicitar la ejecución de las más complicadas con previa autorización del gerente.

5. Utilizar los vehículos solo para el servicio de transporte contratado previa orden de ruta o autorización del gerente.
6. Cumplir y aceptar las ordenes respecto al rumbo y labor que se le indique y cumplir con las normas de tránsito, Seguridad Vial y Prevención de Accidentes.
7. Solicitar Oportunamente los lubricantes, combustibles y repuestos necesarios y responder por su adecuada utilización.
8. Reportar inmediatamente al jefe inmediato cualquier anomalía presentada antes o durante el servicio prestado.
9. Cumplir con todas las normas de tránsito y regulaciones del gobierno de las disposiciones vigentes de decretos y leyes de transporte especial.
10. Cumplir estrictamente con el reglamento interno de trabajo y las normas de higiene y de seguridad industrial adoptadas.
11. Realizar las demás funciones que les sean asignadas y correspondan a la naturaleza del cargo.
12. Cumplir con la limpieza permanente del Vehículo.
13. Confirmar y registrar la inspección diaria del Vehículo.
14. Verificar el cumplimiento del mantenimiento preventivo y correctivo del Vehículo.
15. Vigilar el buen funcionamiento del Vehículo.
16. Informar cuando se requiera la recarga de los extintores para controlar posibles incendios.
17. Mantener en buen estado las herramientas y kit de carretera, que se me asignan.
18. Vigilar que el Vehículo tenga identificadas las rutas de evacuación.
19. Inspeccionar botiquines, solicitando compra de elementos necesarios para su dotación y así en caso de presentarse un primer auxilio se encuentre lo indispensable.
20. Verificar que se cumpla con el cronograma de fumigación de los Vehículos.

FUNCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la empresa.
- Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.

- Participar en las actividades de capacitación en seguridad y Salud en el trabajo definido por el plan de capacitación del SG-SST.
- Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SG-SST.

RECURSOS:

Equipo: Vehículo, buseta, o automóvil, Herramientas, extintores, botiquines, equipo de carretera.

Documentos: inspección diaria de vehículos, SOAT, tarjeta de operaciones, extracto de contrato.

ASESOR DE CALIDAD

MISIÓN DEL CARGO:

Brindar soporte y conocimientos puntuales, técnicos y especializados para el desarrollo de las actividades del SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

FUNCIONES

1. Apoyar en la gestión documental del sistema de gestión de calidad.
2. Asesorar, apoyar y dar soporte a los líderes de los procesos para las diferentes actividades del SGC.
3. Proponer actividades y mejoras para el SGC.
4. Apoyar a la alta dirección en las propuestas y planes de mejora de la compañía.
5. Apoyar en las Capacitaciones del personal en lo concerniente al SGC.
6. Apoyar en los procesos de auditoría interna.
7. Socializar a la alta dirección los avances del SGC.

FUNCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Procurar el cuidado integral de su salud.
- Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones del SG-SST de la empresa.
- Informar oportunamente al empleador o contratante a cerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.

- Participar en las actividades de capacitación en seguridad y Salud en el trabajo definido por el plan de capacitación del SG-SST.
- Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del SG-SST.

RECURSOS:

Información: Manual de Procedimientos, programas del SGC, registros, actas.

Tecnología, Equipos y Programas: computador, teléfonos, impresoras.

7. ANÁLISIS DEL SECTOR

Para realizar análisis del sector se toma como referencia las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter frente a la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.

1. La rivalidad entre los competidores

El sector de transportes en la ciudad de Cali es altamente competitivo, puesto que existe una gran cantidad de empresas dispuestas a ofrecer el servicio en la región, siendo las más destacadas: TRANSPORTES BRASILIA, TRANSPORTES ALAMEDA, TRANSPORTES FD Y TRANSPORTES RIO CAUCA.

Entre las anteriores empresas transportadoras existe una gran diversidad de estrategias como los precios, servicios, publicidad, tecnología, entre otros. Para competir con estas se deben elaborar estrategias de diferenciación con el fin de generar un valor agregado a la empresa, y que busque la exclusividad en el mercado partiendo del respeto, confiabilidad y lealtad de los clientes y usuarios, cumpliendo los compromisos legales, sociales y solidarios siendo esto una oportunidad para ser más competitivos en el sector.

2. El ingreso de nuevas empresas al sector

En la actualidad el transporte en Colombia es uno de los sectores con mayor dificultad para acceder, puesto que tiene un nivel normativo bastante estricto y según el Ministerio de Transporte plantea que:

El transporte es un sector estratégico para el desarrollo económico de un país, a través del adecuado desarrollo de sus diferentes modos es posible garantizar una efectiva circulación de las mercancías, incrementando así la competitividad. Así mismo, resulta fundamental para el desarrollo social ya que el contar con una movilidad en condiciones que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, resulta esencial para la generación de bienestar, calidad de vida y equidad.

No obstante, en Colombia este sector cuenta con altísimos niveles de informalidad, ilegalidad y evasión, con una creciente debilidad técnica, una dispersión absoluta de los sistemas de información y un exceso de trámites que ha abierto las puertas, junto a otros factores, a la corrupción. (Ministerio de Transporte, 2019)

Para analizar el mercado de nuevos competidores, el transporte especial terrestre de pasajeros es significativo, pues actualmente compiten dentro del mercado según

(Portafilo, 2020) 1.780 empresas con considerables diferencias y estructuras a nivel nacional.

Además de lo anterior el DANE plantea que en el sector de transporte:

Durante el cuarto trimestre de 2019, octubre - diciembre, el parque automotor para el transporte urbano de pasajeros en las áreas de cobertura contó en promedio con 33.554 vehículos en servicio por mes, lo que representó una disminución de 1,3% con respecto al mismo trimestre de 2018. Por su parte, se transportaron 935.410 miles de pasajeros, lo que significó una disminución de 2,0% en comparación con el cuarto trimestre de 2018. (DANE, 2020)

3. Poder de Negociación de los proveedores

Una buena relación con los proveedores es un factor de gran importancia para toda empresa independientemente de su actividad comercial a la cual se desenvuelva, para el caso de la empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA la relación con sus proveedores es óptima, lo que le genera grandes beneficios y oportunidades en el momento de requerir: aceites, lubricantes, desengrasantes, seguros obligatorios, pólizas, combustible, cojinería, sistemas de seguimiento y control para los diferentes vehículos que conforman la empresa.

Un aspecto importante a tener en cuenta es una estrategia horizontal hacia atrás donde la empresa se pueda plantear acuerdos con sus proveedores, que estos a su vez se vuelvan cliente, estableciendo una lealtad entre las dos partes. Un ejemplo de los acuerdos que se pueden tener con los proveedores, son los acuerdos publicitarios.

4. El poder de negociación de los compradores

Este aspecto a analizar se enfoca en el poder que tienen los clientes o consumidores al elegir una empresa que brinde precios razonables y adecuados en el mercado actual, es decir, buscar una empresa que cumpla y se adapte a las necesidades y expectativas que desea satisfacer el cliente.

Para la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, el poder de negociación de sus clientes es un factor importante, ya que, en el mercado en el que se desenvuelve existen diferentes empresas prestadoras del servicio de transporte especial donde los clientes eligen la que mejor se adapte a sus necesidades, resaltando un precio accesible y alta calidad. De acuerdo con lo mencionado anteriormente la empresa realiza un constante seguimiento a su flota, para así garantizar una excelente experiencia a los usuarios.

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA cabe resaltar que esta tiene una gran variedad de oportunidades, aprovechando el entorno donde se desenvuelve como lo es la ciudad de Cali; tiene la oportunidad de crear nuevos contratos y darse a conocer por medio de estrategias de mercadeo y la buena prestación del servicio, esto último con el fin de generar lealtad en los clientes.

5. La amenaza de sustitución

El sustituir el servicio de transporte terrestre por otro depende de diferentes motivos como son el precio y la calidad, es por ello que en muchas ocasiones es complejo encontrar un posible sustituto.

Un factor de riesgo importante es que los clientes en algún momento contraten empresas que no cumplan con todo el reglamento estipulado por el Ministerio de Transporte y demás entidades gubernamentales, todo esto con el fin de buscar precios más accesibles, es por ello que para la empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA se presenta una posible amenaza, haciendo referencia al transporte informal, ya que, según (MinTrabajo, 2019) “la informalidad laboral pasó de 67,1 % en el 2012, a 59,1 % en la actualidad, el sector transporte es el cuarto más afectado por ese fenómeno, según indicó la Ministra de Trabajo, Alicia Arango, durante la firma del pacto por el trabajo decente con el sector transporte.”

8. DIAGNÓSTICO DE FACTORES INTERNOS

8.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos.

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1	Se cuenta con un asesor externo y el líder de Gestión Humana y SST son Auditores internos integrales SGI.	3%	4	0,12
2	El personal que lidera la empresa es proactivo y dinámico.	3%	4	0,12
3	Flexibilidad en los horarios de atención a los afiliados.	2%	3	0,06
4	El personal administrativo es poco en la empresa, haciendo fácil la difusión de la información.	2%	3	0,06
5	Se cuenta con parque automotor propio, al cual se le realizan los controles respectivos a través del PESV.	5%	4	0,2
6	Cuenta con plan estratégico de seguridad vial y sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	3%	4	0,12
7	La empresa cuenta con una base de datos donde periódicamente revisan la vigencia de la documentación de cada vehículo y su conductor.	3%	4	0,12

8	Se cuenta con personal altamente comprometido con la implementación del PESV.	2%	3	0,06
9	El personal conductor está en capacitación de Seguridad Vial por parte de la Secretaria de Transito.	3%	3	0,09
10	Se cuenta con cobertura nacional para el servicio de transporte terrestre especial.	4%	4	0,16
11	Flujo de caja constante por renovación de contratos.	4%	4	0,16
12	El personal administrativo y de la alta dirección es altamente competente y calificado para la labor.	3%	4	0,12
13	Experiencia del personal administrativo en el sector transporte de más 10 años.	2%	3	0,06
14	Se cuenta con el recurso humano competente para la implementación y desarrollo del SG-SST.	3%	4	0,12
15	Se cuenta con el recurso humano competente para la implementación y desarrollo del SGMA.	3%	4	0,12
16	Se cuenta con los procedimientos, registros y toda la documentación necesaria para poder medir los procesos.	2%	4	0,08
Debilidades				
1	La alta dirección tiene un conocimiento básico de las normas NTC ISO 9001,14001 y 45001.	4%	1	0,04

2	Se cuenta con planificación de las actividades del SGI y de las operaciones diarias de la empresa, pero no se realizan en las fechas propuestas.	3%	2	0,06
3	Demoras en los pagos de los costos de administración por parte de los afiliados.	5%	1	0,05
4	Poca gestión de divulgación de los servicios de la empresa en cuanto a afiliación de transportadores por medios publicitarios.	5%	1	0,05
5	Se cuenta con un control eficaz frente a los registros de los mantenimientos preventivos y correctivos del parque automotor de los afiliados, pero no se implementan de manera total.	3%	1	0,03
6	Se cuenta con tercerización en el manejo de las pruebas de alcoholimetría.	2%	2	0,04
7	Se cuenta con copia de seguridad de la información y mecanismos de seguridad de la información y control de la documentación, pero no están implementados totalmente.	3%	2	0,06
8	No se cuenta con registros para el reporte de rutas externas y así diagnosticar estado de las vías.	2%	2	0,04
9	Accidentalidad por parte de afiliados.	3%	1	0,03
10	Se cuenta con mecanismos de control de los vehículos propios, pero no de afiliados para los recorridos.	3%	2	0,06

11	Se cuenta con acceso parcial a créditos bancarios para mejorar equipos de oficina y parque automotor por la ley 1116.	3%	2	0,06
12	No se cuenta con suficiente personal de apoyo para la implementación de las normas.	4%	1	0,04
13	La modalidad de contratación de todo el personal es por prestación de servicios.	2%	2	0,04
14	Se cuenta con cobertura total para el programa de capacitación SST, pero no hay cumplimiento total en las fechas propuestas.	3%	2	0,06
15	Se cuenta con cobertura total para el programa de capacitación SGMA, pero no hay cumplimiento total en las fechas propuestas.	3%	2	0,06
16	Se evalúan los avances de los procesos, pero se levantan acciones correctivas correspondientes siendo no oportunas.	5%	1	0,05
Total		100%		2,54

Fuente: Elaboración propia, año 2020

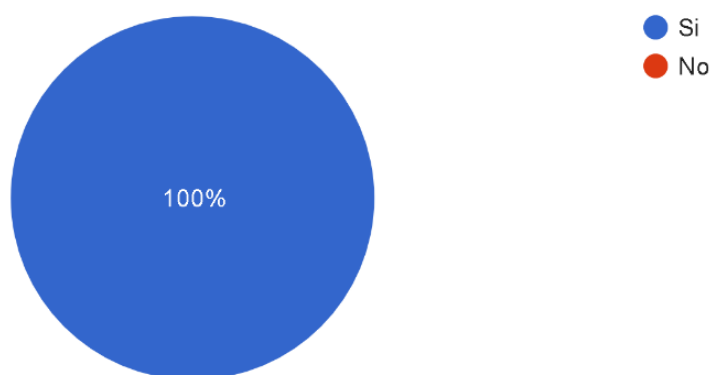
Para analizar la matriz de factores internos (EFI), se debe considerar que “el valor promedio del valor ponderado es de 2.5. Si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que la marca es débiles internamente, mientras si el valor ponderado está por encima, señala fortaleza.” (Shum, 2018) , de acuerdo a los resultado obtenidos en la matriz, se tiene que la empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA tiene una ponderación moderada, la cual es de 2,54 que implica que sus debilidades pueden afectar la organización de manera significativa, por lo tanto, la organización debe realizar un seguimiento de los factores que la pueden afectar, para de esta manera evitar el impacto negativo. Se debe resaltar que la empresa cuenta con fortalezas que le permiten contrarrestar las debilidades y así lograr sus objetivos organizacionales.

8.2. ENCUESTA INTERNA

Gráfico 1. Misión y visión.

¿Conoce la misión y la visión de la empresa ?

9 respuestas



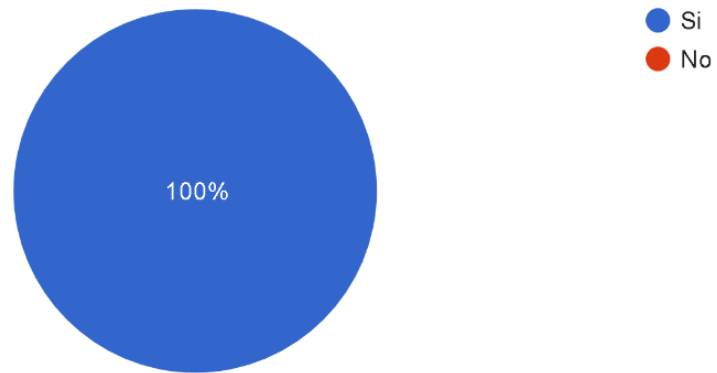
Elaboración propia, año 2020

De acuerdo a la respuesta obtenida se evidencia que existe una buena identidad organizacional entre los empleados de la empresa debido a que todos los miembros administrativos tienen conocimiento sobre la misión y visión que está establecida en la actualidad.

Gráfico 2. Objetivos planeados.

¿La empresa esta cumpliendo con los objetivos planeados?

9 respuestas



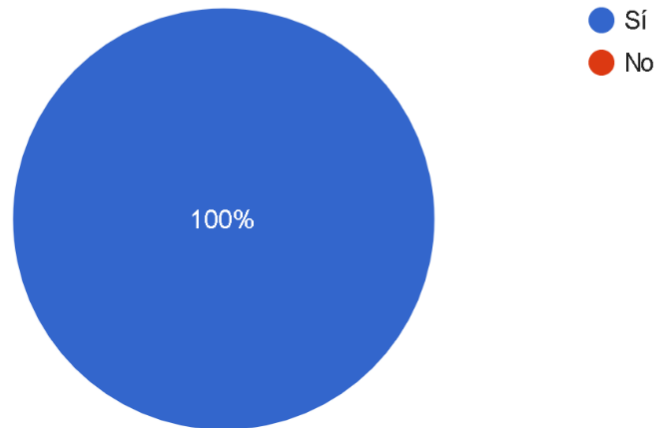
Elaboración propia, año 2020

Los empleados de la empresa tienen una perspectiva homogénea frente al desempeño que presenta la organización, ya que todos afirman que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados.

Gráfico 3. Pago de salarios.

¿Se realizan los pagos de los salarios de manera oportuna?

9 respuestas



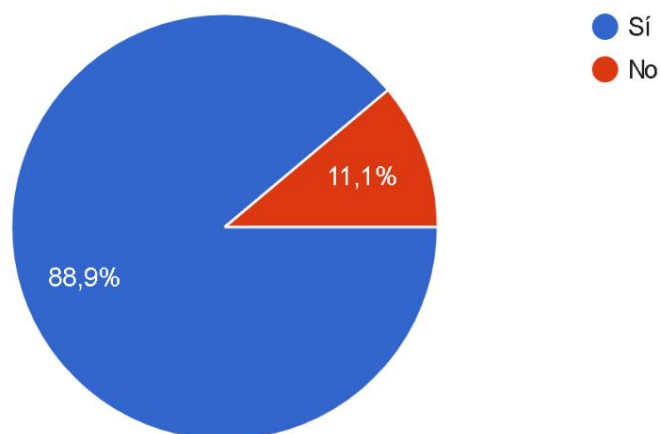
Elaboración propia, año 2020

Teniendo en cuenta los resultados se puede ver que los colaboradores de la parte administrativa de la empresa no presentan inconvenientes en el pago de sus respectivos salarios ya que los reciben de manera oportuna. Debido a que el 100% de los empleados respondieron que reciben de manera oportuna su salario.

Gráfico 4. Procesos administrativos.

Cree usted que ¿La empresa esta llevando los procesos administrativos de manera adecuada?

9 respuestas



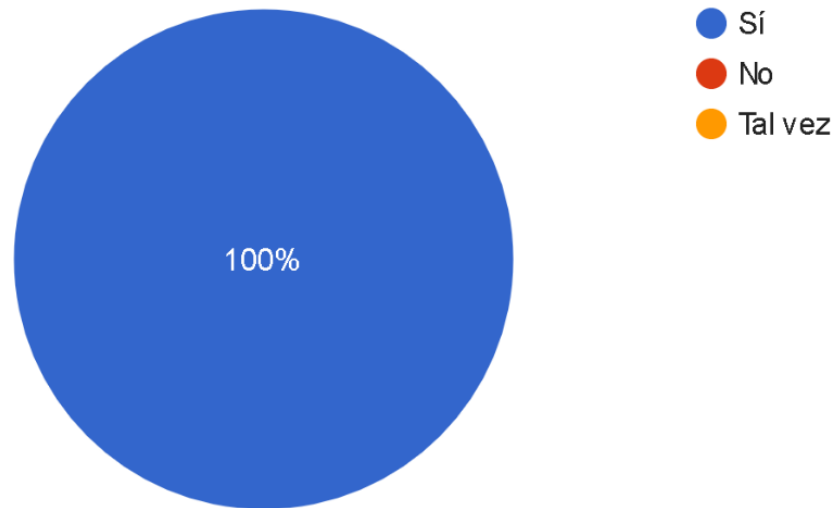
Elaboración propia, año 2020

En cuanto a la percepción que se tiene de cómo la empresa está llevando a cabo los procesos administrativos, se tiene en este aspecto que existe una variación en la percepción de los empleados administrativos en la cual la gran mayoría (88.9%) siente que ese está llevando de una manera adecuada, pero hay un (11.1%) que manifiesta lo contrario. Es de importancia analizar este aspecto, debido a que puede que las personas que manifiestan que el proceso no se está llevando a cabo de manera adecuada estén percibiendo una falla que los demás no han identificado.

Gráfico 5. Competitividad en el mercado.

¿Ve a la empresa competitiva en el mercado?

9 respuestas



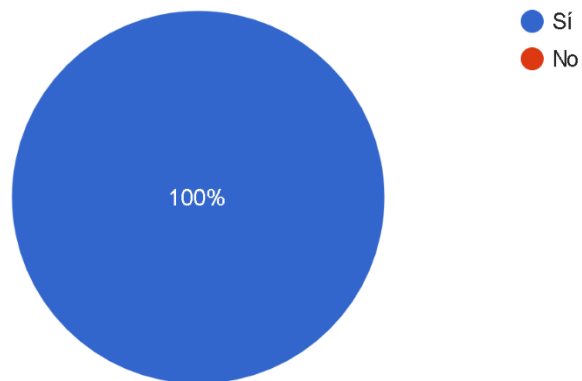
Elaboración propia, año 2020

El 100% de los colaboradores administrativos ve a la empresa competitiva en el mercado, debido a que perciben que esta tiene una muy buena relación con sus clientes, usuarios y entorno en general.

Gráfico 6. Misión y visión según la situación actual.

Teniendo en cuenta la situación actual ¿Cree oportuna la misión y visión ?

9 respuestas



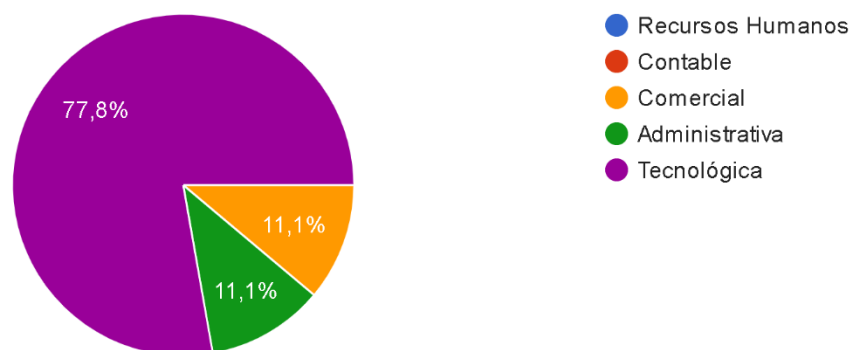
Elaboración propia, año 2020

Frente a todas las circunstancias que están pasando en la actualidad, se decidió preguntar sobre si aun con todo lo sucedido se cree oportuna la misión y visión de la organización, donde el 100% de los empleados administrativos contestaron que creen oportuna la misión y visión actualmente planteada para la organización. En este aspecto se debe resaltar la necesidad de explicar a los empleados administrativos sobre la importancia de tener una visión y misión alcanzable para la organización.

Gráfico 7. Potencial de mejora de la empresa.

¿Qué área de la empresa ofrece mayor potencial de mejora?

9 respuestas



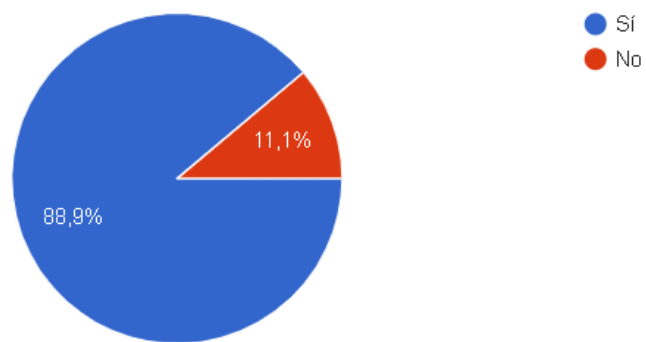
Elaboración propia, año 2020

La percepción del personal administrativo en su mayoría (77.6%) coinciden en que la empresa tiene una mayor oportunidad de crecimiento en el área tecnológica. Esto se puede tomar como una oportunidad para la empresa, porque según los encuestados es donde menos desarrollo ha tenido; al igual del desarrollo que se puede dar en las área administrativa y comercial.

Gráfico 8. Control de desviaciones.

¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos y toma acciones correctivas para controlar desviaciones?

9 respuestas



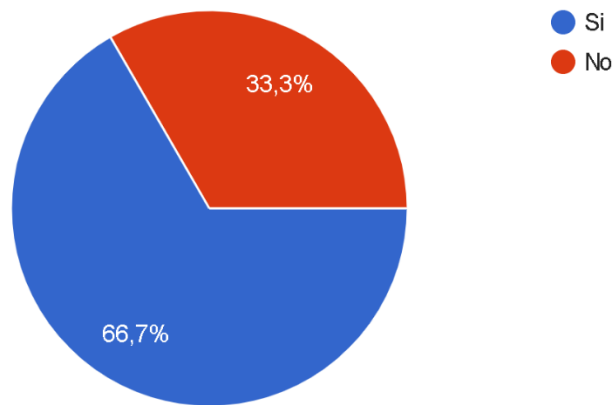
Elaboración propia, año 2020

Frente a la formulación de la pregunta sobre si la empresa monitorea constantemente sus resultados económicos y si toma acciones cuando estos presentan resultados negativos se tiene que la percepción de la mayoría de sus empleados administrativos es que esta si está desarrollando estas actividades.

Gráfico 9. Bienestar del personal.

¿La empresa realiza actividades para el bienestar del personal?

9 respuestas



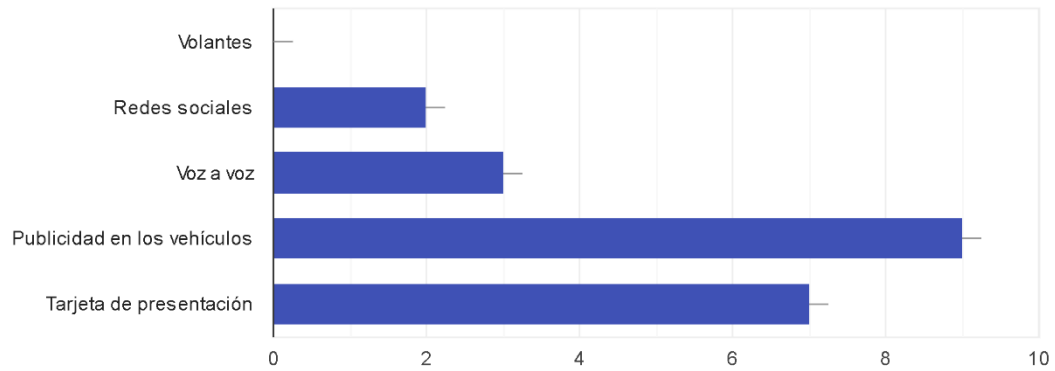
Elaboración propia, año 2020

Según la perspectiva del personal administrativo el 66,7% consideran que, si se realizan actividades de bienestar, mientras el 33,3% consideran que no se realizan actividades de bienestar. Es importancia para la empresa establecer un programa de bienestar, ya que esto ayuda a mantener motivado a sus colaboradores.

Gráfico 10. Medios de publicidad.

¿Cuáles son los medios que usted conoce que utiliza la empresa para hacer publicidad?

9 respuestas



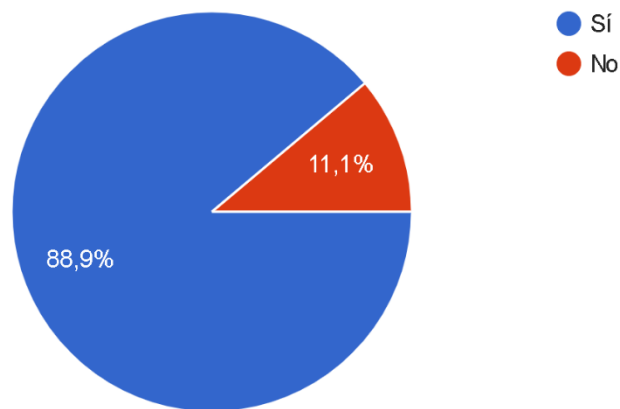
Elaboración propia, año 2020

Los resultados obtenidos en la encuesta indican que la publicidad se hace por medio de redes sociales, voz a voz, publicidad en los vehículos y tarjetas de presentación. Dando claridad en lo anterior que los dos medios más conocidos por sus empleados administrativos frente a la publicidad que desarrolla la empresa son: la publicidad en los vehículos y las tarjetas de presentación.

Gráfico 11. Infraestructura para labores administrativas.

¿Se cuenta con la infraestructura adecuada para las labores administrativas?

9 respuestas



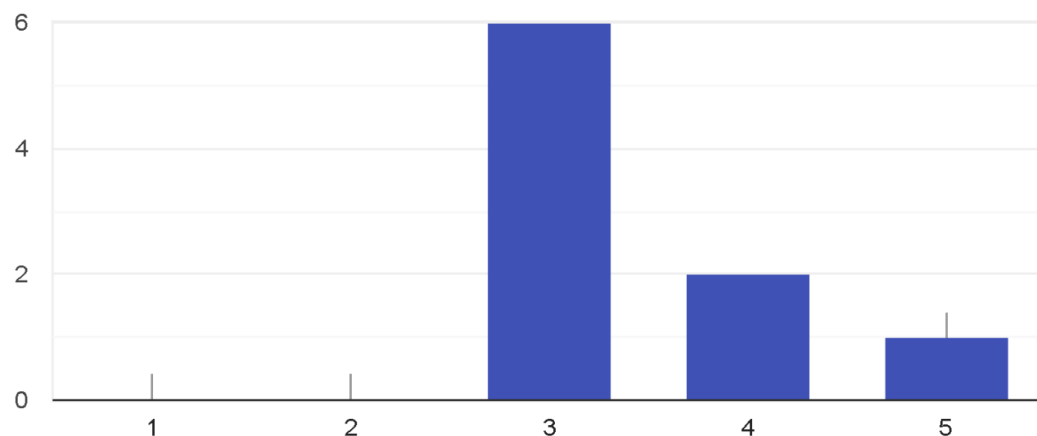
Elaboración propia, año 2020

Los empleados administrativos en su mayoría (88.9%) coinciden en que la organización brinda un espacio adecuado para las labores administrativas de la organización. Lo anterior da a entender que la empresa se ha preocupado por brindar un espacio agradable para que sus colaboradores laboren; sin embargo, el 11,1% requiere establecer estrategias que permitan tener un espacio adecuado para desarrollar su trabajo.

Gráfico 12. Nivel tecnológico.

¿Cómo califica el nivel tecnológico de la empresa (Equipos, Software, conectividad, etc.)?

9 respuestas



Nota: Cabe resaltar que se califica de 1 a 5, siendo 1 la más baja y 5 la calificación más alta.

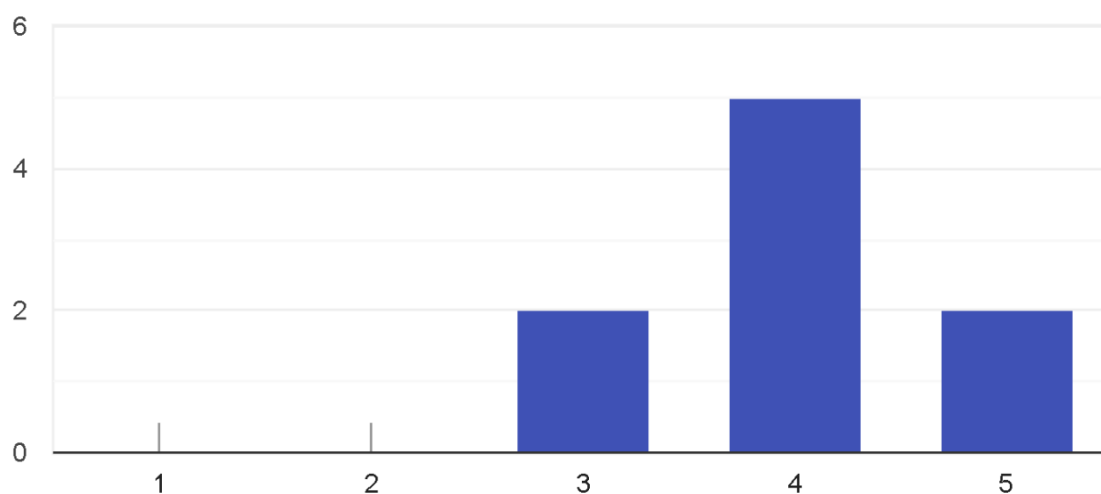
Elaboración propia, año 2020

La mayoría de los colaboradores administrativos de la organización coinciden en que el nivel tecnológico de la empresa es regular, porque manifiestan que la empresa tiene mayor potencial de crecimiento en el área tecnológica, donde sugieren que esta mejore en sus equipos, software y nivel de conectividad. Una inversión en este aspecto puede mejorar la productividad y competitividad de la organización en sus labores administrativas.

Gráfico 13. Impacto en el sector.

Teniendo en cuenta la situación actual del país: ¿Qué tan preparada ve a la empresa para co...rado en el sector del transporte?

9 respuestas



Nota: En la gráfica se califica de 1 a 5, siendo 1 que la empresa NO se encuentra preparada y 5 que la empresa se encuentra muy preparada.

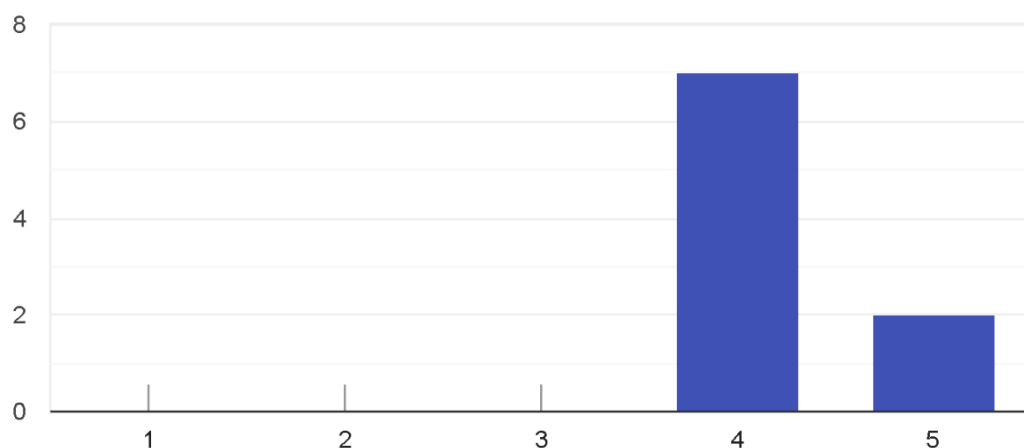
Elaboración propia, año 2020

El personal administrativo en su mayoría ve a la empresa preparada para contrarrestar el impacto que ha generado la pandemia en el sector del transporte, ya que actualmente se opera bajo estrictos protocolos para el cumplimiento de sus actividades. Cabe resaltar que un porcentaje de sus colaboradores cree que la empresa debería hacer más énfasis en sus planes de contingencia.

Gráfico 14. Clima organizacional.

¿Cómo califica el clima interno de la empresa?

9 respuestas



Nota: En la gráfica se califica de 1a 5, siendo 1 desagradable y 5 muy agradable.

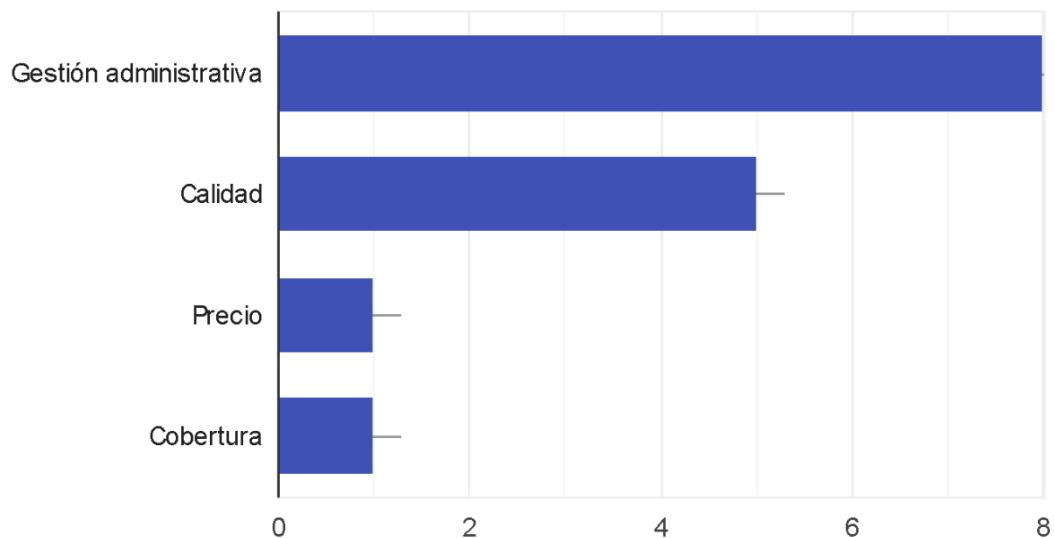
Elaboración propia, año 2020

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo se deduce que su clima organizacional es adecuado, y esto es importante ya que la empresa cuenta con un personal que se entiende y hace que se cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un colaborador motivado es más eficiente y eficaz.

Gráfico 15. Diferenciación frente a la competencia.

¿Qué cree que tiene la empresa que la diferencia de la competencia?

9 respuestas



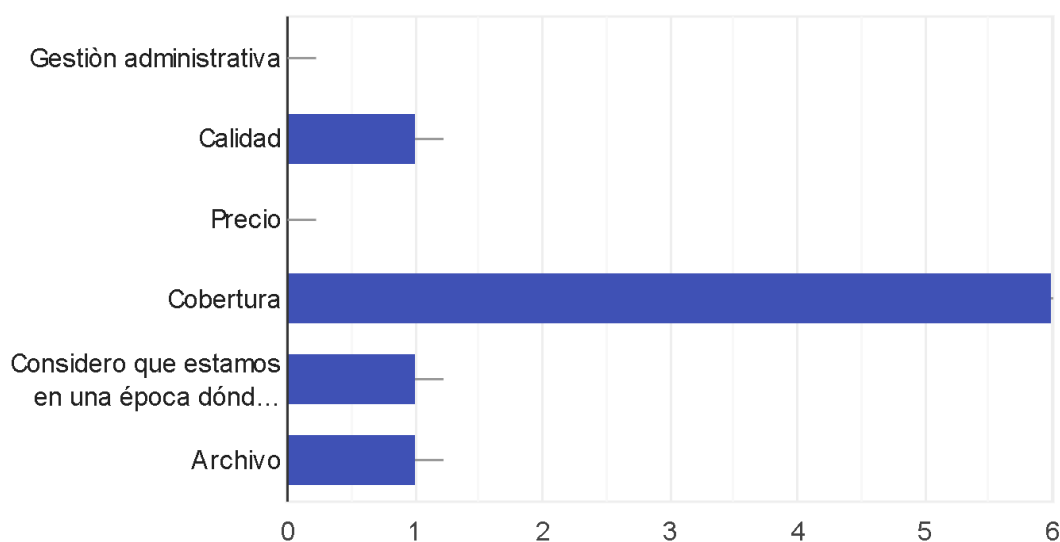
Elaboración propia, año 2020

En el aspecto diferenciador que tiene la empresa frente a su competencia la mayoría de sus colaboradores administrativos opinan que las dos características que permiten resaltar a la organización frente a su competencia son la calidad del servicio prestado y el nivel de gestión del personal administrativo el cual ha logrado que la organización haya superado todas las adversidades a las que se ha enfrentado.

Gráfico 16. Debilidades de la empresa.

¿Cuáles son las debilidades, aquello en que se esta fallando?

9 respuestas



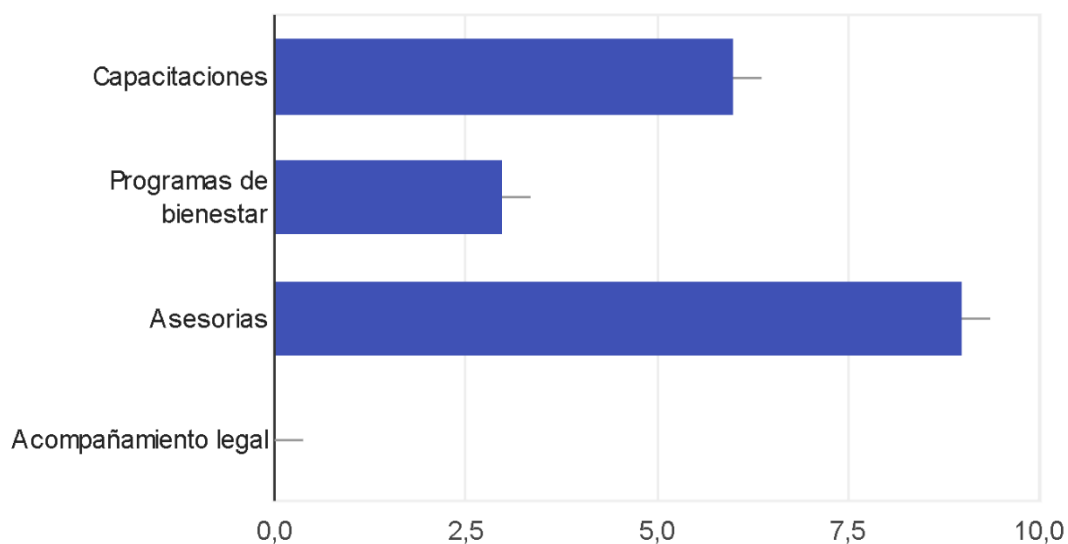
Elaboración propia, año 2020

Según el personal administrativo, aquello que la empresa tiene que mejorar fuertemente es su cobertura, ya que actualmente no se aprovecha el potencial del sector, teniendo en cuenta las necesidades del mercado. De acuerdo a la opinión brindada por uno de los colaboradores se analiza que la falta de vehículos es un factor que ha determinado la capacidad de la cobertura, limitándose en la prestación del servicio.

Gráfico 17. Servicios para los afiliados.

¿Qué servicios se le ofrece a los afiliados?

9 respuestas



Elaboración propia, año 2020

En cuanto a los servicios que los administrativos coinciden que se les ofrece a sus afiliados se hace énfasis en capacitaciones, programas de bienestar y asesorías. Lo cual permite evidenciar el interés y compromiso que tiene la organización con sus afiliados.

9. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

9.1. ENTORNO POLÍTICO

Según la nueva reforma tributaria expedida por el Gobierno de Colombia para entrar en función a partir del 1 enero de 2020 se tiene la “Ley de Crecimiento”, la cual se implementará de la siguiente manera:

Impuesto Sobre las Ventas (“IVA”):

- Se establece que la base gravable en la importación de bienes desde el exterior y de zona franca con componente nacional exportado permite descontar el valor de las materias primas y servicios sobre los cuales ya se haya pagado IVA.
- Se establece que por tres días al año ciertos productos estarán exentos de IVA.
- Se mantiene la exclusión de IVA para la venta de inmuebles establecida por la Ley de Financiamiento.
- Se establece un mecanismo de devolución de IVA para los hogares de menores ingresos.
- Se excluyen de IVA los servicios de corretaje de contratos de reaseguros. (Brigard Urrutia, s.f.)

Impuesto Sobre La Renta para Personas Jurídicas

- La tarifa será del 32% para el año gravable 2020, 31% para el año gravable 2021. A partir del año gravable 2022 la tarifa será del 30%.
- Pese a la declaratoria de inconstitucionalidad por razones formales, se establece una nueva sobretasa para las entidades financieras con una renta gravable superior a 120.000 UVT (\$4,270M), la cual será liquidada y pagada por medio de un anticipo. La tarifa del impuesto sobre la renta, incluyendo la sobretasa, será del 36% por el 2020, del 34% por el 2021 y del 33% por el 2022.
- El porcentaje de renta presuntiva se reduce del 1,5% al 0,5% para el 2020. A partir del 2021 la tarifa será del 0%.
- Se crea una deducción especial del 120% por los salarios pagados a empleados menores de 28 años siempre y cuando se trata del primer empleo de la persona.
- Se reitera que el componente inflacionario de los rendimientos financieros volverá a estar desgravado.

- Para el caso de las ventas indirectas, se aclara que cuando se realice una posterior enajenación indirecta, el costo fiscal será el valor proporcionalmente pagado por las acciones de la entidad del exterior que posee los activos subyacentes ubicados en Colombia. (Brigard Urrutia, s.f.)

Impuesto sobre la renta - Personas Naturales:

- Establece que los trabajadores que perciben rentas de trabajo diferentes a las provenientes de una relación laboral podrán imputar los costos y gastos que tengan relación de causalidad con dicha actividad.
- Se crea una deducción especial para los intereses pagados por préstamos educativos del ICETEX, limitado a 100 UVT anuales (\$3,5M). (Brigard Urrutia, s.f.)

Impuesto al Patrimonio:

- Se incluye el impuesto al patrimonio por los años 2020 y 2021 a la tarifa del 1%.
- Este impuesto está a cargo de las siguientes personas, cuando su patrimonio relevante al 1 de enero de 2020 sea igual o superior a COP 5.000 millones:
 - Personas naturales residentes (contribuyentes del impuesto sobre la renta o regímenes sustitutivos) respecto de su patrimonio ubicado en Colombia y fuera del país.
 - Personas naturales no residentes respecto de su patrimonio ubicado en Colombia (sea a través de un EP o sin éste).
 - Sucesiones ilíquidas de las personas antes mencionadas, respecto del patrimonio que corresponda (según fueran residentes o no residentes).
 - Sociedades o entidades extranjeras que no sean declarantes del impuesto de renta en Colombia y que posean bienes ubicados en el país, diferentes a acciones de sociedades colombianas, cuentas por cobrar y/o inversiones de portafolio (siempre que respecto de los bienes excluidos se haya dado cumplimiento al régimen cambiario). (Brigard Urrutia, s.f.)

Impuesto nacional a la gasolina y el ACPM

La gasolina corriente se liquidará a razón de \$546,26 por galón, el de gasolina extra a razón de \$1.036,78 por galón y el Impuesto Nacional al ACPM se

liquidará a razón de \$522,85 por galón. Para los demás productos definidos como gasolina y ACPM de acuerdo con la Ley 1607 de 2012, modificada por la Ley 1819 de 2016, distintos a la gasolina extra, se liquidará a razón de \$546,26. (DIAN, 2020)

9.2. ENTORNO ECONÓMICO

Crecimiento económico:

Según el (DANE, 2020), el sector de transporte para el segundo trimestre del año 2020 decrece en un 36,9%, pero en comparación al trimestre inmediatamente anterior decrece un 35,3%. Debe resaltarse que el anterior informe se realiza teniendo en cuenta todas las ramas del transporte.

Tasa de desempleo

Para el mes de julio de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 20,2%, lo que significó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,7%). La tasa global de participación se ubicó en 56,5%, lo que representó una reducción de 6,5 puntos porcentuales frente a julio del 2019 (63,0%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 45,1%, presentando una disminución de 11,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (56,2%). (DANE, 2020)

Para el total nacional, la tasa de desempleo de los hombres en el trimestre móvil mayo - julio 2020 se ubicó en 17,0%, para las mujeres fue 25,5%. En el trimestre móvil mayo - julio 2019 estas tasas se ubicaron en 8,1% y 13,1%, respectivamente. Para el trimestre móvil mayo - julio 2020, la tasa de desempleo de los hombres fue menor en 8,5 puntos porcentuales respecto a la de las mujeres. En el trimestre móvil mayo – julio 2019, esta diferencia fue de 5,0 puntos porcentuales. (DANE, 2020)

El desempleo según el (DANE, 2020) frente al área de ocupación para el sector de transporte vario con respecto al año pasado en un -17,5%, respecto a la distribución poblacional se posiciona en un 7,0% y por último la contribución por puntos porcentuales se posiciona en un -1,2%.

La tasa general de ocupación según el (DANE, 2020) para la ciudad de Cali se encuentra se encuentra en 62,3 puntos porcentuales, la tasa de ocupación se encuentra en 44,7 puntos porcentuales y por último la tasa de desempleo se encuentra en 28,2 puntos porcentuales, lo cual significa que la variación en la tasa de desempleo aumento en 16,9 puntos respecto al año 2019.

Tasa de inflación

De acuerdo al informe realizado por (Supersolidaria, 2020) se encuentra que:

La inflación anual registrada con los últimos datos disponibles a febrero de 2020 alcanza el 3,72%, incrementándose en 0,71% respecto al mismo mes del año 2019 (3,01%) y con una leve tendencia al alza. El resultado anual al alza se debe principalmente al incremento en las divisiones de educación (6,06%), y, alimentos, bebidas no alcohólicas (5,87%).

Por su parte, la inflación mensual (frente a enero) fue de 0,67%, impulsada por la temporada escolar, el pago de matrículas, un incremento en las tarifas de energía y en el componente de alimentos, bebidas no alcohólicas. Algunos analistas afirman que la inflación tendrá una tendencia bajista, pero es probable que se vea afectada y su comportamiento vaya al alza a causa del COVID-19, el alza del dólar, y la incertidumbre en los mercados mundiales, que de manera directa afecten y generen choques de oferta y demanda de bienes y servicios.

Precio del combustible

A raíz de la pandemia del COVID-19 el precio de los combustibles en Colombia se ha visto afectada de manera significativa, es por ello que se ha presentado una reducción en los precios de los combustibles como se menciona a continuación:

En lo corrido del año, el precio de la gasolina ha bajado \$1.271 por galón, mientras que en el mismo período de 2019 había subido en promedio \$169.

Por su parte, en lo corrido del año, el precio del diésel ha bajado \$836, mientras que en el mismo período del año anterior había subido \$294. Desde enero del 2020, no se registran aumentos en el precio del diésel, en el promedio de las 13 ciudades principales.

El pasado 17 de marzo, el precio del galón de gasolina tuvo una reducción de \$1.200 y del ACPM de \$800, en el promedio de las 13 ciudades principales. Fue la disminución porcentual histórica más grande en los últimos 10 años en Colombia.

La disminución de \$150 por galón en el precio del diésel en la mayor parte del país obedece, principalmente, al comportamiento de los indicadores del precio de referencia del mercado de la costa del Golfo de los Estados Unidos, que para el diésel corresponde al USLD, el cual se ha mantenido estable en

el último mes, y a una caída en un 4% en la TRM de junio respecto a la registrada en mayo. (Portafolio, 2020)

9.3. ENTORNO SOCIAL

Distribución de ingresos

Según el (Medina, 2019), Colombia ha tenido resultados significativos en reducción de pobreza y de brechas. Sin embargo, sigue siendo de los más desiguales entre los más desiguales. De acuerdo a esto se tiene que el índice de desigualdad, medido entre 0 y 1, y mientras más cerca de 1 se entiende que hay más desigualdad, es de 0,46 en promedio para la región, pero Colombia y Brasil están entre los más desiguales con un índice de 0,50 en promedio.

Teniendo en cuenta el impacto del COVID-19 en Colombia, es importante analizar los impactos que este ha tenido en el país y las consecuencias que viene para los índices de desigualdad y pobreza. A continuación, se presenta un estudio de la universidad de los Andes en Colombia donde se analiza la situación actual del país frente al impacto del virus:

Los progresos en reducción de pobreza en Colombia, en el siglo XXI, han sido considerables. Las estimaciones indican que para 2002 la proporción de la población por debajo de la línea de pobreza monetaria era 49,7% y para 2018 se había reducido a 27%. Esta reducción se refleja en cambios en los indicadores de desigualdad si bien sigue en niveles altos. Según el DANE el índice de Gini del ingreso per cápita era de 0,573 en 2002 y de 0,517 en 2018. Colombia es, además, la segunda economía con mayor desigualdad en distribución del ingreso en la región, solo superada por Brasil (CEPAL 2019: p. 22). Chile, un país como Colombia con alta desigualdad al inicio del siglo XXI, pasó de tener un índice de Gini de 0,507 en 2002 a uno de 0,454 en 2018.

La reducción en pobreza y la persistencia de la desigualdad en Colombia reflejan dos elementos importantes que se han manifestado con fuerza en la crisis actual. Por un lado, la disminución de la pobreza se ha traducido, sobre todo, en crecimiento de una clase media frágil. Es decir, hogares con niveles de ingreso y consumo superiores a las líneas de pobreza, pero no muy lejos de este margen. Se trata, por lo tanto, de una clase media con una alta exposición al ciclo económico. Según nuestras estimaciones, para el 2019, un 18,5% del total de la población sería clase media vulnerable (2,5 millones de hogares aproximadamente).

Esto último está asociado a un segundo aspecto que afecta la distribución del ingreso y la pobreza en Colombia: la alta incidencia de la informalidad y el cuentapropismo característicos de los hogares de ingreso medio bajo en el mercado laboral que explica la fragilidad de sus fuentes de ingresos ante choques económicos. La alta desigualdad de ingresos en el país se observa en que el 20% de la población en la parte superior de la distribución tiene ingresos 10 veces superiores a los del 20% de la parte baja de la distribución. El porcentaje de personas que viven en hogares cuyos ingresos dependen (más de 50% del ingreso del hogar) de trabajo informal o por cuenta propia. Estos porcentajes decrecen rápidamente a medida que nos acercamos a los deciles de mayores ingresos.

Otra característica, es la relación entre niveles de ingreso y vulnerabilidad de las fuentes de ingreso a la actual coyuntura. Los hogares de ingresos medios y medios bajos tienen mayor dependencia en sus fuentes de ingreso de trabajos asociados a los sectores más vulnerables a la crisis actual. Es decir, sectores más expuestos a los efectos del confinamiento y a la pérdida de demanda por las medidas de protección sanitaria actuales.

Estas características hacen que las clases medias vulnerables y los hogares de ingresos más bajos se vean más afectados por la crisis actual y sus consecuencias futuras. Los efectos se verán reflejados tanto en pobreza como en desigualdad. La actual parálisis de actividades y la posible destrucción futura de empleos y de actividades productivas de cuentapropistas no solo retrasarán el mejoramiento de estos indicadores, sino que, además, devolverán al país al menos una década atrás. (Facultad de Economía de la Universidad de los Andes, 2020)

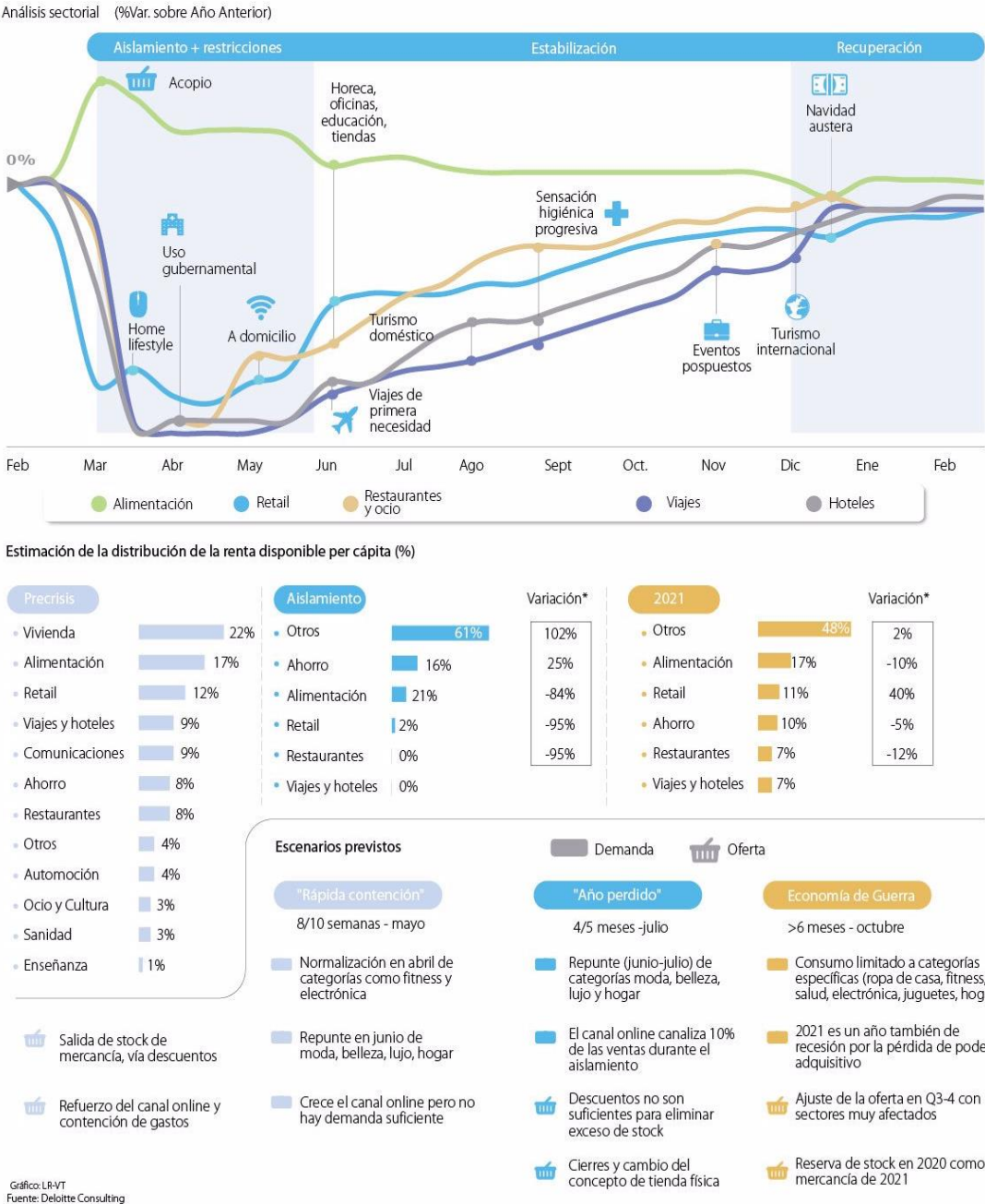
Teniendo en cuenta la crisis del COVID-19 que afecta la economía nacional, la cual se ve reflejada en la nueva distribución de ingreso de los colombianos, es por esto que:

Uno de los efectos está en el ahorro, que antes del Covid-19 representaba en promedio 8% de los ingresos de los hogares, pero que para la crisis ha llegado a incrementarse hasta 102%, llegando a ser 16% de los ingresos de las familias. Según Deloitte, si bien en 2021 se relajará la propensión al ahorro, este seguirá pesando 10% del ingreso de los hogares.

Durante el aislamiento los hogares también han venido percibiendo una pérdida de su poder adquisitivo, situación que se prolongará hasta 2021 aunque en una menor proporción. (La República, 2020)

A continuación, se presenta una comparación de como la pandemia por el Covid-19 afecta el ingreso y la distribución, además se menciona como será la distribución de ingresos para los siguientes meses:

Ilustración 7. Impacto y escenarios de recuperación en consumo y distribución



Fuente: (La República, 2020)

Tasa de natalidad

Para el primer trimestre de 2020pr del total de nacimientos ocurridos y reportados, el 51,6% fueron hombres y el 48,4% fueron mujeres. Para el primer trimestre de 2019pr esta proporción fue de 51,2% para hombres y 48,8% para mujeres. (DANE, 2020)

Ilustración 8. Número de nacimientos según sexo

Sexo	I trim 2020pr			I trim 2019pr		
	Total	%		Total	%	
Total	145.619	100,0		149.528	100,0	
Hombres	75.070	51,6		76.615	51,2	
Mujeres	70.536	48,4		72.898	48,8	
Indeterminado	13	0,0		15	0,0	

Fuente: (DANE, 2020)

Tasa de defunciones

Defunciones no fetales

En el primer trimestre de 2020pr ocurrieron y se reportaron 56.972 defunciones no fetales, evidenciando un aumento de 2.064 defunciones en relación con el primer trimestre 2019pr, lo cual equivale a un incremento del 3.8% en este tipo de defunciones en el territorio nacional. La distribución por sexo muestra que en el primer trimestre de 2020pr el 55,3% de los fallecidos fueron hombres y 44,6% mujeres, distribución similar a la presentada en el mismo trimestre de 2019pr. (DANE, 2020)

Defunciones fetales

Para el primer trimestre de 2020pr se presenta una reducción de 177 casos en las defunciones fetales con respecto al mismo período de 2019pr. La distribución por edad gestacional es similar en los dos años concentrándose en las edades de menos de 22 semanas, las cuales representan el 71,3% para 2020pr y el 69,9% para 2019pr. (DANE, 2020)

Ilustración 9. Número de defunciones fetales según edad gestacional

Edad gestacional (En semanas)	I trim 2020pr		I trim 2019pr	
	Total	%	Total	%
Total nacional	8.873	100	9.050	100,0
Menos de 22	6.324	71,3	6.328	69,9
De 22 a 27	608	6,9	514	5,7
De 28 a 36	530	6,0	483	5,3
De 37 y más	243	2,7	279	3,1
Sin información	1.168	13,2	1.446	16,0

Fuente: (DANE, 2020)

Nivel educativo

En el año 2019, la matrícula nacional fue de 10.036.440 alumnos, superior en 1,2% respecto a la matrícula de 2018 (119.894 alumnos más). En el sector oficial la matrícula total fue de 8.074.1381 y para el sector no oficial de 1.962.302, con una participación de 80,4% y 19,6%, respectivamente. Del total de alumnos matriculados en el sector oficial, el 96,9% asistieron a sedes educativas de carácter público y el 3,1% a sedes educativas de carácter privado (por contratación). (DANE, 2020)

Según el (Mineducación, 2020) el sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller), y la educación superior.

La educación preescolar: En 2019, para el nivel de preescolar se registró un total de 991.120 matriculados, de estos, el 10,7% fueron atendidos en el grado de pre-jardín, el 16,5% en jardín y 72,9% en transición. (DANE, 2020)

La educación básica primaria: Para el nivel educativo de básica primaria se registró un total de 3.617.484 matriculados, donde la mayor participación de alumnos fue para grado primero (20,9%), seguido del grado quinto (20,0%). (DANE, 2020)

La educación básica secundaria: Durante 2019, el nivel de básica secundaria registró un total de 2.976.034 matriculados. La mayor participación de alumnos se observó en los grados sexto y séptimo, sumando el 55,7%, seguido de los grados octavo y noveno con el restante 44,3%. (DANE, 2020)

La educación media: Para 2019, el nivel de media registró un total de 1.051.017 matriculados. La mayor participación se observó en el grado décimo con el 53,6%, seguido del grado once con 45,5%, mientras, la menor participación se registró en

los grados doce y trece, que suman el 0,9%. Los grados doce y trece corresponden a sedes educativas normalistas. (DANE, 2020)

Según el (DANE, 2020), para el Valle de Cauca en el año 2019 se registraron un total de 808.212 matrículas educativas, que comparándolo con el año anterior a este que fueron de 811.489 se presentó una reducción en 0,4 puntos porcentuales.

En la actualidad la educación en Colombia no es tomada con la debida importancia por el Gobierno, es por ello que:

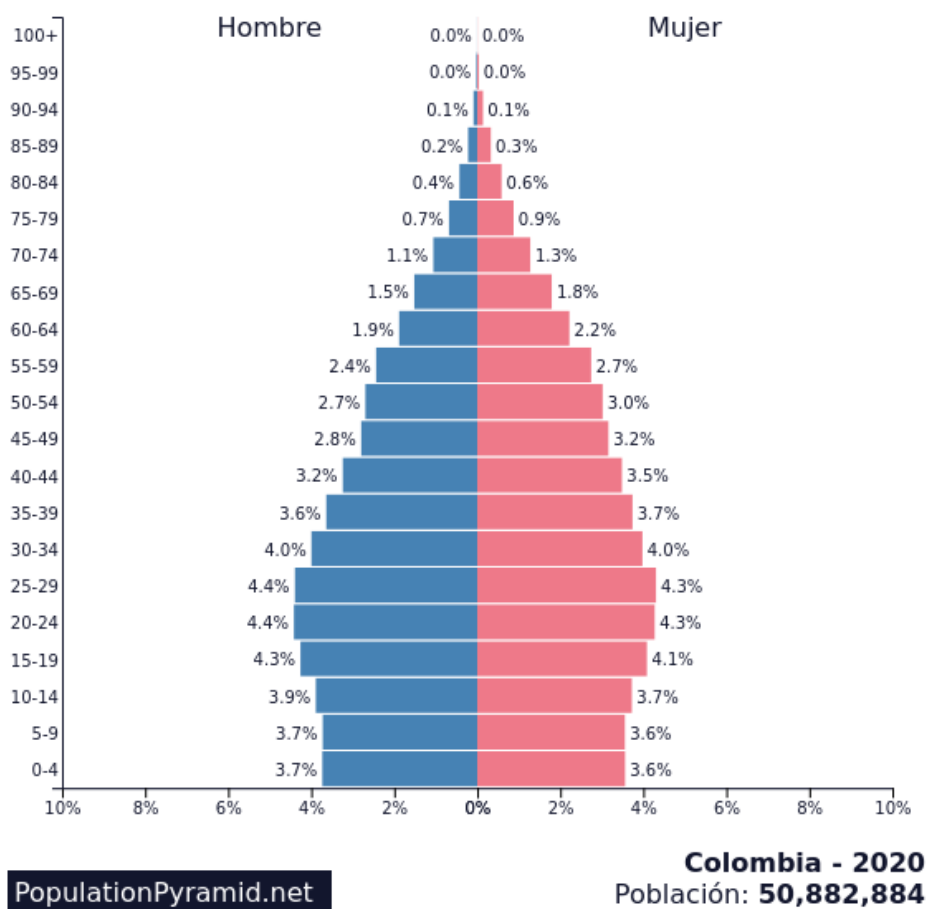
Para empezar a discutir sobre la calidad de la educación deberíamos reconocer que tenemos un pésimo sistema educativo, las pruebas PISA señalan que nuestros mejores estudiantes, quienes pertenecen a los colegios privados (donde estudian los hijos de las élites del país), no alcanzan a los escolares con más bajos resultados de otros países.

Igual ocurre con las pruebas SABER, conocemos de antemano el balance: los estudiantes de colegios privados obtienen mejores resultados que los de colegios oficiales, de manera especial aquellas instituciones que cobran a las familias más de \$1.5 millones mes, por pensión, y, además, tienen un proyecto educativo, con un currículo definido en el que un grupo de docentes y personal de apoyo trabajan a fondo para cumplir sus objetivos. Para comparar y reflexionar sobre la calidad de la educación, les recuerdo que en la educación oficial se invierte apenas \$350.000 mes, por estudiante. (Perez, 2019)

Pirámide poblacional

De acuerdo a la última actualización que se realizó sobre la tasa de la pirámide poblacional del país se tiene lo siguiente:

Ilustración 10. Pirámide poblacional de Colombia.



Fuente: (Population Pyramid, 2020)

De acuerdo al (DANE, 2020), se tiene que para el 2020 el Valle del Cauca, tendrá una población de total de 4,532,152 habitantes en todo el departamento de los cuales 2,148,418 son hombres y 2,383,734 son mujeres.

9.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Nivel de desarrollo tecnológico

Frente a las innovaciones tecnológicas se tiene que a nivel internacional se están utilizando diversos elementos de entre los cuales cabe resaltar los sistemas inteligentes de transporte (ITS), los cuales de acuerdo al entorno en que vivimos se han convertido en una necesidad de las empresas prestadoras de servicio de transporte terrestre. Frente a los ITS se tiene:

Los Sistemas Inteligentes de Transporte (ITS) son un conjunto de software informáticos y sistemas tecnológicos desarrollados con la finalidad de optimizar la seguridad y eficiencia en el transporte terrestre, favorece el trabajo de control, gestión y seguimiento por parte de las personas que se encargan de esta labor.

Dichos programas consiguen la información de las diferentes áreas de interés como son las vías públicas y carreteras, una vez que se procesa y analiza la información se emplea para mejorar la seguridad de los vehículos y conductores, de esta manera, el tráfico mejora significativamente y permite que los desplazamientos sean más cómodos y eficientes. (SITca, 2019)

Dentro de los nuevos sistemas tecnológicos que deben implementar en la organización cabe resaltar algunos de los más de los más importantes, entre los cuales se tiene:

Seguridad en los conductores

Estaciones meteorológicas y cámaras de vigilancia permiten pronosticar con precisión las condiciones climatológicas con las que se pueden encontrar los conductores en sus viajes, como también, el estado de las carreteras, lo que les permite a sus usuarios tomar atajos permitiéndoles optimizar sus tiempos.

Por otro lado, están los sistemas o estaciones de mensajería que permiten que los conductores tengan información de interés al instante, ejemplo de esto es si es necesario que reduzca la velocidad por alguna contingencia en el camino (vientos fuertes, derrumbes, marchas, eventos deportivos, entre otros).

Estos sistemas, también pueden garantizar que los conductores cumplan con las normas de tráfico, o el uso de radares para controlar el exceso de velocidad, incluso, detectores que permitan identificar a un vehículo cuando cruza un semáforo en rojo.

Eficiencia en el tráfico

Para conocer el número de automotores que pasan por un lugar específico, se han desarrollado sistemas de conteo inteligentes que les permite a los operarios encargados del flujo en las carreteras, planificar la circulación para disminuir los trancones mejorando de esta manera la movilidad.

Control de elementos

Los sistemas inteligentes de inventarios garantizan el buen estado de los elementos que sirven para un tráfico eficiente (avisos, señales de tráfico, publicidad, reductores de velocidad, etc.).

Facilitar la logística

Los sistemas inteligentes ayudan a que los desplazamientos en las carreteras tengan más fluidez a través de telepeajes que permiten que los conductores no se detengan al momento de pagar un peaje, de igual manera, pueden ofrecer información para que los conductores elijan las mejores rutas hacia sus destinos o simplemente que disminuyan las posibilidades de coger caminos equivocados.

De acuerdo con lo anterior, los sistemas ITS implementan tecnología aplicada a los sistemas de transporte, esto, permite un mejor funcionamiento, operatividad, movilidad y seguridad cuando se trata de un manejo eficiente de las vías y carreteras de una comunidad.

Colombia ya cuenta con un camino avanzado en sistemas de transporte inteligentes que le han permitido aumentar su productividad económica y de bienestar para sus habitantes, es así, que estos son algunos de los sistemas con los que cuenta en la actualidad.

Circuito cerrado de televisión

Permite la supervisión en vídeo y en tiempo real, monitorear el funcionamiento de las vías y puntos críticos de estas, a través de cámaras conectadas al centro de control y operación permitiendo monitorear el tráfico para llegar a las diferentes comprobaciones y de esta manera tomar decisiones más asertivas en cuanto a condiciones meteorológicas, apoyar labores de explotación o gestionar acciones de emergencia en situación de accidentes, entre muchas cosas más.

Información vial por medio de tableros dinámicos

A través de pantallas LED que se ubican de manera estratégica, permiten informar a los usuarios del estado de las carreteras y el tiempo promedio que puede tardar un viaje.

Detector de vehículos

Son equipos diseñados para identificar cada automotor de manera independiente permitiendo llevar el control del recorrido de un punto a otro e información como la identificación a través de la placa, esto, permite gestionar estadísticas como recurrencias en infracciones de tránsito o transmitir información cuando las autoridades en seguridad vial lo requieran.

Sistemas tecnológicos para el cobro de peajes

Se lleva a cabo a través de plataformas tecnológicas que permiten monitorear e identificar los vehículos que pasen por el campo óptico del control de peaje, permitiendo que el registro y control del cobro se haga de manera inmediata. (SITca, 2019)

En la actualidad en Colombia se cuenta con herramientas tecnológicas como lo son Waze, Google Maps, entre otras que facilitan la movilidad gracias a que se pueden planificar una ruta y al mismo tiempo muestra el estado actual de las vías. En la legislación colombiana están establecidos cierta normatividad frente a dichas tecnologías, las cuales en la mayoría de sus casos no se ejecutan debido a la complejidad en su ejecución.

Gasto Gubernamental en Investigación

En cuanto al desarrollo de vías terrestres el gobierno nacional bien trabajando en proyectos con en fin de mejorar su infraestructura y la conectividad , es por ello que:

Las concesiones de 4G contratadas a partir del 2014, tuvieron múltiples dificultades que afectaron la gestión contractual y paralizaron la ejecución de la mayoría de proyectos. Al inicio del cuatrienio se tenían seis proyectos de 4G funcionando bien y tres a media marcha.

Para solucionarlo, se decidió la creación de una Sala de Reactivación económica por parte del Ministerio de Transporte y la Agencia Nacional de Infraestructura - ANI, para buscar la forma de gestionar debidamente los proyectos, adoptar las decisiones correspondientes y lograr articular las distintas entidades que intervienen en los proyectos de concesión, en aras

de lograr su reactivación y dar solución a las problemáticas con que se encontraron.

Gracias a esta iniciativa, al cierre de la vigencia 2019 el programa de Autopistas de 4G contó con 22 proyectos en ejecución, y se trabaja para encontrar soluciones definitivas a los siete restantes. (Mintransporte, 2019)

Frente al presupuesto e inversión del gobierno en este sector, se tiene que en los últimos años este ha aumentado su inversión donde se fijan los siguientes puntos a desarrollar:

Mediante el anexo del Decreto No. 2467 de diciembre 28 de 2018 “Por el cual se liquida el presupuesto general de la nación para la vigencia fiscal de 2019”, se situó al Ministerio de Transporte la suma de \$141.359.733.748, de los cuales \$67.190.733.748 para atender los gastos de funcionamiento y \$74.169.000.000 para inversión.

Posteriormente el Decreto 1155 de 2019 “Por el cual se efectúa un ajuste en el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal 2019 y se efectúa la correspondiente liquidación” acreditó recursos por \$ 155.095.000.000 al ministerio, lo que permitió atender principalmente el programa de renovación del parque automotor de carga. Para atender necesidades en el presupuesto de Funcionamiento se tuvo una adición de recursos por valor de \$ 1.950.000.000 en el mes de noviembre de 2019.

Finalmente mediante decreto 2412 de 2019 se redujo el presupuesto de gastos de inversión del ministerio en \$ 1.699.210.167, con lo cual la apropiación al finalizar la vigencia correspondió a \$227.564.789.833 inversión y \$69.140.733.748 recursos de funcionamiento. (Mintransporte, 2019)

En el Valle del Cauca se vienen adelantando proyectos de los cuales el más destacado es la doble calzada Buga - Buenaventura:

Para mejorar la conectividad entre el centro del país y el puerto de Buenaventura, el Instituto Nacional de Vías-INVÍAS, adjudicó la construcción de 8,5 km de segunda calzada en la vía Buga-Buenaventura en el Valle del Cauca al Consorcio Isla 2020, por un valor superior a los \$131.100 millones. Con esta inversión, la más grande de la Entidad para este año, se ratifica el compromiso para mejorar la conectividad y competitividad del Valle del Cauca y del país. (Mintransporte, 2020)

9.5. ENTORNO AMBIENTAL

Dentro de los factores importantes para analizar el factor ambiental se resalta la Norma NTC ISO 14001:2015 en la cual se especifica que:

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que una organización puede usar para mejorar su desempeño ambiental. La presente norma internacional está prevista para uso por una organización que busque gestionar sus responsabilidades ambientales de una forma sistemática que contribuya al pilar ambiental de la sostenibilidad.

Esta Norma Internacional ayuda a una organización a lograr los resultados previstos de su sistema de gestión ambiental, con lo que aporta valor al medio ambiente, a la propia organización y a sus partes interesadas. En coherencia con la política ambiental de la organización, los resultados previstos de un sistema de gestión ambiental incluyen:

- La mejora del desempeño ambiental.
- El cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos.
- El logro de los objetivos ambientales.

Esta Norma Internacional es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo y naturaleza, y se aplica a los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que la organización determine que puede controlar o influir en ellos, considerando una perspectiva de ciclo de vida. Esta Norma Internacional no establece criterios de desempeño ambiental específicos.

Esta Norma Internacional se puede usar en su totalidad o en parte para mejorar sistemáticamente la gestión ambiental. Sin embargo, las declaraciones de conformidad con esta Norma Internacional no son aceptables a menos que todos los requisitos estén incorporados en el sistema de gestión ambiental de una organización, y que se cumplan sin exclusiones. (ISO, 2015)

9.6. ENTORNO LEGAL

A continuación, se presenta los principales documentos requeridos para las empresas de transportes terrestres especiales para su operación y legalidad a nivel nacional.

Tabla 2. Documentos para TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR

Año	Documento	Restrictor
1998	Decreto 91 de 1998 Nivel Nacional	Se establecen normas para la habilitación y la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor, aplicación, definición y clasificación, art. 1 a 3. Empresas de servicios especiales, requisitos para la habilitación de las empresas nuevas de transporte especial de estudiantes, asalariados o de turismo, art. 18 a 27. Vehículos particulares de servicio escolar, art. 28. Criterios de evaluación para la habilitación, art. 29 y 30.
1998	Decreto 388 de 1998 Nivel Nacional	Se adiciona el Decreto 91 de 1998, en relación la con solicitud de licencia de funcionamiento para las empresas de transporte público terrestre automotor, art. 1. Las empresas de servicios especiales y las de transporte público individual en vehículos taxi, podrán prestar el servicio ocasional de pasajeros en un radio de acción diferente al autorizado, mediante una planilla única de viaje ocasional expedida por el Ministerio de Transporte. Proceso de desintegración física, art. 2 a 4.
1998	Decreto 1556 de 1998 Nivel Nacional	Se reglamenta la prestación del servicio público de transporte especial y de turismo, objeto y principios, aplicación, definiciones y clasificaciones, art. 1 a 6. Habilitación, Autoridades, condiciones, seguros, trámite, vigencia, art. 7 a 18. Prestación del servicio, art. 19 a 26. Tarjeta de operación, art. 28 a 35. Capacidad transportadora, vinculación o desvinculación, art. 36 a 46. Vehículos particulares de servicio escolar, art. 47 a 62. Sanciones a las empresas de transporte, art. 63 a 82. Vigencia, art. 83.

1998	Decreto 2361 de 1998 Nivel Nacional	Se deroga el artículo 25 del Decreto 1556 de 1998, en relación con la prestación del servicio público de transporte especial y de turismo en viajes ocasionales, art. 1. El Ministerio de Transporte reglamentará la prestación del servicio ocasional de transporte y la planilla de viaje, art. 2. podrán efectuar viajes ocasionales con los vehículos vinculados a su parque automotor, previa expedición de una planilla de viaje otorgada por el Ministerio de Transporte, art. 3.
2001	Decreto 174 de 2001 Nivel Nacional	Reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial. Empresas nuevas, art. 11. Empresas en funcionamiento, art. 12. Obligatoriedad segura, art. 17. Pago de prima, art. 18. Vigencia de los seguros, art. 19. Fondo de responsabilidad, art. 20. Radio de acción, art. 21. Contratación, art. 22. Convenios de colaboración empresarial, art. 24. Contratos con empresas prestadores de servicio colectivo, art. 25. Tipología vehicular, art. 31 a 36. Vinculación, art. 37. Contrato de vinculación, art. 38. Pérdida, hurto o destrucción del vehículo art. 43. Cambio de la empresa, art. 44. Edad del equipo, art. 45. Autoridades, art. 55. Control y vigilancia, art. 56. Póliza de seguro, art. 57. Tipología vehicular, art. 60. Capacidad del vehículo, art. 61. Protección de escolares, art. 62. Distintivos, art. 63. Reposición o renovación del vehículo, art. 64. Permisos, art. 65 y 66.
2003	Resolución 10800 de 2003 Ministerio de Transporte	Establece una codificación de las infracciones a las normas de transporte público terrestre automotor y adopta el formato de informe de infracciones de transporte público terrestre automotor, que regirá a partir del 01 de marzo de 2004. Clasifica las sanciones a las empresas y a los propietarios, poseedores o tenedores de vehículos de transporte

		público terrestre automotor especial.
2004	Resolución 4110 de 2004 Ministerio de Transporte	Establece medidas especiales para la prevención de la accidentalidad de los vehículos de transporte público de pasajeros por carretera y de servicio público especial. Señala que desde el 1 de junio de 2005, todos los vehículos de transporte público de pasajeros por carretera y de servicio público especial deberán contar con dispositivos sonoros al interior y luminosos al exterior del mismo, para el control de la velocidad y las terminales de transporte solo despacharán solo los vehículos que porten los dispositivos referidos; establece las sanciones por el incumplimiento a lo dispuesto y ordena a las terminales de transporte publicar carteleras de forma mensual, con los índices de accidentalidad por cada empresa.
2005	Resolución 1122 de 2005 Ministerio de Transporte	Establece medidas especiales para la prevención de la accidentalidad de los vehículos de transporte público de pasajeros por carretera y de servicio especial, consistentes en la dotación a sus equipos autorizados para la prestación del servicio, de una serie de elementos al interior de los mismos que permitan el control de la velocidad por parte de los usuarios y de la misma empresa de transporte. Señala los aspectos técnicos que deberán cumplir dichos elementos, los cuales son: la instalación del dispositivo sonoro, la pantalla digital, el sistema de almacenamiento de información, el sistema de chequeo, y la calcomanía de información a los usuarios. Fija los plazos para la instalación y determina las sanciones aplicables por el incumplimiento.

2005	Resolución 4000 de 2005 Ministerio de Transporte	Adopta medidas en materia de servicio público de transporte terrestre automotor especial y mixto, consistentes en autorizar únicamente la habilitación de nuevas empresas en el radio de acción nacional en las modalidades de servicio público de transporte terrestre especial y servicio público de transporte terrestre automotor mixto, el registro de nuevos recorridos y frecuencias para el transporte mixto de radio de acción nacional y la asignación de nueva capacidad transportadora para la modalidad de transporte mixto, a excepción de los que se efectúen entre zonas de producción y el centro de consumo más cercano a ellos, hasta tanto el Ministerio de Transporte culmine el estudio que viene adelantando para determinar las condiciones reales en que se viene prestando el servicio, la demanda potencial y las condiciones para alcanzar el equilibrio entre la oferta y la demanda en estas dos modalidades de servicio.
2006	Resolución 2747 de 2006 Ministerio de Transporte	Dispone que a partir del 1º de julio de 2006 las empresas de transporte público de pasajeros por carretera, de servicio público especial y los propietarios de los vehículos particulares autorizados para la prestación del servicio de transporte escolar, incluidos los pertenecientes a los establecimientos educativos, que permitan el despacho de sus vehículos vinculados, sin contar con el equipo de control de velocidad o tener este en mal estado de funcionamiento, de acuerdo con la Resolución 1122 de 2005, serán sancionados conforme a lo establecido en el artículo 45 de la Ley 336 de 1996 y el artículo 57 del Decreto 3366 de 2003.
2009	Resolución 4693 de 2009 Ministerio de Transporte	Dicta unas medidas para la celebración de contratos con empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, estableciendo las

		condiciones mínimas de celebración para estudiantes, asalariados, turistas (prestadores de servicios turísticos) o particulares, como grupo específico de usuarios, Prohíbe la suscripción de este tipo de contrato con juntas de acción comunal, administradores y consejos de administración de conjuntos residenciales y con personas individualmente.
2015	Decreto Único Reglamentario 1079 de 2015 Nivel Nacional	El transporte terrestre automotor es aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, a un grupo específico de personas que tengan una característica común y homogénea en su origen y destino, como estudiantes, turistas, empleados, personas con discapacidad y/o movilidad reducida, pacientes no crónicos y particulares que requieren de un servicio expreso, siempre que hagan parte de un grupo determinable y de acuerdo con las condiciones y características que se definen en el presente capítulo. El parque automotor que cumpla el tiempo de uso debe ser sometido a desintegración física total y podrá ser objeto de reposición por uno nuevo de la misma clase o por uno nuevo de diferente clase. Los vehículos automotores que cumplan su tiempo de uso en el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, no podrán movilizarse por las vías públicas o privadas abiertas al público. Para la celebración de los contratos de este tipo de transporte con cada uno de los grupos de usuarios, se deben tener en cuenta las condiciones y procedimientos señalados en este decreto. El Ministerio de Transporte dispondrá de un término no superior a 90 días hábiles para decidir la solicitud de habilitación. Al igual que los demás sistemas de transporte, se compila lo relacionado con la habilitación, prestación del servicio,

		capacidad transportadora, póliza de seguros, equipos, tarjeta de operación, así como todas las disposiciones referentes al contrato de Administración de Flota. (Artículos 2.2.1.6.1. al 2.2.1.6.9.11.)
2015	Resolución 1069 de 2015 Ministerio de Transporte	Reglamenta y adopta el Formato Único de Extracto del Contrato (FUEC), de conformidad con lo establecido en el artículo 14 del Decreto número 348 de 2015 y genera los mecanismos de control para su expedición. Dicho Formato es el documento de transporte que deben portar los conductores de vehículos que estén prestando servicios de transporte de pasajeros en la modalidad de especial.
2017	Decreto 296 de 2017 Nivel Nacional	Prorroga el término establecido en el artículo 2.2.1.6.14.1. del Capítulo 6 del Título 1, de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1079 de 2015, en el sentido de establecer que las empresas que al 25 de febrero de 2015 cuenten con habilitación vigente para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, podrán continuar operando y deberán presentar ante el Ministerio de Transporte los documentos que acrediten el cumplimiento de los requisitos de habilitación establecidos en el presente capítulo, hasta el treinta (30) de junio de 2017, excepto lo que se refiere al porcentaje de propiedad de los vehículos.
2017	Decreto 431 de 2017 Nivel Nacional	Modifica y adiciona el Capítulo 6 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto número 1079 de 2015, en relación con la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial con el objeto de adoptar algunas de las recomendaciones realizadas por la Superintendencia de Industria y Comercio. En el análisis el gobierno nacional consideró deber del

		Estado regular la materia por tratarse de una actividad peligrosa. Asimismo, se tuvo en cuenta que esta modalidad de transporte presenta una sobreoferta importante por lo que es necesario adoptar medidas al respecto; así como mantener la prohibición para que las juntas de acción comunal, administradores y consejos de administración de conjuntos residenciales puedan contratar el Servicio como medida para evitar que el servicio sea utilizado como transporte automotor colectivo o individual de pasajeros.
2017	Decreto 1305 de 2017 Nivel Nacional	Se modifica el parágrafo transitorio del artículo 2.2.1.6.15.4 del Decreto número 1079 de 2015, con el objeto de establecer un término para que los vehículos de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial clase automóvil, campero o camioneta de no más de nueve pasajeros, incluido el conductor, puedan ser cambiados al servicio particular sin importar el año modelo, ni el año de su matrícula.
2019	Resolución 6652 de 2019 Ministerio de Transporte	Reglamenta la expedición del Formato Único de Extracto de Contrato (FUEC), para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, de conformidad con lo establecido en el artículo 2.2.1.6.3.3 del Decreto número 1079 de 2015 modificado por el Decreto 431 de 2017. Este Formato es el documento de transporte que debe expedir la empresa de transporte legalmente habilitada para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, a los vehículos propios, vinculados y en convenio, el cual deberá portar en todo momento el conductor del vehículo durante la prestación del servicio.

Fuente: (Alcaldía de Bogotá, 2019)

Dentro de los aspectos generales de mayor relevancia en el sector de la legalidad de los transportes terrestres especiales se tiene el decreto 0348 de 2015 el cual es uno de los mas importantes, en el cual se establece:

El presente decreto tiene como objeto reglamentar la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial y establecer los requisitos que deben cumplir las empresas interesadas en obtener y mantener la habilitación en ésta modalidad, las cuales deberán operar de forma eficiente, segura, oportuna y económica, cumpliendo con los principios rectores del transporte como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se les aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales. (Función Pública, 2015)

Dentro de los factores importantes para analizar se resalta la Norma NTC ISO 9001:2015 en la cual se especifica que:

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- a. necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- b. aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados. (ISO, 2015)

Otro factor importante para resaltar es la Norma NTC ISO 45001:2018 en la cual se especifica que:

El propósito de un sistema de gestión de la SST es proporcionar un marco de referencia para gestionar los riesgos y oportunidades para la SST. El objetivo y los resultados previstos del sistema de gestión de la SST son prevenir lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo a los trabajadores y proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables; en consecuencia, es de importancia crítica para la organización eliminar los

peligros y minimizar los riesgos para la SST tomando medidas de prevención y protección eficaces.

Cuando la organización aplica estas medidas a través de su sistema de gestión de la SST, mejoran su desempeño de la SST. Un sistema de gestión de la SST puede ser más eficaz y eficiente cuando toma acciones tempranas para abordar oportunidades de mejora del desempeño de la SST.

Implementar un sistema de gestión de la SST conforme a este documento permite a una organización gestionar sus riesgos de la SST y mejorar su desempeño de la SST. Un sistema de gestión de la SST puede ayudar a una organización a cumplir sus requisitos legales y otros requisitos. (ISO, 2018)

10. DIAGNÓSTICO DE FACTORES EXTERNO

10.1. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Para realizar la matriz de perfil competitivo se debe realizar los siguientes pasos:

1. Seleccionar dos competidores.
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparará a las empresas.
3. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
4. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores.

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- 1.- Mayor debilidad.
- 2.- Menor debilidad.
- 3.- Menor fuerza.
- 4.- Mayor fuerza. (Análisis y Elección de Estrategias, 2014)

Según Labra, Rivera, & Reyes (2017) citado de (Coronel Serrano, 2020) afirma que; realizar un análisis mediante la MPC significa tener una comprensión del sector que se desenvuelve la empresa, conocer las áreas vulnerables e identificar las acciones que la competencia ha realizado y que podrían significar un riesgo.

Tabla 3. Matriz del perfil competitivo.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC								
Factores de éxito	%	Ponderación	Transportes Especiales Tours del Valle LTDA		Transportes Brasilia		Transportes FD	
			Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad	6%	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12
Calidad en el servicio	12%	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Inversión tecnológica	8%	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Imagen de la empresa	9%	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Infraestructura	9%	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Participación en el mercado	8%	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Organización y gestión interna	12%	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Competitividad de precios	7%	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Capital de trabajo	10%	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Capacidad de cobertura	10%	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3

Legalidad y certificaciones	9%	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Total	100%	1,00		2,22		3,67		3,03

Fuente: Elaboración propia, año 2020

De acuerdo a la tabla anterior se concluye que la empresa Transportes Brasilia con una puntuación de 3.67, se convierte en la empresa de transporte terrestre más competitiva y líder en el mercado; con los años de experiencia le han permitido crear una imagen de su marca (nombre) y esto ha generado un sostenimiento en el tiempo, además el servicio al cliente juega un papel muy importante para brindar una experiencia de calidad a sus clientes y así mismo por medio de un adecuado capital de trabajo se ha permitido cumplir con las expectativas deseadas.

10.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos.

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1	Mantenimiento de la Certificación ISO 9001: 2015 y la posibilidad de Certificación en las normas NTC ISO 14001:2015 y NTC ISO 45001:2018.	4%	4	0,16
2	Cumplimiento de todas las actividades programadas.	3%	3	0,09
3	Crecimiento de la demanda del servicio.	4%	4	0,16
4	Implementación de nuevas tecnologías.	4%	4	0,16
5	Ampliación de la malla vial.	3%	3	0,09
6	Cumplimiento de requisitos ante nuevas licitaciones.	3%	3	0,09
7	Trazabilidad y control en la información en todo lo referente a la empresa y sus afiliados, generando calidad del servicio y transparencia ante entes regulatorios.	3%	3	0,09
8	Mayor cobertura de servicios a nivel nacional.	4%	4	0,16
9	Reconocimiento a nivel departamental y nacional por la gestión ejecutada en Seguridad Vial.	3%	3	0,09
10	Ampliación del parque automotor según la capacidad transportadora de la empresa.	2%	3	0,06

11	Aumentar capacidad de endeudamiento para adquirir parque automotor propio.	2%	3	0,06
12	Mantener la certificación en la norma NTC ISO 9001: 2015, Implementar el modelo de transición a las normas NTC ISO 14001: 2015 y NTC ISO 45001: 2018 manteniendo la buena imagen y credibilidad ante los clientes y la comunidad.	3%	4	0,12
13	Aumento de los precios en la prestación del servicio.	2%	2	0,04
14	Mejora en la imagen corporativa por el cumplimiento al SG-SST.	2%	2	0,04
15	Mejora en la imagen corporativa por el cumplimiento al SGMA.	2%	2	0,04
16	Satisfacción de los clientes hacia la empresa.	4%	4	0,16
Subtotal oportunidades				1,61
Amenazas				
1	Perder las certificaciones en NTC ISO 9001:2015 Y OHSAS 18001:2007 para el cumplimiento de los estándares de habilitación.	4%	4	0,16
2	Mayor regulación gubernamental	4%	3	0,12
3	Plazos para el cumplimiento del decreto 0341 de 2017 para las empresas del sector transporte especial de Pasajeros.	3%	2	0,06
4	Reducción en la confianza de los clientes.	4%	3	0,12
5	Multas, sanciones, accidentes de tránsito, muertes.	3%	2	0,06
6	Recesión económica.	4%	4	0,16
7	Hacker, virus, perdida de la información relevante de la empresa.	3%	2	0,06
8	La movilidad, estado de las vías y el tráfico en horas pico.	2%	2	0,04

9	La empresa tiene afiliados a nivel nacional, y su control en un solo lugar es casi imposible.	3%	4	0,12
10	Condiciones de inseguridad y riesgo público a nivel nacional, departamental y regional.	3%	3	0,09
11	Ser declarados en quiebra por incumplimiento a lo establecido en la ley 1116.	3%	3	0,09
12	Otras empresas del mismo sector con Certificación que logren ofertar antes que esta empresa.	4%	3	0,12
13	Multas y sanciones ante el ministerio de trabajo por modalidad de contratación irregular.	3%	3	0,09
14	Multas y sanciones por incumplimiento al SG-SST.	3%	2	0,06
15	Multas y sanciones por incumplimiento al SGMA.	3%	2	0,06
16	No conformidades en las auditorías internas y de certificación sin análisis de causas.	3%	3	0,09
Subtotal amenazas				1,5
Total		100%		3,11

Fuente: Elaboracion propia, año 2020

De acuerdo a los resultados arrojados en la matriz EFE, la cual dio un balance positivo con un 3,11 resaltando que las oportunidades son mayores a las amenazas, es decir, que la empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA cuenta con un entorno externo favorable.

Teniendo en cuenta el entorno externo de la empresa se pueden implementar estrategias para aprovechar las oportunidades y a su vez reducir el impacto de la amenazas y de esta manera estar a las vanguardia del los cambios que se puedan presentar.

11. MATRIZ DOFA

Tabla 5. Matriz DOFA

			FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1	Se cuenta con un asesor externo y el líder de Gestión Humana y SST (45001; seguridad y salud) son Auditores internos integrales SGI (9001; calidad ,14001; medio ambiente).	La alta dirección tiene un conocimiento básico de la norma NTC ISO 9001,14001 y 45001.
		2	El personal que lidera la empresa es proactivo y dinámico.	Se cuenta con planificación de las actividades del SGI y de las operaciones diarias de la empresa, pero no se realizan en las fechas propuestas.
		3	Flexibilidad en los horarios de atención a los afiliados.	Demoras en los pagos de los costos de administración por parte de los afiliados.
		4	El personal administrativo es poco en la empresa, haciendo fácil la difusión de la información.	Poca gestión de divulgación de los servicios de la empresa en cuanto a afiliación de transportadores por medios publicitarios.
		5	Se cuenta con parque automotor propio, al cual se le realizan los controles	Se cuenta con un control eficaz frente a los registros de los mantenimientos preventivos y

DOFA

			respectivos a través del PESV.	correctivos del parque automotor de los afiliados, pero no se implementan de manera total.
		6	Cuenta con plan estratégico de seguridad vial y sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	Se cuenta con tercerización en el manejo de las pruebas de alcoholimetría.
		7	La empresa cuenta con una base de datos donde periódicamente revisan la vigencia de la documentación de cada vehículo y su conductor.	Se cuenta con Backus de la información y mecanismos de seguridad de la información y control de la documentación, pero no están implementados totalmente.
		8	Se cuenta con personal altamente comprometido con la implementación del PESV (Plan estratégico de seguridad vial).	No se cuenta con registros para el reporte de rutas externas y así diagnosticar estado de las vías.
		9	El personal conductor está en capacitación de Seguridad Vial por parte de la Secretaria de Transito.	Presencia de accidentalidad en la vía por parte de afiliados.
		10	Se cuenta con cobertura nacional para el servicio de transporte terrestre especial.	Se cuenta con mecanismos de control de los vehículos propios, pero no de afiliados para los recorridos.

		11	Flujo de caja constante por renovación de contratos.	Se cuenta con acceso parcial a créditos bancarios para mejorar equipos de oficina y parque automotor por la ley 1116.
		12	El personal administrativo y de la alta dirección es altamente competente y calificado para la labor.	No se cuenta con suficiente personal de apoyo para la implementación de la norma.
		13	Experiencia del personal administrativo en el sector transporte de más 10 años.	La modalidad de contratación de todo el personal es por prestación de servicios.
		14	Se cuenta con el recurso humano competente para la implementación y desarrollo del SG-SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo :9001,14001).	Se cuenta con cobertura total para el programa de capacitación SST, pero no hay cumplimiento total en las fechas propuestas.
		15	Se cuenta con el recurso humano competente para la implementación y desarrollo del SGMA (sistema de gestión ambiental:14001).	Se cuenta con cobertura total para el programa de capacitación SGMA, pero no hay cumplimiento total en las fechas propuestas.

		16	Se cuenta con los procedimientos, registros y toda la documentación necesaria para poder medir los procesos.	Se evalúan los avances de los procesos, pero se levantan acciones correctivas correspondientes siendo no oportunas.
	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Mantenimiento de la Certificación ISO 9001:2015 y la posibilidad de Certificación en las normas NTC ISO 14001:2015 y NTC ISO 45001:2018.		• (O12, F1) Mantener el programa de capacitación dirigido para la alta dirección sobre los SGI. • (O8, F10, F11) Aprovechar la licencia de cobertura a nivel nacional y su flujo de caja constante, para ampliar las alianzas e integración de nuevos vehículos para la prestación del servicio. • (F16, O6, O7) Realizar un seguimiento de los procedimientos, registros y documentación que se realizan en la empresa.	• (D2, D15, O2) Diseñar un programa que permita el cumplimiento del cronograma de actividades. • (O7, D16) Establecer programas de auditorías internas para mejora de los procesos. • (O3, O9, D4) Crear estrategias publicitarias (Redes sociales, con articulación proveedores) dando a conocer la empresa y mostrando su compromiso en cuanto a calidad, normatividad y seguridad.
2	Cumplimiento de todas las actividades programadas.			
3	Crecimiento de la demanda del servicio.			
4	Implementación de nuevas tecnologías.			
5	Ampliación de la malla vial.			
6	Cumplimiento de requisitos ante nuevas licitaciones.			
7	Trazabilidad y control en la información en todo lo referente a la empresa y sus afiliados, generando calidad del servicio y transparencia ante entes regulatorios.			

8	Mayor cobertura de servicios a nivel nacional.		• (D10, O4, O7) Ampliar la cobertura del sistema de monitoreo (GPS) a sus afiliados. • (D8, O4) Implementar nuevas tecnologías para monitoreo de las vías (Google Maps, WAZE, etc.).
9	Reconocimiento a nivel departamental y nacional por la gestión ejecutada en Seguridad Vial.		
10	Ampliación del parque automotor según la capacidad transportadora de la empresa.		
11	Aumentar capacidad de endeudamiento para adquirir parque automotor propio.		
12	Mantener la certificación en la norma NTC ISO 9001: 2015, Implementar el modelo de transición a las normas NTC ISO 14001: 2015 y NTC ISO 45001: 2018 manteniendo la buena imagen y credibilidad ante los clientes y la comunidad.		
13	Aumento de los precios en la prestación del servicio.		
14	Mejora en la imagen corporativa por el cumplimiento al SG-SST.		
15	Mejora en la imagen corporativa por el		

	cumplimiento al SGMA.		
16	Satisfacción de los clientes hacia la empresa.		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	Perder las certificaciones en NTC ISO 9001:2015 Y OHSAS 18001:2007 para el cumplimiento de los estándares de habilitación.	• (A9, F7, F16) Implementar el apoyo y seguimiento del personal afiliado, para garantizar la optimización de los procesos. • (A7, F16) Establecer nuevas alternativas de almacenamiento y manejo de información. • (A6, F13, F11, F10) Formular planes de contingencia.	• (A11, D11) Control del presupuesto de la empresa. • (A13, D13) Cumplimiento de la política de contratación del personal administrativo.
2	Mayor regulación gubernamental.		
3	Plazos para el cumplimiento del decreto 0341 de 2017 para las empresas del sector transporte especial de Pasajeros (Legalidad de la empresa de empresa y sus clientes).		
4	Reducción en la confianza de los clientes.		
5	Multas, sanciones, accidentes de tránsito, muertes.		
6	Recesión económica.		
7	Hacker, virus, perdida de la información relevante de la empresa.		

8	La movilidad, estado de las vías y el tráfico en horas pico.		
9	La empresa tiene afiliados a nivel nacional, y su control en un solo lugar es casi imposible.		
10	Condiciones de inseguridad y riesgo público a nivel nacional, departamental y regional.		
11	Ser declarados en quiebra por incumplimiento a lo establecido en la ley 1116.		
12	Otras empresas del mismo sector con Certificación que logren ofertar antes que esta empresa.		
13	Multas y sanciones ante el ministerio de trabajo por modalidad de contratación irregular.		
14	Multas y sanciones por incumplimiento al SG-SST.		
15	Multas y sanciones por incumplimiento al SGMA.		
16	No conformidades en las auditorías internas		

	y de certificación sin análisis de causas.		
--	--	--	--

Fuente: Elaboracion propia, año 2020

Con base al analisis de los factores externos e internos que afectan a la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, se propone realizar un direccionamiento estrategico a esta empresa que con el aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades brinde unas herramientas de aplicación que permitan entender y ejecutar las estrategias necesarias para lograr que esta empresa continúe su crecimiento en el mercado.

13. PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA 2021 – 2023

Teniendo en cuenta el presente trabajo y sus objetivos, a continuación se presenta la propuesta de mejora a la estructura de la misión, visión, valores corporativos, políticas corporativas, estructura organizacional, perfil de cargos, producción y operaciones para la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.

13.1. PROPUESTA DE MISIÓN

Somos una empresa dedicada a brindar un excelente servicio de transporte especial terrestre, comprometidos en ofrecer a nuestros clientes y usuarios, el respeto, confiabilidad y seguridad, es por ello que contamos con un personal capacitado y vehiculos que cuentan con todas sus especificaciones tecnicas que garantiza un excelente servicio, contando con un personal cualificado para la labor del transporte de pasajeros y el apoyo de nuestros colaboradores.

13.2. PROPUESTA DE VISIÓN

En el año 2023 la empresa TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA será reconocida a nivel regional, como una empresa líder en la prestación del servicio de transporte especial terrestre de pasajeros, garantizando un servicio confiable y la seguridad para sus usuarios.

13.3. PROPUESTA DE VALORES CORPORATIVOS

- Seguridad: La organización cumple con todas las normativas establecidas por parte del estado para su funcionalidad además de otras certificaciones que le dan un valor diferencial a su prestación de servicios y de esta manera garantizar la seguridad para sus clientes.
- Confianza: Es una virtud que se trabaja día a día dentro de la organización donde se busca que todas las dinámicas realizadas sean eficientes y eficaces para obtener la confianza de los clientes.
- Lealtad: Es una actitud de vital importancia para fomentar con colaboradores y clientes, ya que crea un profundo compromiso reciproco que permanece presente aun en circunstancias adversas, siendo fiel a los principios, a las políticas y a los procesos en el desarrollo de las labores de la empresa.

- Tolerancia: La empresa es consciente que existen opiniones, ideologías y comportamientos diferentes que se deben tratar de manera respetuosa y pacífica.
- Empatía: Reconociendo las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios, se brinda un servicio de calidad y calidez. Aplicando no solo a los clientes sino también a los colaboradores, con la finalidad de mantener un ambiente de trabajo pacifico, agradable y duradero.
- Esfuerzo y dedicación: Se aplica esfuerzo y dedicación diariamente, para que los clientes y usuarios disfruten del servicio y se sienta satisfechos.
- Respeto: La empresa se encuentra totalmente comprometida en la prestación de un servicio de calidad brindando un buen trato a sus clientes y usuarios por parte de los colaboradores, logrando de esta manera una excelente comunicación y un momento agradable.

13.4. PROPUESTA DE POLITICAS CORPORATIVAS

	Política de calidad	Fecha de aplicación: 01/07/2021
		Versión 01

Información general de la política:

Se encuentra orientada a satisfacer los requerimientos de los clientes asegurando la calidad con los estándares establecidos y de tal manera lograr una excelencia empresarial y una mejora continua en el desarrollo de los procesos de la empresa.

Alcance de la política:

Abarca todos los procesos de la organización que se encuentran involucrados en el sistema de gestión de calidad de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.

Lineamientos de la política:

- Ser adecuada al propósito de la organización en temas de calidad.
- Recoger el compromiso de la mejora continua de los procesos.
- Servir de referencia para la revisión y aplicación de los objetivos.
- Ser un documento de fácil comprensión y acceso.
- Actualizarse de manera permanente según los objetivos de la empresa.
- Dar cumplimiento a los requisitos de los clientes.

Aplica para los siguientes cargos:

Partes Interesadas de la organización, tanto internas como externas, y cumplir así el requisito de la norma ISO 9001 2015.

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
Asistente administrativo y contable	Subgerente	Gerente

Reglas relacionadas:

- Norma NTC ISO 9001:2015.

	Política de seguridad y salud en el trabajo	Fecha de aplicación: 01/07/2021
		Versión 01

Información general de la política:

La empresa tiene como objetivo desarrollar sus actividades con toda la debida prevención de riesgo, haciendo énfasis en la seguridad y salud en el trabajo de sus colaboradores, afiliados y clientes.

Alcance de la política:

Esta política aplica a todos los trabajadores vinculados a la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA (vinculados directamente, contratistas), además de los usuarios del servicio.

Lineamientos de la política:

- Identificar los riesgos y peligros presentes en las actividades de la organización y evaluarlos con el fin de establecer medidas de control para prevenir dichos eventos.
- Realizar la formación y entrenamiento al personal en las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo.

Aplica para los siguientes cargos:

Partes Interesadas de la organización, tanto internas como externas, y cumplir así el requisito de la norma NTC ISO 45001:2018.

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
Asistente administrativo y contable	Subgerente	Gerente

Reglas relacionadas:

- Norma NTC ISO 45001:2018.

	Política de medio ambiente	Fecha de aplicación: 01/07/2021
		Versión 01

Información general de la política:

La empresa se encuentra comprometida con el medio ambiente donde busca realizar una gestión empresarial eficiente, para cumplir con todas las normativas ambientales y generar el menor impacto ambiental.

Alcance de la política:

La política se aplica sin excepción, en todos los procesos de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.

Lineamientos de la política:

- Realizar actividades de sensibilización sobre el consumo sostenible.
- Actualizar inventario de contratos que requieren incluir cláusulas ambientales.
- Incluir requisitos ambientales para la contratación de servicios y suministro de insumos.

Aplica para los siguientes cargos:

Partes Interesadas de la organización, tanto internas como externas, y cumplir así el requisito de la norma NTC ISO 14001:2015.

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
Asistente administrativo y contable	Subgerente	Gerente

Reglas relacionadas:

- Norma NTC ISO 14001:2015.

	Política de seguridad vial	Fecha de aplicación: 01/07/2021
		Versión 01

Información general de la política:

La empresa se compromete garantizar la seguridad de sus afiliados y pasajeros, cumpliendo con las disposiciones legales.

Alcance de la política:

Esta política aplica para los diferentes actores viales que intervienen en el desarrollo misional de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.

Lineamientos de la política:

- Planear, ejecutar, verificar y mejorar continuamente las acciones contempladas en el Plan Estratégico de Seguridad Vial con el propósito fundamental de prevenir la accidentalidad vial de los integrantes de la organización.

Aplica para los siguientes cargos:

- Aplica para todos actores viales.

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
Asistente administrativo y contable	Subgerente	Gerente

Reglas relacionadas:

- Ley 769 de agosto 06 de 2002.

	Política de prevención de consumo de sustancias alucinógenas y alcohólicas	Fecha de aplicación: 01/07/2021
		Versión 01

Información general de la política:

Con el fin de fomentar el bienestar de los afiliados, clientes y usuarios se lleva a cabo la implementación de normas para evitar y prevenir el consumo de sustancias alucinógenas y alcohólicas.

Alcance de la política:

Esta política aplica a todos los trabajadores vinculados a la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA (vinculados directamente, contratistas).

Lineamientos de la política:

- Para los cargos en los que el trabajador deba conducir vehículos para el desarrollo de las labores; ante el evento de ser acreedores a multas o infracciones de tránsito, en los que se manifestaste que el empleado se encontraba bajo los efectos de sustancias alcohólicas, psicoactivas o alucinógenas, será considerado como una falta grave dentro de las obligaciones laborales, y podrá dar por terminado el contrato de trabajo, con justa causa.
- Establecer programas de prevención del uso y consumo de sustancias alucinógenas y alcohólicas, donde se realicen exámenes periódicos a sus empleados y afiliados.
- Está PROHIBIDO que los empleados se presenten a laborar en estado de embriaguez o bajo la influencia de sustancias alcohólicas, psicoactivas o alucinógenas.
- Está PROHIBIDO la venta, distribución o tenencia de sustancias alcohólicas, psicoactivas o alucinógenas en el lugar de trabajo.

Aplica para los siguientes cargos:

Todas las partes vinculadas con la empresa, ya sea por contrato directo o prestación de servicios.

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
Asistente administrativo y contable	Subgerente	Gerente

Reglas relacionadas:

- Ley 1335 de 2009.
- El Decreto 1108 de 1994.
- La Resolución 1956 de 2008.
- La Resolución 1075 de 1992.
- La Resolución 4225 de 1992.

	Política de tratamiento de datos	Fecha de aplicación: 01/07/2021
		Versión 01

Información general de la política:

El manejo de información se realiza con precaución, garantizando el respeto por su derecho, es por ello que no revela la información que se digita en la empresa dando así cumplimiento con la ley de datos personales.

Alcance de la política:

Se aplicará a todas las Bases de Datos y/o Archivos que contengan Datos Personales que sean objeto de Tratamiento por parte de Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, considerada como responsable y/o encargada del tratamiento de Datos Personales.

Lineamientos de la política:

- Conocer, actualizar y rectificar los datos personales.
- Conservar la información bajo las condiciones de seguridad necesarias para impedir su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento.
- Informar a solicitud del titular el uso de datos.

Aplica para los siguientes cargos:

Se responsabiliza todo el personal que labora para Transportes Especiales Tours del Valle LTDA o responsables del manejo de datos de trabajadores, contratistas, proveedores, clientes y partes interesadas.

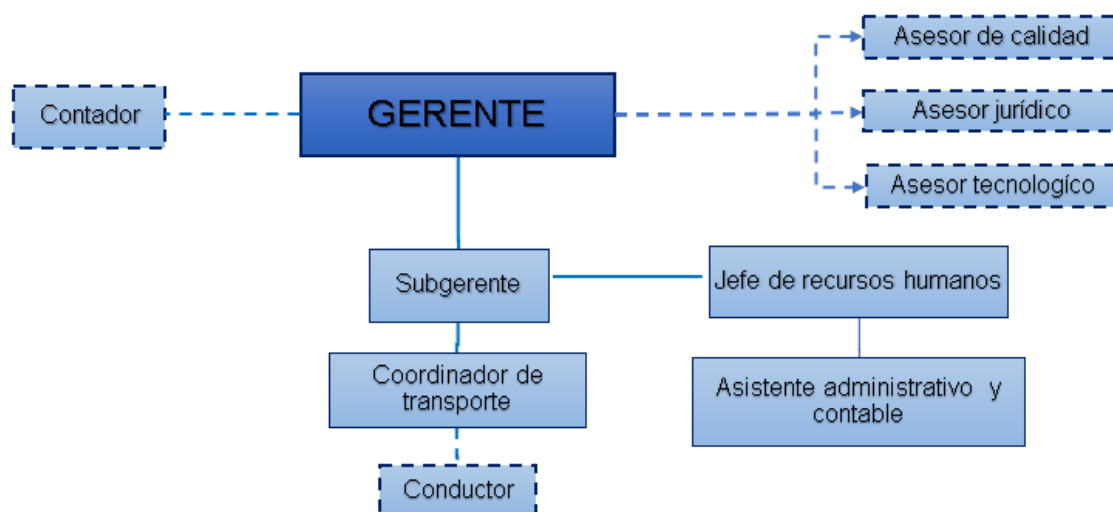
ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
Asistente administrativo y contable	Subgerente	Gerente

Reglas relacionadas:

- Ley 1266 de 2008.
- Ley 1581 de 2012.

13.5. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 11. Propuesta de estructura organizacional para la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.



Fuente: Elaboracion propia, año 2020

13.6. PROPUESTA DE PERFILES DE CARGO

Tabla 6. Propuesta de perfil de cargos para la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.

Gerente	
Propósito	Planear, Coordinar, Dirigir y Supervisar todos los procesos de la organización, para asegurar la eficiencia de las operaciones y la prestación del servicio con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de maximizar sus ganancias y hacer crecer la empresa. Velar por el buen funcionamiento de los vehículos, los suministros requeridos para su correcta funcionalidad.
Competencias organizacionales	Visión de negocios, orientación a resultados, planificación estratégica, liderazgo, negociación, comunicación efectiva en todos los niveles.

Competencias funcionales	Conocimiento de la operación y logística de transporte especial terrestre.
Formación	Profesional en administración de empresas.
Experiencias	Mas de cinco (5) años en cargos similares ejecutando los procesos propios de gerencia general.
Numero de cargos	01 (Uno)
Dependientes del cargo	Subgerente.

Sub gerente	
Propósito	Supervisar todos los procesos de la organización, para asegurar la eficiencia de las operaciones y la prestación del servicio con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de maximizar sus ganancias y hacer crecer la empresa. Velar por el buen funcionamiento de los vehículos, los suministros requeridos para su correcta funcionalidad.
Competencias organizacionales	Habilidad para capacitar y motivar, excelentes habilidades organizativas, de resolución de problemas, liderazgo y orientación a los logros organizacionales.
Competencias funcionales	Establecer los procesos que garanticen la adecuada administración de la empresa. Dirigir, coordinar y ejecutar las actividades para la realización del plan de trabajo.
Formación	Profesional en administración de empresas, Economía o Contaduría pública.
Experiencias	Dos (2) años en cargos similares.
Numero de cargos	01 (Uno)
Dependientes del cargo	Coordinador de transporte y jefe de recursos humanos.

Contador	
Propósito	Asesorar, apoyar a la gerencia en los procesos contables, contributivos y tributarios.
Competencias organizacionales	Es de suma importancia para el contador tener integridad, objetividad, confidencialidad y un excelente comportamiento profesional y ético, para el adecuado desempeño de sus labores.
Competencias funcionales	Manejo de Software basado en ofimática (Office) con excelente manejo de Excel y bases de datos, tener conocimiento de la normatividad financiera, tributaria y fiscal.
Formación	Profesional en contaduría pública.
Experiencias	Tres (3) años en cargos similares ejecutando los procesos propios de la contabilidad.
Numero de cargos	01 (Uno)
Dependientes del cargo	Ninguno.

Jefe de recursos humanos	
Propósito	Planear, Coordinar, Dirigir y Supervisar todos los procesos de la organización en materia de seguridad y salud en el trabajo, para asegurar la eficiencia de las operaciones y la prestación del servicio con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de maximizar su seguridad y hacer crecer la empresa. Velar por el buen funcionamiento de los vehículos y preparar al personal idóneo para el área de ingreso a la empresa, los suministros requeridos para su correcta funcionalidad.
Competencias organizacionales	La persona encargada del área de recursos humanos debe tener habilidades como: pensamiento estratégico, trabajo en equipo, compromiso y ética, capacidad de organización y planificación, capacidad de análisis y solución de problemas y capacidad de comunicar.

Competencias funcionales	Gestionar y organizar tareas, gestión de situaciones imprevistas, ambientar el entorno laboral y brindar condiciones dignas de trabajo.
Formación	Profesional en Tecnología en Gestión del Talento Humano, Salud ocupacional y Administración de Recursos Humanos.
Experiencias	Tres (3) años en cargos similares.
Numero de cargos	01 (Uno)
Dependientes del cargo	Asistente administrativo y contable.

Asistente administrativo	
Propósito	Apoyar a la Gerencia en los procesos requeridos.
Competencias organizacionales	Competencias comunicacionales, interpersonales intrapersonales y de gestión, trabajo en equipo, iniciativa, creatividad, prudencia, proactividad, orientación al servicio, y capacidad de trabajo bajo presión.
Competencias funcionales	Manejo de los programas de Office (Word, Excel), conocimientos actualizados contabilidad y tributaria.
Formación	Título de técnico o tecnólogo o estudiante en formación profesional en carreras como administración o contabilidad de sexto semestre en adelante.
Experiencias	Un (1) año en cargos similares.
Numero de cargos	01 (Uno)
Dependientes del cargo	Ninguno.

Coordinador de transporte	
Propósito	Coordinar las actividades del proceso de operaciones para la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.
Competencias organizacionales	Habilidades de liderazgo, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, relacionamiento a diferentes niveles y para entrenar a otras personas.
Competencias funcionales	La persona debe tener conocimientos en logística y transporte, gestión y supervisión de personas, análisis estadístico, control de procesos, indicadores de gestión, Microsoft Office, internet, manejo de cliente y proveedores.
Formación	Profesional en ingeniería industrial o ingeniería logística y operaciones.
Requisito indispensable	Tarjeta profesional.
Experiencias	Dos (2) años en cargos similares.
Numero de cargos	01 (Uno)
Dependientes del cargo	Conductores.

Conductor	
Propósito	Conducir los vehículos de la compañía realizando la actividad de transportar pasajeros sea de empresas, colegios, o actividades turísticas.
Competencias organizacionales	Los conductores de la empresa deben presentar actitudes para la escucha, actitudes para trabajar en el servicio al cliente, buenos conocimientos de la zona donde desempeñaran su servicio, capaz de tratar con personas difíciles o demandantes, de aspecto inteligente, habilidad para conducir, habilidades sociales.

Competencias funcionales	Mantener el vehículo a su cargo en perfectas condiciones de aseo, presentación, funcionamiento y conservación. Mantener en regla todos los requisitos y documentos requeridos para el tránsito de vehículo como la licencia de conducción y los seguros exigidos por la Secretaria de Tránsito y Transporte.
Formación	Bachiller, tener conocimientos en mecánica automotriz, conocimientos en primeros auxilios.
Experiencias	Dos (2) años en cargos similares
Requisito indispensable	Contar con la licencia de conducir profesional vigente acorde con el vehículo asignado.
Numero de cargos	A definir por la empresa.
Dependientes del cargo	Ninguno.

Asesor de calidad	
Propósito	Brindar soporte y conocimientos puntuales, técnicos y especializados para el desarrollo de las actividades del SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.
Competencias organizacionales	Aptitudes para redactar informes, capaz de prestar atención al detalle, discreto, habilidades comunicativas, habilidades interpersonales, metódico, observador, paciente, preciso, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo y buen comportamiento.
Competencias funcionales	Tener conocimiento y presentar habilidades en las normas ISO, capaz de utilizar equipo técnico, destrezas en informática, habilidad para la estadística y habilidad para los números.
Formación	Profesional en administración de empresa, ingeniería industrial con conocimientos en gestión de la Calidad.
Experiencias	Dos (2) años en cargos similares.

Numero de cargos	01 (Uno)
Dependientes del cargo	Ninguno.

Asesor jurídico	
Propósito	Ofrecer información y asesorar en aquellos conflictos o situaciones relacionadas con la aplicación del conjunto de normas que rigen el sector transporte.
Competencias organizacionales	Aptitud para el trabajo bajo presión, aptitud para la comprensión de lectura, aptitud para la elaboración y presentación de informes, capacidad de iniciativa y criterio, actitud ética, dinámico, activo, capacidad de trabajo en equipo, capacidad para la toma oportuna de decisiones y habilidad para la comunicación oral y escrita.
Competencias funcionales	Conocimientos de normativas que rigen la función de transporte especial con conocimientos en derecho administrativo, dominio de herramientas informáticas y análisis crítico.
Formación	Profesional en derecho.
Experiencias	Dos (2) años en cargos similares.
Numero de cargos	01 (Uno)
Dependientes del cargo	Ninguno.

Asesor tecnológico	
Propósito	Aconsejar a la empresa a cómo usar las tecnologías de la información para conseguir sus objetivos empresariales, de gestionar, implementar, instalar y administrar los sistemas informáticos.
Competencias organizacionales	Habilidades de comunicación, habilidades de gestión, conocimiento del lenguaje técnico.

Competencias funcionales	Habilidad para asesorar, habilidades técnicas en informática y todo lo referente con la tecnología.
Formación	Profesional en áreas de la tecnología.
Experiencias	Dos (2) años en cargos similares.
Numero de cargos	Profesional en ingeniería de sistemas, Ingeniería de sistemas y computación, ingeniería de sistemas y telecomunicaciones, Ingeniería informática, ingeniería de sistemas e informática, Ingeniería de software, ingeniería en tecnologías de la información y las comunicaciones.
Dependientes del cargo	Ninguno.

Fuente: Elaboración propia, año 2020

14. PLAN DE ACCIÓN

Estrategia N°1

Mantener el programa de capacitación dirigido para la alta dirección sobre los SGI.

Acciones:

1. Llevar a cabo el análisis del desempeño del SGC, SGA y de la SST, teniendo en cuenta las normas ISO correspondientes que se llevan a cabo en la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.
2. Capacitar anualmente en la fundamentación de la norma NTC ISO 9001:2015, 14001:2015 y 45001:2018 al personal de la Alta Dirección y de los empleados relevantes en el proceso.
3. Realizar un análisis de los peligros, riesgos e impactos ambientales a los que se enfrenta la organización.
4. Realizar acciones necesarias para que los procesos funcionen de forma integrada, eficiente y eficaz.

Estrategia N°2

Aprovechar la licencia de cobertura a nivel nacional y su flujo de caja constante, para ampliar las alianzas e integración de nuevos vehículos para la prestación del servicio.

Acciones:

1. Asistir a eventos donde se dé a conocer la empresa y conozca empresas de otras regiones que pertenezcan a su mismo mercado.
2. Establecer un proyecto que permita la viabilidad de la expansión de la empresa.
3. Gestionar nuevos contratos teniendo en cuenta rutas no experimentadas y de gran demanda.

Estrategia N°3

Realizar un seguimiento de los procedimientos, registros y documentación que se realizan en la empresa.

Acciones:

1. Revisar los procedimientos que se realizan dentro de la empresa.
2. Ajustar y actualizar cada uno de los procesos aplicados en la organización.

3. Controlar de manera específica los procesos de la organización para evitar desviaciones en estos.

Estrategia N°4

Diseñar un programa que permita el cumplimiento del cronograma de actividades.

Acciones:

1. Socializar la importancia e implicaciones que tiene la realización del proyecto a ejecutar.
2. Establecer los objetivos del proyecto.
3. Dividir en bloques las actividades, para así ir desarrollando el trabajo.
4. Elaborar un plan de actividades.

Estrategia N°5

Establecer programas de auditorías internas para la mejora de los procesos.

Acciones:

1. Designar los auditores idóneos para realizar la auditoria a la organización.
2. Diseñar listas de verificación y formularios, los cuales deben ser simples, objetivas y de fácil uso.
3. Programar las auditorias internas dos veces al año.
4. Finalizar el proceso con una reunión en la que se realice una retroalimentación a las personas que recibieron la auditoria.

Estrategia N°6

Crear estrategias publicitarias (Redes sociales, con articulación proveedores) dando a conocer la empresa y mostrando su compromiso en cuanto a calidad, normatividad y seguridad.

Acciones:

1. Definir los canales de comunicación por los cuales se va a realizar la campaña.
2. Actualizar redes sociales, ya que es importante para la empresa mantener sus páginas vigentes y así brindar mayor información a los clientes y/o usuarios.
3. Definir un presupuesto para la realización de la campaña.
4. Establecer el tiempo que va a durar la campaña.
5. Crear una campaña de interiorización o visibilización de la empresa.

Estrategia N°7

Ampliar la cobertura del sistema de monitoreo (GPS) a sus afiliados.

Acciones:

1. Calcular el número de automotores a los cuales se les va a implementar el sistema de monitoreo (GPS).
2. Realizar una búsqueda de un proveedor confiable que le pueda brindar un servicio de calidad.
3. Definir el presupuesto necesario para llevar a cabo el proceso.
4. Dar a conocer a los empleados el programa de financiación con el cual deben devolver el dinero a la empresa.
5. Establecer el programa de financiación con los conductores para la realización del proyecto.

Estrategia N°8

Implementar nuevas tecnologías para monitoreo de las vías (Google Maps, WAZE, etc.).

Acciones:

1. Elegir la herramienta (gratuita o paga), según las necesidades de la empresa y sus afiliados.
2. Capacitar sobre el uso de herramientas antes de realizar una contratación o adquisición de un sistema de monitoreo.
3. Adquirir los sistemas de monitoreo requeridos para la empresa.

Estrategia N°9

Implementar el apoyo y seguimiento del personal afiliado, para garantizar la optimización de los procesos.

Acciones:

1. Definir el perfil del personal que se requiere para la organización en dicho proceso.
2. Calcular el número de vacantes faltantes que se requieren para llevar a cabo de manera eficiente el proceso.

3. Realizar una convocatoria abierta para integrar el personal requerido.
4. Hacer una prueba de habilidades.
5. Realizar la contratación del personal seleccionado.

Estrategia N°10

Establecer nuevas alternativas de almacenamiento y manejo de información.

Acciones:

1. Diseñar un manual para la empresa de a conocer las tareas y responsabilidades de cada cargo en el manejo y almacenamiento de la información.
2. Implementar las nubes de información (Drive, Amazon Prime, Dropbox, etc.) según la necesidad de la empresa.

Estrategia N°11

Formular planes de contingencia.

Acciones:

1. Realizar un diagnóstico enfocado en analizar cómo se encuentra la empresa para sobrellevar cualquier contingencia presentada en su diario operacional.
2. Establecer las directrices y líneas de acción para que la empresa implementen las acciones correspondientes, y con ello se minimice el impacto de acuerdo con la situación actual.
3. Coordinar las actividades frente a la implementación del plan de contingencia.
4. Establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación en la implementación del plan de contingencia.

Estrategia N°12

Control del presupuesto de la empresa.

Acciones:

1. Realizar un plan de trabajo donde se establezcan los costos y gastos de la empresa durante un período.
2. Realizar un pronóstico de ingresos de la empresa durante un período definido.
3. Pronosticar los costos fijos de la empresa durante un período definido.
4. Pronosticar los costos variables de la empresa durante un período definido.
5. Identificar el margen de beneficio de la empresa durante un período definido.

6. Manejar las variaciones presupuestarias de la empresa para evitar costos innecesarios.

Estrategia N°13

Cumplimiento de la política de contratación del personal administrativo.

Acciones:

1. Definir la forma de reclutamiento que vamos a emplear en nuestra selección.
2. Realizar la preselección de los postulantes.
3. Entrevistar de los postulantes.
4. Evaluar por medio de pruebas y test los conocimientos y aptitudes.
5. Realizar el proceso de contratación del personal seleccionado.

15. PLAN SEGUIMIENTO Y CONTROL

La siguiente tabla representa el plan de seguimiento y control que se diseña en el plan de acción propuesto para direccionamiento estratégico de la empresa Transporte Especiales Tours del Valle LTDA donde se evidencia las estrategias, acciones, cronogramas, presupuesto por acción, responsable de cada acción e indicadores, con el fin de llevar a cabo un control de los resultados obtenidos dentro de lo planteado y de tal manera lograr hacer una comparación entre lo esperado y lo realizado.

Tabla 7. Plan de seguimiento y control de Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA					
ESTRATEGIA	ACCIÓN	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Mantener el programa de capacitación dirigido para la alta dirección sobre los SGI.	Llevar a cabo el análisis del desempeño del SGC, SGA y de la SST, teniendo en cuenta las normas ISO correspondientes que se llevan a cabo en la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.	Julio 2021	\$ -	Gerencia	# de análisis de desempeño realizados

	Capacitar anualmente en la fundamentación de la norma NTC ISO 9001:2015, 14001:2015 y 45001:2018 al personal de la Alta Dirección y de los empleados relevantes en el proceso.	Julio - Septiembre 2021	\$ 900.000	Jefe de recursos humanos	# de capacitaciones realizadas/ # de capacitaciones programadas
	Realizar un análisis de los peligros, riesgos e impactos ambientales a los que se enfrenta la organización.	Julio 2021	\$ -	Gerencia	# de matriz de peligros, riesgos e impactos ambientales
	Realizar acciones necesarias para que los procesos funcionen de forma integrada, eficiente y eficaz.	Noviembre - Diciembre 2021	\$ -	Gerencia	# de acciones realizadas / # de acciones programadas
Aprovechar la licencia de cobertura a nivel nacional y su flujo de caja constante, para	Asistir a eventos donde se dé a conocer la empresa y conozca empresas de otras regiones que	Enero - Mayo 2022	\$ 300.000	Gerencia y subgerencia	# de eventos asistidos / # de eventos programados

ampliar las alianzas e integración de nuevos vehículos para la prestación del servicio.	pertenezcan a su mismo mercado.				
	Establecer un proyecto que permita la viabilidad de la expansión de la empresa.	Junio 2022	\$ -	Gerencia	# de proyectos realizados / # de proyectos programados
	Gestionar nuevos contratos teniendo en cuenta rutas no experimentadas y de gran demanda.	Julio 2021 - Diciembre 2023	\$ 900.000	Gerencia	# de contratos obtenidos / # de propuestas presentadas
Realizar un seguimiento de los procedimientos, registros y documentación que se realizan en la empresa.	Revisar los procedimientos que se realizan dentro de la empresa.	Julio - Septiembre 2021	\$ -	Asesor de calidad	# de procedimientos verificados / # de procedimientos totales
	Ajustar y actualizar cada uno de los procesos aplicados en la organización.	Octubre - Diciembre 2021	\$ -	Asesor de calidad	# de procedimientos actualizados / # de procedimientos totales

	Controlar de manera específica los procesos de la organización para evitar desviaciones en estos.	Enero 2022 - Diciembre 2023	\$ -	Asesor de calidad	# de controles realizados / # de controles programados
Diseñar un programa que permita el cumplimiento del cronograma de actividades.	Socializar la importancia e implicaciones que tiene la realización del proyecto a ejecutar.	Julio - Agosto 2021	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de charlas realizadas / # de charlas programadas
	Establecer los objetivos del proyecto.	Julio - Agosto 2021	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de objetivos establecidos
	Dividir en bloques las actividades, para así ir desarrollando el trabajo.	Agosto 2021	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de actividades propuestas
	Elaborar un plan de actividades.	Septiembre 2021	\$ -	Jefe de recursos humanos	Plan de actividad elaborado
Establecer programas de auditorías internas para la	Designar los auditores idóneos para realizar la auditoría a la organización.	Julio y Noviembre 2021	\$ 750.000	Jefe de recursos humanos	# de auditores contratados

mejora de los procesos.	Diseñar listas de verificación y formularios, los cuales deben ser simples, objetivas y de fácil uso.	Julio y Noviembre 2021	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de listas y formularios
	Programar las auditorías internas dos veces al año.	Agosto y Diciembre 2021	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de auditorías realizadas / # de auditorías programadas
	Finalizar el proceso con una reunión en la que se realice una retroalimentación a las personas que recibieron la auditoría.	Septiembre 2021 y Enero 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos, asesor de calidad y auditores	# de reuniones realizadas / # de reuniones programadas
Crear estrategias publicitarias (Redes sociales, con articulación proveedores) dando a conocer la empresa y mostrando su compromiso en cuanto a calidad,	Definir los canales de comunicación por los cuales se va a realizar la campaña.	Febrero 2022	\$ -	Gerencia y asesor tecnológico	# de canales utilizados / # de canales disponibles
	Actualizar redes sociales, ya que es importante para la empresa mantener sus páginas vigentes y así brindar mayor información a los	Febrero 2022	\$ -	Asesor tecnológico	# de redes sociales utilizados / # de redes sociales disponibles

normatividad y seguridad.	clientes y/o usuarios.				
	Definir un presupuesto para la realización de la campaña.	Marzo 2022	\$ 4.000.000	Gerencia y contador	Cantidad presupuesto ejecutado / Cantidad de presupuesto asignado
	Establecer el tiempo que va a durar la campaña.	Marzo 2022	\$ -	Gerencia, jefe de recursos humanos y asesor tecnológico	Tiempo ocupado / Tiempo programado
	Crear una campaña de interiorización o visibilización de la empresa.	Febrero - Marzo 2022	\$ -	Gerencia y asesor tecnológico	# de campañas creadas
Ampliar la cobertura del sistema de monitoreo (GPS) a sus afiliados.	Calcular el número de automotores a los cuales se les va a implementar el sistema de monitoreo (GPS).	Enero 2022	\$ -	Gerencia y subgerencia	# de automotores a los cuales se les va a implementar el sistema de monitoreo / # de automotores totales

	Realizar una búsqueda de un proveedor confiable que le pueda brindar un servicio de calidad.	Enero - Febrero 2022	\$ -	Sub gerencia y asistente administrativo	# de proveedores disponibles / # de proveedores contactados
	Definir el presupuesto necesario para llevar a cabo el proceso.	Febrero 2022	\$ 20.000.000	Gerencia y contador	Cantidad presupuesto ejecutado / Cantidad de presupuesto asignado
	Dar a conocer a los empleados el programa de financiación con el cual deben devolver el dinero a la empresa.	Marzo 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de afiliados notificados / total de afiliados
	Establecer el programa de financiación con los conductores para la realización del proyecto.	Marzo 2022	\$ -	Gerencia y contador	Programa de financiación GPS
Implementar nuevas tecnologías para monitoreo de las vías	Elegir la herramienta (gratuita o paga), según las necesidades de la	Abril 2022	\$ -	Asesor tecnológico	# de herramientas disponibles / # de herramientas consultadas

(Google Maps, WAZE, etc.).	empresa y sus afiliados.				
	Capacitar sobre el uso de herramientas antes de realizar una contratación o adquisición de un sistema de monitoreo.	Abril - Mayo 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos y asesor tecnológico	# de afiliados capacitados / # de afiliados totales
	Adquirir los sistemas de monitoreo requeridos para la empresa.	Mayo - Diciembre 2022	\$ 1.000.000	Gerencia y asesor tecnológico	# de automotores con sistemas de monitoreos instalados / # total de automotores
Implementar el apoyo y seguimiento del personal afiliado, para garantizar la optimización de los procesos.	Definir el perfil del personal que se requiere para la organización en dicho proceso.	Febrero 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de perfiles requeridos
	Calcular el número de vacantes faltantes que se requieren para llevar a cabo de manera eficiente el proceso.	Febrero 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de vacantes disponibles

	Realizar una convocatoria abierta para integrar el personal requerido.	Marzo - Abril 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de postulantes al cargo
	Hacer una prueba de habilidades.	Mayo 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de pruebas aplicadas / # de pruebas programadas
	Realizar la contratación del personal seleccionado.	Junio 2022	A definir por la empresa	Gerencia y jefe de recursos humanos	# de personas contratadas / # total de vacantes
Establecer nuevas alternativas de almacenamiento y manejo de información.	Diseñar un manual para la empresa de a conocer las tareas y responsabilidades de cada cargo en el manejo y almacenamiento de la información.	Febrero - Marzo 2022	\$ -	Asesor tecnológico	# manuales diseñados
	Implementar las nubes de información (Drive, Amazon Prime, Dropbox, etc.) según la necesidad de la empresa.	Abril - Junio 2022	\$ 300.000	Asesor tecnológico	# de herramientas aplicadas / # de herramientas disponibles

Formular planes de contingencia.	Realizar un diagnóstico enfocado en analizar cómo se encuentra la empresa para sobrellevar cualquier contingencia presentada en su diario operacional.	Junio - Agosto 2022	\$ -	Gerencia, subgerencia, jefe de recursos humanos, asesor de calidad, asesor jurídico y asesor tecnológico	# de diagnósticos realizados
	Establecer las directrices y líneas de acción para que la empresa implementen las acciones correspondientes, y con ello se minimice el impacto de acuerdo con la situación actual.	Septiembre 2022	\$ -	Gerencia, jefe de recursos humanos y asesor calidad	# de directrices y lineamientos establecidos
	Coordinar las actividades frente a la implementación del plan de contingencia.	Septiembre - Octubre 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos y asesor de calidad	# de actividades ejecutadas / # de actividades diseñadas

	Establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación en la implementación del plan de contingencia.	Octubre 2022	\$ -	Asesor de calidad	# de mecanismos de seguimiento y evaluación ejecutados / # de mecanismos de seguimiento y evaluación planeados
Control del presupuesto de la empresa.	Realizar un plan de trabajo donde se establezcan los costos y gastos de la empresa durante un período.	Julio 2021 - Enero 2022	\$ -	Contador	# de planes de trabajo realizados / # de planes de trabajos programados
	Realizar un pronóstico de ingresos de la empresa durante un período definido.	Febrero 2022	\$ -	Contador	Ingresos reales/ Ingresos pronosticados
	Pronosticar los costos fijos de la empresa durante un período definido.	Febrero 2022	\$ -	Contador	Costos fijos reales / Costos fijos pronosticados
	Pronosticar los costos variables de la empresa durante un período definido.	Febrero 2022	\$ -	Contador	Costos variables reales / Costos variables pronosticados

	Identificar el margen de beneficio de la empresa durante un período definido.	Julio 2021 - Enero 2022	\$ -	Contador	Margen de beneficio real / Margen de beneficio planeado
	Manejar las variaciones presupuestarias de la empresa para evitar costos innecesarios.	Julio 2021- Diciembre 2023	\$ -	Contador	% de variaciones presupuestales obtenidas / % de variaciones presupuestales planeadas
Cumplimiento de la política de contratación del personal administrativo.	Definir la forma de reclutamiento que vamos a emplear en nuestra selección.	Febrero 2022	\$ -	Gerencia, jefe de recursos humanos	# de personas reclutadas / # de hojas de vida recibidas
	Realizar la preselección de los postulantes.	Febrero 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de personas preseleccionadas / # total de personas postuladas
	Entrevistar de los postulantes.	Marzo - Abril 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de entrevistas
	Evaluar por medio de pruebas y test los conocimientos y aptitudes.	Mayo 2022	\$ -	Jefe de recursos humanos	# de pruebas y test aplicadas

	Realizar el proceso de contratación del personal seleccionado.	Junio 2022	\$ -	Gerencia, jefe de recursos humanos	# de personas contratadas
TOTAL			\$ 28.150.000		

Fuente: Elaboracion propia, año 2020

De acuerdo con los presupuestos planteados para la ejecución de las estrategias y actividades propuestas se tiene:

- Para el año 2021 es de \$ 1.950. 000.00.
- Para el año 2022 es de \$25.900. 000.00, cabe resaltar que \$20.000. 000.00 que se implementan para el sistema de monitoreo son en calidad de préstamo para los afiliados. En este mismo año la contratación no tiene presupuesto, ya que, depende de la oferta laboral y el presupuesto designado por la empresa.
- Para el año 2023 es de \$ 300. 000.00.

Las fechas establecidas en el cronograma ya han sido revisadas y autorizadas por la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA para la posible ejecución de las actividades planteadas.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un direccionamiento estratégico a la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, donde se analiza exhaustivamente las diferentes variables que afectan a la organización ya sea en el ámbito interno o externo, se concluye:

El direccionamiento estratégico aplicado a la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, permite la creación de un plan de acción en el cual el gerente y subgerente implementen decisiones estratégicas corporativas las cuales permitan a la empresa realizar una mejora interna y externa en un tiempo determinado para de esta manera lograr mejorar la competitividad de la organización.

Con el análisis interno que se realizó a la organización se conoce de una manera detallada el funcionamiento y variables internas que afectan a la organización y de esta manera se identifican las fortalezas y debilidades de esta, lográndola conocer de manera más profunda; con este se deduce que se debe realizar un seguimiento de los factores que la pueden afectar, para de esta manera evitar el impacto negativo. Se debe resaltar que la empresa cuenta con fortalezas que le permiten contrarrestar las debilidades y así lograr sus objetivos organizacionales. También hizo un análisis externo con el cual se logra identificar las variables externas que impactan y logran afectar la empresa y de la misma manera se clasifican en amenazas y oportunidades, las cuales se tienen presentes para implementar cualquier estrategia; del diagnóstico externo realizado a la organización se establece que en la empresa se pueden implementar estrategias para aprovechar las oportunidades y a su vez reducir el impacto de la amenazas y de esta manera estar a las vanguardia del los cambios que se puedan presentar.

Con análisis DOFA realizado a la empresa, se permite descubrir los factores positivos y negativos en el entorno externo e interno . La matriz detalla la situación actual de la organización en todos sus ámbitos y permite la formulación de estrategias que mitiguen o eliminen las amenazas y debilidades, y a la vez potencien y aprovechen al maximo las fortalezas y oportunidades que presenta la organización.

En el diseño del direccionamiento estratégico propuesto para la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA se proponen mejoras en la misión, visión, valores corporativos, políticas organizacionales, estructura organizacional, perfil de cargos. Las anteriores mejoras se realizan con el fin de que en la empresa haya perdurabilidad, crecimiento, competitividad y sostenibilidad.

Se establece un plan de acción que permite por medio de las estrategias formuladas en la matriz DOFA para llevar a cabo las diferentes acciones que se requieren para la realización de dichas estrategias.y así tener una mejora en la dirección y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El proceso de seguimiento y control que se establece para la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA se caracteriza por priorizar un control de las acciones formuladas en el plan de acción, por medio de indicadores y así obtener un monitoreo constante para lograr que cada estrategia propuesta en el direccionamiento estratégico sea ejecutada de una manera eficiente.

RECOMENDACIONES

Para que la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA, tenga un funcionamiento óptimo en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Es de vital importancia que en las oficinas de la organización y en las redes sociales de dicha empresa se resalte la misión y visión de la empresa, ya que son su carta de presentación para cualquier persona que no conozca la empresa.
- Debe existir una comunicación asertiva entre los integrantes de la organización para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Proponer una estrategia que permita los convenios entre la empresa y otras organizaciones del mismo sector que permitan mayor cobertura a nivel nacional, sin perder la identidad y valores de la organización.
- Incentivar al personal de la organización cuando se esté cumpliendo de manera eficiente con los objetivos planteados para crear una cultura de responsabilidad y sentido de pertenencia hacia la organización.
- Se debe implementar el direccionamiento estratégico, de acuerdo con las estrategias y objetivos formulados, de esta manera lograr mejorar los procesos.
- Para lograr evaluar el crecimiento y mejora de los procesos la empresa se debe estar en constante monitoreo.
- A la hora de realizar nuevas contrataciones es de vital importancia que las personas que sean seleccionadas cumplan con el perfil del cargo para garantizar la calidad del servicio.
- Los proveedores de los sistemas de monitoreo deben ser empresas reconocidas y responsables que garanticen la calidad del producto obtenido.
- Certificar en las normas NTC ISO 9001:2015, 14001:2015 y 45001:2018 de forma rápida para así postular la empresa en la obtención nuevos contratos.
- Formular planes de contingencia que permitan a la organización estar preparada para tomar las mejores decisiones en situaciones de riesgo y que mitiguen el impacto negativo de tal situación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014). *El Método de la Investigación*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Acero, L. C. (2010). *Dirección estratégica*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica (2a. ed.)*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- afiliación. (2020). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/membership.html>
- Alcaldía de Bogotá. (2019). *Documentos para TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR :: Especial*. Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=28438&cadena=t>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). *Datos de Cali y el Valle del Cauca*. Obtenido de https://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/227/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca/
- Análisis y Elección de Estrategias*. (01 de Noviembre de 2014). Obtenido de <http://uatlanticogestionestrategica.blogspot.com/2014/11/matriz-del-perfil-competitivo-mpc.html>
- Andi. (Julio de 2019). Obtenido de <http://ansv.gov.co/public/uploads/MemoriasalCongreso20182019pdf.pdf>
- área funcional. (2020). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/functional-area.html>
- Atahualpa Adanaury , M. S. (12 de Mayo de 2013). *Dirección estratégica de RRHH (Recursos Humanos)*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/12/direccion-estrategica-de-rrhh-recursos-humanos/>
- Bembibre, C. (Marzo de 2010). *Definición de Contextualizar*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/contextualizar.php>
- Bentacourt, B. (2013). *Benchmarking competitivo: un enfoque práctico*. Tulua: Franciscos Impresos.
- Brigard Urrutia. (s.f.). *Principales cambios de la nueva reforma tributaria*. Obtenido de <https://bu.com.co/es/noticias/principales-cambios-de-la-nueva-reforma->

tributaria#:~:text=La%20Ley%20de%20Crecimiento%20pasar%C3%A1,denominada%20%E2%80%9CLey%20de%20Crecimiento%E2%80%9D.

Cerdán, L. L. (01 de Febrero de 2011). *LA EVALUACION*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3629230.pdf>

Coelho, F. (17 de 05 de 2019). *Significado de Planteamiento del problema*. Obtenido de <https://www.significados.com/planteamiento-del-problema/>

Coronel Serrano, P. A. (2020). *APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) PARA DETERMINAR LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA JLS ROOFTOP GASTRO-BAR*. Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15409/1/E-10446_CORONEL%20SERRANO%20PABLO%20ANDRES.pdf

DANE. (26 de Mayo de 2017). *Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2017*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim17_oferta_demanda.pdf

DANE. (04 de Junio de 2020). *Educación Formal (EDUC)*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol_EDUC_19.pdf

DANE. (28 de Febrero de 2020). *Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/bol_transp_IVtrim19.pdf

DANE. (25 de Junio de 2020). *Estadísticas Vitales (EEVV) Nacimientos y defunciones I trimestre 2020pr.* Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt_estadisticasvital es_ltrim_2020pr.pdf

DANE. (30 de Junio de 2020). *Principales indicadores del mercado laboral*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_may_20.pdf

DANE. (31 de Agosto de 2020). *Principales indicadores del mercado laboral*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_20.pdf

- DANE. (14 de Agosto de 2020). *Producto Interno Bruto (PIB) II trimestre 2020 preliminar*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim20_produccion_y_gasto.pdf
- DANE. (2020). *Serie de proyecciones de población 2018-2023 con desagregación nacional, departamental y área (cabecera – centros poblados y rural disperso), por grupos quinquenales de edad y sexo*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico D.C.: PEARSON Educación.
- Designers in Chile. (s.f.). *¿Qué es diseño?* Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/arq/n49/art10.pdf>
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.
- DIAN. (31 de Enero de 2020). *RESOLUCIÓN NÚMERO 000009*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000009%20de%2031-01-2020.pdf>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Díaz, J. H. (Febrero de 2005). *LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5166521.pdf>
- Díaz, L. (13 de 05 de 2013). *La entrevista recurso flexible y dinamico*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- Dinero. (07 de Abril de 2020). *Deflación en Colombia: el IPC de junio cayó un 0,38%, según el Dane*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-junio-de-2020-en-colombia-segun-el-dane/291480>
- El Tiempo. (26 de Abril de 1993). *VIDA ÚTIL DE LOS BUSES SEGUIRÁ EN 20 AÑOS*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-111130>

- Facultad de Economía de la Universidad de los Andes. (27 de Mayo de 2020). *COVID-19: SUS EFECTOS DE POBREZA Y DESIGUALDAD EN COLOMBIA*. Obtenido de <https://uniandes.edu.co/es/noticias/desarrollo-regional/covid19-sus-efectos-de-pobreza-y-desigualdad-en-colombia>
- Ferrando, M. G. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid, España: Alianza Universidad Textos.
- Función Pública. (25 de Febrero de 2015). *Decreto 348 de 2015*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60962#:~:text=El%20presente%20decreto%20tiene%20como,forma%20eficiente%2C%20segura%2C%20oportuna%20y>
- García Guilianny, J., Durán, S., Cardeño Pórtela, E., García Calí, E., & Paz Marcano, A. (20 de Julio de 2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gómez, E. L. (Abril de 2016). *EN TORNO AL CONCEPTO DE COMPETENCIA: UN ANÁLISIS DE FUENTES*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>
- Gómez, H. S. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: LEGIS EDITORES S. A.
- Gómez, H. S. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: LEGIS EDITORIALES S. A.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- González Ramírez, T., García Lázaro, I., & López Gracia, Á. (s.f.). *La definición de los objetivos de investigación*. Obtenido de https://bib.us.es/educacion/sites/bib3.us.es/educacion/files/poat2016_2_3_2_objetivos_de_investigacion.pdf
- gsh. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de <https://www.gsh.com.co/blog/talento-humano>
- Hernández, S. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- ibound logistics LATAM MAGAZINE. (16 de Junio de 2016). *CONOCE LAS 5 TECNOLOGÍAS QUE IMPACTARÁN AL TRANSPORTE EN LOS PRÓXIMOS AÑOS*. Obtenido de <http://www.il->

latam.com/blog/research/conoce-las-5-tecnologias-que-impactaran-al-transporte-en-los-proximos-anos/

ISO. (2015). *ISO 14001:2015(es)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

ISO. (2015). *ISO 9001:2015(es)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

ISO. (2018). *ISO 45001:2018(es)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>

Juan, S. S. (22 de Agosto de 2007). *Resumen del libro Safari a la Estrategia*. Obtenido de https://www.academia.edu/1280822/Resumen_del_libro_Safari_a_la_Estrategia?auto=download

La República. (01 de Mayo de 2020). *Así cambiará el gasto en consumo tras la pandemia según un estudio de Deloitte*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/asi-se-transformara-el-gasto-en-consumo-tras-la-pandemia-segun-estudio-de-deloitte-3000269>

Legis. (26 de Mayo de 2015). *DECRETO 1079 DE MAYO 26 DE 2015*. Obtenido de http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_b94cd401e30e4e6cbb57d17d3840d922

Medina, M. A. (16 de Enero de 2019). *Desigualdad en Colombia: el avance no es suficiente*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/desigualdad-en-colombia-el-avance-no-es-suficiente/>

Méndez, C. E. (2000). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: Mc Graw Hill.

MILENIO. (24 de Marzo de 2016). *El transporte terrestre y las nuevas tecnologías*. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/el-transporte-terrestre-y-las-nuevas-tecnologias>

Mineducación. (2020). *Sistema educativo colombiano*. Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-233839.html?_noredirect=1

MINISTERIO DE TRANSPORTE. (Agosto de 2018). *Informe de Gestión Ministro Germán Cardona / Agosto 2018*. Obtenido de

https://www.mintransporte.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=20238&id_comunidad=portal

Ministerio de Transporte. (Julio de 2019). *Sector Transporte 2018-2019*. Obtenido de <https://ansv.gov.co/public/uploads/MemoriasalCongreso20182019pdf.pdf>

MinTic. (2019). *PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2019 - 2022*. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-72779_plan_estrategico_talento_humano_2019_2022.pdf

MinTrabajo. (2019). *Transporte, el cuarto sector con mayor informalidad laboral*. Obtenido de https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2019/-/asset_publisher/5xJ9xhWdt7lp/content/transporte-el-cuarto-sector-con-mayor-informalidad-laboral

Mintransporte. (28 de Julio de 2020). *INVIAS adjudica la construcción de 8,5 km de doble calzada en Buga - Buenaventura*. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/8790/invias-adjudica-la-construccion-de-85-km-de-doble-calzada-en-buga---buenaventura/>

Mintransporte. (2019). *Informe de gestión 2019*. Obtenido de https://www.mintransporte.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=23264&id_comunidad=portal

Mintzberg, A., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos aires, Argentina: Granica S.A.

Montes Idarraga, L. A. (2006). *La asesoria y consultoria. Creacion de una empresa para el manejo de la imagen corporativa*. Obtenido de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/410/170_Montes_Idarraga_Luis_Alfonso_2006.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Navarro, J. (Julio de 2015). *Definición de Contratista*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/contratista.php>

Nieves, E. (2013). *Diseño de un Plan estratégico de gestión para la granja Académica y Experimental Agropecuaria “El Cairo” de la Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquía Período 2013-2017*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/10188/1/7709574.2013.pdf>

Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., & et al. (2020). *Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombi*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062641016/index.html>

- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Definición de orientación*. Obtenido de <https://definicion.de/orientacion/>
- Perez, Á. (01 de Abril de 2019). *¿Por qué la calidad de la educación en Colombia no es buena?* Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/por-que-la-calidad-de-la-educacion-en-colombia-no-es-buena-por-angel-perez-martinez/268998>
- plan de ACCION. (2020). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/action-plan.html>
- Population Pyramid. (2020). *Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100*. Obtenido de <https://www.populationpyramid.net/es/colombia/2020/>
- Portafilo. (02 de Abril de 2020). *En suspenso, 1.780 firmas de transporte especial del país*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/en-suspenso-1-780-firmas-de-transporte-especial-del-pais-539603>
- Portafolio. (10 de Julio de 2020). *Los ajustes en los precios de los combustibles para julio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/precio-de-los-combustibles-en-colombia-julio-de-2020-542583>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porto , J., & Merino, M. (2008). *Concepto de estrategia*. Obtenido de <https://definicion.de/estrategia/>
- Porto, J., & Merino, M. (2012). *Definición de expectativa*. Obtenido de <https://definicion.de/expectativa/>
- Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definición de indicador de gestión*. Obtenido de <https://definicion.de/indicador-de-gestion/>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2019). *diagnosticar* . Obtenido de <https://dle.rae.es/diagnosticar?m=form>
- Roldán, P. N. (s.f.). *Socio*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/socio.html>
- S.N. (30 de 05 de 2018). *Gobernación del Valle del Cauca*. Obtenido de Gobernación del Valle del Cauca: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/60137/mapas-y-territorios/>

- Saavedra, J. (2005). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS*. Obtenido de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Shum, Y. M. (06 de Febrero de 2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Significados. (25 de Junio de 2017). *Necesidad*. Obtenido de <https://www.significados.com/necesidad/>
- SITca. (07 de Diciembre de 2019). *¿Qué sistemas inteligentes de transporte existen en Colombia?* Obtenido de <https://www.sitca.co/blog/nwarticle/79/TODAS/Que-sistemas-inteligentes-de-transporte-existen-en-Colombia>
- Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Supersolidaria. (Marzo de 2020). *Panorama Macroeconómico Mundial y Nacional*. Obtenido de http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/panorama_macro_economico_marzo_2020.pdf
- Thompson, I. (Julio de 2009). *Definición de Cliente*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html#:~:text=Cliente%20es%20la%20persona%2C%20empresa,y%20comercializan%20productos%20y%20servicios.>
- Valecia, G., & Erazo, M. A. (2016). *El reto de la planificación estratifica en las Pymes*. *Revista Publicando*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- Yacuzzi, E. (Mayo de 2012). *Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores*. Obtenido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84344/1/715650408.pdf>

ANEXO

Anexo 1. Encuesta interna, pregunta 1 a 5.

ENCUESTA INTERNA DE LA EMPRESA TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LIMITADA

Esta encuesta se realiza con el fin de conocer la perspectiva del personal administrativo hacia la empresa Transportes Especiales Tours del Valle Limitada.

**Obligatorio*

1. **¿Conoce la misión y la visión de la empresa? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

2. **¿LA empresa está cumpliendo con los objetivos planeados? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

3. **¿Se realizan los pagos de los salarios de manera oportuna? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

4. **Cree usted que ¿LA empresa está llevando los procesos Administrativos de manera adecuada? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

5. **¿Ve a la empresa competitiva en el mercado? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

Elaboración propia, año 2020

Anexo 2. Encuesta interna, pregunta 6 a 10.

6. **Teniendo en cuenta la situación actual ¿Cree oportuna la misión y visión? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

7. **¿Qué área de la empresa ofrece mayor potencial de mejora? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Recursos Humanos

☐ Contable

☐ Comercial

☐ Administrativa

☐ Tecnológica

8. **¿LA empresa compara mensualmente sus resultados económicos y toma acciones correctivas para controlar desviaciones? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

9. **¿LA empresa realiza actividades para el bienestar del personal? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

10. **¿Cuáles son los medios que usted conoce que utiliza la empresa para hacer publicidad? ***

Selecciona todos los que correspondan.

☐ Volantes

☐ Redes sociales

☐ Voz a voz

☐ Publicidad en los vehículos

☐ Tarjeta de presentación

Otro: ☐ _____

Elaboración propia, año 2020

Anexo 3. Encuesta interna, pregunta 11 a 15.

11. **¿Se cuenta con la infraestructura adecuada para las labores administrativas? ***

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

12. **¿Como califica el nivel tecnológico de la empresa (Equipos, Software, conectividad, etc.)? ***

Califique de 1 a 5, siendo 1 la más baja y 5 la calificación más alta

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. **Teniendo en cuenta la situación actual del país: ¿Que tan preparada ve a la empresa para contrarrestar el impacto generado en el sector del transporte? ***

Califique de 1 a 5, siendo 1 que la empresa NO se encuentra preparada y 5 que la empresa se encuentra muy preparada

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. **¿Como califica el clima interno de la empresa? ***

Siendo 1 desagradable y 5 muy agradable

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. **¿Qué cree que tiene la empresa que la diferencia de la competencia? ***

Selecciona todos los que correspondan.

☐ Gestión administrativa

☐ Calidad

☐ Precio

☐ Cobertura

Otro: ☐ _____

Elaboración propia, año 2020

Anexo 4. Encuesta interna, pregunta 16 y 17.

16. **¿Cuáles son las debilidades, Aquello en que se está fallando? ***

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Gestión administrativa
- ☐ Calidad
- ☐ Precio
- ☐ Cobertura

Otro: ☐ _____

17. **¿Qué servicios se le ofrece a los Afiliados? ***

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Capacitaciones
- ☐ Programas de bienestar
- ☐ Asesorías
- ☐ Acompañamiento legal

Otro: ☐ _____

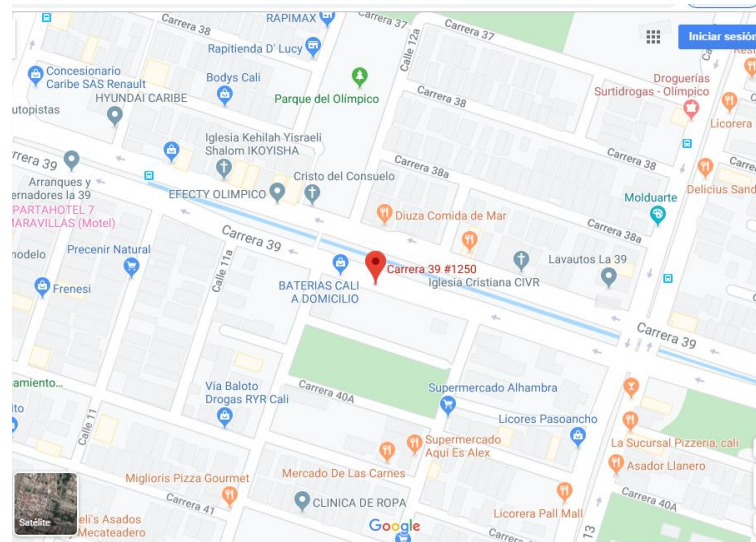
Elaboración propia, año 2020

Anexo 5. Logo de la empresa Transportes Especiales Tour del Valle LTDA.



Fuente: Transportes Especiales Tours del Valle LTDA. Santiago de Cali 2018

Anexo 6. Ubicación de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.



Fuente: Google Maps. 2018

Anexo 7. Oficina de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.



Fuente: Transportes Especiales Tours del Valle LTDA. Santiago de Cali 2018

Anexo 8. Oficina de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.



Fuente: Transportes Especiales Tours del Valle LTDA. Santiago de Cali 2018

Anexo 9. Buses del parque automotor de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.



Fuente: Transportes Especiales Tours del Valle LTDA. Santiago de Cali 2018

Anexo 10. Micro bus del parque automotor de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.



Fuente: Transportes Especiales Tours del Valle LTDA. Santiago de Cali 2018

Anexo 11. Automóvil del parque automotor de la empresa Transportes Especiales Tours del Valle LTDA.



Fuente: Transportes Especiales Tours del Valle LTDA. Santiago de Cali 2018