

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TRANS
TOURS VALLE LTDA PARA EL PERIODO 2022-2027

ANDRÉS FELIPE BETANCOURT HERNÁNDEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CALI, COLOMBIA

2022

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TRANS
TOURS VALLE LTDA PARA EL PERIODO

2022-2027

ANDRÉS FELIPE BETANCOURT HERNÁNDEZ

DIRECTOR

BENJAMÍN BETANCOURT

MBA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI, COLOMBIA

2022

PAGINA DE ACEPTACIÓN

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 2022

DEDICATORIA

Le dedico el resultado de este trabajo de grado a Dios y a toda mi familia.

Principalmente, a mis padres que me apoyaron y guiaron en este proyecto hasta este punto.

Gracias por enseñarme a soliviar las cargas y afrontar los retos sin perder nunca la calma ni la prudencia. Me han enseñado mis principios, mis valores y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente, les agradezco a mis padres por su incondicionalidad para poder cumplir todos mis objetivos académicos. Ellos son los que con su apoyo me han impulsado siempre a perseguir mis sueños, metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

Le agradezco muy profundamente a mi director de trabajo de grado por su paciencia y orientación, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a este punto. Gracias por su método, guía y todos sus consejos en la realización de este trabajo de grado.

Agradezco especialmente a los docentes que han sido guías en este proceso de formación administrativa, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos y los métodos necesarios para materializar este proyecto.

Por último, agradecer a la UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE SAN FERNANDO y al programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACION que me ha formado con integralidad frente a los desafíos profesionales venideros, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título.

RESUMEN

En Colombia actualmente las empresas de transporte terrestre de pasajeros, en la modalidad especial, se enfrentan a retos que amenazan la continuidad de su operación, razón por la cual un análisis del entorno interno y externo se convierte en una herramienta de gestión que permite formular y estructurar un conjunto de estrategias que permitan a la empresa alcanzar los objetivos organizacionales en sus diferentes variables como expansión o sostenimiento.

Por lo tanto, mediante este proceso de formulación del plan estratégico para la empresa Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda, se busca cubrir las necesidades puntuales que esta tiene, comprendiendo las expectativas de las partes interesadas vinculadas en el proceso, y formulando un alcance sobre todos los procesos de la empresa, siendo a su vez que una guía flexible y dinámica.

PALABRAS CLAVES:

Plan Estratégico, Formulacion Estrategica, Transporte Especial, Prospectiva, Análisis de factores, Benchmarking

Tabla de Contenido

Introducción.....	18
1. Planteamiento del problema	20
1.1 Tratamiento del problema.....	20
1.2 Formulación del problema.....	22
1.3 Sistematización del problema.....	23
2 Justificación.....	24
3 Objetivo	25
3.1 General	25
3.2 Específicos.....	25
4. Marco de Referencia.....	26
4.1 Marco Contextual	26
4.1.1 Colombia.	26
4.1.2 Valle Del Cauca.....	28
4.2 Estado del Arte	29
4.3 Marco Teórico	31
4.3.1 Escuela del diseño – creación de estrategia como proceso de concepción. ..	31
4.1.3 Escuela De Posicionamiento – Creación De Estrategia Como Un Proceso	
Analítico. 34	
4.4 Marco Conceptual	36
5. Metodología.....	40

5.1	Tipo de estudio	40
5.2	Método de Investigación	42
5.3	Fuentes de información	43
5.3.1	Fuentes de información primaria.....	43
5.3.2	Fuentes de información secundarias.....	44
5.4	Proceso Estratégico	44
5.4.1	Caracterización e Historia de la Organización.	45
5.4.2	Análisis externo de la organización.....	45
5.4.3	Análisis interno de la organización.	46
5.4.4	Análisis estratégico DOFA.....	46
5.4.5	Direccionamiento estratégico.	47
6.	Historia y Caracterización de la Empresa.....	48
6.1	Historia de la Empresa.....	48
6.2	Direccionamiento estratégico	49
6.2.1	Misión.....	49
6.2.2	Visión.	49
6.2.3	Política del sistema integrado de gestión.....	50
6.2.4	Objetivos Estratégicos.	50
6.2.5	Valores.....	51
6.3	Caracterización de la empresa.	51

6.3.1	Mapa de procesos.	52
6.3.2	Estructura organizacional – organigrama.	52
6.3.3	Principales Cambios.	53
6.3.2	Modelo Canvas - Transportes Especiales Tours Del Valle.	56
7.	Análisis externo de la empresa	58
7.1	Factor político.....	58
7.2	Factor económico	60
7.3	Factor financiero.....	61
7.4	Factor Social	63
7.5	Factor tecnológico	64
7.6	Factor cultural y ambiental	65
7.7	Factor Legal.....	67
8.	Oportunidades y amenazas	76
8.1	Oportunidades.....	78
8.2	Amenazas	79
9.	Análisis sectorial	80
9.1	Diamante competitivo	84
9.2	Cinco fuerzas competitivas.....	88
9.1.1	El poder del cliente.	89
9.1.2	El poder del proveedor.	89
9.2.3	Los nuevos competidores entrantes.....	89

9.2.4	La amenaza que generan los productos sustitutivos.....	90
9.2.5	La naturaleza de la rivalidad.....	90
10.	Benchmarking.....	93
10.1	Empresas a comparar.....	93
10.1.1	Transportes especiales Brasilia S.A.	93
10.1.2	Transportes Santiago de Cali alameda S.A.	94
10.1.3	Transportes Servicios Y Logística Fd S.A.S.	95
10.2	Factores claves de éxito.....	96
10.3	Matriz de perfil competitivo	98
10.4	Radares de comparación – perfil de valor	99
10.4.1	Transportes especiales tours del valle Ltda.	99
10.4.2	Transportes especiales Brasilia.....	100
10.4.3	Transportes Especiales Alameda.....	101
10.4.4	Transportes Especiales Fd.	102
10.4.5	Recomendaciones A La Empresa.	104
11.	Análisis interno de la empresa.....	105
11.1	Diagnóstico del proceso administrativo	105
11.1.1	Fase mecánica.....	106
11.1.1.1	Planificación.....	106
11.1.1.2	Organización.....	108
11.1.2	Fase dinámica.	110

11.1.2.1	Dirección.	110
11.1.2.2	Control.	111
11.2	Cadena de valor	112
11.2.1	Procesos estratégicos.	113
11.2.2	Procesos misionales.	113
11.2.3	Procesos de apoyo.	113
11.3	Análisis cultural.....	115
11.3.1	Valores.....	115
11.4	Fortalezas y debilidades	116
12.	ANÁLISIS DOFA	118
12.1	Matriz de evaluación de factores externos - efe	118
12.2	Matriz de evaluación de factores interno - efi	119
12.3	Análisis estratégico DOFA.....	120
12.4	Estrategias DOFA.....	124
12.4.1	Estrategias asociadas A F-O.	124
12.4.2	Estrategias Asociadas A O-D.	125
12.4.3	Estrategias Asociadas A F-A.....	125
12.4.4	Estrategias Asociadas A D-A	126
13.	Prospectiva estratégica	127
13.1	Árbol De Competencias De Marc Giget	127
13.2	Matriz Del Cambio	129

13.3	Factores De Cambio	130
13.4	Calificación de variables	131
13.5	Análisis del presente	131
13.6	Análisis estructural	133
13.7	Formulación de hipótesis de futuro	137
13.7.1	Análisis de escenarios.....	138
13.7.2	Escenario tendencial.....	139
13.7.3	Escenario optimista.	139
13.7.4	Escenario pesimista.	140
13.7.4.1	Escenario apuesta	142
14.	Direccionamiento estratégico	145
14.1	Matriz de Estructuración de la misión de transportes especiales tours del valle Ltda	145
14.1.1	Declaración de misión.	145
14.2	Matriz de la visión de transportes especiales tours del valle Ltda.....	145
14.2.1	Visión.	146
14.3	Objetivos estratégicos y de calidad	146
14.4	Formulación de las estrategias.....	151
14.4.1	Estrategias de productos.	151
14.4.2	Marca.	153
14.4.2	Logotipo.	154

14.4.3	Slogan.....	154
14.4.4	Matriz BCG.....	154
14.4.5	Matriz de segmentación.....	156
14.4.6	Análisis.....	156
14.5	Estrategia de precio	157
14.5.1	Análisis.....	157
14.6	Estrategia de comunicación.....	158
14.7	Estrategia de distribución	159
14.7.1	Logística.....	159
14.7.1.1	Control de inventarios.....	159
14.7.1.2	Administración.....	160
14.7.1.3	Análisis.....	160
14.8	Matriz Ansoff	161
15.	Planes de acción	163
15.1	Análisis de la situación actual	164
15.2	Objetivos a corto plazo	165
15.3	Formulación de políticas	167
16.	Conclusiones y recomendaciones.....	170
16.1	Conclusiones.....	170
16.2	Recomendaciones	172
	Referencias Bibliográficas.....	174

Lista de Tablas

Tabla 1. Caracterización de la empresa	51
Tabla 2. Composición Accionaria	52
Tabla 3. Factor político.....	58
Tabla 4. Factor económico	60
Tabla 5. Factor financiero.....	62
Tabla 6. Factor Sociodemográfico	63
Tabla 7. Factor Cultural y ambiental	65
Tabla 8. Entorno Local - religioso.....	66
Tabla 9. Ponderación de entornos	75
Tabla 10. Cinco fuerzas de Porter	91
Tabla 11. Factores clave de éxito	96
Tabla 12. Matriz perfil competitivo.....	98
Tabla 13. Radares de comparación – Transportes especiales tours del valle Ltda.....	99
Tabla 14. Factores Clave de éxito Transportes Brasilia	100
Tabla 15. Factores clave de éxito Transportes especiales Alameda.....	101
Tabla 16. Factores clave de éxito servicios y logística FD S.A.S	102
Tabla 17. Direccionamiento estratégico	107
Tabla 18. Proceso de apoyo.....	115
Tabla 19. Fortalezas y debilidades	116
Tabla 20. Matriz EFE	118
Tabla 21. Matriz EFI	119
Tabla 22. DOFA	121

Tabla 23. Árbol de competencias de Marc Giget	127
Tabla 24. Factores de Cambio	130
Tabla 25. Calificación de variables	131
Tabla 26. Análisis del presente.....	132
Tabla 27. Análisis de Hipótesis	137
Tabla 28. Análisis de escenarios	138
Tabla 29. Escenario tendencial.....	139
Tabla 30. Escenario optimista	140
Tabla 31. Escenario Pesimista.....	141
Tabla 32. Aspecto de la misión	145
Tabla 33. Matriz de segmentación.....	156
Tabla 34. Objetivos a corto plazo	166

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso Estratégico	45
Figura 2. Mapa de procesos.....	52
Figura 3. Organigrama.....	53
Figura 4. Principales cambios.....	55
Figura 5. Canvas Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda.	57
Figura 6. Radar para el análisis y diagnóstico del entorno	78
Figura 7. Análisis sectorial	80
Figura 8. Producto Interno Bruto 2015-2022	83
Figura 9. Tasa de Crecimiento %	84
Figura 10. Diamante competitivo	88
Figura 11. Transportes Brasilia	93
Figura 12. Transportes FD.....	95
Figura 13. Fases diagnóstico del proceso administrativo	105
Figura 14. Análisis estructural.....	134
Figura 15. Variables sobre la línea bisectriz	136
Figura 16. Contratos	153
Figura 17. Marca	154

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Valor sopesado	100
Gráfica 2. Valor sopesado de transportes especiales Brasilia	101
Gráfica 3. Valor sopesado de transportes especiales Alameda	102
Gráfica 4. Sopesado de Servicios y logística FD	103
Gráfica 5. Comparación entre los valores ponderados	103
Gráfica 6. comparación de valores sopesados	104
ación	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

En la actualidad las empresas de transporte se enfrentan a un entorno altamente cambiante y competitivo, lo que establece la necesidad de contar con una ágil capacidad para analizar el entorno, que permita alcanzar la ventaja competitiva en el sector, entendiendo la adaptabilidad que debe tener la estrategia. Por esta razón, este trabajo compila la metodología de análisis de entornos, con el fin de estructurar un proceso estratégico para la empresa Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda, con el que se espera identificar el entorno externo, el análisis sectorial y las características propias de la empresa para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Se precisa mencionar que, Transportes especiales tours del valle Ltda, Es una empresa de transporte terrestre de pasajeros, en la modalidad especial, que cuenta con la respectiva habilitación como prestador de servicio por el ministerio de transporte bajo los estándares de la resolución 431 de 2017. Para la estructuración del proceso estratégico se cuenta con la siguiente ruta metodológica establecida por el autor Betancourt, B., (2012), establecida como un proceso lógico y por etapas en el cual se define los pasos secuenciales para definir los objetivos y metas, con base en el análisis de los entornos.

En la actualidad las empresas de transporte terrestre de pasajeros, en la modalidad especial, cuentan con un marco normativo regulado y emitido por el Ministerio de transporte y otros referentes, uno de los principales cambios generados es la incorporación de un modelo orientado al mejoramiento continuo, motivando la adquisición de un direccionamiento estratégico, que este ajustado a los estándares de calidad, seguridad y salud en el trabajo ya establecidos, con un alcance en la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros.

En este sentido, un abordaje desde la competitividad reveló que la certificación en normas de calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo, brinda un sentimiento de confianza en la marca, la cual se ha visto en incremento “en Colombia hasta el 2019, tan sólo se contaba con un 34.8% de empresas certificadas donde solo un 12.2% de empresas se encuentran certificadas en la norma NTC ISO 9001” (Revista Semana, 2020).

Partiendo de la premisa de que actualmente gran parte de las empresas cuentan con un direccionamiento estratégico documentado o no documentado, este trabajo busca formular los objetivos y estrategias tendientes a dar respuesta al análisis del contexto interno y externo, además de articular los requerimientos de las normas técnicas colombianas para calidad y SST, verificando su efecto sobre la planificación de la empresa de transporte, especial de pasajeros.

Así las cosas, a medida que se desarrollen los capítulos de este documento, se podrá evidenciar el respectivo análisis externo e interno, además de articular la metodología PESTAL y DOFA, así como también analizar mediante la metodología de BENCHMARKING las empresas definidas como competencia, para hacer un análisis de valor con el fin de generar objetivos y estrategias ajustadas a la realidad competitiva del sector transporte y a las fortalezas que dispone la empresa para alcanzar sus metas, partiendo de un enfoque prospectivo que permita articular los objetivos con un escenario apuesta.

1. Planteamiento del problema

1.1 Tratamiento del problema

El plan estratégico se define como el conjunto de objetivos establecidos por la empresa con base en su análisis del entorno externo que comprende las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y su análisis interno comprendido como las fortalezas y debilidades propias del dinamismo de la empresa, a su vez el cruce de estas fortalezas y las oportunidades nos brinda un marco de referencia para la ampliación del mercado y la gestión integral de la empresa, mientras que un adecuado control de las debilidades y las amenazas permite a las empresas realizar una gestión integral del riesgo.

Para obtener este concepto de plan estratégico se recurrió a las definiciones usadas por dos grandes autores de la rama administrativa, entendiendo sus dimensiones y particularidades, entendiéndose así sus aproximaciones al termino.

Para Chiavenato (1986) la planeación se define como “La función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura” (p. 10). Por su parte William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos: "Entenderemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se toma. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”

Debido al dinamismo de las empresas y particularmente en el sector transporte, los planes estratégicos deben ajustarse periódicamente, con el fin de que los objetivos sean transversales y permitan coordinar los recursos con la obtención de este, logrando las metas esperadas.

A su vez en la actualidad las empresas de transporte terrestre de pasajeros, en la modalidad especial, atraviesan un proceso de migración en su planificación estratégica acaecida en el modelo de gestión de riesgos inherente a las normas de calidad, establecidas por un marco normativo regulado y cambiante que promueve el abordamiento de los procesos de habilitación y gestión de los procesos de transporte especial, enmarcadas dentro del Decreto 431 de 2017¹, y supeditados por el direccionamiento emitido por la Super Intendencia de Puertos Y Transporte y su ente regulador el Ministerio de Transporte.

La obligatoriedad de implementar un sistema de gestión de calidad, permitió dentro de sus requerimientos iniciar para las gerencias la comprensión del concepto de direccionamiento estratégico, que dentro del sector se llevaba de formas informales o poco documentadas, y que a su vez abrió a la alta gerencia a contemplar aspectos como el análisis del contexto organizacional con metodologías como la DOFA² o PESTAL³. Estas metodologías permitían a la gerencia y al equipo de trabajo analizar los factores internos y externos que fueron imperantes durante el año 2015 y se definieron estrategias que rigen hasta la actualidad, si bien este direccionamiento ha generado un crecimiento dentro de la compañía, a su vez es importante aclarar que durante los siete años siguientes se han estructurado una gran cantidad de cambios que introducen una nueva

¹ Decreto 431 de 2017 emitido por el Ministerio de Transporte del gobierno de Colombia.

² La metodología DOFA es un método de análisis de factores externos e internos de la empresa, que permite establecer las necesidades y expectativas de esta en función a su crecimiento, permitiendo formalizarlas en objetivos, que a su vez estructuran metas de cumplimiento, a través de estrategias organizacionales.

³ La metodología PESTAL es una metodología que busca estructurar una planificación estratégica que vincula el análisis de las fuerzas a nivel Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

cantidad de variables con diversidad de efectos sobre la misma, que pueden ser considerados como amenazas o como oportunidades de mejora según el criterio del evaluador.

En la actualidad la empresa *Trans tours valle Ltda* se enfrenta a un proceso de reevaluación del contexto por lo cual se debe analizar los vectores internos y externos, filiales a los grupos de interés, debido a que estas variables permitirán orientar las estrategias de gestión, por lo que se requiere establecer herramientas de recolección y análisis que permitan identificar estos vectores.

De ahí que el tema que se pretende abordar desde este proyecto de investigación es la identificación del impacto generado por la estandarización y certificación de los procesos de la empresa, desde la perspectiva de la gestión del cambio, generando a su vez, un desafío tanto en la gestión del conocimiento actual, como en la necesidad de adoptar esta metodología de trabajo, generadas por los parámetros de la norma. Es por esto que, la gerencia plasmo este desafío de forma organizacional, aceptándose como una meta a mediano plazo.

En consecuencia, a esta se establece la siguiente interrogante como formulación del problema y a su vez se establece la sistematización del mismo.

1.2 Formulación del problema

¿Con base en los cambios acaecidos en los últimos años, es necesario ajustar el plan estratégico de la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, para dar respuesta a los cambios identificados en el análisis de los contextos internos y externos?

1.3 Sistematización del problema

¿Cuáles son las variables características del entorno de la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda?*

¿Cuál sería la contribución de un análisis del entorno para la planificación estratégica de la empresa?

¿Es factible formular y/o estructurar un direccionamiento estratégico para la vigencia 2022-2027 de la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda?*

¿Es posible articular los objetivos del direccionamiento estratégico resultante del análisis del entorno con los objetivos establecidos dentro del proceso de gestión de la calidad?

2 Justificación

En Colombia actualmente las empresas de transporte terrestre de pasajeros, en la modalidad especial, se enfrentan a retos que amenazan la continuidad de su operación, razón por la cual un análisis del entorno interno y externo se convierte en una herramienta de gestión que permite formular y estructurar un conjunto de estrategias que permitan a la empresa alcanzar los objetivos organizacionales en sus diferentes variables como expansión o sostenimiento.

Por lo tanto, mediante este proceso de formulación del plan estratégico para la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, se busca cubrir las necesidades puntuales que esta tiene, comprendiendo las expectativas de las partes interesadas vinculadas en el proceso, y formulando un alcance sobre todos los procesos de la empresa, siendo a su vez que una guía flexible y dinámica.

Comprendiendo también, el entorno externo, lo que permitirá visualizar las oportunidades y amenazas imperantes del sector de transporte especial de pasajeros, también como impactan los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, y como la empresa responde a nivel competitivo, lo que indicará, con una adecuada gestión del riesgo, donde enfocar los esfuerzos organizacionales, mientras que en el diagnóstico del entorno interno se identificarán las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional. Finalmente se espera que, articulando estas metodologías, se estructuren los planes de acción para alcanzar las metas establecidas.

3 Objetivo

3.1 General

Formular un plan estratégico para la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda* para la vigencia 2022-2027.

3.2 Específicos

- Caracterizar los entornos de la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*
- Analizar los resultados de la caracterización con el fin de establecer las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa
- Formular el direccionamiento estratégico para la vigencia 2022-2027 de la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*
- Articular los objetivos del direccionamiento estratégico con los objetivos establecidos dentro del proceso de gestión de la calidad

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Contextual

Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda, es una empresa de transporte especial de pasajeros, en la modalidad especial, que se encuentra habilitada bajo el decreto 431 de 2017 para la prestación del servicio para el perímetro nacional. Razón por la cual el marco contextual de este trabajo se desarrolla con base de aplicación al departamento del valle del cauca, en donde se concentra más del 85% de la operación. En este sentido, se considera relevante empezar con una contextualización del entorno demográfico, en el cual se presta la operación de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial, autorizada por el ministerio de transporte, así:

4.1.1 Colombia.

“Se ubica en el extremo noroccidental de América del sur, con una superficie de 1.141.748 Km², tiene costa en el Pacífico y en el Atlántico”. Atravesada de Sur a Norte por los Andes que, cerca de la frontera meridional se dividen en tres ramales: cordilleras Occidental, Central y Oriental. Al Este de la cordillera Oriental se encuentra la Orinoquía o los Llanos, y la Amazonía colombiana. Aparte de los Andes: Serranía del Baudó y Sierra Nevada de Santa Marta. Existen seis cumbres superiores a los 5000 metros. Los valores de lluvia determinan los diferentes climas, de los que se distinguen dos:

- Clima de las llanuras o tierras bajas: altitud por debajo de los 500 metros y temperaturas medias anuales de 25 grados centígrados;
- Clima de montaña o de las vertientes o valles: altitudes superiores a los 500 metros, clima muy húmedo, seco o muy seco La república de Colombia es un país

ubicado en la región noroccidental de América del sur, integrante activo de la comunidad andina, es un estado unitario, social y democrático de derecho.

Mencionando además que está conformada por 32 departamentos descentralizados y el distrito capital de Bogotá. Es considerada una República Presidencialista, por lo que el presidente de la República, los Gobernadores Departamentales, alcaldes municipales, los congresistas, diputados Departamentales y concejales municipales son elegidos a través de voto popular. Comprende también tres tipos de poderes, el ejecutivo, legislativo y judicial.

- Poder Ejecutivo. El presidente de la República y el vicepresidente son elegidos por sufragio universal para un período de cuatro años, por la mitad más uno de los votos. La Constitución Colombiana no permite la reelección.
- Poder Legislativo. Consta de dos cámaras: Senado, con 108 miembros, y Cámara de Representantes, con 172 representantes. Los senadores y los representantes son elegidos para un período de cuatro años, que se inicia el 20 de julio siguiente a la elección. El Senado es la cámara preponderante en el sistema político colombiano. Los pueblos indígenas gozan de una protección especial y tienen garantizados dos representantes en el Senado de la República y un representante a la Cámara. Para el caso de las comunidades afrocolombianas garantiza la participación de dos representantes a la Cámara.
- Poder Judicial. Está conformado por: la Corte Suprema, la Corte Constitucional, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura y la fiscalía general de la Nación. La Corte Suprema es el máximo tribunal de la jurisdicción ordinaria. Los magistrados de la Corte Constitucional, de la Corte Suprema de Justicia y del

Consejo de Estado serán elegidos para períodos individuales de ocho años, no podrán ser reelegidos⁴.

4.1.2 Valle Del Cauca.

“Es uno de los departamentos más importantes en Colombia, tiene un clima promedio de 24°C; por lo que es ideal para el turismo, Farallones de Cali, Bahía Málaga y la Isla Malpelo esperan por ti. Además, en la capital puedes disfrutar de todo su desarrollo arquitectónico con influencia europea. La agricultura vallecaucana es la más importante y variada del país, con cultivos tecnificados de caña de azúcar, café, algodón, soya y sorgo. El Valle se ha convertido en uno de los principales centros de desarrollo económico del país dominando todo el sur occidente colombiano.

Por estas razones, el Valle es el tercer departamento en producción industrial. Se destacan las actividades comerciales, de transporte y bancarias, favorecidas en gran medida por el puerto de Buenaventura, que es uno de los de los más importantes de Colombia. Señalando que la principal industria es la azucarera, junto con la producción de papel, químicos, maquinaria y equipos. Yumbo, Santiago de Cali y Palmira son las principales sedes industriales.

Otro sector de gran desarrollo en los últimos tiempos es la construcción. Se explota la ganadería bovina, porcina, la avicultura y la pesca. Los recursos mineros están representados por carbón y caliza mármoles, oro, plata, platino, hierro y asbesto, entre otros⁵.

⁴ (S/f). Gob.es. Recuperado el 11 de abril de 2022, de [Http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/colombia_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/colombia_FICHA%20PAIS.pdf)

⁵ Departamento del Valle del Cauca. (2012, diciembre 14). [encolombia.com](https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia-colombiana/departamentos/valle-del-cauca/). <https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia-colombiana/departamentos/valle-del-cauca/>

4.2 Estado del Arte

La planificación estratégica es fundamental para medir el nivel de crecimiento de la empresa en función a sus objetivos organizacionales, esta nace de un análisis del entorno externo, que debe velar inicialmente por un diagnóstico de las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector empresarial, a través de un marco de referencia a nivel político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, del cual se puede estructurar una estrategia para dar respuesta a esas oportunidades y aprovecharlas en el crecimiento empresarial y mitigar las amenazas mediante un proceso de gestión del riesgo orientado al control de los factores del mismo.

El autor Ansoff (1997) plantea que "la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno".

A su vez diversos autores de la administración consideran que la dirección estratégica debe dar respuesta a las necesidades del entorno y al mismo tiempo responder a la expectativa de las partes interesadas que depende de la misma.

Por su lado Ortiz (2005) expone que uno de los factores de crecimiento empresarial, asociado a la formulación estratégica, es la gestión de las relaciones que sostiene una empresa y sus partes interesadas como lo son proveedores, clientes, socios y entidades regulatorias. Razón por la cual, frente a los cambios acaecidos sobre los factores externos e internos de la empresa, se hace necesario analizar si la planificación estratégica actual de la compañía da respuesta efectiva a los requerimientos, o por el contrario es necesario actualizarla con base en un nuevo

contexto, ajustando la estrategia al mejoramiento de los componentes establecidos por la metodología DOFA o PESTAL.

Partiendo de esta generalidad se hace una búsqueda específica de trabajos anteriores que compartan similitudes con el objeto de estudio, relacionándose a continuación los siguientes referentes:

El autor, Hidalgo, (2012) en su trabajo formulado “Plan estratégico para la empresa de transportes Jaramillo Hidalgo cia Ltda. de la ciudad de Loja periodo 2012-2013” estructuro un análisis DOFA para validar el alcance de los factores mediante el desarrollo de actividades enfocadas al personal, con el fin de direccionar una política y unos objetivos estratégicos para el periodo.

Mientras que los autores Correa y Jordan (2012) en su trabajo formulado “Desarrollo e implementación de un plan estratégico para reposicionar a la empresa TRANSUCOL Ltda. en el gremio de transportadores particulares y especiales del municipio de palmira” establecen el uso de un análisis de la estructura interna de la empresa con el fin de estructurar un análisis de negocio y competencia para articular la estrategia, adicionalmente plantean un conjunto de estrategias para el manejo de los procesos internos

Como orientación para la elaboración de este documento, se tomó el trabajo expuesto por Jaramillo y Gonzales (2015) titulado “Planeación Estratégica para la empresa el DORADO S.A.S” en el cual se realizó un catamieneto para conocer situaciones y actitudes en los procesos y las personas, con el fin de utilizar teorías administrativas y estratégicas, para determinar los factores que afectan a la empresa y el impacto que tiene el análisis de la información para la toma de decisiones.

Por otro lado, se observó a los autores Benítez y Hernández (2019) en su trabajo “Formulación de un plan estratégico para la empresa transportes linea buenaventura S.A” establecen el proceso de análisis estratégico con base a la unificación de metodologías como el análisis del contexto, partes interesadas, incluyendo aspectos de la metodología para el análisis de las dimensiones del ambiente denominado PESTEL y el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA, y finalizando con una evaluación de estrategias .

Los trabajos que se usaron como base permitieron cimentar el marco de referencia y establecer el punto de partida para el análisis del contexto de la empresa frente a los diferentes factores determinados dentro del PESTAL.

4.3 Marco Teórico

En este apartado se presentan los diferentes soportes y referentes teóricos que comprende el presente proyecto, afianzando el proceso en las escuelas del pensamiento estratégico establecidas dentro del Sararí a la Estrategia, desde la concepción del autor Henry Mintzberg, de las cuales se identificó las premisas de las tres escuelas vinculadas al proceso de diseño de este proyecto.

4.3.1 Escuela del diseño – creación de estrategia como proceso de concepción.

La escuela del diseño propone un modelo de creación de estrategia consistente con la metodología DOFA, que procura lograr una linealidad entre las capacidades internas de la empresa y las oportunidades brindadas por el sector y el entorno externo de la empresa. Esta escuela establece un enfoque orientado a establecer una metodología de evaluación del contexto de las situaciones externas e internas, como un medio para identificar oportunidades y amenazas para el entorno externo y las fortalezas y debilidades identificables dentro del entorno interno.

Para la evaluación externa de los factores se utilizan las premisas de Porter, que a pesar de tener una clara postura dentro del posicionamiento establece aspectos vinculantes con la escuela del diseño, como el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, además de establecer pasos de previsión. Adicionalmente dentro de esta escuela se establecen criterios de coherencia, consonancia, ventaja y viabilidad.

Por lo que se establecen las siguientes premisas de la escuela del diseño:

0. La formación de estrategia debería ser un proceso de pensamiento consciente
1. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en la persona encargada de la estrategia
2. La formulación de la estrategia debe mantenerse simple e informal
3. Las estrategias deben ser únicas
4. El proceso de diseño está finalizado cuando aparecen completamente formuladas como perspectivas
5. Las estrategias no pueden perder su simpleza
6. Las estrategias primeramente deben ser formuladas para iniciar el proceso de aplicación

4.1.2 Escuela De Planificación – Creación De La Estrategia Como Un Proceso

Formal

La escuela de la planificación se origina en paralelo con la escuela del diseño, como un libro guía se toma la obra de ANSOFF denominada “Estrategia Corporativa” de 1965, adicionalmente se cuenta con cientos de modelos básicos que toman como base para la formulación y ejecución de la estrategia, la siguiente estructura:

- Etapa de fijación de objetivos
- Etapa de verificación externa
- Etapa de verificación interna
- Etapa de evaluación de estrategia
- Etapa de puesta en operación de la estrategia
- Fijar plazos para todo el proceso

En este modelo, los objetivos estructuran e impulsan la formulación de la estrategia y al mismo tiempo, la implementación de programas asociados a presupuestos, lo que les permite ejercer el control sobre los resultados de estos para garantizar el cumplimiento de estos, y con este resultado la materialización de la estrategia.

Por tanto, las siguientes son las premisas de la escuela de la planificación:

1. La estrategia debe provenir de un proceso controlado y formal, con un conjunto de etapas claras
2. La responsabilidad recae sobre los responsables de los procesos de planificación
3. Las estrategias deben compilar los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos para ser materializadas

Es de mencionar, que incluye aspectos de la planificación de situaciones como herramienta brindada por PORTER para pronosticar el futuro, con el fin de preparar a la empresa para dar establecer un conjunto de posibilidades y prepararse para su aprovechamiento, así como el Control Estratégico, Orientado a controlar la estrategia misma, otros autores como Goold y Campbell en 1987 han incursionado en la materialización del control estratégico y destacan los siguientes aspectos:

- Planificación Estratégica
- Control Financiero
- Control Estratégico

4.1.3 Escuela De Posicionamiento – Creación De Estrategia Como Un Proceso

Analítico.

La escuela del posicionamiento se afianza en 1980 con la publicación de la “*estrategia competitiva*” de PORTER, quien estimulo el alejamiento por medio del análisis de las escuelas del diseño y de la planificación, brindando una solidez basada en la información para la toma de decisiones, además de PORTER autores anteriores brindaron bases para el establecimiento de esta escuela como la estrategia militar entre otras.

Al prescindir de las principales premisas de las escuelas del diseño que se orientaban en el diseño para cada organización y de la escuela de la planificación, se estructurando un conjunto de mecanismos de análisis de la información que permitían brindar información estratégica como la capacidad de diferenciación de productos y establecer nichos de mercados, lo que brindo lugar a la creación de estrategias más ajustadas a las necesidades y expectativas del sector.

Finalmente, después de 3 grandes oleadas, que anteceden a las escuelas del diseño y de la planificación, usadas principalmente para la guerra, nace entonces, un modelo de análisis competitivo que brinda y/o estructura, un conjunto de cinco fuerzas, las cinco fuerzas de Porter, que permiten influir en la capacidad de la empresa para hacerse más competitiva

- La amenaza de nuevos concursantes
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación con los clientes

- Amenaza de productos sustitutos
- Intensidad de la rivalidad entre competidores

También entre sus aportes establece la relevancia de la cadena de valor y la fundamenta en cuatro clases de investigación

1. Investigación Estática Única
2. Investigación Estática por Grupos
3. Investigación Dinámica Única
4. Investigación Dinámica por Grupos

Estableciendo de la siguiente forma, las siguientes premisas de la escuela de la planificación:

1. La estrategia como posición genérica, específicamente comunes e identificables en el mercado
2. El mercado es económico y competitivo
3. Análisis de la información por parte del directivo para el control de las alternativas
4. El uso de la información como impulso a la estrategia de posicionamiento que motivan la estructura organizacional
5. La estrategia depende de la selección de las posiciones con un enfoque analítico

4.4 Marco Conceptual

- Análisis estratégico: Ronda y Marcané (2004) han establecido que dentro de la dirección estratégica “se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno”

Por otro lado, para los autores, Johnson y Scholes el análisis estratégico “consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de las partes interesadas” (p. 17).

Mientras que para Kenichi (2004) el análisis es el “punto crucial de arranque del pensamiento estratégico, al enfrentarse a problemas, tendencias, acontecimientos o situaciones que parecen constituir un todo armónico o que, de acuerdo con el sentido común actual, parecen venir integradas como un todo” (p. 10).

- Benchmarking: según la definición de David T Kearns (s/f), director general de Xerox Corporation “el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros”
- Direccionamiento estratégico: de acuerdo con Camacho, (2002) este es “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”

- Empresa de transporte terrestre automotor especializado: aquel que atiende las necesidades de movilización del turista o viajero Turista o Viajero Persona que utiliza el servicio de transporte turístico terrestre para movilizarse como pasajero.
- Estrategia: según Menguzzatto y Renau “Explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico”
- Formato Único De Extracto De Contrato – FUEC: según la Resolución 6652 de 2019, 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.
- Formulación estratégica: para David (1997) se hace alusión al termino entendido como “consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán” (p.5)
- Indicador: un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.
- Metodología FODA: Según Dyson (2004), el análisis FODA es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). Mientras que

autores como Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

- Misión: Según el profesor Rafael Muñiz Gonzales, autor del libro «Marketing en el siglo XXI», la misión “define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”

Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, “sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica”

- Planeación: La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos
- PESTEL: es una herramienta utilizada por las empresas para obtener un análisis del entorno que les rodea. El nombre es un acrónimo que viene de las siglas de los factores analizados, políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos y legales. Esta herramienta, creada por Liam Fahey y V.K.
- Servicio público de transporte terrestre automotor especial: de acuerdo con el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte 1079 de 2015, modificado por el Decreto 431 de 2017, es aquel que presta 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 que requieren de un servicio expreso, siempre que hagan parte de un grupo determinable.

- Transporte especial: 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 ya sean estudiantes, asalariados, turistas (prestadores de servicios turísticos) o particulares, que requieren de un servicio expreso y que para todo evento se hará con base en un contrato escrito celebrado entre la empresa de transporte y ese grupo específico de usuarios
- Visión: según Bengt Karlof, visión “es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes.”

5. Metodología

5.1 Tipo de estudio

El presente estudio se comprendió como tipo descriptivo no experimental y con propósito exploratorio, debido a que se estudiaron las circunstancias de los diferentes componentes de la planificación estratégica, aplicadas a la empresa *Transportes especiales tours del valle Ltda*, en donde se está presentando un determinado fenómeno, acaecido por variables externas e internas, además se buscó identificar el impacto de esta modificación sobre los objetivos y las estrategias, con el fin de estructura mediante la descripción de sus dimensiones, la identificación y gestión integral de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, afianzadas en mecanismos de recolección de datos.

Pues según lo señalado por Rodríguez, Gil y García, (1999) cuando se pretende estudiar una realidad, ésta se puede considerar como una totalidad única, de forma global, pero también puede ser importante para describir y detallar alguna problemática relacionada con esa realidad, considerando a ésta última, constituida por una serie de unidades o subunidades cuya caracterización exige un tratamiento diferenciado. Para este abordaje se tomara desde el capítulo 7 Análisis Externo en el que se desarrollan los aspectos a contener el Capítulo 8 en la identificación de Oportunidades y Amenazas, en el capítulo 9 es el análisis sectorial del sector transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial.

Dentro del modelo metodológico implementado el capítulo 10 se hace un análisis de BENCHMARKING orientado al análisis de las competencias, y en relación a como la empresa actualmente compite con ellas en el mercado, lo que permite dar un punto de referencia claro frente a las variables denominadas fortalezas que nos permiten resaltar frente a la competencia, y

también a identificar amenazas propias del sector, este proceso robustece el análisis de los entornos externos y da un valor agregado a la estrategia

Finalmente, el capítulo 11 establece el análisis interno de la empresa con el fin de estructurar las fortalezas y debilidades que permiten materializar la estrategia. Ya en complementariedad del capítulo 8 determinara las variables necesarias para la concepción de la estrategia.

Es de anotar que en este documento se articuló el proceso de análisis estratégico, con el método desarrollado por el profesor Betancourt, B., (2012) en su libro *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*, en donde se ajustó inicialmente las variables al sector transporte especial, que cuenta con estricto marco regulatorio y adicionalmente presenta una variación importante en el contexto externo de la misma, con implicaciones sobre el direccionamiento Estratégico, este análisis se ve reflejado en el capítulo 12 y finalmente se formulara el planteamiento estratégico en el capítulo 13.

Adicionalmente se establecido un modelo ajustado a la linea de prospectiva, en concordancia con la escuela francesa de Berger y Jouvenel, desde el que se estructuro un escenario apuesta dentro del cual se establecerá la base en las acciones, la percepción de la empresa y la gestion de riesgos y oportunidades, este funciono como precursor del ajuste a los objetivos y metas buscando que la empresa, cumpla con este modelo y genere un valor agregado, este proceso se visualiza en el capítulo 14.

En conclusión, el proceso de caracterización de la empresa se desarrollara des del capitulo 7 hasta el capítulo 11, el análisis de la empresa se desarrollara mediante la metodología

DOFA en el capítulo 12, razón por la cual la formulación quedara clara en el capítulo 13 y finalmente se articulara con la estrategia en el capítulo No. 14 de prospectiva.

5.2 Método de Investigación

Para la estructuración del proyecto se implementaron dos tipos de investigación asociados, el primero es el método deductivo mediante el cual se realizó el análisis de los factores que integran los componentes que afectan externamente a la organización, identificados a partir de la matriz PESTEL, en donde se analizaron factores tanto políticos, económicos, sociales, tecnológicos, como ecológicos y legales, reflejando un conjunto de necesidades y expectativas a cumplir dentro de la organización.

En esta línea, en el área interna de la empresa se identificaron aspectos como el modelo metodológico de planeación estratégica, implementado para la vigencia anterior, adicionalmente se validó su articulación con el mapa de procesos y la estructura organizacional, con el fin de verificar inicialmente su linealidad y al mismo tiempo corroborar el perfil necesario para el estrategia implementador a nivel operativo, con base en la identificación de fortalezas y debilidades.

En este orden de ideas y después del proceso de cruce se dio paso al método analítico con el fin de estructurar la metodología DOFA, mediante el cruce de los resultados obtenidos en las etapas previas. Para finalmente articular las estrategias mediante la articulación de estas, ajustadas a los recursos disponibles en la organización y a los responsables, en el siguiente orden:

- Estrategias Ofensivas

- Estrategias Defensivas
- Estrategias Adaptativas
- Estrategias de Supervivencia

Finalmente se realizó un proceso de articulación con el modelo de prospectiva con el fin de alinear los objetivos y metas de la planificación con un escenario apuesta fruto del ejercicio de prospectiva realizado con expertos técnicos en el área del transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial.

5.3 Fuentes de información

Las fuentes de información empleadas fueron todos aquellos recursos que la empresa puso en disposición para la identificación de aspectos, dentro de ellas se encuentran primarias y fuentes secundarias, como se identifican a continuación:

5.3.1 Fuentes de información primaria.

Las fuentes de información primarias que se emplearon fueron: en primer lugar, reuniones con el equipo de trabajo designado por la gerencia, con el fin de identificar sus puntos de vista y su unidad de análisis, para con ello conocer la orientación hacia el logro que se lleva a cabo dentro de la misma, y el nivel de impacto que pueden tener sobre los objetivos una posible modificación del direccionamiento estratégico.

También se identificaron aspectos como el mapa de procesos de la empresa, el organigrama, el análisis de contexto implementado para el proceso de certificación, aspectos identificados en la caracterización de necesidades y expectativas de las partes interesadas, los recursos asignados y la estrategia implementada hasta la fecha, en cumplimiento de los objetivos asociados a calidad que se estén implementando dentro del marco estratégico.

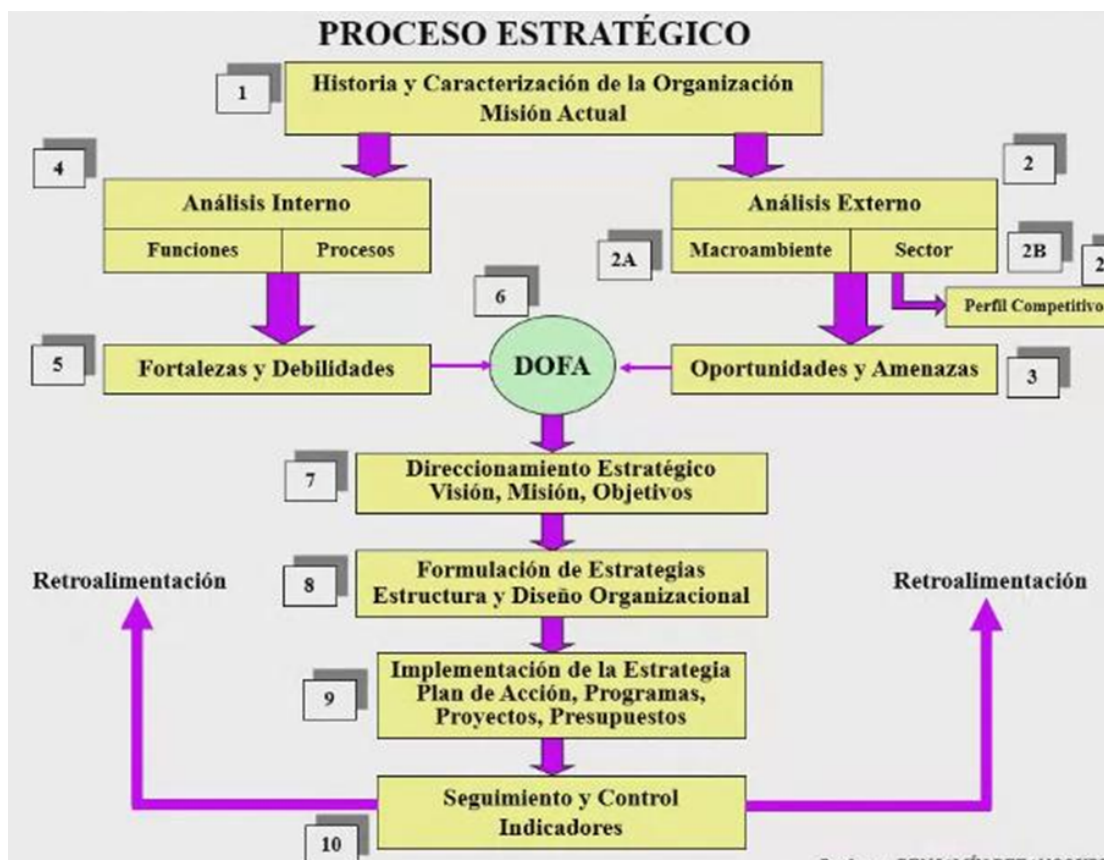
5.3.2 Fuentes de información secundarias.

Las fuentes de información secundaria fueron definiciones de autores enfocados en la dirección estratégica, el análisis de factores internos y externos, dentro de la bibliografía de estos, y adicionalmente documentos entregados por la empresa como mecanismo de recolección de información.

5.4 Proceso Estratégico

Para el desarrollo del proyecto se plantea el siguiente procedimiento de revisión y análisis, ajustado al método del profesor Betancourt, B., (2012), *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas* (Pag 17).

Figura 1. Proceso Estratégico



Nota. Fuente: tomado de (Betancourt, 2012, p. 17)

5.4.1 Caracterización e Historia de la Organización.

Es la información fundamental de la empresa en la cual se describe los factores y aspectos que dio origen a la *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, en concordancia con la misión de la empresa y buscando tener una visión clara del desempeño esperado para entender su situación y orientar la estrategia para materializar su futuro.

5.4.2 Análisis externo de la organización.

Para el análisis del entorno, procederemos a identificar y evaluar los acontecimientos, y principales cambios que suceden en el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal dentro del sector empresarial y que están más allá de su control.

- **Análisis Del Microambiente:** inicialmente se determina las fuerzas del entorno que podrían afectar a la empresa, Estas fuerzas o factores claves del entorno se suelen establecer en la metodología PESTEL
- **Análisis Del Sector:** hace referencia al sector económico y productivo del transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial, dentro del sector transporte.

5.4.3 *Análisis interno de la organización.*

Una de las herramientas que permite identificar el nivel de recursos y capacidades es el análisis interno, este tiene por objeto identificar dentro de la organización las fortalezas y debilidades en cada uno de sus procesos. Lo anterior con el fin de establecer objetivos realistas con base en dicho análisis de capacidades, permitiendo la formulación de estrategias que le permitan aprovechar sus fortalezas y gestionar efectivamente sus debilidades.

5.4.4 *Análisis estratégico DOFA.*

De acuerdo con lo planteado por Dyson (2004), el análisis FODA es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). Esta herramienta se basa en la formulación de una estrategia, generalmente utilizada para diferentes sectores empresariales, lo que hace es basarse en la gestión integral de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

En donde, las diferentes fortalezas y debilidades son factores que se identifican en el análisis interno, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la organización. A su vez este análisis permite formular un direccionamiento estratégico orientado al crecimiento y/o sostenimiento de la empresa dentro del

sector, formulando objetivos y estrategias medibles y cuantificables para lograr resultados tangibles dentro de la misma.

5.4.5 *Direccionamiento estratégico.*

Según lo señala Betancourt, B., (2012)

El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por, sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios. (Betancourt, B., 2012, p. 16)

Dicho de otro modo, el direccionamiento estratégico permite estructurar los planes de acción para el aprovechamiento de las fortalezas y disminución de las debilidades.

6. Historia y Caracterización de la Empresa

6.1 Historia de la Empresa

La organización denominada *Transportes Especiales Tours De Valle Ltda. y sus siglas* “Trans Tours Valle Ltda” con Nit 805.002.626-1, fue constituida el 24 de noviembre de 1.995 por escritura Pública número 1758 de la Notaria 16 del Círculo de Cali como Sociedad Limitada e inscrita en la Cámara de Comercio de Cali el 28 de noviembre de 1.995 bajo el Registro Mercantil No 416935-3 y Licencia de Funcionamiento por parte del Ministerio de Transporte según resolución No 0029 del 9 de abril de 1.996.

Comprende un radio de acción Nacional, reglamento Interno de Trabajo, aprobado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social según resolución 0056 DT del 15 enero de 1.996 y habilitada como empresa de Transporte de Pasajeros Modalidad Especial y Turismo mediante resolución 0704 del 15 de octubre de 2.002 que deroga la resolución 0029 de abril 29 de 1.996.

Esta organización fue constituida como una solución a la necesidad del transporte especial de pasajeros para las zonas francas y empresas de distintos sectores productivos, con el objetivo de brindar soluciones integrales en materia de transporte. Iniciando con tres buses en 1.995 y un contrato de transportes con Formes de Colombia una empresa de confecciones que movilizaba 26 rutas de diferentes ciudades del Valle del Cauca a la Zona Franca de Palmaseca.

En un principio se emplearon buses de otras empresas para la movilización del personal, al día de hoy se cuenta con un parque automotor de 174 vehículos entre buses (81), busetas (17), microbuses (38), camionetas (30), camperos (4) y camionetas doble cabina (4) de los cuales cinco buses y un micro son de propiedad de la empresa, el resto de vehículos son afiliados.

En este sentido, se precisa mencionar que durante el año 2012 la empresa paso por una etapa bastante fuerte en términos económicos por lo cual se acogió a la normatividad de insolvencia económica, con el fin de reformular su estrategia y no desaparecer del mercado. Este proceso permite optimizar la estructura tanto administrativa como operativa, orientando los recursos de forma sincrónica con los objetivos estratégicos propios del proceso de reestructuración.

De esta forma, la organización ha desarrollado una política para expresar el compromiso desde la alta dirección con el mejoramiento continuo de los procesos, dando cumplimiento a todo el marco legal aplicable y brindando soluciones integrales en materia de transporte especial de pasajeros.

6.2 Direccionamiento estratégico

A continuación, se describe cómo se encuentra *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda* frente a las variables claves, y las diferentes decisiones que ha tomado la misma, para ir consolidándose como una de las empresas fuertes y referentes en el sector del transporte.

6.2.1 Misión.

Transportes Especiales Trans 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.

6.2.2 Visión.

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

6.2.3 Política del sistema integrado de gestión.

Transportes Especiales Trans Tours Del Valle Ltda compañía líder en el servicio público de transporte terrestre automotor en la modalidad de servicio especial con la finalidad de brindar a nuestros usuarios un servicio de excelente calidad. Se compromete a trabajar con RESPETO, CONFIABILIDAD Y LEALTAD por el bienestar de los clientes y todas las partes interesadas bajo el principio de Seguridad en todos nuestros procesos, mejorando continuamente y cumpliendo con los requisitos legales aplicables a nuestra actividad económica, garantizando la identificación y control eficiente de los riesgos y promoviendo ambientes de trabajo seguros y saludables, con personal calificado.

6.2.4 Objetivos Estratégicos.

La empresa ha determinado que, para cumplir paralelamente con el sistema integrado de gestión, y el Plan estratégico de seguridad vial, es necesario desplegar sus objetivos, partiendo de su política, la cual permitiera lograr todos los lineamientos del Sistema de Gestión según las normas NTC ISO 9001: 2015, NTC ISO 45001:2018 y el Decreto 1079 de 2015.

- Atender la demanda bajo condiciones de productividad
- Conservar el parque automotor bajo condiciones adecuadas y seguras para la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros bajo condiciones de mejora continua
- Actualizar el nivel de formación del personal comprometido con la operación de la organización para satisfacer las exigencias de las partes interesadas
- Estar aptos para la habilitación como empresa de transporte especial
- Conocer y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes frente al servicio prestado
- Cumplir los compromisos pactados con las partes interesadas
- Mejorar continuamente los procesos

La planificación se realizó con base en la política del SIG y los objetivos estratégicos que la empresa planteo, de igual manera se establecieron las metas, indicadores de gestión, frecuencia del análisis, responsable y el indicador para su cumplimiento.

6.2.5 Valores.

Los principios rectores que rigen a *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda* son los siguientes:

- Compromiso
- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad
- Tolerancia

6.3 Caracterización de la empresa.

Tabla 1. Caracterización de la empresa

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	
Razón Social	TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LIMITADA -TRANS TOURS VALLE LTDA.
NIT:	805002626-1
Actividad:	Transporte Especial de Pasajeros
Número de Trabajadores:	Operativos: 177 - Administrativos: 7
Sucursal:	01- 02
Dirección:	Calle 10ª 39-30
Teléfono:	310-505-04-46 / 310-515-33-51
E-Mail:	Transtoursvalle@Hotmail.Com
Ciudades de Operación:	Cali, Apartado
Departamento:	Valle, Antioquia

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Composición Accionaria

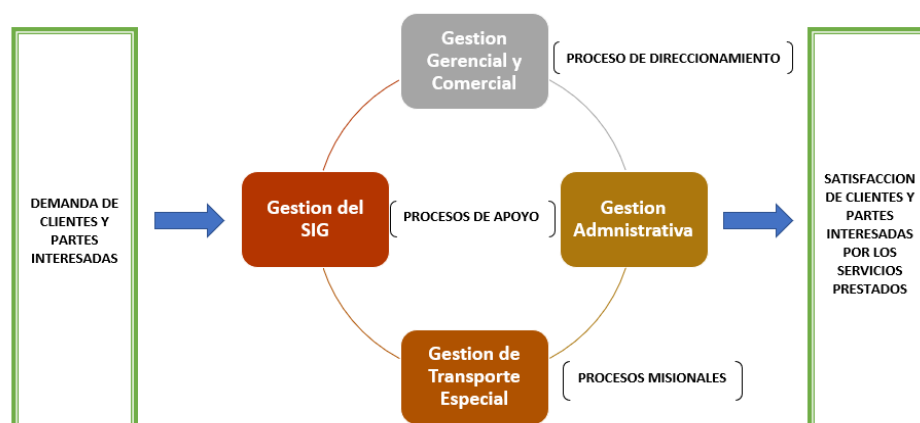
AÑO	CANTIDAD DE SOCIOS	PORCENTAJES
1995	3	33.33%
2007	3	50%,25%,25%

Nota. Fuente: elaboración propia

6.3.1 Mapa de procesos.

En la actualidad la empresa cuenta con un mapa de procesos conformado por 4 procesos como se muestra a continuación:

Figura 2. Mapa de procesos



Nota. Fuente: elaboración propia

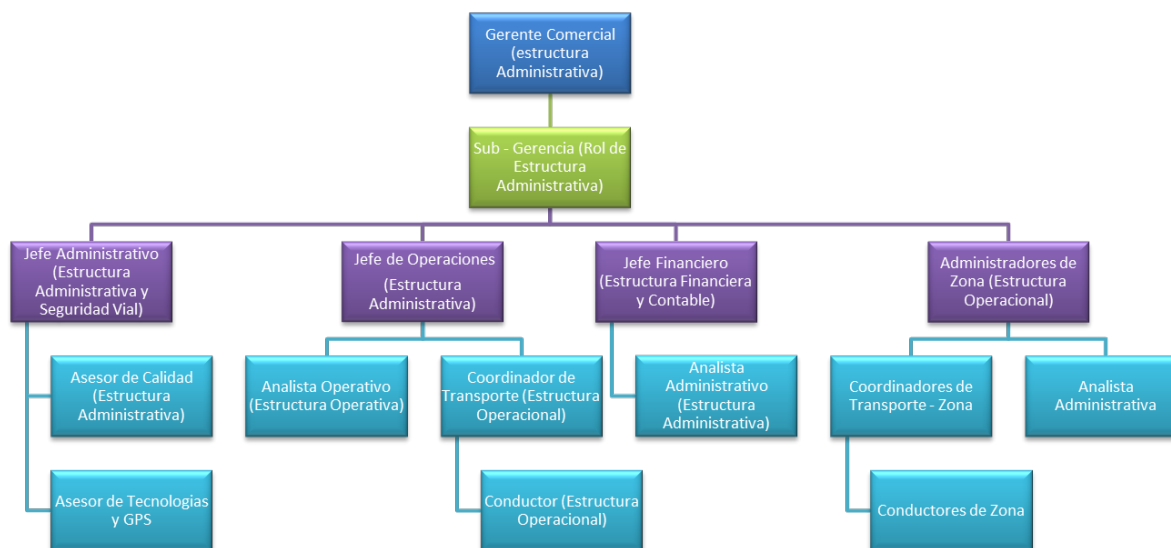
6.3.2 Estructura organizacional – organigrama.

Transportes Especiales Trans Tours Del Valle Ltda tiene una estructura organizacional de tipo tradicional, lineal – jerárquica, con niveles de autoridad muy definidos, lo cual se replica también para la toma de decisiones y responsabilidades

- Gerencia
- Sub-Gerencia
- Jefaturas
- Analistas
- Operativos (Conductores y Afiliados)

En la actualidad la empresa cuenta con un organigrama compuesto por, 10 cargos funcionales, dentro de los cuales se establecen las responsabilidades asociadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos por proceso, en ese orden cada manual de funciones establece los criterios para el cargo y Adicionalmente los deberes sobre el SIG

Figura 3. Organigrama



Nota. Fuente: suministrado por la empresa

6.3.3 Principales Cambios.

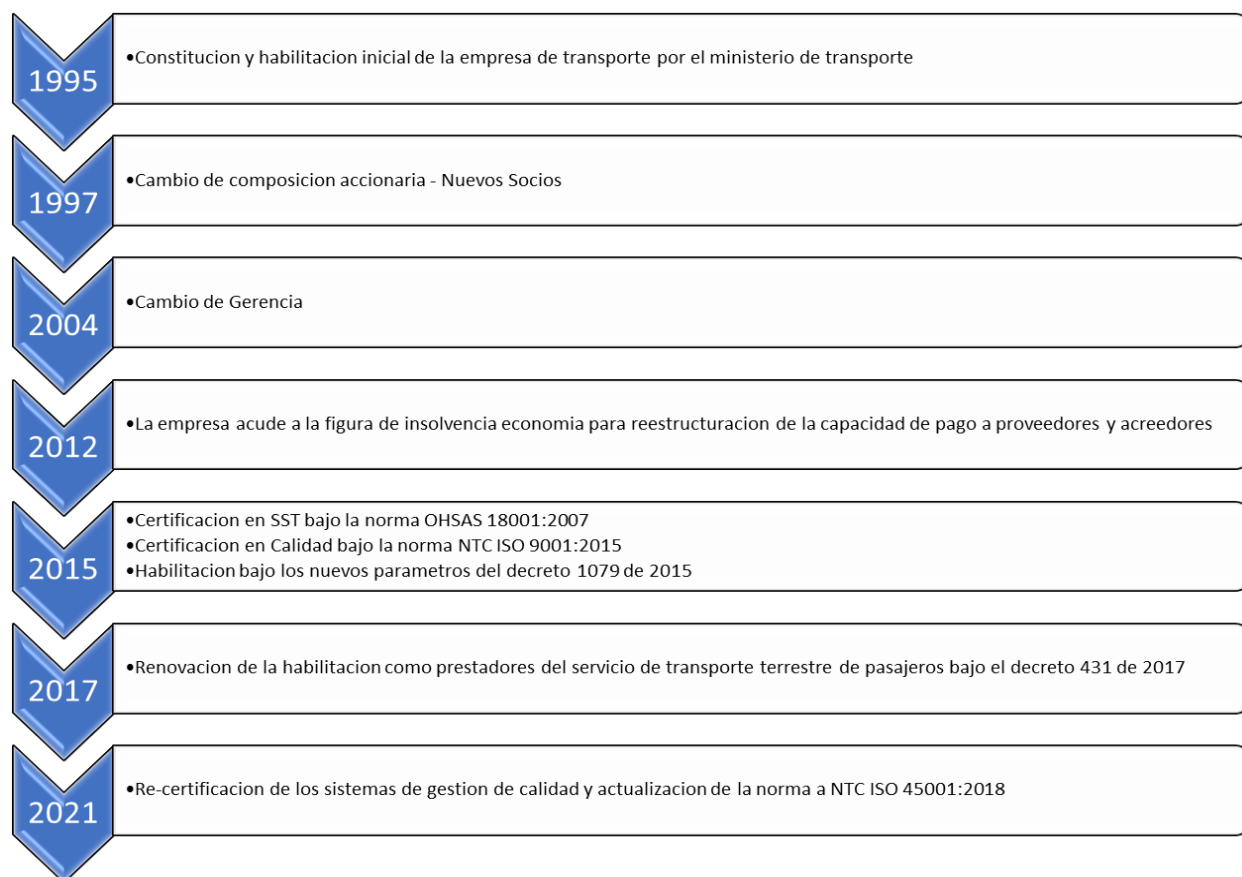
La alta dirección realiza periódicamente un proceso identificación y gestión de los cambios, en la cual contemplan diferentes situaciones que puedan afectar la continuidad de la operación, principalmente en materia administrativa y operativa. Para la vigencia actual se han identificado los siguientes cambios que afectan la continuidad de la empresa en el mercado.

1. Cambio en la estructura administrativa por orden de entes territoriales como el ministerio de transporte y la superintendencia para todo el sector
2. Cambio de gerencia operativa a una gerencia con enfoque administrativo
3. Aumento de la capacidad operativa de 75 a 175 por figura de afiliación

4. Adopción de sistemas de gestión enfocados a la mejora como NTC ISO 9001:2015
5. Cambio en el marco de habilitación del sector transporte durante la vigencia 2017 por el decreto 431 de 2017, esto represento un riesgo para todas las empresas debido a que se estructuro un conjunto de requisitos de habilitación diferentes, esto género que gran parte de las empresas de transporte pequeñas cerraran operación.
6. Cambio en la cobertura de las pólizas de responsabilidad contra y extra contractuales
7. Incremento de licitaciones y adjudicaciones de contratos
8. Modificación logística de las instalaciones administrativas
9. Cambio de la composición accionaria, de la cual se pasó de 3 a 5 socios respectivamente, pero 2 años después se liquidan esta misma cantidad de socios
10. Cambio de roles en la gerencia y los jefes de proceso

En la figura 4, se muestra los principales acontecimientos que se presentaron en el ciclo de vida de la empresa, como momentos de crisis y las líneas de evolución correspondientes en cada etapa.

Figura 4. Principales cambios



Nota. Fuente: elaboración propia

Tal como se puede observar en la figura 4, la empresa ha tenido tres grandes crisis que han marcado el camino de la organización, de los cuales dos son asociados a variables externas y uno corresponde a la variable interna:

El primero se encuentra asociado al cambio del modelo gerencial, que afectó el área administrativa y operativa, el segundo, se enmarcó en la crisis asociada a procesos de reformulación de la estrategia financiera apoyados bajo la figura de insolvencia, y, por último, la crisis de liderazgo, en la cual la compañía tuvo que tomar decisiones acordes al momento de la empresa. Esto se debe a que, si bien se tenía una dirección diligente, todavía estaba centralizada

para la toma de decisiones críticas. No obstante, se reformulo el papel de las jefaturas para dar respuesta a los objetivos y sus respectivos indicadores.

6.3.2 Modelo Canvas - Transportes Especiales Tours Del Valle.

El modelo de negocio CANVAS es una herramienta de descripción grafica que permite realizar el proceso de gestión estratégica mediante la identificación de aspectos claves del negocio, a su vez identificando las relaciones de valor entre los mismos. Mediante este modelo se pueden tener claridad sobre los recursos claves, las condiciones de la oferta, la potencialidad de los clientes y la generación de ingresos y costos propios de la operación. Es preciso mencionar que, este modelo fue desarrollado inicialmente por el consulto Alexander Osterwalder y el profesor de sistemas de información y gestión Yves Pigneur (Clavijo, C, 2022).

Adicionalmente este modelo de negocio permite tener una visión holística de las variables del negocio, que son puestas a consideración para la toma de decisiones para los lideres de proceso y la alta dirección, para este caso se presenta a continuación, en la figura 5, el modelo de negocio CANVAS para la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda.*

Figura 5. Canvas Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda.



Nota. Fuente: elaboración propia

En general se ha visto un crecimiento exponencial en empresas con afinidad política, lo que desiguala la competencia transparente ante la adquisición de contratos en los diferentes sectores comerciales	4	
Los costos de mantenimiento de las empresas se han visto particularmente beneficiadas por las decisiones presidenciales, aludiendo al hecho de mejorar la economía y generar empleo dentro del contexto		8
La pérdida de capacidad adquisitiva de las personas en general promueve la poca adquisición de vehículos, lo que necesariamente traduce un aumento de la necesidad de transporte con altos estándares de calidad	6	
En la actualidad los sistemas de contratación se adaptan a los requerimientos nacionales en materia de desarrollo de trabajo en casa, lo que permitió una disminución del consumo en oficinas físicas y un reto en la definición de indicadores de desempeño		7
Un aumento en la necesidad de flota para garantizar la prestación del servicio de transporte asociado a temas de distanciamiento social por la emergencia sanitaria		7
La SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE se articula adecuadamente con el MINISTERIO DE TRABAJO y ha formulado políticas interesantes para garantizar los estándares de los Sistemas de gestión de las empresas de transporte y una homogenización		9
La aplicación de los nuevos estándares de habilitación en las empresas represento un gran reto para las pequeñas empresas, lo que ocasiono cierre de las empresas con mayor tiempo y sin el recurso suficiente para adaptar su modelo estratégico a lo solicitado por los ministerios de transporte		7
La agilidad para la habilitación nos hizo referentes para la adopción de una metodología simple y dar cumplimiento al marco legal aplicable		8

Nota. Fuente: elaboración propia

El primer entorno para evaluar es el político, en el cual, se identifica una orientación clara a un cumplimiento de las políticas estructuradas por los entes reguladores del transporte especial de pasajeros, adicionalmente considera aspectos como el poder adquisitivo y los costos de mantenimiento, pero también imprimió una amenaza considerable para las empresas que no pudieron adaptarse a los requerimientos establecidos por estos mismos entes, debido a la necesidad de incremento de capacidad financiera y logística.

7.2 Factor económico

La empresa mejoró los resultados económicos en el año 2021 en cuanto a las estrategias planteadas para aumentar los servicios de transporte especial de pasajeros, en sus modalidades (Escolar, Empresarial y Particular) con las empresas clientes y personas naturales a través de nuevos contratos. Con respecto al apoyo Bancario se cuenta con el apoyo del banco de Colombia con nuevos productos y créditos que ayudaron a mejorar el flujo de caja.

Tabla 4. Factor económico

TRANS TOURS VALLE LTDA	Entorno Económico									
	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor		Menor			Menor		Mayor		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hechos										
El servicio de transporte especial de pasajeros se vio afectado por el cierre de las actividades de producción de las empresas clientes			3							
La empresa cuenta con una estructura de 15 personas y 165 afiliados, como fuente generadora de empleo								8		
Se reacciono de forma adelantada a la adaptación de protocolos frente a la emergencia sanitaria en comparación con el resto de las empresas del mismo sector									9	
Mediana empresa dentro del sector de transporte						6				

Se cuenta con encadenamiento de grandes empresas para el desplazamiento del personal (COIMPEX, FANALCA, SUPRAPAK)		8
La empresa cuenta con un crecimiento gradual desde el año 2016, permitiendo llegar a clientes		7
El transporte se percibe como una necesidad secundaria para el acceso		7
El impacto sobre la economía brindado por la emergencia sanitaria	2	
Un crecimiento exponencial en la exigencia de competencias laborales en la conducción orientada hacia la seguridad		
No se cuenta con un perfil ocupacional claro del consumidor a atraer		5
Actualmente no se cuenta con estrategias de fidelización dentro de la compañía	3	
No se evidencia claramente los factores de co-creacion de valor dentro de la compañía	3	

Nota. Fuente: elaboración propia

Se logra evidenciar como oportunidades importantes la capacidad de adaptación al cambio derivado de condiciones económicas variables, una estructura fuerte a nivel administrativo lo que resalta la estrategia y la capacidad de gestión de las directivas, pero también se evidencia que la emergencia sanitaria brindo un contexto de competencia bastante fuerte y hostil para una recuperación económica gradual.

7.3 Factor financiero

La empresa mejoró sus resultados financieros para el periodo 2021, lo que permitió fortalecer la estrategia y adquirir nuevo parque automotor.

Tabla 5. Factor financiero

Entorno Financiero										
TRANS TOURS VALLE LTDA	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor		Menor			Menor		Mayor		
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La empresa actualmente se encuentra en ley de insolvencia financiera, lo que representa un riesgo para la imagen corporativa				4						
La capacidad de adquisición de nueva flota se ha disminuido en concordancia con el estado de insolvencia			3							
La ley de la insolvencia sirvió como punto de partida para el mejoramiento de la priorización del recurso en la caja									9	
Se cuenta con un sistema de recolección de cartera eficiente, que ha permitido recuperar gran parte de los costos asociados a rodamientos							7			
Estudios de proveedores asociados a la capacidad de respuesta nos permiten tener nuevos clientes y las pólizas de cumplimiento nos brindan un respaldo								8		
Aumento de la capacidad de pago frente a entidades bancarias por aumento de contratos y capacidad de trabajo								8		
Riesgo financiero para la solicitud de créditos frente a entidades bancarias por DATA CREDITO		2								

Nota. Fuente: elaboración propia

El entorno financiero, se identificó una particularidad frente al cómo se puede gestionar la estrategia desde la concepción de una presunta debilidad y generando planes de fortalecimiento empresarial como se valida en las siguientes amenazas y oportunidades.

La ley 1116 de 2006 Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia.

7.4 Factor Social

En todos los servicios de transporte ofrecidos donde se ha participado, compiten empresas nacionales, certificadas, que comprenden un musculo financiero sólido, consolidándolas como las mejoras empresas de transporte del país. Los resultados han sido positivos en un 70% de las ofertas presentadas, pues se ha logrado atraer a los clientes y establecer acuerdos comerciales.

Tabla 6. Factor Sociodemográfico

Entorno Sociodemográfico										
TRANS TOURS VALLE LTDA	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor		Menor			Menor		Mayor		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se cuenta con caracterización del personal de estratos 1,2, y 3 dentro de las empresas cliente con difícil acceso a transporte dentro de las empresas y se brinda solución accesible a la prestación del servicio								8		
Las zonas industriales en las que se sitúan nuestros clientes cuentan con poco acceso, lo que favorece la necesidad de la prestación de un servicio de transporte									9	
Un ambiente cálido en la cultura caleña permite ofrecer un servicio con mayor orientación a la experiencia del cliente										10
Un nivel educativo promedio en formación de bachiller					5					

Nota. Fuente: elaboración propia

De acuerdo con Meneses, C. A. H. (2022) en el sociodemográfico se evidencia una disminución en los valores del dólar, representando una pérdida de poder adquisitivo para las empresas productoras y a su vez la disminución de su personal, Actualmente no se cuenta con estrategias de fidelización dentro de la empresa, La tasa de desempleo en Colombia fue del 12.9% para el mes de febrero de 2022, según el DANE.

7.5 Factor tecnológico

Las debilidades de la competencia directa para la organización en cuestión, ha permitido obtener nuevos contratos y mejorar el servicio prestado actualmente, la incorporación de cuatro nuevos vehículos a al parque automotor en lo corrido de este año. Además, en este periodo se ha mejorado el inventario de herramientas, convenios para la toma de pruebas de alcoholimetría y exámenes médicos ocupacionales. En este sentido, para este año se presupuesta la compra de mayores ayudas electrónicas para la prestación de los servicios como plataformas de control operacional.

Entorno Tecnológico										
TRANS TOURS VALLE LTDA	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor		Menor			Menor		Mayor		
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incorporación de mayor capacidad de transporte de personal en los vehículos							7			
Tecnologías de ahorro de combustible								8		
Acceso relativamente fácil a créditos de adquisición de vehículos						6				
Fondos de reposición para el cambio de vehículos por vida útil						6				
Sistemas de seguimiento global más accesible para el público en general y control remoto								8		
Monitorización de los vehículos de forma casi permanente									9	
Impuestos relativamente bajos para el importe de vehículos							7			
Casas de fabricación en el sector con menores costos de adquisición para la zona						6				

Nota. Fuente: elaboración propia

En el entorno tecnológico se identificó una orientación al incremento de la capacidad transportadora y la aplicación de nuevas líneas de ahorro en el consumo de combustibles, adicionalmente la empresa estructuro un proceso de fondo de reposición para ampliar la capacidad de vehículos para los afiliados frente a aspectos como fin de vida útil. En cuanto a amenazas se puede mencionar el alto costo de la actualización del parque automotor debido al incremento del dólar y las políticas de importación.

7.6 Factor cultural y ambiental

El fortalecimiento de la gestión ambiental de nuestra empresa se enfocó en la implementación de la norma NTS 005, brindando capacitación en temas de relevancia frente a nuestro personal como conductores del calentamiento global, uso y reciclaje de baterías de litio, importancia de la flora y fauna, fortaleciendo la cultura del cuidado ambiental y mejorar el manejo de los recursos naturales propios de la operación diaria de movilidad segura, con un sentido de responsabilidad ambiental.

Tabla 7. Factor Cultural y ambiental

TRANS TOURS VALLE LTDA	Entorno Cultural									
	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor		Menor			Menor		Mayor		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hechos										
Se considera al personal trabajador como un ser individualista (Se orienta hacia el desempeño)								8		
Dificultad para alinear a los objetivos estratégicos de la empresa				4						
Se promueve la participación dentro de las decisiones gerenciales							7			

Se caracteriza el perfil de los caleños en la prestación del servicio (Cordialidad, atentos, alegres, Gentileza	9
Falta de planificación en la ejecución de tareas	4
Pasividad	5
Incumplidos (Se genera una cultura de cumplimiento basada en el premio- castigo)	4
Alta tendencia a la informalidad	3
Poco directos y precisos para la consecución o cierre de negocios	5

Nota. Fuente: elaboración propia

En el entorno cultural identificamos una orientación al individualismo, la participación en los contextos empresariales, así como también una dificultad en el cumplimiento de compromisos como se puede validar en las siguientes amenazas y oportunidades

Tabla 8. Entorno Local - religioso

Entorno Local - Regional										
TRANS TOURS VALLE LTDA	Amenazas					Oportunidades				
	Mayor		Menor			Menor		Mayor		
Hechos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El crecimiento local ha favorecido la incorporación de nuevos clientes a la empresa								8		
El aumento de las empresas de transporte acaecido en los plazos de extensión para la habilitación					5					
Empresas con gran tiempo en el mercado generan mayor confianza en los clientes y respaldo							7			
El favorecimiento de la contratación con personal y empresas del valle genera una ventaja competitiva frente a empresas con mayor capacidad, pero de otras zonas del país								8		

Nota. Fuente: elaboración propia

Se cuenta con una matriz de requisitos legales aplicable que permite llevar en tiempo real, las obligaciones jurídicas contraídas por la actividad económica	6
La ley 1116 imprime una protección frente a acreedores	8
El cubrimiento jurídico obtenido por la adquisición de pólizas contra y extra contractuales permite un asesoramiento específico frente a cada caso posible de riesgo	8

Nota. Fuente: elaboración propia

- La ley 105 de 1993 Por la cual se estipula que el transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios sujeto a una contraprestación económica.
- La ley 336 de 1996 Por la cual se establece que la operación del transporte público en Colombia es un servicio bajo la regulación del estado, el cual ejercerá el control y la vigilancia necesarios para su adecuada prestación en termino de calidad, oportunidad, seguridad y que existirá un servicio básico de transporte accesible a todos los usuarios, que se permitirán de acuerdo con la regulación o normatividad, el transporte de lujo, turístico y especial, que no compitan deslealmente con el sistema básico.
- En el artículo 23 se dispone que las empresas habilitadas para la prestación del servicio público de transporte solo podrán hacerlo con equipos matriculados o registrados para dicho servicio, previamente homologados ante el ministerio de transporte, sus entidades adscritas, vinculadas o con relación de coordinación y que cumplan con las especificaciones y requisitos técnicos de acuerdo con la infraestructura de cada modo de transporte.

- Decreto 174 de 2001 por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial. El presidente de la República de Colombia, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia, las Leyes 105 de 1993 y 336 de 1996 y el Código de Comercio,
- La ley 1383 de 2010 Por la cual se reforma la Ley 769 de 2002 - Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones, rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito
- Artículo 51. Revisión periódica de los vehículos. Todos los vehículos automotores, deben someterse anualmente a revisión técnico-mecánica y de emisiones contaminantes. Los vehículos de servicio particular se someterán a dicha revisión cada dos (2) años durante sus primeros seis (6) años contados a partir de la fecha de su matrícula; las motocicletas lo harán anualmente
- Artículo 91. De los paraderos. Todo conductor de vehículo de servicio público de transporte terrestre automotor debe recoger o dejar pasajeros exclusivamente en los sitios permitidos por las autoridades competentes y conforme con las rutas y horarios, según sea el caso.
- La Ley 1703 de 2013 Por el cual se adoptan medidas para promover y controlar la afiliación y el pago de aportes en el Sistema General de Seguridad Social

- La ley 1696 de 2013 Por medio de la cual se dictan disposiciones penales y administrativas para sancionar la conducción bajo el influjo del alcohol u otras sustancias psicoactivas
- La Resolución 1565 de 2014 Por la cual se expide la guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vial que estará a cargo de toda entidad, organización o empresa del sector público o privado que para cumplir sus fines misionales o en el desarrollo de sus actividades posea, fabrique, ensamble, comercialice, contrate, o administre flotas de vehículos automotores o no automotores superiores a diez (10) unidades, o contrate o administre personal de conductores, la cual obra en documento anexo e integrante de la presente resolución.
- El Decreto 1079 de 2015 Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector transporte, en la cual se establece la estructura del sector transporte, en cabeza del ministerio de transporte
- El Decreto 348 de 2015 Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones
- La Resolución 1231 de 2016 por la cual se adopta el documento Guía para la Evaluación de los Planes Estratégicos de Seguridad Vial
- Decreto 1310 de 2016 Por el cual se aumenta el plazo para la entrega y radicación del plan estratégico de seguridad vial – PESV
- Decreto 296 de 2017 Prorrogar 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 del 26 de mayo de 2015, el cual quedará así:

- “Artículo 2.2.1.6.14.1. Condiciones para mantener la habilitación. 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, conforme a lo señalado en el siguiente artículo.
- DECRETO 431 DE 2017: Por el cual se modifica y adiciona el capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del decreto 1079 de 2015, en relación con la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor especial, y se dictan otras disposiciones
- Modifíquese el artículo 2.2.1.6.4 del Capítulo 6 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto número 1079 de 2015, el cual quedará así:
- “Artículo 2.2.1.6.4. Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial. 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.
- Parágrafo 1°. La prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial se realizará previa la suscripción de un contrato entre la empresa de transporte habilitada para esta modalidad y la persona natural o jurídica contratante que requiera el

servicio. El contrato deberá contener, como mínimo, las condiciones, obligaciones y deberes pactados por las partes, de conformidad con las formalidades previstas por el Ministerio de Transporte y lo señalado en el presente capítulo.

- Los contratos suscritos para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial deberán ser reportados a la Superintendencia de Puertos y Transporte y al Sistema de Información que para el efecto establezca el Ministerio de Transporte, con la información y en los términos que este determine.
- Parágrafo 2°. El transporte especial de pasajeros, en sus diferentes servicios, no podrá contratarse ni prestarse a través de operadores turísticos, salvo en aquellos casos en los que el operador turístico esté habilitado como empresa de transporte especial”.
- Decreto 2106 de 2019 por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar tramites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública, puntualmente el artículo 110 Diseño, implementación y verificación del plan estratégico de seguridad vial enmarcado en la ley 1503 de 2011
- Resolución 7495 de 2020 por la cual se reglamentó el documento guía para evaluar los planes estratégicos de seguridad vial PESV
- Ley 2050 de 2020 Por la cual se adiciona a la ley 1503 de 2011 aspectos en materia de seguridad vial y tránsito, la verificación de los planes estratégicos de seguridad vial PESV, será responsabilidad de la Superintendencia de Transporte, Organismos de Tránsito y el Ministerio de Trabajo.
- Decreto 478 de 2021 Por el cual se modifica el plazo para certificar los SG-SST en las empresas del sector transporte

- "ARTÍCULO 2.2.1.6.3.2. Contratos de Transporte. Para la celebración de los contratos de servicio público de transporte terrestre automotor especial con cada uno de los grupos de usuarios señalados en el presente capítulo, se deben tener en cuenta las siguientes definiciones y condiciones:
- Contrato para transporte de estudiantes. Es el que se suscribe entre la entidad territorial, un grupo de padres de familia, el representante legal, rector o director rural del centro educativo o la asociación de padres de familia, o el representante de un grupo de estudiantes universitarios mayores de edad, con una empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial debidamente habilitada para esta modalidad , cuyo objeto sea la prestación del servicio de transporte de sus estudiantes entre el lugar de residencia y el establecimiento educativo u otros destinos que se requieran en razón de las actividades programadas por el plantel educativo.
- Contrato para transporte empresarial. Es el que se celebra entre el representante legal de una empresa o entidad, para el desplazamiento de sus funcionarios, empleados o contratistas, y una empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial debidamente habilitada para esta modalidad, cuyo objeto es la prestación del servicio de transporte de los funcionarios , empleados o contratistas de la contratante, desde la residencia o lugar de habitación hasta el lugar en el cual deban realizar la labor, incluyendo traslados a lugares no previstos en los recorridos diarios, de acuerdo con los términos y la remuneración pactada entre las partes.
- Contrato para transporte de turistas. Es el suscrito entre el prestador de servicios turísticos con una empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor

Especial debidamente habilitada para esta modalidad, cuyo objeto sea el traslado de turistas.

- Contrato para un grupo específico de usuarios (transporte de particulares). Es el que celebra el representante de un grupo específico de usuarios con una empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial debidamente habilitada para esta modalidad, cuyo objeto sea la realización de un servicio de transporte expreso para trasladar a todas las personas que hacen parte del grupo desde un origen común hasta un destino común. El traslado puede tener origen y destino en un mismo municipio, siempre y cuando se realice en vehículos de más de nueve (9) pasajeros. Quien suscribe el contrato de transporte paga la totalidad del valor del servicio.
- Este tipo de contrato no podrá ser celebrado en ninguna circunstancia para el transporte de estudiantes.
- Contrato para transporte de usuarios del servicio de salud. Es el suscrito entre una empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial debidamente habilitada para esta modalidad y las entidades de salud o las personas naturales o jurídicas que demandan la necesidad de transporte para atender un servicio de salud que por su condición o estado no requieran de una ambulancia de traslado asistencial básico o medicalizado.
- Decreto 1252 de 2021 Por la cual el ministerio de transporte y la agencia nacional de seguridad vial reglamentan los planes estratégicos de seguridad vial e incentivan la gestión del riesgo en seguridad vial

- Decreto 350 de 2022 Por la cual se modifican los protocolos de bioseguridad enmarcados en la prevención del contagio por COVID-19 para los diferentes sectores económicos incluidos el transporte.

Del análisis de los entornos tanto internos como externos se puede realizar una ponderación por entorno situando cada uno como debilidad u oportunidad ya sea menor o mayor, pero la realidad del ejercicio está en identificar los factores asociados y establecer estrategias de gestión para el aprovechamiento de las variaciones, formulando planes estratégicos dinámicos a las interacciones de los entornos.

Tabla 9. Ponderación de entornos

TRANS TOURS VALLE LTDA		2021
ENTORNOS	Entorno Económico	5,5
	Entorno Financiero	5,9
	Entorno Político	6,9
	Entorno Jurídico	7,0
	Entorno Sociodemográfico	8,0
	Entorno Cultural	5,4
	Entorno Tecnológico	7,1
	Entorno Local - Regional	7,0
	Entorno Internacional	6,5
PROMEDIO TOTAL		6,6

Nota. Fuente: elaboración propia

8. Oportunidades y amenazas

Dentro del proceso de análisis externo se establece como prioridad identificar las amenazas y oportunidades del medio ambiente de la empresa, razón por la cual se establece primariamente las concepciones bajo las cuales se establecerá un aspecto como amenaza u oportunidad.

Entendiendo la amenaza como la situación que tiene un efecto negativo sobre el desempeño de la empresa proveniente del entorno en general y competitivo

Entendiendo la oportunidad como una situación que incide positivamente en el desempeño y que genera aspectos de crecimientos y diversificación del negocio.

Para identificar las oportunidades y las amenazas de la empresa en relación con el entorno externo, se implementó una metodología de análisis del entorno denominada PESTAL, con el fin de hacer participativa la identificación de oportunidades de crecimiento y mitigación de amenazas para la empresa. Una vez realizado el proceso de identificación de las variables se identificó su naturaleza como oportunidad o amenaza, adicionalmente se clasificaron de la mayor a la menor.

O/A	ENTORNO POLÍTICO	AM	Am	Om	OM
O	Orientación del gobierno hacia la producción			X	
A	Falta de ética por parte del gobierno frente a las políticas publicas		X		
O	Inclusión de pólizas de cumplimiento				X
O	Alineación de estándares internacionales			X	
O	Políticas de fomento del empleo			X	
A	Pérdida de poder adquisitivo		X		
O	Disminución de costos por modalidad de trabajo en casa			X	
O	Aplicación de nuevos estándares de habilitación				X
O	Formulación de políticas por parte de la superintendencia			X	
O/A	ENTORNO ECONÓMICO	AM	Am	Om	OM
O	Empresa generadora de empleo			X	
A	Cierre de actividades por emergencia sanitaria en la prestación del servicio de transporte especial		X		

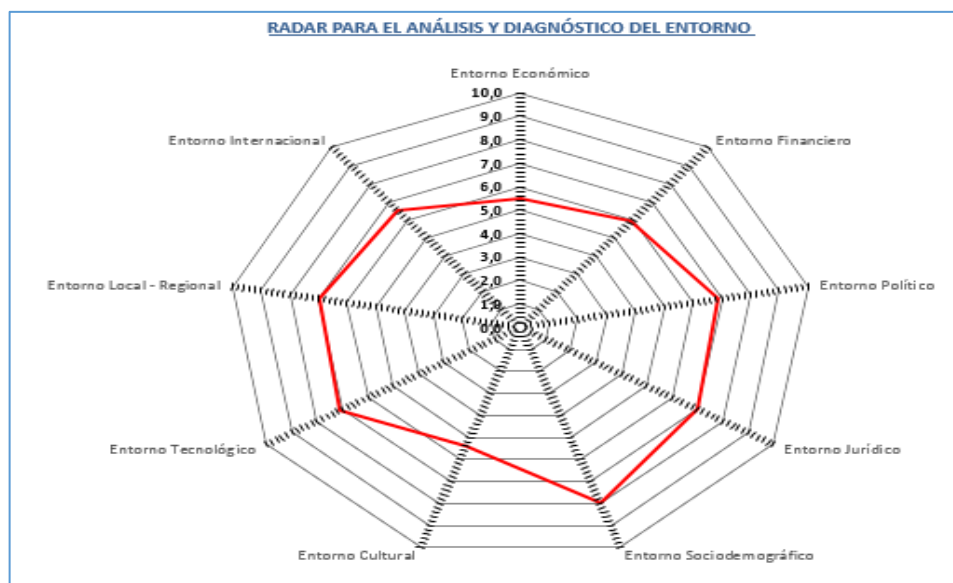
A	Competitividad alta en el sector		X			
O	Encadenamiento de grandes empresas			X		
O	Alta capacidad de adaptación de protocolos en comparación con el resto de las empresas					X
O	Percepción de necesidad secundaria			X		
A	No se evidencia factores de co-creacion de valor		X			
O/A	ENTORNO FINANCIERO	AM	Am	Om	OM	
O	Apalancamiento en el modelo de negocio estructurado por la ley 1116 de 2006			X		
A	Ley de Insolvencia financiera 1116 de 2006		X			
O	Aumento de la capacidad de pago frente a entidades bancarias			X		
A	Riesgo financiero frente a la solicitud de créditos con entidades bancarias		X			
O/A	ENTORNO SOCIAL	AM	Am	Om	OM	
O	Caracterización del personal			X		
A	Nivel educativo promedio en bachillerato		X			
O	Cultura cálida en la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros			X		
O	Alta necesidad de prestación del servicio de transporte por la zona en la que se desarrolla las actividades			X		
O/A	ENTORNO TECNOLÓGICO	AM	Am	Om	OM	
O	Mayor inclusión de flota de transporte			X		
A	Fondos de reposición para el cambio de vida útil de los vehículos		X			
O	Monitorización de los vehículos mediante plataformas GPS			X		
O/A	ENTORNO CULTURAL	AM	Am	Om	OM	
A	Cultura individualista		X			
O	Se promueve la participación de los trabajadores			X		
A	Pasividad		X			
A	Alta tendencia a la informalidad		X			
A	Pasividad		X			
O/A	ENTORNO LOCAL-REGIONAL	AM	Am	Om	OM	
O	Crecimiento Local			X		
A	Incremento en la cantidad de empresas de transporte		X			
O/A	ENTORNO LEGAL	AM	Am	Om	OM	
O	Adaptación al decreto 677 de 2021 en temas de bioseguridad			X		
A	Inclusión de decreto 431 de 2017		X			
O	Cumplimiento normativo en materia de SST			X		
O	Resguardo frente a daños enmarcadas en la adquisición de pólizas contra y extra			X		

Nota. Fuente: elaboración propia

Evidenciando que variables como la Social, la jurídica y la local-regional brinda un amplio espectro de oportunidades de crecimiento y diversificación de los servicios, mientras que

el entorno cultural señala que debe evaluarse con el fin de convertir una posible amenaza en oportunidad.

Figura 6. Radar para el análisis y diagnóstico del entorno



Nota. Fuente: elaboración propia

8.1 Oportunidades

Para implementar el análisis estratégico con la metodología DOFA se utilizarán las siguientes oportunidades de la empresa en relación con el entorno externo, debido a que se ajustan a acciones con alto nivel de impacto, que pueden fortalecer a la misma en el sector.

- Integración de plataformas tecnológicas para el control operacional
- Implementación de alianzas estratégicas para dar cobertura a grandes licitaciones
- Promocionar los canales de comunicación con la empresa
- Diversificar las plataformas de pago para la adquisición de los servicios
- Implementar alianzas con empresas de turismo del departamento
- Aumento de la capacidad administrativa

8.2 Amenazas

Para implementar el análisis estratégico con la metodología DOFA se utilizarán las siguientes amenazas de la empresa en relación con el entorno externo, debido a que se ajustan a acciones de prevención con alto nivel de impacto, que pueden mitigar efectos adversos sobre la empresa con un adecuado control.

- Aumento en la cantidad de empresas de transporte
- Altos costos de combustibles asociados al incremento del dólar
- Cancelación de contratos por disminución de costos
- Demandas legales por incidentes de tránsito
- Portafolio limitado de servicios
- Empresas del sector han incursionado en el mundo digital

9. Análisis sectorial

Las empresas de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial a diciembre de 2021, cuenta con una participación por el departamento del valle del cauca de 866 empresas⁶, en concordancia con información suministrada por la ANSV – Agencia Nacional de Seguridad Vial, este dato nos permite visualizar la cantidad de competidores en el sector específico de operación de la empresa, teniendo en cuenta que dentro de las distintas formas de transporte esta representa un 88%⁷ más de volumen de personal que sistemas como los aéreos.

Figura 7. Análisis sectorial

VIGILADOS	CANTIDAD
EMPRESAS DE PASAJEROS POR CARRETERA PC	513
EMPRESAS DE TRANSPORTE ESPECIAL ES	866
EMPRESAS DE TRANSPORTE MIXTO MX	130
EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA	1925
EMPRESAS DE TRANSPORTE TERRESTRE	3434
TRANSPORTE POR CABLE	3
EMPRESAS CARROCERAS	529
CENTROS DE ENSEÑANZA AUTOMOVILÍSTICA CEA	536
ORGANISMOS DE TRÁNSITO OT	235
AUTORIDADES DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE	1101
CENTROS DE RECONOCIMIENTO DE CONDUCTORES -CRC	316
CENTROS DE DIAGNÓSTICO AUTOMOTOR -CDA	300
ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN CDA	6
ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN CRC	5
CENTROS DE ATENCIÓN INTEGRAL	2
OTROS VIGILADOS	3033
TOTAL VIGILADOS	6467

Nota. Fuente: Superintendencia de puertos y transporte

En la misma línea se establece una diferenciación por cinco categorías inherentes a los modelos de prestación del transporte, que en conjunto establecen más de 8.671 empresas que

⁶ Lozano, C. A. M. (2017, June 27). Delegatura de Tránsito y Transporte Automotor. Superintendencia de Transporte. <https://www.supertransporte.gov.co/index.php/superintendencia-delegada-de-transito-y-transporte-automotor/>

⁷ Evaluación y perspectivas del sector Transporte en 2021. (2021, August 25). Solunion Colombia. <https://www.solunion.co/blog/evaluacion-y-perspectivas-del-sector-transporte-en-2021/>

operan en la línea del transporte, a su vez el servicio de transporte especial de pasajeros representa un 10%, en este tramo se observarán los análisis a formular dentro de este direccionamiento estratégico.

Sector	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	91	289	704	2.039	3.123
Explotación de minas y canteras	1	11	32	115	159
Industrias manufactureras	140	313	1.152	13.952	15.557
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	10	7	14	118	149
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	8	24	54	708	794
Construcción	55	190	729	4.788	5.762
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	109	518	2.387	56.164	59.178
Transporte y almacenamiento	24	97	506	3.828	4.455
Alojamiento y servicios de comida	11	43	260	12.527	12.841
Información y comunicaciones	9	35	249	3.351	3.644
Actividades financieras y de seguros	67	164	285	1.890	2.406
Actividades inmobiliarias	74	316	923	2.299	3.612
Actividades profesionales, científicas y técnicas	34	126	767	7.272	8.199

Actividades de servicios administrativos y de apoyo	34	97	417	4.772	5.320
Administración Pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	3		4	42	49
Educación	1	9	78	1.258	1.346
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	28	83	349	2.226	2.686
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	5	10	81	2.112	2.208
Otras actividades de servicios	5	6	53	6.891	6.955
Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	0	0	0	16	16
Total	709	2.338	9.044	126.368	138.459

Nota. Fuente: Confecámaras – Cálculos Cámara de Comercio de Cali - La información corresponde a las cifras reportadas por las Cámaras de Comercio de Buenaventura, Buga, Cali, Cartago, Palmira, Sevilla y Tuluá

Finalmente, de las 866 empresas vigiladas por la superintendencia de puertos y transportes 506 son competencia directa para *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda* en función de la información suministrada por la cámara de comercio de Cali.⁸

Para el año 2021 se contó con una reactivación periódica frente a la emergencia sanitaria acaecida por el virus del COVID-19, dentro de la cual se enmarcaron nuevos requisitos legales

⁸ Tableros económicos - Cámara de Comercio de Cali. (n.d.). Cámara de Comercio de Cali. Retrieved May 16, 2022, from <https://www.ccc.org.co/informacion-y-estudios-economicos/tableros-economicos/>

como la resolución 677 de 2021, derogada finalmente por la resolución 692 de 2022 propios para la reactivación sectorial, esto represento grandes desafíos para el sector de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial, como los controles aplicables y la gestión de la salud.

Es importante establecer también el nivel de contribución al PIB – Producto Interno Bruto del país en el marco del sector transporte, ya que genera un alto impacto, este presento un incremento considerable a partir del 2 trimestre de 2021, cuando se procede a realizar la reactivación del sector.

Figura 8. Producto Interno Bruto 2015-2022



Nota. Fuente: tomado de la página oficial del DANE⁹

Adicionalmente en las fichas técnicas establecidas por el DANE se puede ver un estimado en tiempo real de la contribución del sector servicio, más específicamente del transporte que para este periodo cuenta con un incremento significativo.

⁹ PIB Información técnica. (n.d.). Gov.co. Retrieved May 16, 2022, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Figura 9. Tasa de Crecimiento %

Finalidad	Tasa de crecimiento ¹ (%)	
	Serie original	Serie ajustada por efecto estacional y calendario
	Anual	Trimestral
	2022 ^{Pr} - I / 2021 ^{Pr} - I	2022 ^{Pr} - I / 2021 ^{Pr} - IV
Alimentos y bebidas no alcohólicas	1,1	1,0
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	11,1	0,3
Prendas de vestir y calzado	42,1	4,2
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	1,8	0,4
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	14,5	3,5
Salud	8,4	2,2
Transporte	31,7	7,7
Comunicaciones	20,2	3,0
Recreación y cultura	26,9	4,9
Educación	3,6	-1,8
Restaurantes y hoteles	22,0	-1,6
Bienes y servicios diversos	11,9	4,2

Nota. Fuente: DANE-Cuentas Nacionales

Razón por la cual se justifica que para *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda* este análisis sectorial, imprime un conjunto de variables para tener en cuenta en su formulación del plan estratégico, acaecida en el sector transporte especial de pasajeros y permeada por las condiciones específicas de una pequeña y mediana empresa.

9.1 Diamante competitivo

El diamante competitivo es una metodología grafica en la que se estructuran indicadores a nivel microempresarial que influyen decisivamente sobre la competitividad de esta en el sector, haciendo que el análisis de los factores¹⁰ que se expondrán a continuación generara ventajas competitivas que ayuden a consolidar la marca.

¹⁰ Diamante de Porter, componentes usos y beneficios. (n.d.). OBS Business School. Retrieved May 16, 2022, from <https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

1. **Condiciones de los factores:** Estudia el entorno en el que se relacionan los factores productivos de la empresa, asociada comúnmente a recursos, mano de obra y la infraestructura

Dentro de los factores relevantes en *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda* encontramos:

- Vehículos modernos en relación con la vida útil, el 80% del parque automotor cuenta con modelos de 2017-2018, lo que imprime características específicas en cuanto a calidad en cojinerías, mecánica y climatización
 - Mano de obra especializada, debido a que los jefes de procesos cuentan con especialización en sus áreas específicas, esta se encuentra alineada con los perfiles del cargo
 - Estructuración presupuestal clara para la vigencia en la actualidad se encuentra integrada, integra aspectos estratégicos que se formulan desde el área de SIG, adicionalmente con el respectivo aval de la gerencia
2. **Condiciones de la demanda:** Estudia la demanda y las variables que tienen una influencia sobre la misma
- La necesidad constante en materia de transporte especial de pasajeros es un variable que imprime un alto nivel de competitividad en el sector, debido a que las empresas en su mayoría del sector industrial cuentan con una necesidad de transporte con altos estándares de calidad y seguridad

- En aspectos de la demanda una variable para tener en cuenta es la infraestructura¹¹ y las licitaciones constantes, por parte de empresas del valle del cauca
- 3. **Estrategia, Estructura y Rivalidad:** Estudia la percepción de las empresas y la capacidad para mejorar variantes como la calidad, mejora continua, rendimiento y productividad.
- *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, cuenta con un modelo de mejoramiento continuo basada en aspectos de sistemas de gestión de la calidad con orientación al sector transporte bajo estándares de la norma NTC ISO 9001:2015
- La implementación de un **PESV – PLAN ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD VIAL** establece una ventaja competitiva frente a las empresas locales, debido a la experiencia en la generación de controles operacionales específicos y coherentes con los riesgos de movilidad propios de la actividad económica
- La empresa cuenta con una baja tasa de accidentabilidad dentro del sector lo que posiciona como una empresa segura, con procedimientos operativos normalizados claros y ajustados a las necesidades específicas de la caracterización de la accidentabilidad.
- La empresa cuenta con una planificación estratégica que necesita ser actualizada con respecto a sus capacidades internas y externas.

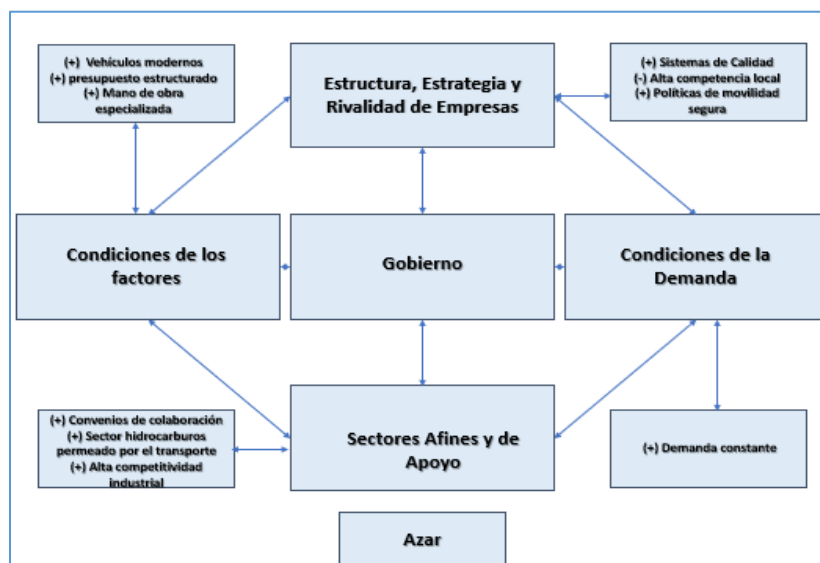
¹¹(Albert Bull.). Congestión de Transito Cepal.org. Retrieved June 30, 2022, from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27813/6/S0301049_es.pdf

- Se cuenta con una estructura organizacional clara que determina variables de mando y comunicación claros, lo que permite que se tomen decisiones rápidamente para dar respuesta a las necesidades
 - La empresa cuenta con indicadores para sus procesos lo que permite verificar aspectos de rentabilidad, rendimiento y productividad en cada fase de la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros, estas se revisan periódicamente con la gerencia para corregir desviaciones en el desempeño
4. **Sectores Afines y Auxiliares:** Estudia la competitividad propia del sector en aras del mejoramiento de aspectos como la oferta y beneficia al mercado
- La empresa cuenta con convenios establecidos con centrales de abastecimiento de combustible y talleres especializados que permiten garantizar las condiciones de calidad y seguridad de la flota automotor
 - La empresa ha dado continuidad a los sectores productivos durante aspectos de la emergencia sanitaria, permitiendo dar continuidad a las diferentes empresas del sector.
5. **Gobierno:** Estudia la capacidad del gobierno sobre aspectos de la empresa como la innovación, investigación y desarrollo
- *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, cuenta con un modelo de negocio regulado por el estado y controlado por la SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTE
 - Las políticas de chatarrización y cambio de vehículos asociados a su modelo, permitió a las empresas estructurar un modelo de fondo de reposición con el fin de mitigar el impacto del cambio sobre la población trabajadora

- El estado ha permitido el surgimiento de nuevas empresas con el fin de aumentar la variedad de proveedores de servicios de transporte especial de pasajeros, dentro de lo cual estructuro un modelo de transición para la legalidad a las empresas
6. **Azar:** Estudia la capacidad que tiene la empresa para prever efectos adversos tanto en la empresa como en el mercado, que pueden estar previstos dentro de un plan de continuidad del negocio

Finalmente, una de las ventajas de implementar esta metodología es establecer una estrategia planificada, y diseñada por la gerencia, estas obedecen a aspectos como diferenciación, costeo y nicho.

Figura 10. Diamante competitivo



Nota. Fuente: elaboración propia

9.2 Cinco fuerzas competitivas

La utilidad de esta herramienta de gestión dentro de la empresa es que permite analizar y medir los recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, se establecerá y planificarán las

estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades

9.1.1 El poder del cliente.

Bajo la visión de Porter existe una relación entre el poder de decisión que tiene los clientes con aspectos relacionados a los precios, la calidad y los servicios, a su vez representa un riesgo en cuanto a la percepción de más de un proveedor del mismo producto.

Esta amenaza puede obligar a la empresa a redefinir los conceptos de marketing y publicidad que se estén aplicando, con el fin de mejorar los canales de atención al cliente y brindar aspectos de co-creación de valor tangibles frente a la competencia, mejorando a su vez la percepción sobre el producto o servicio

9.1.2 El poder del proveedor.

Bajo la visión de Porter existe una relación en la búsqueda de proveedores dentro de la empresa, lo que permite que sea tangible aspectos como diversidad de ofertas que afectaran precios, condiciones y formas de pago, entre otros, el estado ideal es no contar con un proveedor crítico para las actividades principales de la empresa, ya que de ser así se limitarían los aspectos enmarcados con anterioridad, razón por la cual diversas empresas han articulado procesos de selección y evaluación de proveedores con el fin de mejorar la cantidad de proveedores dentro de sus bases de datos y articular aspectos como retroalimentación sobre el desempeño de los mismos, adicionalmente fruto de esta retroalimentación brindar convenios de colaboración para el mejoramiento de los procesos.

9.2.3 Los nuevos competidores entrantes.

Bajo la visión de Porter existe una amenaza evidente frente a los sectores acaecida en la facilidad por abrir nuevas empresas en líneas de negocio preexistentes, debido a que ofrecen una

mayor variedad a los clientes, caso aplicable al sector transporte en el cual la norma de habilitación limitó el ingreso de nuevas empresas de transporte, debido al incremento exponencial que se situó entre 2011 y 2017.

Con esa amenaza se estructuran barreras considerables para preservar la continuidad en el mercado, como lo son inversiones en capital y barreras legales, debido a que por este mismo aspecto no se puede diferenciar un servicio que está regulado por norma, para este caso puntual, el transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial.

9.2.4 La amenaza que generan los productos sustitutivos.

Bajo la visión de Porter existe una amenaza frente a los servicios que se pueden encontrar en el mercado que funcionen como sustitutos a los establecidos por la empresa, en función de esto, aspectos como el precio empiezan a fundamentarse como criterios de diferenciación dentro del servicio, un caso aplicado al transporte especial es la adquisición de controles operativos de tipo tecnológico que brindan al cliente un mayor nivel de seguridad dentro del servicio. Razón por la cual se generan herramientas como el incremento de los estándares de la calidad dentro del servicio, el control de los costos de estructuración del servicio, ampliar nuevas líneas de negocio con base al marco legal establecido por el decreto 431 de 2017.

9.2.5 La naturaleza de la rivalidad.

Bajo la visión de Porter este factor es el resultado de la observación de las 4 fuerzas anteriormente mencionada, en esta fase debe nacer las estrategias que están asociadas al posicionamiento, debido al modelo de negocio de las empresas de transporte la cantidad de estrategias es basta, lo que permite que la empresa pueda centrarse en una especialidad, brindando soluciones a aspectos altamente importantes dentro de ese segmento, ante factores

como la rivalidad es importante aclarar que la empresa ha estructurado aspectos como el convenio de colaboración empresarial y se ha enfocado en mejorar la experiencia de usuario.

En consideración a los aspectos abordados anteriormente se procede a evaluar la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda* frente a las 5 fuerzas estructuradas por PORTER.

Tabla 10. Cinco fuerzas de Porter

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA							
RAZÓN SOCIAL	TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA						
FUERZAS	VARIABLES	IMPACTO					INFLUENCIA
		--	-	N	+	++	
AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	Económicas de Escala			X			Restringido
	Diferenciación de producto	X					Pequeña
	Identificación de la marca				X		Alta
	Costos de cambio		X				Baja
	Requisitos de capital					X	Altos
	Acceso a canales de distribución				X		Altos
	Curva de Experiencia					X	Muy Importante
	Acceso a insumos			X			Restringido
	Diseño de productos de bajo costos	X					Restringido
	Protección Gubernamental				X		Alta
	Expectativas de reacción				X		Alta
	Crecimiento de la industria		X				Baja
	Costos Fijos // Valor Agregado				X		Alto
	Sobrecapacidad intermitente				X		Alto
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Diferenciación de producto			X			N. A
	Concentración de competidores				X		Alta
	Balance de competidores		X				Baja
	Diversidad de competidores				X		Alta
	Intereses corporativos				X		Alta
	Especialización de activos					X	Muy Importante
	Interrelación estratégica				X		Alta
	Restricción gubernamental			X			Alta
	Disponibilidad de sustitutos cercanos					X	Alta
	Relación valor/precio producto sustituto			X			Establecida por el sector
AMENAZA DE SUSTITUTOS	Costo de cambio a usuario				X		Alta
	Propensión de compradores a sustituir	X					Baja
	Compras a la industria					X	Bajas
	Diferenciación de producto			X			Neutral

PODER DE NEGOCIACIÓN COMPRADORES	Identificación de marca	X	Alta
	Impacto Calidad/Desempeño	X	Alta
	Utilidades de los compradores	X	Neutral
	Productos Sustitutivos	X	Neutral
	Concentración de compradores	X	Bajas
	Volumen de Compras	X	Bajas
	Costos de cambio de compradores	X	Alta
	Información de compradores	X	Neutral
	Amenaza de integración hacia atrás	X	Neutral
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	Diferenciación de insumos	X	Neutral
	Costos de cambio de proveedor vs industria	X	Neutral
	Disponibilidad de insumos sustitutivos	X	Neutral
	Concentración de proveedores	X	Alta
	Importancia volumen para proveedores	X	Pequeña
	compras proveedores / total de compras	X	Baja
	Impacto de insumos sobre calidad	X	Alta
	Amenaza de integración hacia adelante	X	Neutral

Nota. Fuente: elaboración propia

Adicionalmente del proceso de revisión de los aspectos inherentes a la metodología del diamante de las 5 fuerzas de Porter, se puede concluir que a la empresa cuenta con variables diferenciadoras frente al mercado, lo que la posiciona dentro del sector como una empresa solida

10. Benchmarking

10.1 Empresas a comparar

Para el proceso de benchmarking de la empresa se utilizarán las siguientes empresas, debido a su similitud en condiciones de capacidad transportadora y control operacional, adicionalmente de ser empresas legalmente habilitadas para la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial.

10.1.1 *Transportes especiales Brasilia S.A.*

TRANSPORTES ESPECIALES BRASILIA S.A., identificada con NIT 602.656.065-6, es una empresa de Transporte de pasajeros de forma jurídica anónima, ubicada en la calle 70 No. 5-42 Barrio Santa Barbara¹², Contamos con licencia para la prestación del servicio de transporte en la modalidad “Servicio Especial”, que comprende tanto el transporte empresarial o corporativo, como el turístico.

Figura 11. Transportes Brasilia



Nota. Fuente: tomado de página web Brasilia

El crecimiento acelerado que ha tenido la economía nacional, derivado principalmente de la inversión extranjera, la minería y la industria petroquímica, nos ha motivado a direccionar

¹² Transportes Especiales Brasilia S A. (n.d.). Directorio de Empresas - Directorio de Empresas En Colombia - EInforma.Co. Retrieved May 28, 2022, from <https://directorio-empresas.einforma.co/informacion-empresa/transportes-especiales-brasil-sa>

nuestras estrategias de gestión hacia el fortalecimiento de las operaciones de transporte corporativo y turístico, campos en los cuales contamos con notables fortalezas, como son: la experiencia acumulada de muchos años en la ejecución exitosa de contratos de transporte de personal con compañías nacionales y multinacionales; parque automotor propio, moderno y con las especificaciones que requieran los clientes; infraestructura de mantenimiento; personal idóneo, habilitación legal y músculo financiero, entre otras.

Con más de 59 años de experiencia operando en el servicio público de transporte terrestre de personas en diversas modalidades, han consolidado a *Brasilia Transporte Especial* como empresa líder del sector del transporte, en el país, apoyada en su solidez, desarrollo organizacional, seguridad de las operaciones y modernización permanente de su flota.

Con operaciones de transporte turístico en autobuses de lujo y contratos de transporte corporativo de gran envergadura que corroboran la capacidad e idoneidad de *Expreso Brasilia* en la prestación del Servicio Especial, buscando convertirnos, además de contratistas, en aliados estratégicos de las empresas contratantes, convencidos que la eficiencia y la calidad de los servicios que prestamos; son vitales para el logro de los objetivos de nuestros clientes empresariales¹³

10.1.2 Transportes Santiago de Cali alameda S.A.

Empresa De Transportes Santiago De Cali Alameda S.A, identificada con NIT 890.301.295-7, es una empresa de Transporte de pasajeros de forma jurídica Sociedad por acciones simplificada, ubicada en la carrera 70 No. 1-71 Barrio Santa Barbara. Esta empresa no cuenta con una página oficial de la cual se pueda abstraer información para contextualizar.

¹³ Servicio Especial. (n.d.). Expresobrasilia.com. Retrieved May 28, 2022, from <https://www.expresobrasilia.com/servicio-especial/>

10.1.3 Transportes Servicios Y Logística Fd S.A.S.

Servicios Y Logística Fd S.A.S, identificada con NIT 901.000.054-6, es una empresa de Transporte de pasajeros de forma jurídica anónima, ubicada en la avenida 5B No. 20-RTE52

Figura 12. Transportes FD



Nota. Fuente: Tomada de la página oficial de FD

Somos una empresa de transporte con 25 años de experiencia ofreciendo servicios de transporte empresarial, ejecutivo, turístico y escolar en la ciudad de Cali y todo el Departamento del Valle del Cauca.

Su objetivo es brindar un servicio confiable y rápido, a través de un proceso logístico seguro y eficiente, personal competente, proveedores confiables y mejoramiento continuo. Nuestra empresa garantiza la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios, permitiendo el crecimiento de las Organizaciones. Prestamos nuestros servicios en el Valle del Cauca y Cauca, bajo premisas de Seriedad, Cumplimiento, Seguridad y Respaldo, en armonía y respeto por el medio ambiente y la seguridad y bienestar de los trabajadores.¹⁴

¹⁴ Empresa Transportes Especiales FD (57) 3174323641. (n.d.). Transportes FD. Retrieved May 29, 2022, from <https://www.transportesfd.com/nosotros>

10.2 Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única, razón por la cual en el siguiente análisis se toman 10 factores de éxito y se compara estratégicamente el comportamiento de la empresa contra tres empresas del mismo sector empresarial y con capacidades de respuesta operativa similares.

Tabla 11. Factores clave de éxito

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	
Formacion profesional	15%	0,15
Calidad en la prestacion del servicio	10%	0,1
Seguridad	15%	0,15
Control Operacional	10%	0,1
Conocimiento sectorial	5%	0,05
Competencia en el sector	8%	0,08
Precios	10%	0,1
Alianzas estrategicas	12%	0,12
Tecnologia	2%	0,02
Polizas de responsabilidad	7%	0,07
Cobertura	6%	0,06
TOTAL	100%	1

Nota. Fuente: elaboración propia

- **FORMACIÓN PROFESIONAL** – Este aspecto evalúa la capacidad de formación con la que cuenta los profesionales para dar respuesta a los requerimientos legales y de las demás partes interesadas, lo que la posiciona como un factor de gestión del conocimiento estratégico

- **CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO** – Este aspecto evalúa la capacidad de dar cumplimiento a los requisitos contractuales pactados con los clientes, superando las expectativas concebidas hasta el momento.
- **SEGURIDAD** – Este aspecto se consolida como la suma de la capacidad de control operacional alcanzada por la empresa y los complementarios, como aspectos de formación
- **CONTROL OPERACIONAL** – Este aspecto se consolida como todos los mecanismos mediante los cuales se garantiza la seguridad de los vehículos y la prestación del servicio de transporte
- **CONOCIMIENTO SECTORIAL** – Este aspecto evalúa el conocimiento de la gestión administrativa ante entes de control y factores empresariales aplicables en el sector propio de la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial
- **COMPETENCIA EN EL SECTOR** – Este aspecto evalúa la capacidad de la empresa para dar cumplimiento a los requisitos de habilitación propios del sector
- **PRECIOS** – Este aspecto considera el valor de implementar el servicio de forma que se cumplan con todos los aspectos de calidad y seguridad a un costo competitivo
- **ALIANZAS ESTRATEGICAS** – Es te aspecto evaluar la compatibilidad que tiene la empresa para formalizar alianzas con empresas con condiciones similares para aumentar su nivel de cobertura.

- **TECNOLOGÍA** – Este aspecto evalúa la capacidad de utilizar recursos tecnológicos para facilitar el control operacional del parque automotor
- **PÓLIZAS DE RESPONSABILIDAD** – Este aspecto considera la protección asociada a las diferentes partes interesadas de la empresa, en concordancia con aspectos asociados a accidentabilidad
- **COBERTURA** – Este aspecto considera la capacidad de respuesta de la empresa frente a nuevos clientes para brindar el servicio de forma continua

10.3 Matriz de perfil competitivo

Para el análisis comparativo se utiliza una escala de 1 a 4, dentro de la cual se establece que 4 es el cumplimiento completo del factor de éxito y 1 es el cumplimiento parcial del factor de éxito

Tabla 12. Matriz perfil competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		COMPAÑÍA 1 - TTV		COMPAÑÍA 2 - FD		COMPAÑÍA 3 - BRASILIA		COMPAÑÍA 4 - ALAMEDA	
			Valor	Valor Sobrepesado	Valor	Valor Sobrepesado	Valor	Valor Sobrepesado	Valor	Valor Sobrepesado
Formacion profesional	15%	0,15	4	0,6	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Calidad en la prestacion del servicio	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	1	0,1
Seguridad	15%	0,15	3	0,45	4	0,6	1	0,15	2	0,3
Control Operacional	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	1	0,1
Conocimiento sectorial	5%	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Competencia en el sector	8%	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	3	0,24
Precios	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Alianzas estrategicas	12%	0,12	1	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
Tecnologia	2%	0,02	2	0,04	3	0,06	4	0,08	1	0,02
Polizas de responsabilidad	7%	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	1	0,07
Cobertura	6%	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	1	0,06
TOTAL	100%	1		2,76		2,53		2,91		1,8

Nota. Fuente: elaboración propia

En la matriz anterior se puede establecer que la empresa que cuenta con una mayor calificación frente a los factores de éxito es *Transportes Especiales Brasilia*, ya que de los 11 factores de éxitos cuenta con 6 con calificación de 4 puntos, siendo una empresa referente dentro del sector. A su vez cuenta con una media estimada total de 2.91 sobre 4 posibles, seguida por *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda* que cuenta con 3 de los 11 factores de éxito con una calificación de 4 puntos, estableciendo que es la empresa de referencia, seguidos por

transporte FD que cuenta con 2 de los 11 factores de éxito con una calificación de 4 puntos y finalmente por Transportes *Alameda*.

10.4 Radares de comparación – perfil de valor

10.4.1 Transportes especiales tours del valle Ltda.

El siguiente radar muestra de forma gráfica los resultados obtenidos por la empresa frente a la evaluación de los factores de éxito establecidos anteriormente, es importante aclarar que la empresa cuenta con aspectos relativamente fuertes como la formación profesional, el conocimiento sectorial, control de los precios en el mercado y aspectos considerablemente fuertes como la seguridad y el control operacional.

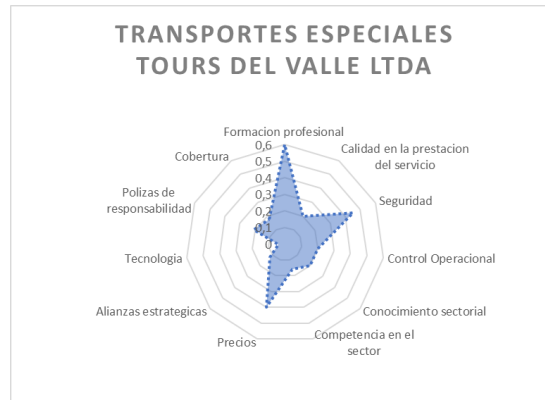
Tabla 13. Radares de comparación – Transportes especiales tours del valle Ltda



Nota. Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el grafico de valor sopesado

Gráfica 1. Valor sopesado



Nota. Fuente: elaboración propia

10.4.2 Transportes especiales Brasilia.

Transportes especiales Brasilia cuenta con un gran reconocimiento a nivel sectorial asociado a los controles operacionales y las excelentes alianzas estratégicas, lo que permite establecer que a nivel de competencia se debe replicar estas buenas prácticas, para potenciar las fortalezas corporativas.

Adicionalmente es importante mencionar que esta empresa cuenta con una mayor competencia en el sector derivado de su integración en las diferentes modalidades de transporte.

Tabla 14. Factores Clave de éxito Transportes Brasilia

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	TRANSPORTES ESPECIALES BRASILIA
Formacion profesional	3
Calidad en la prestacion del servicio	4
Seguridad	1
Control Operacional	4
Conocimiento sectorial	3
Competencia en el sector	4
Precios	1
Alianzas estrategicas	4
Tecnologia	4
Polizas de responsabilidad	2
Cobertura	4



Nota. Fuente: elaboración propia

A continuación, se puede observar en la gráfica 2 el valor sopesado

Gráfica 2. Valor sopesado de transportes especiales Brasilia



Nota. Fuente: elaboración propia

10.4.3 Transportes Especiales Alameda.

Esta empresa está en proceso de crecimiento tanto sectorial como de competencias dentro del sector, se realiza especial mención por las buenas alianzas estratégicas que ha sumado a lo largo de los últimos años, permitiendo brindar cobertura a contratos de gran envergadura.

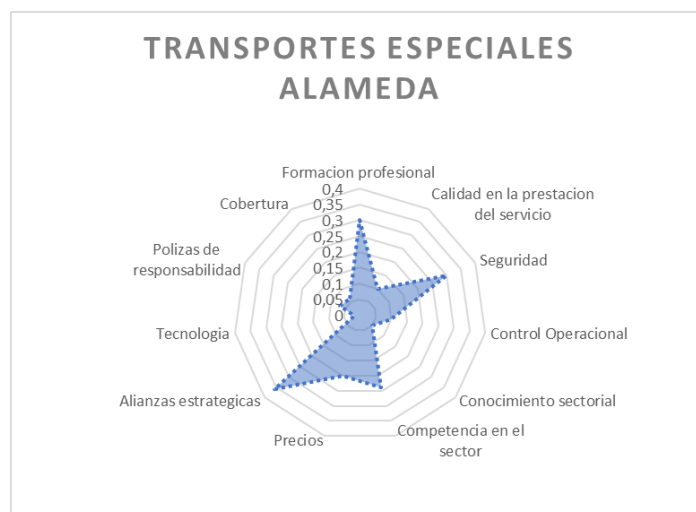
Tabla 15. Factores clave de éxito Transportes especiales Alameda



Nota. Fuente: elaboración propia

La gráfica 3 es el valor sopesado de transportes Alameda.

Gráfica 3. Valor sopesado de transportes especiales Alameda



Nota. Fuente: elaboración propia

10.4.4 Transportes Especiales Fd.

Esta empresa se encuentra particularmente asociada en el sector por sus excelentes controles de seguridad aplicados a las flotas de vehículos automotor, adicionalmente cuentan con pólizas de responsabilidad de amplia cobertura, pero actualmente también se encuentra en proceso de posicionamiento en el sector.

Tabla 16. Factores clave de éxito servicios y logística FD S.A.S

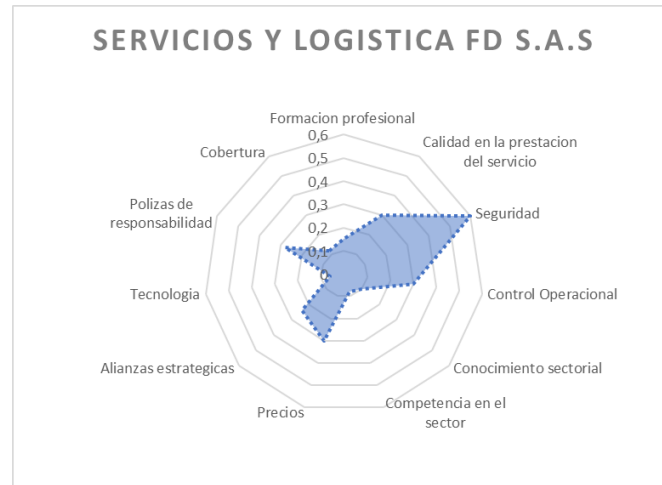
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	SERVICIOS Y LOGISTICA FD S.A.S
Formacion profesional	1
Calidad en la prestacion del servicio	3
Seguridad	4
Control Operacional	3
Conocimiento sectorial	2
Competencia en el sector	1
Precios	3
Alianzas estrategicas	2
Tecnologia	3
Polizas de responsabilidad	4
Cobertura	2



Nota. Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el gráfico sopesado de Servicios y logística FD.

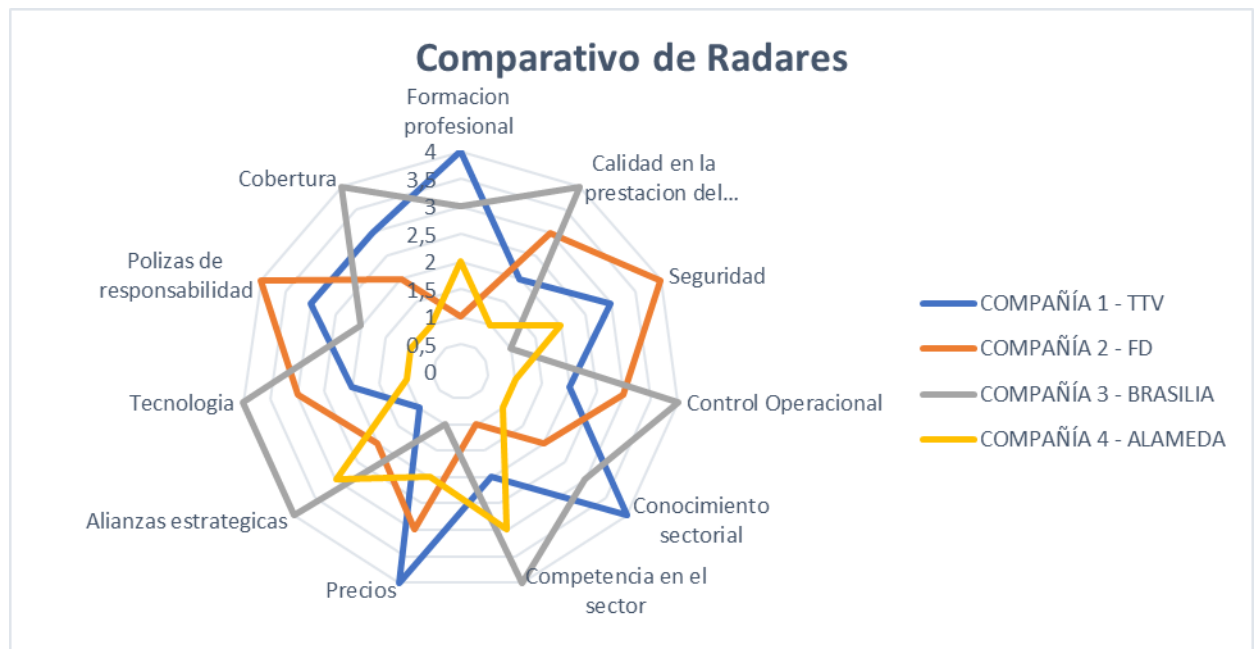
Gráfica 4. Sopesado de Servicios y logística FD



Nota. Fuente: elaboración propia

Con el fin de dar un marco de referencia al proceso de benchmarking se procede a realizar el grafico de comparación entre los valores ponderados, como se muestra a continuación

Gráfica 5. Comparación entre los valores ponderados



Nota. Fuente: elaboración propia

Adicionalmente se realizó la comparación con los gráficos de superficie con el fin de validar los valores sopesados.

Gráfica 6. comparación de valores sopesados



Nota. Fuente: elaboración propia

10.4.5 Recomendaciones A La Empresa.

Se recomienda replicar buenas prácticas empleadas en el sector como el mejoramiento en la percepción de la calidad del servicio, control operacional, seguridad y competencia en el sector, a través de las recomendaciones y aplicabilidades identificadas por las jefaturas de la empresa.

Esto inicialmente genera un impacto sobre los costos de operación, pero también permite garantizar un mayor control operacional, lo que impacta en la sensación de seguridad y finalmente en la percepción de calidad del servicio, viendo estos factores como estratégicos y concatenados para la orientación hacia la mejora.

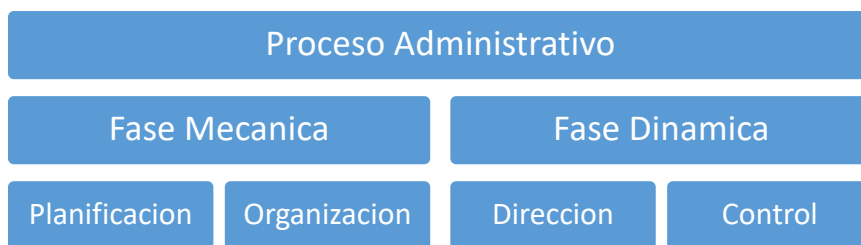
11. Análisis interno de la empresa

En este capítulo se analizan los factores internos de la empresa a niveles técnicos, organizacionales, financieros y de mercadeo, con el fin de analizar las fortalezas y las debilidades propias de su modelo de gestión.

11.1 Diagnóstico del proceso administrativo

Para iniciar el proceso de análisis administrativo de la empresa, tomaremos como base la definición de Chiavenato sobre el mismo, “Es el medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial” (Chiavenato, 2001, p. 135). Se identificarán las fases a realizar, iniciando por la fase mecánica en la cual se evaluarán 2 aspectos inherentes como son la planificación y la organización, mientras que, en la segunda fase denominada mecánica, se estudiaran las variables de dirección y control, con el fin de estructurar un conjunto de fortalezas y debilidades.

Figura 13. Fases diagnóstico del proceso administrativo



Nota. Fuente: elaboración propia

Así mismo también se evidencia que desglosar esta metodología nos permitirá definir los objetivos generales y específicos, que a su vez nos permitirán estructurar los recursos para dar cumplimiento a los mismos, mediante el uso de las estrategias y los recursos disponibles por la empresa.

11.1.1 Fase mecánica.

La fase mecánica del proceso administrativo estructura la parte estática del proceso estratégico y plantea inicialmente el componente de planificación y organización de la empresa para dar cumplimiento a su misión y al logro de su visión.

11.1.1.1 Planificación.

La planeación definida por Chiavenato¹⁵ se define como la primera función administrativa y de la cual se estructurará las demás, está encargada de orientar la misión, objetivos y metas con el fin de estructurar las estrategias mediante las cuales se materializarán, adicionalmente vincula aspectos como la toma de decisiones. Por su parte autores como Stoner (1998, p 290-291) resaltaron la importancia de este proceso aludiendo a que es un mecanismo de gestión de recursos orientados hacia la meta como un esfuerzo coordinado.

En el proceso de planeación de *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, podemos identificar que se cuenta con una planificación establecida por la metodología estructurada en los procesos de normalización NTC ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad, dentro del cual se estructuraron los objetivos estratégicos y de calidad para la vigencia 2015-2021, cumpliendo las metas establecidas, a su vez dando cumplimiento a la misión de la empresa como prestadora del servicio de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial, ganando reconocimiento sectorial.

Adicionalmente la empresa caracteriza esta información de interés en una ficha de direccionamiento estratégico, con el fin de socializarla a las partes interesadas.

¹⁵ Chiavenato (2006, p 143)

Tabla 17. Direccionamiento estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
El direccionamiento estratégico es la formulación que tiene nuestra empresa hacia el futuro, es una guía que nos permite actuar de manera ordenada y metodológica, en la implementación y monitoreo de las acciones proyectadas a la mejora continua.	
MISSION	
TRANSPORTES ESPECIALES TRANS 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.	
VISION	
Ser la empresa líder en la prestación del servicio público de transporte especial terrestre, de personal particular, escolar y empresarial de Colombia, brindando soluciones de calidad y con los más altos estándares de seguridad para nuestros clientes.	
VALORES	POLITICAS
COMPROMISO HONESTIDAD LEALTAD RESPECTO RESPONSABILIDAD TOLERANCIA	POLITICA DEL SIG POLITICA DE SEGURIDAD VIAL POLITICA DE ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL POLITICA DE NO ALCOHOL, TABACO Y SPA POLITICA DE REGULACION DE HORAS POLITICA DE REGULACION DE VELOCIDAD Y USO DE CINTURON POLITICA DE NO EQUIPOS DE COMUNICACION POLITICA DE TRATAMIENTO DE DATOS
LINEAS DE SERVICIO	LINEAS DE SERVICIOS FUTURAS
TRANSPORTE ESPECIAL DE PASAJEROS MODALIDAD ESCOLAR	TRANSPORTE ESPECIAL DE PASAJEROS MODALIDAD TURISMO
TRANSPORTE ESPECIAL DE PASAJEROS MODALIDAD PARTICULAR	TRANSPORTE ESPECIAL DE PASAJEROS MODALIDAD SERVICIOS DE SALUD
TRANSPORTE ESPECIAL DE PASAJEROS MODALIDAD EMPRESARIAL	
MERCADO OBJETIVO	MERCADO FUTURO
INDUSTRIAS	EMPRESAS DE TURISMO DE ALCANCE NACIONAL
COLEGIOS	ENTIDADES PRESTADORAS DEL SERVICIO DE SALUD
GRUPOS DE PARTICULARES	INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIO DE SALUD

Nota. Fuente: elaboración propia

- Este proceso se revisa de forma anualizada en el mes de diciembre mediante el requisito de revisión por la dirección, en el cual se ajustan los objetivos y metas en conformidad con los estructurados en años anteriores, con el fin de darles un margen de acción en el cumplimiento de la visión empresarial, esta revisión se realiza con los jefes de proceso lo que implica que las metas se negocian con los responsables directos y a su vez con los equipos de trabajo, el proceso de planificación debido a la naturaleza de la empresa es muy rápida, lo que permite una toma de decisiones en tiempo real.
- El seguimiento de los planes de acción se realiza de forma trimestral con el fin de validar los resultados del proceso, adicionalmente se formulan estrategias si se evidencia desviaciones sobre las mismas.
- De igual manera se evidencia como debilidad en el proceso de diseño de estrategias, que estas no responden a los fenómenos identificados en el sector, lo cual puede materializar un riesgo para la continuidad de la operación, también se

evidencia que el proceso estratégico recae sobre una jefatura específica, lo que dificulta la medición de resultados a corto plazo.

- Como fortaleza se identificó que la eficiencia en el método de construcción de la planificación estratégica está apoyada por la gerencia y por los diferentes jefes de proceso, lo cual la hace participativa y dinámica.

11.1.1.2 Organización.

La segunda parte de la fase mecánica del proceso administrativo es la organización definida por Stoner en 1998 como “el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización”, así mismo Chiavenato en 2002 la define en síntesis como la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de estas.

1. Partiendo de estas generalidades, *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda* cuenta con una estructura jerárquica funcional, que presenta una serie de niveles de responsabilidad, designados de la siguiente manera
 - Gerencia
 - Jefaturas
 - Coordinaciones
 - Analistas y Conductores
2. El organigrama es de tipo maestro y vertical, ya que facilita el proceso de toma de decisiones y permite dar cumplimiento normativo a roles establecidos por el marco legal del sector transporte, a su vez que establece los canales y líneas de responsabilidad de forma clara y esquemática.

3. *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda* cuenta en la actualidad con la certificación en sistemas de gestión de calidad, bajo la norma NTC ISO 9001:2015 y la certificación en sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo bajo la norma NTC ISO 45001:2018, Lo que evidencia que cuenta con políticas, reglamentos, procedimientos, programas y formatos claros para llevar a cabo la misión de la empresa y los subprocesos involucrados.
4. La empresa cuenta con una matriz de responsabilidades asociada, en la que se identifican las responsabilidades por rol y por cargo, para la consecución de la estrategia, Adicionalmente se cuenta con un plan de trabajo anual en el que se consolidan las estrategias, los recursos, las metas y los indicadores en tiempo real del avance en el logro de la visión empresarial.
5. También se evidencia manuales de funciones con perfiles del cargo competentes para los diferentes niveles, un nivel de especialización considerable dentro de la labor. Dentro de las estructuras se evidencia un alto nivel de estandarización de las operaciones
6. Adicionalmente se cuenta con un presupuesto fuerte de carácter misional que se atribuye a mejorar los estándares de calidad y seguridad en los vehículos y en el personal, a través de la ejecución de planes de capacitación, mantenimiento y adquisición de flota para la mejora.
7. Es importante acotar que las funciones de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial están establecidas dentro del proceso de habilitación establecido por el decreto 431 de 2017, en las 5 líneas de servicio.

8. En la actualidad la empresa cuenta con 19 empleados de forma directa, y con 152 afiliados en la figura de administración de flota, lo que permite identificar que se recarga el control operacional en poco personal administrativo de planta.
9. Por otro lado, una de las debilidades en este aspecto es la falta de identificación de necesidades para incrementar el personal existente y adicionalmente no se cuenta con una escala salarial definida.
10. En cuanto a las fortalezas se evidencia planificación exhaustiva de los recursos y las personas, además de metodologías claras de análisis de cargas, lo que permite llevar a cabo una gestión eficiente.

11.1.2 Fase dinámica.

la fase dinámica del proceso administrativo estructura la parte de la puesta en marcha del proceso estratégico y plantea inicialmente el componente de dirección y control de la empresa para dar cumplimiento a su misión y al logro de su visión.

11.1.2.1 Dirección.

La dirección definida por Koontz y Weihrich “es el proceso consistente de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”, adicionalmente Chiavenato apoya esta definición, en este aspecto la empresa:

- La empresa cuenta políticas claras que permiten ver el liderazgo de la gerencia y los compromisos con la gestión, estas políticas son trazadas por la gerencia para influir positivamente en los diferentes niveles de la empresa, debido a que el estilo de dirección es participativo, constantemente se realizan reuniones para identificar aspectos de alineación de la estrategia.

- Las comunicaciones desde la gerencia están reguladas por el procedimiento de comunicación, participación y consulta, en los diferentes canales tanto internos como externos además de su respectiva matriz de comunicaciones en la cual se establece el objetivo de estas y el cargo que debe realizar estas actividades, la gerencia es proactiva y constantemente vincula nuevos aspectos a esta herramienta.
- Se promueve en los niveles de jefatura el acceso a estudios de nivel superior con el fin de desarrollan potenciales para la mejora continua de los procesos. Adicionalmente se cuenta con espacios propicios para la retroalimentación, lo que permite a los jefes mejorar sus procesos en el alineamiento organizacional.
- Una debilidad o aspecto para mejorar es el reconocimiento y la falta de criterios salarios
- Como fortaleza se evidencio criterios claros para la revisión por la dirección enmarcados en los procesos estratégicos y de calidad, con una gerencia y un grupo de socios, que velan por el cumplimiento de los objetivos y metas.

11.1.2.2 Control.

El control es definido por STONER como “El proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten con las actividades proyectadas”¹⁶, y Chiavenato complementa esta definición estructurando que “Es la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados”¹⁷, partiendo de esta premisa la empresa:

¹⁶ Stoner (1998, pág. 610)

¹⁷ Chiavenato (2001, pág. 346)

- La empresa cuenta con una planificación estratégica en la que define los objetivos y metas, que se articula con fichas de indicadores en las cuales se estructura la forma de evaluación de estos, su periodicidad y las metas.
- La empresa cuenta con patrones de desempeño claros y se cuenta con un procedimiento y su respectiva hoja de ruta para llevar a cabo este proceso
- Designa con claridad los responsables de la recolección, medición y análisis de los indicadores y control de los procesos.
- Los diferentes formatos de seguimiento permiten llevar en tiempo real control sobre variables financieras, estratégicas y demás
- Se cuenta con un procedimiento de auditoría interna, con alcance sobre todos los procesos de la empresa, estructura adecuadamente la metodología a implementar y los perfiles requeridos para el proceso de verificación
- Además, estructura con claridad en un procedimiento la gestión de acciones preventivas y correctivas, a su vez implementadas con una matriz de acciones que se alimenta periódicamente

11.2 Cadena de valor

Transportes Especiales Trans Tours Del Valle Ltda dentro su plan estratégico plantea su cadena de valor que permite representar el desarrollo de las actividades de la organización empresarial generando valor al cliente. Ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.

Para definir la cadena de valor de la empresa primero debemos desagregar la misma en sus procesos estratégicos, Misionales y de Soporte así:

11.2.1 Procesos estratégicos.

PROCESO COMERCIAL Y GERENCIAL: Este proceso es el encargado de la adquisición de clientes y de la definición de la estrategia organizacional, estructurando los objetivos y las metas de cada proceso, ajustado a las necesidades y tendencias propias del mercado

11.2.2 Procesos misionales.

PROCESO DE GESTIÓN DE TRANSPORTE ESPECIAL: Este proceso es el encargado de la gestión de los vehículos, apoyada por el desarrollo del **PESV – plan estratégico de seguridad vial**, como un mecanismo de control de las variables operativas, dentro de las que destaca la administración de la flota, control de geoposicionamiento y vigencias documentales.

A su vez también encontramos los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo, administración de rutas y manejo de contingencias.

11.2.3 Procesos de apoyo.

- **PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** Este proceso es el encargado de la gestión de los aspectos administrativos dentro de los que encontramos el proceso de RRHH y procesos de cumplimiento de requisitos legales, como el SARLAFT y las políticas de uso de datos personales, adicionalmente de controlar los aspectos de control de accidentes.
- **PROCESO DE GESTIÓN DEL SIG:** Este proceso es el encargado de la administración de los sistemas de gestión de la empresa, dentro de los que encontramos calidad, SST, PESV – Plan estratégico de seguridad vial y demás normas complementarias aplicables a los procesos de habilitación y control.

Es un proceso mediante el cual *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, identifica sus fortalezas y debilidades para dar cumplimiento a su planificación estratégica, analiza como estas fortalezas contribuyen a la misión y cómo podemos disminuir las debilidades.

- Las fortalezas de una empresa son los factores internos que una empresa está desarrollando de forma eficaz, pero además la hacen fuerte y le permiten diferenciarse de los competidores; por lo que les crea una ventaja frente a sus competidores, Sin duda, las fortalezas son factores internos que toda empresa puede controlar, por eso es por lo que les resulta más sencillo poderlos aprovechar y sacarles ventaja para afianzar su competitividad y su rentabilidad.
- Las debilidades son todos los factores internos que hacen que la empresa se encuentre en una posición desfavorable frente a sus competidores. Sobre todo, las debilidades son elementos que se encuentran al momento de hacer un análisis interno, pero son factores claves y decisivos para determinar las deficiencias que pueda tener una empresa; y que le puedan afectar en el logro de los objetivos y metas que espera alcanzar

Tabla 18. Proceso de apoyo

VARIABLE	NATURALEZA	CLASIFICACION			
		DM	Dm	Fm	FM
Especializacion del trabajo	F				X
Constitucion y habilitacion de la empresa	F			X	
Reconocimiento sectorial	F			X	
Controles operativos eficientes	F			X	
Estandarizacion de la informacion	F				X
Flota vehicular nueva	F			X	
Conocimiento del sector	F				X
Cumplimiento de los contratos	F				X
Polizas de responsabilidad contractual	F			X	
Antigüedad en el mercado	F				X
Calidez en la prestacion del servicio	F			X	
Cumplimiento en los pagos	F			X	
Falta de instalaciones propias	D		X		
Proceso de insolvencia	D		X		
Falta de flota para la prestacion del servicio	D	X			
Elaboracion inadecuada de planificacion Estrategica	D		X		
Recursos economicos limitados por la ley 1116	D		X		
Técnicas de marketing inadecuadas o mal aplicadas	D	X			
Las alianzas con empresas muy débiles en el mercado	D		X		
Generacion de empleo para contratistas por convenio	F			X	
Costos de mantenimiento elevados	D		X		

Nota. Fuente: elaboración propia

11.3 Análisis cultural

Para identificar la cultura organización que prima dentro de *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, vamos a tener en cuenta los valores y principios que integran el recurso humano, Adicionalmente se cuenta con dos objetivos macros enmarcados dentro del modelo de competencias.

11.3.1 Valores

La empresa cuenta con valores corporativos que responden a las conductas indispensables que debe tener el personal que labora dentro de ella, por lo tanto, todos los miembros de la empresa deben promulgar.

- Compromiso

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad
- Tolerancia

11.4 Fortalezas y debilidades

Para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos internos de la empresa, se implementa una metodología de análisis con los jefes de proceso, con el fin de hacer participativa la planificación de las capacidades internas de la empresa.

Una vez realizado el proceso de identificación de las variables se identificó su naturaleza como fortaleza o debilidad de los procesos, adicionalmente clasificarlas como mayores y menores.

Tabla 19. Fortalezas y debilidades

F/D	GESTIÓN GERENCIAL Y COMERCIAL	DM	Dm	Fm	FM
F	Misión, visión y objetivos actualizados			X	
D	Divulgación de la misión, visión y objetivos a todo el personal		X		
F	Plan de Trabajo actualizado				X
F	Matriz de responsabilidades por cargo y por rol			X	
F	Procedimiento de comunicación, participación y consulta			X	
F/D	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	DM	Dm	Fm	FM
F	Mapa de procesos			X	
F	Organigrama			X	
F	Manuales de funciones			X	
F	Políticas y reglamentos				X
D	Medición del desempeño		X		
D	Control de PQRSF		X		
F	Planes de capacitación y desarrollo			X	
D	Control de SARLAFT		X		
F	Competencias del personal			X	
F/D	GESTIÓN DE TRANSPORTE ESPECIAL	DM	Dm	Fm	FM

F	Mecanismos de verificación de la competencia			X	
F	Control de accidentabilidad e infracciones				X
D	Planes de Mantenimiento		X		
F	Protocolos de actuación			X	
F/D	GESTIÓN DEL SIG	DM	Dm	Fm	FM
F	Documentación del direccionamiento estratégico			X	
D	Gestión de los cambios				X
F	Plan de continuidad del negocio				X

Nota. Fuente: elaboración propia

12. ANÁLISIS DOFA

En este capítulo se obtendrá las conclusiones sobre el estudio realizado a lo largo de los capítulos anteriores, mediante un análisis de los entorno interno y externos, que permitirá estructurar un direccionamiento estratégico que responde a la situación actual de la empresa, mediante el análisis de oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades de la empresa.

12.1 Matriz de evaluación de factores externos - efe

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que utilizamos para realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de la empresa, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas de continuidad de aspectos externos.

Tabla 20. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO - MATRIZ EFE	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Integración de plataformas tecnológicas para el control operacional	0,1	3	0,3
Implementación de alianzas estratégicas para dar cobertura a grandes licitaciones	0,1	3	0,3
Promocionar los canales de comunicación con la empresa	0,08	3	0,24
Diversificar las plataformas de pago para la adquisición de los servicios	0,08	4	0,32
Implementar alianzas con empresas de turismo del departamento	0,08	4	0,32
Aumento de la capacidad administrativa	0,1	4	0,4
AMENAZAS			
Aumento en la cantidad de empresas de transporte	0,08	1	0,08
Altos costos de combustibles asociados al incremento del dólar	0,08	2	0,16
Cancelación de contratos por disminución de costos	0,1	1	0,1
Demandas legales por incidentes de tránsito	0,06	2	0,12
Portafolio limitado de servicios	0,06	2	0,12
Empresas del sector han incursionado en el mundo digital	0,08	2	0,16
	1		2,62

Nota. Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la ponderación establecida en donde se establece un criterio de aprovechamiento de las oportunidades entre 1 y 4, en donde 1 representa un aprovechamiento casi nulo de la oportunidad y el 4 un aprovechamiento significativo de la misma, la empresa se

encuentra en una calificación de 2.62, lo cual evidencia que se cuenta con un bajo aprovechamiento de las oportunidades presentes por las condiciones externas.

12.2 Matriz de evaluación de factores interno - efi

La matriz EFI es una herramienta que nos permite realizar una revisión de la capacidad administrativa de la empresa, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias que se han implementado y conocer con detalle su impacto dentro de los procesos; dentro del instrumento se evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes en cada proceso y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Tabla 21. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO - MATRIZ EFI	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Especializacion del trabajo	0,1	4	0,4
Constitucion y habilitacion de la empresa	0,04	3	0,12
Reconocimiento sectorial	0,03	3	0,09
Controles operativos eficientes	0,07	3	0,21
Estandarizacion de la informacion	0,03	4	0,12
Flota vehicular nueva	0,06	3	0,18
Conocimiento del sector	0,05	4	0,2
Cumplimiento de los contratos	0,04	4	0,16
Polizas de responsabilidad contractual	0,05	3	0,2
Antigüedad en el mercado	0,05	4	0,15
Calidez en la prestacion del servicio	0,04	3	0,16
Cumplimiento en los pagos	0,02	3	0,06
Generacion de empleo para contratistas por convenio	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Falta de instalaciones propias	0,05	2	0,1
Proceso de insolvencia	0,03	2	0,06
Falta de flota para la prestacion del servicio	0,02	1	0,02
Elaboracion inadecuada de planificacion Estrategica	0,05	2	0,1
Recursos economicos limitados por la ley 1116	0,1	2	0,2
Técnicas de marketing inadecuadas o mal aplicadas	0,03	1	0,03
Las alianzas con empresas muy débiles en el mercado	0,04	2	0,08
Costos de mantenimiento elevados	0,05	2	0,1
	1		2,89

Nota. Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la ponderación establecida un promedio de 21 aspectos en donde se establece un criterio de aprovechamiento de las oportunidades entre 1 y 4, en donde 1 representa un aprovechamiento casi nulo de la oportunidad y el 4 un aprovechamiento significativo de la

misma, la empresa se encuentra en una calificación de 2.89, lo cual evidencia que se cuenta con un bajo aprovechamiento de las fortalezas presentes por las condiciones internas.

12.3 Análisis estratégico DOFA

El DOFA es un método de análisis del contexto para realizar una evaluación de la empresa, con el objetivo de crear estrategias de crecimiento y así mismo detectar debilidades y amenazas. Adicionalmente es una herramienta de estudio que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna.

Es importante para la empresa diagnosticar su estado situacional de la empresa. De esta forma podremos saber cómo está y así tomar decisiones que permitan mejoras en la empresa y contribuyan a la gestión empresarial. Este análisis se puede realizar de manera general, por áreas o por procesos de la organización.

El proceso de compilación y revisión de la información requiere de atención para que las estrategias generadas sean exitosas para la empresa.

	Elaboración inadecuada de planificación Estratégica	Integrar un técnico en mercadeo con el fin de articular toda la gestión de redes sociales y pagina web con el fin de generar visibilidad, mediante la promoción de los diferentes canales
	Recursos económicos limitados por la ley 1116	
	Técnicas de marketing inadecuadas o mal aplicadas	
	Las alianzas con empresas muy débiles en el mercado	Implementar alianzas con empresas para generar nuevos canales de generación de empleo y ayudar a crecer empresas pequeñas
	Costos de mantenimiento elevados	

DOFA		AMENAZAS					
		Aumento en la cantidad de empresas de transporte	Altos costos de combustibles asociados al incremento del dólar	Cancelación de contratos por disminución de costos	Demandas legales por incidentes de tránsito	Portafolio limitado de servicios	Empresas del sector han incursionado en el mundo digital
FORTALEZAS	Especialización del trabajo	Brindar los servicios profesionales asociados al portafolio de servicios, brindando calidez en la prestación del servicio con					
	Constitución y habilitación de la empresa						
	Reconocimiento sectorial						
	Controles operativos eficientes	Diferenciar nuestro servicio de transporte especial para brindar mayores estándares de calidad, permitiendo ser una opción efectiva para la necesidad del transporte					
	Estandarización de la información						
	Flota vehicular nueva						
	Conocimiento del sector	Las pólizas de responsabilidad contractual se implementan como un mecanismo de disminución de riesgo asociado a la cancelación de contratos por disminución de costos					
	Cumplimiento de los contratos						
	Pólizas de responsabilidad contractual						
	Antigüedad en el mercado	Fortalecer la gestión para disminuir riesgos asociados a incumplimientos legales					
	Calidez en la prestación del servicio						
	Cumplimiento en los pagos						

	Generación de empleo para contratistas por convenio	
DEBILIDADES	Falta de instalaciones propias	Fortalecer la gestión del mercadeo con el fin de estructurar la incursión del sector en el mundo digital para promoción de servicios
	Proceso de insolvencia	
	Falta de flota para la prestación del servicio	
	Elaboración inadecuada de planificación Estratégica	Establecer alianzas estratégicas con proveedores con el fin de disminuir costos asociados a la compra de bienes y servicios para la prestación del servicio
	Recursos económicos limitados por la ley 1116	
	Técnicas de marketing inadecuadas o mal aplicadas	
	Las alianzas con empresas muy débiles en el mercado	Aumentar la eficacia y la calidad de los controles existentes con el fin de disminuir los vectores de riesgo asociados a la posibilidad de cancelación de contratos, generando insolvencia para la operación
	Costos de mantenimiento elevados	

Nota. Fuente: elaboración propia

Una vez realizado el proceso de generación de estrategias, se estructuran las mismas con base en los factores internos y externos de la matriz.

12.4 Estrategias DOFA

Según los resultados que obtenga la empresa después del análisis FODA deberá aplicar un tipo de estrategia determinada. Podemos clasificar estas estrategias en ofensiva, defensiva, para la supervivencia o para la reorientación.¹⁸

Estrategias ofensivas: Consiste generar rendimientos mayores gracias a tu potencial. Es decir, gracias a las oportunidades (factor externo) buscamos contrarrestar las debilidades (factor interno).

Estrategias defensivas: Consiste en reducir los riesgos que te generan las vulnerabilidades. Es decir, reducir los riesgos que provocan las amenazas (factor externo) apoyándote en tus fortalezas (factor interno)

Estrategias de reorientación: La idea es corregir debilidades (factor interno) gracias a las oportunidades (factor externo).

Estrategias de supervivencia: Fortalecer tus debilidades para sobrevivir a tus amenazas.

12.4.1 Estrategias asociadas A F-O.

1. Fortalecer el portafolio de servicios brindado por la empresa, mediante el ofrecimiento de asesoría y consultoría por parte del personal especializado, adicionalmente promover la diversificación de los canales de pago para acceder a estos servicios
2. Realizar convenios de colaboración empresarial para dar cobertura a los procesos de licitación que se estén adelantando por la empresa, con pequeñas empresas del sector que busquen visibilidad, mejorando la promoción de canales de comunicación

¹⁸ Kiziryan Mariam, Análisis FODA, información suministrada por la página de economipedia en el enlace: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

3. Implementar alianzas estratégicas con empresas de turismo con el fin de promocionar esta línea de negocio, acaecida en el conocimiento del sector, la calidez en la prestación del servicio y en la flota automotor, generando experiencias de calidad dentro del transporte especial de pasajeros.
4. Estructurar controles operacionales eficaces amparador en el conocimiento del sector y en la adecuada identificación de necesidades con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de estos en la flota actual.

12.4.2 Estrategias Asociadas A O-D.

Adquisición de oficinas administrativas más espaciosas con el fin de atender procesos de planificación estratégica y auditoria de forma más eficaz, con el fin de estructurar la necesidad de recursos económicos, físicos y tecnológicos para la vigencia 2022

1. Integrar un técnico en mercadeo con el fin de articular toda la gestión de redes sociales y pagina web con el fin de generar visibilidad, mediante la promoción de los diferentes canales
2. Implementar alianzas con empresas para generar nuevos canales de generación de empleo y ayudar a crecer empresas pequeñas

12.4.3 Estrategias Asociadas A F-A

1. Brindar los servicios profesionales asociados al portafolio de servicios, brindando calidez en la prestación del servicio con
2. Diferenciar nuestro servicio de transporte especial para brindar mayores estándares de calidad, permitiendo ser una opción efectiva para la necesidad del transporte

3. Las pólizas de responsabilidad contractual se implementan como un mecanismo de disminución de riesgo asociado a la cancelación de contratos por disminución de costos

4. Fortalecer la gestión para disminuir riesgos asociados a incumplimientos legales

12.4.4 Estrategias Asociadas A D-A

1. Fortalecer la gestión del mercadeo con el fin de estructurar la incursión del sector en el mundo digital para promoción de servicios

2. Establecer alianzas estratégicas con proveedores con el fin de disminuir costos asociados a la compra de bienes y servicios para la prestación del servicio

3. Aumentar la eficacia y la calidad de los controles existentes con el fin de disminuir los vectores de riesgo asociados a la posibilidad de cancelación de contratos, generando insolvencia para la operación.

13. Prospectiva estratégica

La prospectiva consiste en identificar todos los posibles escenarios futuros con base en las acciones que pueden influir en la percepción de la empresa y que pueden imprimir riesgos y oportunidades de continuidad, estos fenómenos en proceso de cambio, cuya situación es incierta, es definida inicialmente por la escuela francesa en cabeza de autores como Berger y Jouvenel.

13.1 Árbol De Competencias De Marc Giget

Tabla 23. Árbol de competencias de Marc Giget

	1. ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET		
	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
Líneas, Productos y/o Servicios	Transporte especial de pasajeros en la modalidad especial para empresas	Transporte especial de pasajeros en la modalidad especial para empresas	Transporte especial de pasajeros en la modalidad especial para empresas
	Transporte especial de pasajeros en la modalidad especial para turismo	Transporte especial de pasajeros en la modalidad especial para turismo	Transporte especial de pasajeros en la modalidad especial para turismo
		Transporte especial de pasajeros en la modalidad especial para Particular	Transporte especial de pasajeros en la modalidad especial para Escolar
			Transporte especial de pasajeros en la modalidad especial para Particular
			Transporte especial de pasajeros en la modalidad especial para Asistencial
Organización de la Producción	Estandarización de procesos	Sistema de Gestión de la calidad y SST	Sistema de Gestión de la calidad y SST

Capacidades de la Organización	Mayor cantidad de vehículos por afiliación que vehículos propios	Mayor cantidad de vehículos por afiliación que vehículos propios	Mayor cantidad de vehículos propios que por afiliación
	Orientado al sostenimiento	Orientación al mejoramiento	Orientación al mejoramiento
	Decisiones basadas en la experiencia	Decisiones basadas en la experiencia	Decisiones basadas en la experiencia
	Análisis estratégico	Análisis estratégico con base en indicadores de gestión	Análisis estratégico con base en indicadores de gestión
	Costeo por servicio	Costeo Por Actividades	Nuevas Tendencias De Reducción Costos
	Insolvencia económica	Recuperación De Utilidades 50%	Aumento De Las Utilidades Y Sostenibilidad
	Desigualdad salarial	Mejoramiento de la escala salarial con base en competencias	Mejoramiento de la escala salarial con base en competencias
	Análisis de competencias laborales	Aumentos De Desarrollo De Competencias Para El Trabajo	Evaluaciones De Competencia Para La Mejora
	Clientes base, mercado nacional	Aumento De Clientes Nacional	Posicionamiento De Marca
	Parque automotor viejo	Parque automotor renovado	Parque automotor renovado
		Adaptabilidad estratégica	Evolucionar En Las técnicas De Adaptación
		Certificación en NTC ISO 9001:2015 - Sistema de Calidad	Certificación en NTC ISO 9001:2015 - Sistema de Calidad
		Certificación en NTC ISO 45001:2018 - Sistema de SST	Certificación en NTC ISO 45001:2018 - Sistema de SST
Competencias Técnicas "Saber Hacer" ("Core" del negocio, capacidades distintivas, objeto misional)	Competencias técnicas en conducción	Competencias técnicas en Calidad (Ingeniería, procesos y mecánica)	Competencias técnicas en Calidad (Ingeniería, procesos y mecánica)
		Competencias técnicas en conducción (Aplicación de pruebas teóricas y practicas)	Competencias técnicas en conducción (Aplicación de pruebas teóricas y practicas)
		Competencias técnicas mecánicas	Competencias técnicas mecánicas
		Competencias técnicas en conducción	Competencias técnicas en conducción

Nota. Fuente: elaboración propia

13.2 Matriz Del Cambio

MATRIZ DEL CAMBIO			
Cambios esperados para el futuro (demográficos, económicos, sociales, culturales, políticos, ambientales, tecnológicos, organizacionales, productivos, competitivos, financieros, legales, otros)			
MATRIZ DEL CAMBIO	Esperados (son circunstancias que vemos que van a venir y que van a favorecer el desempeño de la empresa)	Temidos (son circunstancias que vemos que van a venir pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa)	Anhelados (Son circunstancias que deseamos que ocurran)
	Exención de Impuestos	Incremento del precio del barril de petróleo	Disminución de impuestos en la importancia de vehículos
	Posicionamiento De Marca	Volatilidad en el Precio del petróleo	Incremento de la vida útil de los vehículos
	Liderazgo político Fluctuante	Paros Laborales	
	Crecimiento De Clientes	Tendencia Mundial en reducción de emisores contaminantes	
		Mala Imagen del sector transporte	
		Aranceles sobre repuestos y maquinarias	

Nota. Fuente: elaboración propia

13.3 Factores De Cambio

La definición de factores de cambio obedece a la percepción de las ideas identificadas como fenómenos en proceso de mutación cuya situación en el futuro es incierta, razón por la cual generan una incertidumbre, estos fenómenos son de índole, económica, social, cultural, ambiental, tecnológica, política, jurídica, organizacional, financiera, administrativa, etc. Este proceso se llevó a cabo con los jefes de proceso y la gerencia.

Tabla 24. Factores de Cambio

FACTORES DE CAMBIO IDENTIFICADOS	
1 reforma Tributaria	21 capacidad de Logística de Almacenamiento
2 reforma Pensional	22 proveedores de materia prima Críticos
3 reforma Laboral	23 competidores y Servicios Sustitutos
4 variación de costos de operación	24 manejo del combustible
5 canales de distribución	25 informalidad en las relaciones contractuales
6 desarrollo Organizacional	26 costo de la movilidad
7 desarrollo e Innovación ID	27 equidad de Género
8 transformación Tecnológica	28 responsabilidad Social y Ambiental
9 gestión Humana (Políticas de Gestión humana, Formación y Desarrollo del Talento Humano, nuevas formas de contratación)	29 gestión de impactos ambientales
10 cultura Organizacional	30 nuevas tendencias en movilidad
11 participación Mercados Nacionales	31 Visión Valle del Cauca 2032
12 costo de Equipos y Mantenimiento	32 sostenibilidad (económica, social y ambiental)
13 conectividad vial y tecnológica	33 plan de Ordenamiento Territorial
14 legislación y regulación Sectorial	34 conectividad vial y tecnológica
15 remuneración e Incentivos	35 clúster del transporte en el Valle del Cauca
16 inclusión Social	36 integración de nuevas Líneas de negocio
17 localización Geográfica	37 depreciación de la Maquinaria
18 análisis Competitivo	38 agremiaciones Laborales, sindicales y pactos colectivos
19 políticas Arancelarias, tratados comerciales y tratados de libre comercio	39 políticas de prevención de lavado de activos
20 capacidad Instalada – Parque automotor	40 eficiencia y Productividad

Nota. Fuente: elaboración propia

Las 40 variables corresponden a factores identificados por el comité técnico conformado por los jefes de proceso y la gerencia, dichos factores pueden llegar a incidir en la empresa tanto en forma positiva como negativa, generando oportunidades y amenazas para la continuidad de la empresa.

13.4 Calificación de variables

El proceso de calificación de las 40 variables se lleva a cabo mediante un proceso de calificación por parte de los expertos mediante una encuesta de Google Forms, este medio permite alimentar la matriz de valoración para el respectivo cruce de información, dentro del mismo se establece la escala de valoración. La valoración por este medio se realiza cualitativamente, estableciendo una escala LIKERT.

Tabla 25. Calificación de variables

¿Qué tan importante es el factor de cambio para mejorar la competitividad de la empresa?	Muy Importante
	Importante
	Duda
	Poco Importante
	Nada Importante
	Sin Respuesta

Nota. Fuente: elaboración propia

13.5 Análisis del presente

Una vez realizado el proceso de recopilación de la percepción de los expertos, se procede a realizar el análisis de las variables presentes, dándose el siguiente resultado

Muy Importante
Importante
Duda
Poco Importante
Nada Importante
Sin Respuesta
Factores de Cambio
1 reforma Tributaria
2 reforma Pensional
3 reforma Laboral
4 variación de costos de operación
5 canales de distribución
6 desarrollo Organizacional
7 desarrollo e Innovación ID
8 transformación Tecnológica
9 gestión Humana (Políticas de Gestión humana, Formación y Desarrollo del Talento Humano, nuevas formas de contratación)
10 cultura Organizacional
11 participación Mercados Nacionales
12 costo de Equipos y Mantenimiento
13 conectividad vial y tecnológica
14 legislación y regulación Sectorial
15 remuneración e Incentivos
16 inclusión Social
17 localización Geográfica
18 análisis Competitivo
19 políticas Arancelarias, tratados comerciales y tratados de libre comercio
20 capacidad Instalada – Parque automotor
21 capacidad de Logística de Almacenamiento
22 proveedores de materia prima Críticos
23 competidores y Servicios Sustitutos
24 manejo del combustible
25 informalidad en las relaciones contractuales

26 costo de la movilidad										
27 equidad de Género										
28 responsabilidad Social y Ambiental										
29 gestión de impactos ambientales										
30 nuevas tendencias en movilidad										
31 Visión Valle del Cauca 2032										
32 sostenibilidad (económica, social y ambiental)										
33 plan de Ordenamiento Territorial										
34 conectividad vial y tecnológica										
35 clúster del transporte en el Valle del Cauca										
36 integración de nuevas Líneas de negocio										
37 depreciación de la Maquinaria										
38 agremiaciones Laborales, sindicales y pactos colectivos										
39 políticas de prevención de lavado de activos										
40 eficiencia y Productividad										

Nota. Fuente: elaboración propia

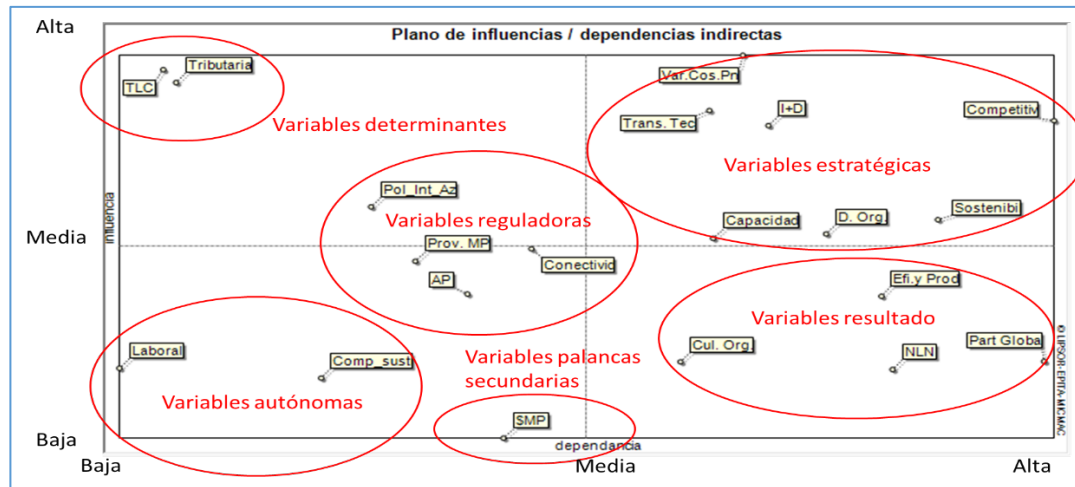
13.6 Análisis estructural

Se procede a realizar el análisis estructural mediante el uso de la herramienta **MICMAC**¹⁹ para analizar las relaciones entre las variables previamente priorizadas de la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, con el fin de comprender su tipología y luego seleccionar las variables “clave” o “estratégicas” de cara a su desarrollo futuro.

Para realizar el proceso de selección de variables según su distribución en el aplicativo se establecido un Plano de influencias / dependencias indirectas (asociado con el mediano plazo de los cinco años de horizonte de futuro)

¹⁹ Villegas Vilchis, A., Platas Rosado, D., Gallardo-López, F., & López-Romero, G. (2020). Análisis estructural MicMac para determinar las variables estratégicas de la agroindustria azucarera en México. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 11(6), 1325–1335. <https://doi.org/10.29312/remexca.v11i6.2194>

Figura 14. Análisis estructural



Nota. Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el plano anterior, las variables se pueden clasificar de la siguiente manera:

Variables estratégicas:

- Variación de costos de operación
- Transformación Tecnológica
- Desarrollo Organizacional
- Capacidad Instalada – Parque Automotor
- Sostenibilidad (económica, social y ambiental)
- Desarrollo e Innovación I+D
- Análisis Competitivo

Variables reguladoras:

- Políticas Internacionales
- Proveedores de materia prima críticos

- Conectividad vial y tecnológica

Variables palancas secundarias:

- Costo de Mantenimiento

Variables autónomas:

- Competidores y Productos Sustitutos
- Reforma Laboral

Variables determinantes:

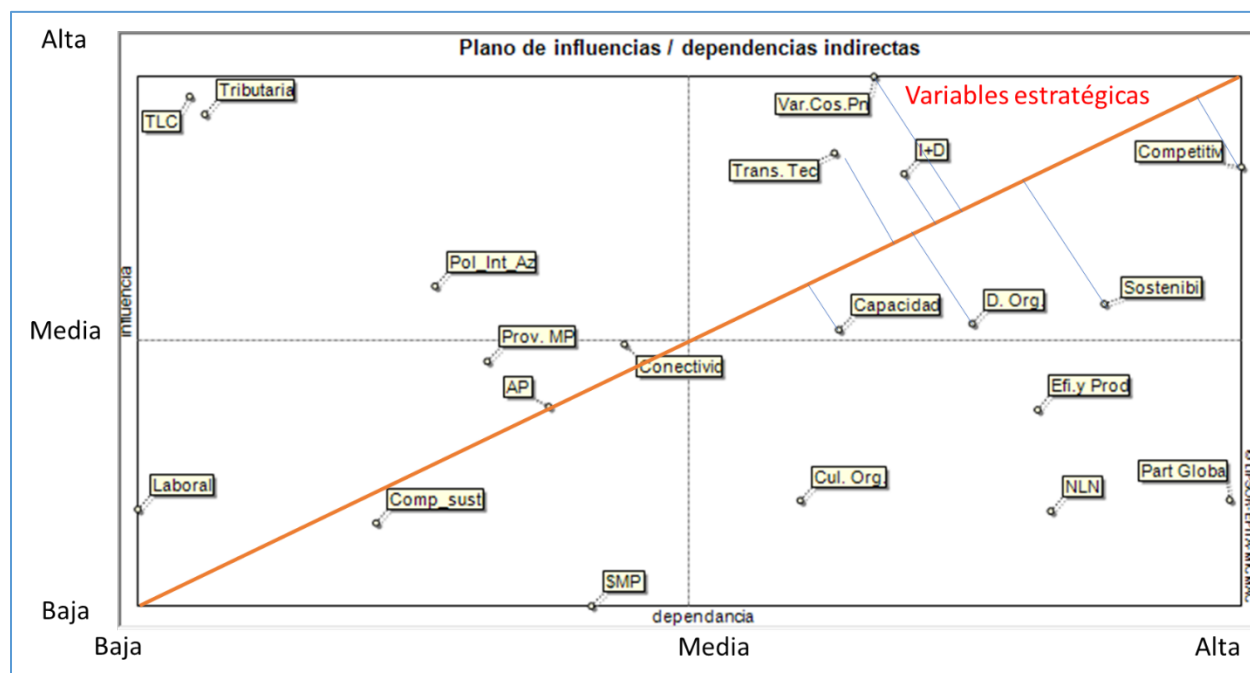
- Políticas Arancelarias, tratados comerciales y tratados de libre comercio
- Reforma Tributaria

Variables resultado:

- Eficiencia y Productividad
- Participación Mercados Nacionales
- Cultura Organizacional
- Integración de nuevas Líneas de negocio

Adicionalmente se realiza una proyección de las variables sobre la línea bisectriz, con el fin de validar las variables estratégicas

Figura 15. Variables sobre la línea bisectriz



Nota. Fuente: elaboración propia

La combinación de la motricidad o arrastre hacia el futuro con el valor de dependencia que permite actuar sobre ellas conlleva efectos de evolución en el resto, es lo que le otorga el concepto de reto o variable estratégica. En este sentido, **se seleccionaron las siguientes variables como estratégicas** porque presentaron las calificaciones más altas de motricidad y dependencia que fueron precisadas como más gobernables por la empresa:

1. Variación de costos de producción
2. Sostenibilidad (económica, social y ambiental)
3. Desarrollo e Innovación I+D
4. Análisis Competitivo
5. Transformación Tecnológica

13.7 Formulación de hipótesis de futuro

Se procede a realizar un análisis de las hipótesis con base en las variables estrategias que se identificaron en el capítulo anterior, razón por la cual se definirá una pregunta contextualizadora y se analizarán tres tipologías de hipótesis que se convertirán en la base para el análisis de escenarios.

Tabla 27. Análisis de Hipótesis

Pregunta: ¿Cuál es la empresa que queremos para el futuro?		
ANÁLISIS MORFOLÓGICO	H1 = Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy	
	H2 = Hipótesis con características positivas: cambio incremental o cambio radical	
	H3 = Hipótesis con características de retroceso o involución	

1	HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Variación de costos	H1	Mejora en el 5% de la utilidad neta
	H2	Incremento del 7% de la productividad
	H3	Aumento de los costos de mantenimiento

2	HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Sostenibilidad (económica, social y ambiental)	H1	Incremento en ventas a nivel nacional
	H2	Incorporación de nuevas líneas de negocios
	H3	Perdida de participación en el mercado

3	HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Desarrollo e Innovación I+D	H1	Desarrollo en la investigación de nuevas variedades de combustibles
	H2	Implementación de los planes de mantenimiento sistematizados
	H3	Estancamiento por falta de inversión en la optimización de procesos e implementación de desarrollos tecnológicos

4	HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Análisis Competitivo	H1	Posicionamiento de la marca
	H2	Incremento de la capacidad operativa
	H3	Pérdida de la capacidad económica o poder adquisitivo

5	HIPÓTESIS u opciones	Descripción de la Hipótesis
Transformación Tecnológica	H1	Crecimiento de la infraestructura vial
	H2	Cambio tecnológico en el Control de combustible y flota
	H3	Rezago tecnológico

Nota. Fuente: elaboración propia

13.7.1 Análisis de escenarios.

Para el análisis de los escenarios se toma como base tres aspectos en línea, iniciando por la tendencia del presente, continuamos con un escenario positivista y finalmente un escenario pesimista.

Tabla 28. Análisis de escenarios

Escenario	Variable o Componente	Hipótesis	
Hipótesis con características tendenciales a la situación de hoy	Variación de costos	H1	Mejora en el 5% de la utilidad neta
	Sostenibilidad (económica, social y ambiental)	H1	Incremento en ventas a nivel nacional
	Desarrollo e Innovación I+D	H1	Desarrollo en la investigación de nuevas variedades de combustibles
	Análisis Competitivo	H1	Posicionamiento de la marca
	Transformación Tecnológica	H1	Crecimiento de la infraestructura vial
Hipótesis con características positivas; cambio incremental o cambio radical	Variación de costos	H2	Incremento del 7% de la productividad
	Sostenibilidad (económica, social y ambiental)	H2	Incorporación de nuevas líneas de negocios
	Desarrollo e Innovación I+D	H2	Implementación de los planes de mantenimiento sistematizados
	Análisis Competitivo	H2	Incremento de la capacidad operativa
	Transformación Tecnológica	H2	Cambio tecnológico en el Control de combustible y flota
Hipótesis con características de retroceso	Variación de costos	H3	Aumento de los costos de mantenimiento
	Sostenibilidad (económica, social y ambiental)	H3	Pérdida de participación en el mercado

	Desarrollo e Innovación I+D	H3	Estancamiento por falta de inversión en la optimización de procesos e implementación de desarrollos tecnológicos
	Análisis Competitivo	H3	Pérdida de la capacidad económica o poder adquisitivo
	Transformación Tecnológica	H3	Rezago tecnológico

Nota. Fuente: elaboración propia

13.7.2 Escenario tendencial

Para el análisis con respecto al presente. Se puede describir bajo un conjunto de variables tanto positivas como negativas, razón por la cual debe generar acciones de manejo, conservación y aprovechamiento de los servicios que estructura la empresa, mediante control de costos y generación de planes de contingencia.

Tabla 29. Escenario tendencial

ESCENARIO TENDENCIAL	
VENTAJAS SI ESTE ESCENARIO OCURRIERA	DESVENTAJAS SI ESTE ESCENARIO OCURRIERA
1. Mejora en el 5% de la utilidad neta 2. Incremento en ventas a nivel nacional 3. Desarrollo en la investigación de nuevas variedades de combustibles 4. Posicionamiento de la marca 5. Crecimiento de la infraestructura vial	1. La contar con un control operacional que permita el cumplimiento de los compromisos contractuales 2. No contar con la capacidad operativa para dar cumplimiento al servicio de clientes nacionales 3. Pérdida de poder adquisitivo por falta de desarrollo de nuevos combustibles 4. No tener la capacidad operativa necesaria para brindar un servicio de excelente calidad y seguridad 5. Incumplimientos en el diseño y construcción de infraestructura vial acorde con las necesidades del país

Nota. Fuente: elaboración propia

13.7.3 Escenario optimista.

Para el análisis con respecto al escenario optimista. Se puede describir bajo un conjunto de variables positivas o ideales que favorecen el crecimiento de la productividad en la prestación del servicio de transporte especial.

En este escenario se estructuran las variables bajo hipótesis de éxito garantizado, razón por la cual para su consecución se hace imperativo fortalecer la estructura de capacidades internas y aprovechar las oportunidades del medio, con el fin de materializar este escenario.

Tabla 30. Escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA	
VENTAJAS SI ESTE ESCENARIO OCURRIERA	DESVENTAJAS SI ESTE ESCENARIO OCURRIERA
1. Incremento del 7% de la productividad 2. Incorporación de nuevas líneas de negocios 3. Implementación de los planes de mantenimiento sistematizados 4. Incremento de la capacidad operativa 5. Cambio tecnológico en el Control de combustible y flota	1. Falta de parque automotor propio para cumplir con requisitos contractuales 2. los costos asociados a las nuevas líneas de negocios para su posicionamiento 3. Los costos de implementación de un plan de mantenimiento sistematizado 4. Costos de inversión para la adquisición de flota e insolvencia 5. No contar con un centro de control por infraestructura y recursos.

Nota. Fuente: elaboración propia

13.7.4 Escenario pesimista.

Para el análisis con respecto al escenario pesimista. Se puede describir bajo un conjunto de variables negativas o críticas que ponen en riesgo la continuidad y o el crecimiento de la productividad en la prestación del servicio de transporte especial.

En este escenario se estructuran las variables bajo hipótesis de pérdida total, razón por la cual para su prevención se hace imperativo fortalecer la estructura de capacidades internas, gestionar las amenazas y aprovechar las oportunidades del medio, con el fin de prevenir este escenario.

Tabla 31.Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA	
VENTAJAS SI ESTE ESCENARIO OCURRIERA	DESVENTAJAS SI ESTE ESCENARIO OCURRIERA
1, Reformulación estratégica 2, Ley de insolvencia activa como mecanismo de sostenimiento 3, Diversificación de ingresos por nuevas líneas de negocio	1. Aumento de los costos de mantenimiento del parque automotor 2. Pérdida de participación en el mercado, 3. Estancamiento por falta de inversión en la optimización de procesos e implementación de desarrollos tecnológicos, 4. Pérdida de la capacidad económica y de poder adquisitivo, 5. Rezago tecnológico.

Nota. Fuente: elaboración propia

13.7.4.1 Escenario apuesta

Para el análisis con respecto al escenario apuesta. Se procede a describir un conjunto de variables que ponen en continuidad aspectos de escenarios tanto positivos y/o el crecimiento de la productividad en la prestación del servicio de transporte especial:

Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda en el periodo 2027 es una empresa líder en la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial, en las líneas particular, escolar y empresarial de Colombia, que destaca por brindar soluciones de calidad y con los más altos estándares de seguridad para nuestros clientes, además de materializar sus objetivos estratégico y de calidad desde el 2022, como por ejemplo un incremento sobre su rentabilidad sobre el periodo 2022 del 10%, lo que en términos financieros representan una mayor capacidad de adquisidor y renovación del parque automotor, este resultado se alcanza a su vez con el incremento en la adquisición de clientes en los diferentes sectores económicos y una adecuada gestión de gastos por parte del proceso administrativo y financiero.

Cabe recalcar que también se ha presentado un sostenimiento de la planta de afiliados de la empresa desde el periodo 2022 hasta la fecha, lo que representa una mayor cobertura sobre la disponibilidad en la prestación del servicio para nuestros clientes y demás partes interesadas.

Dentro de las estrategias que permitieron obtener este resultado resaltan la estratégica de sostenibilidad sobre los clientes actuales que se lograr mediante la medición anual y para la mejora de los servicios, obteniendo como resultado una calificación mínima del 80% en las encuestas de percepción de la satisfacción del cliente, este aspecto nos indica que se cumple casi en su totalidad con las necesidades y expectativas en la prestación del servicio de transporte, que

ha permitido además una buena referenciación dentro de los sectores empresariales, además de migrar a otros sectores productivos a gestionar la necesidad del transporte.

Esta es una empresa comprometida con mantener a nuestro personal constantemente capacitado y competente de acuerdo con las necesidades y tendencias del mercado y de la empresa, tanto en aspectos de normatividad vigente como en incorporación de nuevas tecnologías para la gestión eficaz del transporte, aspecto que brinda a nuestros clientes mayor seguridad y gestión proactiva en la resolución de sus necesidades, mediante personal especializado aspectos administrativos, financieros y operativos a su vez integrando componentes de mayor seguridad y confiabilidad como el PESV – Plan Estratégico de Seguridad Vial, orientado a la disminución de la siniestralidad vial, mediante la estructuración de pilares como el humano, la infraestructura y los vehículos, que se inició desde el 2022, como una apuesta de diferenciación dentro del sector.

Esta modificación a su vez, le ha permitido a la organización posicionarse como una empresa segura que contribuye al plan nacional de seguridad vial 2022 – 2031, mediante la disminución de la accidentabilidad por factor de riesgo vial con estrategias sobre el pilar humano enfocado en la capacitación en temas de manejo defensivo, control de infracciones viales y sobre el pilar de vehículo seguro en la gestión integral en aspectos de mantenimiento preventivo y predictivo en el parque automotor.

A su vez, se ha percibido un incremento en la oferta de empleo directo en el departamento del valle para conductores y personal administrativo, a su vez de forma indirecta hemos contribuido con la articulación de empresas de geoposicionamiento, talleres mecánicos y CDA entre otros, con lo cual se ha permitido contribuir al mejoramiento de las condiciones del país, mediante un trabajo digno y el cumplimiento de las responsabilidades legales, sociales y

solidarias. Bajo estos aspectos, se formula a continuación el direccionamiento estratégico para la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda.*

14. Direccionamiento estratégico

14.1 Matriz de Estructuración de la misión de transportes especiales tours del valle Ltda

Tabla 32. Aspecto de la misión

Aspecto de la misión	
Clientes	Plantas de producción, Estudiantes, Empresas de turismo, personal asistencial para traslado de equipos médicos, personal particular, personal con necesidad de transporte
Mercados	Empresarial, turismo, escolar, medicalizados y particulares
Productos	Servicio de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial
Servicios	gestión de mantenimiento,
Autoconcepto	Somos una empresa de transporte líder en la prestación del servicio de transporte, que brinda altos estándares de calidad y seguridad a los clientes
Tecnología	La tecnología es un aliado estratégico para garantizar el control operacional de la empresa, brindando soluciones de seguridad para aspectos estratégicos asociados al plan estratégico de seguridad vial
Responsabilidad Social	Nuestro compromiso es ser fuente de empleo para el personal en los departamentos de operación, dando cumplimiento a todas las disposiciones normativas aplicables en materia de ARL-EPS-AFP

Nota. Fuente: elaboración propia

14.1.1 Declaración de misión.

Transportes Especiales Trans Tours Del Valle Ltda tiene como misión satisfacer las necesidades de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial, brindando respeto, confiabilidad y lealtad a los clientes y afiliados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, cumpliendo los compromisos legales, sociales y solidarios.

14.2 Matriz de la visión de transportes especiales tours del valle Ltda

Aspecto de la visión	
Elementos del pasado	Empresa de transporte especial de pasajeros que trabaja con seriedad, compromiso y respeto, orientación a la eficiencia de recursos
Elementos del Futuro	El mejoramiento de la flota automotor, el desarrollo personal y el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa como un eje principal de diferenciación en el mercado, que nos permita dar un servicio con altos estándares de seguridad y calidad

Visualización a largo plazo	TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA reconocida como una de las empresas de transporte más sólidas del departamento, siendo líder en la prestación del servicio de transporte terrestre
Estrategia	Fortalecimiento de la gestión institucional, orientada al mejoramiento del parque automotor, la formación del talento humano, gestión eficiente del mantenimiento de vehículos y vías, brindando un servicio de transporte de calidad y con altos estándares de seguridad
Prevención de obstáculos	Incremento en los costos de formación del personal y en la adquisición de flota, como una primera instancia para el mejoramiento continuo

Nota. Fuente: elaboración propia

14.2.1 Visión.

Ser la empresa líder en la prestación del servicio público de transporte especial terrestre, de personal particular, escolar y empresarial de Colombia, brindando soluciones de calidad y con los más altos estándares de seguridad para los clientes.

14.3 Objetivos estratégicos y de calidad

1. Lograr un incremento del 10% en la rentabilidad con respecto al promedio anual de la vigencia 2021.
2. Lograr una calificación mínima del 80% en las encuestas de percepción de la satisfacción del cliente.
3. Mantener al personal capacitado y competente de acuerdo con las necesidades de la empresa y la normatividad vigente.
4. Aumentar la participación en el mercado mediante la consecución de nuevos contratos con empresas productivas.
5. Incrementar la oferta de empleo en el departamento del valle para conductores, con el fin de contribuir al mejoramiento de las condiciones del país.

Nota: Cada objetivo estratégico y de calidad se ajustará a la planificación de la empresa, contando con una ficha técnica de indicador, que permitirá establecer el mecanismo de cálculo, el responsable de toma de datos, análisis e interpretación del indicador asociado al proceso.

Ahora bien, el BSC que se presenta a continuación, es la consolidación de las fichas del indicador, que se formulan como un modelo guía para el cambio y la gestión de los recursos orientados a su implementación, a su vez es importante aclarar que, las empresas de transporte son empresas reguladas que cuentan con una formulación de indicadores asociadas a cumplimientos de norma como lo expresa el Decreto 431 de 2017.

Política	Proceso Asociado	Objetivos Estratégicos Y De Calidad	Nombre Del Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Responsable
TRANSPORTES ESPECIALES TRANS TOURS DEL VALLE LTDA compañía líder en el servicio público de transporte terrestre automotor en la modalidad de servicio especial con la finalidad de brindar a nuestros usuarios un servicio de excelente calidad. Se compromete a trabajar con RESPETO, CONFIABILIDAD Y LEALTAD por el bienestar de los clientes y todas las partes interesadas bajo el principio de Seguridad, implementando un Sistema de Gestión de la SST, con alcance a todos nuestros procesos, mejorando continuamente y cumpliendo con los requisitos legales aplicables a nuestra actividad económica, promoviendo la participación y consulta de los trabajadores y garantizando la identificación y control eficiente de los riesgos, además promoviendo	Gestión Administrativo	Atender la demanda bajo condiciones de productividad	Nivel de Cartera	$(\text{Valor de la Cartera} / \text{Valor de las Ventas}) * 100$	5%	anual	Contador
			Cumplimiento del Presupuesto de Gastos	$(\text{Gastos Reales} / \text{Gastos Presupuestados}) * 100$	Inferior 100%	anual	Gerente
			Aumento de nuevos contratos	$\frac{\text{Cantidad de contratos actuales}}{\text{Cantidad de contratos periodo anterior}}$	Superior al 100%	anual	Gerente
			Aumento de número de empleados	$\frac{\text{Cantidad de empleados periodo actual}}{\text{Cantidad de empleados periodo anterior}}$	Superior al 100%	anual	Gerente
			Sostenimiento de número de afiliados	$\frac{\text{Cantidad de Afiliados del periodo actual}}{\text{Cantidad de Afiliados periodo anterior}}$	Inferior al 70%	anual	Gerente
			Incremento Utilidad Neta	$\frac{\text{utilidad año actual}}{\text{utilidad año anterior}} * 100$	Superior 20%	anual	Gerente
	Gestión de Transporte	Conservar el parque automotor bajo condiciones adecuadas y seguras para la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros bajo condiciones de mejora continua	Nivel de disponibilidad de vehículos seguros	$(\text{N de vehículos seguros} / \text{N total de vehículos de la empresa}) * 100$	Superior al 70%	Bimensual	Gerente
				kilómetros Recorridos	Km recorridos	Mensual	Jefe Operaciones
				$(\text{Cantidad de vehículos Propios} / \text{Total de vehículo de la Capacidad Transportadora}) * 100$	Superior del 30%	Anual	Jefe Operaciones

ambientes de trabajo seguros y saludables, con personal calificado. Gestión del SIG		Nivel de Accidentalidad de Transito	(Número de accidentes de tránsito/ Número de servicios prestados) *100	Inferior 5%	semestral	Jefe Administrativo
		Nivel de Infracciones	(Número de infracciones/ Número de conductores) *100	Inferior 5%	semestral	Jefe Administrativo
		Nivel de cumplimiento de los programas de mantenimiento	(N de actividades de mantenimiento ejecutado/ N de actividades de mantenimiento programado) * 100	Superior 90%	semestral	Jefe Administrativo
	Actualizar el nivel de formación del personal comprometido con la operación de la organización para satisfacer las exigencias de las partes interesadas	Nivel de cumplimiento del programa de capacitación	(N de temas de capacitación ejecutadas/N de temas de capacitación programadas) *100	Superior 80%	semestral	Jefe Administrativo
		Nivel del sistema de Gestión de Seguridad y salud en el Trabajo	(N de actividades de ejecutado/ N de actividades programado) * 100	Superior 80%	semestral	Jefe Administrativo
	Estar aptos para la habilitación como empresa de transporte especial		Estructura, proceso y resultado	N. A	Anual	Jefe Administrativo
		Indicador de Accidentabilidad laboral	(Número de accidentes de trabajo/ Número de trabajadores) *100	Inferior 5%	semestral	Jefe Administrativo

Conocer y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes frente al servicio prestado	Nivel de satisfacción	(N de clientes satisfechos/ total de clientes encuestados) * 100	Superior 80%	Anual	Gerente
Mejorar los niveles de calidad en la prestación del servicio	Control de PQRSF	(Cantidad de PQRSF del año/ Cantidad de PQRSF del año anterior) *100	Inferior al 100%	Anual	Jefe Administrativo
Cumplir los compromisos pactados con las partes interesadas	NIVEL CUMPLIMIENTO COMPROMISOS PACTADOS	N de contratos cumplidos/N de contratos establecidos + 100	superior 80%	Anual	Gerente
Mejorar continuamente los procesos	Nivel de mejora	N de planes de mejora ejecutados/ planes de mejora propuestos * 100	superior 80%	Anual	Gerente

Nota. Fuente: datos suministrados por la empresa

14.4 Formulación de las estrategias

Después de realizar el proceso de análisis estratégico con base en los capítulos anteriores, se inicia la formulación de las estrategias tendientes a materializar los objetivos estratégicos y de calidad, mediante los cuales la empresa propenderá alcanzar las metas estructuradas en su BSC, y en sus respectivas fichas de indicadores asociadas a sus procesos tanto estratégicos, como de apoyo y misionales.

- Estrategias de producto
- Estrategias de Precio
- Estrategias de comunicación
- Estrategias de distribución

14.4.1 Estrategias de productos.

Para iniciar se tomará el enfoque de los productos, dentro de lo cual las empresas de transporte especial de pasajeros están regularizadas por la normatividad colombiana, bajo ese enfoque la estrategia de productos se orienta con base en el decreto 431 de 2017, en la cual se establece “Contratos de Transporte. Para la celebración de los contratos de servicio público de transporte terrestre automotor especial con cada uno de los grupos de usuarios señalados en el presente Capítulo, se deben tener en cuenta las siguientes definiciones y condiciones:

1. Contrato para transporte de estudiantes: Es el que se suscribe entre la entidad territorial, un grupo de padres de familia, el representante legal, rector o director rural del centro educativo o la asociación de padres de familia, con una empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial debidamente habilitada para esta modalidad, cuyo

objeto sea la prestación del servicio de transporte de sus estudiantes entre el lugar de residencia y el establecimiento educativo u otros destinos que se requieran en razón de las actividades programadas por el plantel educativo.

2. Contrato para transporte empresarial: Es el que se celebra entre el representante legal de una empresa o entidad, para el desplazamiento de sus funcionarios, empleados o contratistas, y una empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial debidamente habilitada para esta modalidad, cuyo objeto es la prestación del servicio de transporte de los funcionarios, empleados o contratistas de la contratante, desde la residencia o lugar de habitación hasta el lugar en el cual deban realizar la labor, incluyendo traslados a lugares no previstos en los recorridos diarios, de acuerdo con los términos y la remuneración pactada entre las partes.

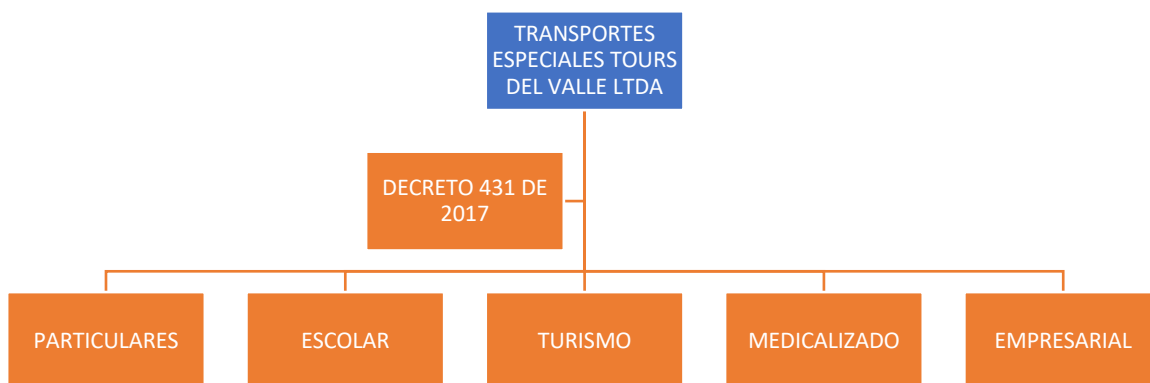
3. Contrato para transporte de turistas: Es el suscrito entre el prestador de servicios turísticos con una empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial debidamente habilitada para esta modalidad, cuyo objeto sea el traslado de turistas.

4. Contrato para un grupo específico de usuarios (transporte de particulares): Es el que celebra el representante de un grupo específico de usuarios con una empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial debidamente habilitada para esta modalidad, cuyo objeto sea la realización de un servicio de transporte expreso para trasladar a todas las personas que hacen parte del grupo desde un origen común hasta un destino común. El traslado puede tener origen y destino en un mismo municipio, siempre y cuando se realice en vehículos de más de 9 pasajeros. Quien suscribe el contrato de transporte paga la totalidad del valor del servicio.

Este tipo de contrato no podrá ser celebrado en ninguna circunstancia para el transporte de estudiantes.

5. Contrato para Transporte de usuarios del servicio de salud: Es el suscrito entre una empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial debidamente habilitada para esta modalidad y las entidades de salud o las personas jurídicas que demandan la necesidad de transporte para atender un servicio de salud para sus usuarios, con el objeto de efectuar el traslado de los usuarios de los servicios de salud, que por su condición o estado no requieran de una ambulancia de traslado asistencial básico o medicalizado.”

Figura 16. Contratos



Nota. Fuente: elaboración propia

En el contexto de contratación a particulares se amplía la oferta, por factores específicos del servicio dentro de los cuales se destaca el diseño de rutas, la cobertura nacional, según la conveniencia del cliente final.

14.4.2 Marca.

Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda, cuenta con la siguiente marca como caracterización de su flota automotor, debido al cumplimiento asociado al decreto 431 de 2017 en el que se establece que todo vehículo que preste el servicio de transporte especial de pasajeros bajo la modalidad especial debe tener el logo de la empresa habilitada por el ministerio de transporte y la superintendencia de puertos y transportes.

Figura 17. Marca



14.4.2 Logotipo.

Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda, cuenta con un sol con circunferencia de luna, que caracteriza su flota automotora, los colores asociados a la marca y al logotipo están estructurados dentro de la resolución como una caracterización sectorial, estos colores son amarillo, verde y blanco.

14.4.3 Slogan.

Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda, comprende un slogan asociado a la misión del transporte especial de pasajeros, es “Seguridad y Experiencia en el transporte”, que se orienta a brindar un servicio de transporte con altos estándares de calidad, con los mejores controles operativos aplicables, con el fin de brindar confianza y confort.

14.4.4 Matriz BCG.

Las siglas BCG provienen del nombre de la consultora Boston Consulting Group, Su finalidad es evaluar el atractivo del catálogo de servicios ofrecidos por la empresa y propone analizarlo desde dos puntos de vista:

1. La tasa de crecimiento del mercado.
2. La tasa de participación en el mercado.

- Productos estrella
 - ✓ transporte especial de pasajeros en la modalidad empresarial
- Productos vaca
 - ✓ transporte especial de pasajeros en la modalidad escolar
 - ✓ transporte especial de pasajeros en la modalidad particulares
- Productos dilema
 - ✓ transporte especial de pasajeros en la modalidad turismo
 - ✓ Productos pesos muertos
 - ✓ transporte especial de pasajeros en la modalidad medicalizada

14.4.5 Matriz de segmentación.

La siguiente matriz de segmentación del mercado es el proceso de clasificación de consumidores según la oferta presentada por la empresa, con relación a los servicios habilitados por el ministerio de transporte, partiendo de características o aspectos particulares.

Tabla 33. Matriz de segmentación

MATRIZ DE SEGMENTACION						
RAZON SOCIAL		TRANSPORTES ESPECIALES TOURS DEL VALLE LTDA - EN REORGANIZACION				
ABC DE SEGMENTACION		PRODUCTOS ORIGINALES			PRODUCTOS NUEVOS	
		EMPRESARIAL	PARTICULAR	TURISMO	ASISTENCIALES DE SALUD	ESCOLAR
MERCADOS ORIGINALES	ZONAS FRANCAS	X				
	PLANTAS DE PRODUCCION	X				
	FAMILIAS		X			
	CONGREGACIONES		X			
	EMPRESAS TURISTICAS			X		
	UNIVERSIDADES		X			
MERCADOS NUEVOS	E.S.E DE SALUD				X	
	COLEGIOS					X

Nota. Fuente: elaboración propia

14.4.6 Análisis.

Se puede inferir que se cuenta con una normativa legal aplicable que garantiza que se tengan los elementos característicos de los servicios a prestar en el transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial, adicionalmente también es importante aclarar que a su vez la empresa ha tratado de orientar el diseño de sus elementos característicos a la misión empresarial

14.5 Estrategia de precio

Para abordar la estrategia desde el precio partimos de que el sector del transporte especial de pasajeros se cuenta con una inducción clara en referencia a los precios, establecido por el mismo mercado, en el cual se abordan características como la seguridad y la innovación.

El precio del transporte está en un promedio desde los 80.000 hasta los 4.500.000, este rango está asociada al trayecto y aspectos como la criticidad de las rutas y la existencia de peajes dentro de los mismos. Así mismo como por Km recorridos y horas de conducción

Cabe recalcar que dentro de las estrategias actuales se aplican descuentos con relación a la cantidad de trayectos a ejecutar en el mes, si son más de 6 se establece una reducción del costo del servicio entre 10.000 y 50.000 pesos.

14.5.1 Análisis.

Se puede inferir que la competitividad en este aspecto está asociada a la capacidad de brindar un servicio con valores agregados como la seguridad y la experiencia del cliente en el servicio, debido a que los precios como tal no son modificables a criterio empresarial.

14.6 Estrategia de comunicación

En el sector del transporte especial de pasajeros se cuenta con una diversidad de canales tendientes al acercamiento con los usuarios, establecido por el mismo mercado, en el cual se abordan mercados con características como la seguridad y la innovación.

Desde el diagnóstico de canales de comunicación, se puede inferir que *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, actualmente no cuenta con una estructura de comunicaciones adecuada, en este aspecto se encuentran falencias importantes en el manejo de los canales de conocimiento del portafolio de los clientes, para lo cual a la empresa ha estructurado para la vigencia 2022, iniciar la activación de diferentes canales de forma gradual con el fin de aumentar su participación.

Ya que en la actualidad este es un riesgo importante para el contexto de la empresa, debido a su desconocimiento por parte del cliente potencial o final.

14.7 Estrategia de distribución

En el sector del transporte especial de pasajeros la distribución del servicio se concertó con el cliente con el fin de garantizar el cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente, brindando un adecuado diseño de rutas, a su vez se socializa el procedimiento aplicable en materia de contingencia con el fin, de gestionar los tiempos establecidos para la solución de los eventos de servicio no conformes que se puedan presentar.

14.7.1 Logística.

La logística del transporte especial de pasajeros se coordina directamente por el jefe de operaciones y los coordinadores de transporte, que son los encargados de establecer las rutas y condiciones en las que se resguardara el parque automotor (Parqueaderos) y estudio de rutas.

14.7.1.1 Control de inventarios.

En el sector del transporte especial de pasajeros, el control de inventarios se aplica en materia de disponibilidad de parque automotor para la prestación del servicio de transporte terrestre. En este aspecto nuestra empresa cuenta con 175 vehículos a nivel nacional para la prestación del servicio de transporte a las empresas cliente y usuarios de las diferentes modalidades. Aplicando esto a las dos sedes en las que se realiza la operación.

14.7.1.2 Administración.

En el aspecto de planificación y control operacional la empresa cuenta con una estructura robusta establecida por la ley, como es el control operacional asociado a sistemas de seguimiento y administración de velocidad como los GPS y el análisis de puntos críticos.

Para el aspecto de planificación se tiene en cuenta un análisis de la capacidad instalada para la cobertura de los nuevos contratos, que se aborda desde las jefaturas de la empresa.

14.7.1.3 Análisis.

Se puede inferir que la competitividad en este aspecto está asociada a la capacidad de dar respuesta de forma efectiva a los requerimientos del cliente, y la administración de la operación por parte de los coordinadores y jefes de operación, se debe ampliar aspectos como el control de parqueaderos ya que en la actualidad se encuentran sub contratados.

14.8 Matriz Ansoff

La siguiente herramienta de análisis es la matriz ANSOFF, mediante la cual las empresas guían su proyección de crecimiento hacia las nuevas líneas de productos y servicios, a su vez que consolidan los existentes.

Esta identificación de oportunidades de crecimiento permite relacionar las estrategias a aplicar durante la planificación estratégica con el fin de penetrar nuevos mercados y mantener los mercados existentes.

MATRIZ ANSOFF		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Medición de la percepción del cliente y corrección de desviaciones	Ofrecer el servicio medicalizado
		Fortalecimiento del pilar de comportamiento humano	Ampliar el portafolio al sector salud
		Mejoramiento de la imagen corporativa	
	NUEVOS	Recertificación de normas de estandarización	
		Fortalecimiento de la gestión de redes	Generar alianzas estratégicas con empresas del sector turismo
		Mejoramiento de las estrategias de comunicación	Formar al personal en materia de atención integral y primeros auxilios
		Promover la figura de contratos por afiliación	

Nota. Fuente: elaboración propia

Para el caso de la empresa, se puede identificar que el proceso de medición de la satisfacción nos permite ahondar el desempeño general percibido por nuestros clientes, y a su

vez corregir desviaciones presentadas en el servicio, con el fin de seguir aumentando la buena percepción de este.

A su vez se comprende la importancia de fortalecer el pilar de comunicaciones como un mecanismo de adquisición de nuevos mercados, mostrando el conocimiento en el sector y la competencia para la prestación del servicio.

15. Planes de acción

Una vez realizado el proceso de diagnóstico situacional de la empresa *Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda*, fruto de su análisis tanto interno como externo, se establece un direccionamiento estratégico orientado a dar respuesta al aprovechamiento de las oportunidades y la mitigación de los riesgos establecidos dentro de las amenazas.

Se procede a realizar el establecimiento de los planes de acción que se estructuraran con base a las estrategias de la empresa, con el fin de garantizar la consecución de los objetivos estratégicos y de calidad, estos a su vez permiten garantizar el cumplimiento de la misión empresarial y contribuyen a la visión.

Estos van a ser el mecanismo de gestión para implementar las estrategias, estos planes de acción se consolidan con información del BSC y adicionalmente se estructura un presupuesto y el tipo de actividad que se llevara a cabo para la consecución de este.

15.1 Análisis de la situación actual

En la siguiente tabla se relacionan los principales problemas que tiene la empresa, con el fin de estructurar un análisis de la situación actual, identificando las causas y efectos, adicionalmente proponiendo alternativas de solución eficaces

Proceso	Problema	Causa	Efecto	Solución
GESTIÓN GERENCIAL Y COMERCIAL	Falta de claridad en el aspecto de direccionamiento estratégico	No se ha generado una metodología clara de análisis de los contextos	Falta de claridad en la definición de estrategias Falta de criterios para la toma de decisiones	Capacitar a la gerencia sobre la importancia del análisis periódico de las variables tanto internas como externas
	Falta de adquisición de clientes	Falta de participación en procesos de licitación tanto pública como privada	Perdida de participación en el mercado	Formular estrategias de licitación para la consecución de clientes
	Falta de análisis de incorporación de nuevas líneas de negocio	Regulación de la actividad económica	Falta de diversificación de consecución de ingresos por servicios profesionales	Integración de las 2 líneas de negocio pendientes que están presentes en el proceso de habilitación de la empresa
	Falta de metodologías para el análisis competitivo de la empresa	No se ha estructurado la necesidad de medir el nivel de competitividad	Falta de claridad en el concepto de posicionamiento de la empresa en el sector transporte en el valle del cauca	Analizar el nivel de competitividad de la empresa frente a variables del sector
	Falta de comunicación de los procedimientos administrativos dentro de la empresa	Falta de mecanismos claros de comunicación bidireccional con el personal propio y afiliado	Perdida del direccionamiento del personal afiliado de las políticas y procedimientos de la empresa	Alimentar la matriz de comunicaciones con mecanismos eficaces de comunicación, participación y consulta
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Falta de personal para labores administrativas	políticas de reducción de costos	Incremento en el tiempo de procesamiento de laborales administrativas	Realizar un estudio de cargas y distribuir las mismas dentro del personal, analizando la necesidad real de incorporar más personal a la planta administrativa
GESTIÓN DE TRANSPORTE ESPECIAL	Falta de control operacional en tiempo real sobre la flota automotor	Mayor cantidad de vehículos que personal	Falta de supervisión en tiempo real de las rutas de los	Incremento de los mecanismos de verificación por GPS,

		administrador de flota	vehículos y desplazamientos no deseados	asignado al rol de jefe de operaciones
	Falta de Crecimiento de la infraestructura vial	Falta de proyectos de infraestructura vial en el departamento	Alta congestión en las vías con un incremento del consumo tanto de combustible como del automotor	Notificar al área de planeación la necesidad de acondicionamiento de las vías existentes.
	Aumento de costos de mantenimiento asociados	Falta de control en el proceso de mantenimiento preventivo	Incremento de mantenimientos correctivos con altos costos para el vehículo	Seguimiento periódico y constante del avance del plan de mantenimiento
	Falta de claridad en el alcance frente al personal afiliado en las políticas	confusión en el rol de afiliado frente a los diferentes sistemas de gestión	Definición de roles sin empoderamiento por parte del personal afiliado	Establecer con el área jurídica el rol que toma el afiliado en el cumplimiento de las políticas
	Falta de difusión de políticas y reglamentos en materia de seguridad y salud en el trabajo		Incumplimiento legal por falta de definición de responsabilidades	
GESTIÓN DEL SIG	Falta de participación por parte del cliente en las encuestas de satisfacción	Falta de empoderamiento del cliente en la medición del servicio	Falta de criterios claros para la mejora continua del servicio	Notificar a las áreas encargadas por cliente de la relevancia de la implementación de la encuesta para el mejoramiento de los estándares de calidad y seguridad.

Nota. Fuente: elaboración propia

15.2 Objetivos a corto plazo

Teniendo en cuenta el análisis de la situación actual plasmada en el apartado anterior, se plantea los objetivos de corto plazo para el mejoramiento de la condición actual de la empresa según lo estructurado en el análisis DOFA, y lo plasmado en el análisis de escenarios.

Conocer y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes frente al servicio prestado	Nivel de satisfacción	Superior 80%	Anual	\$ 1.500.000,00	Jefe Administrativo
Mejorar los niveles de calidad en la prestación del servicio	Control de PQRSF	Inferior al 100%	Anual	\$ 15.000.000,00	Jefe Administrativo
Cumplir los compromisos pactados con las partes interesadas	Nivel de cumplimiento de compromisos pactados	superior 80%	Anual	\$ 30.000.000,00	Gerente
Mejorar continuamente los procesos	Nivel de mejora	superior 80%	Anual	\$ 45.000.000,00	Jefe Administrativo

Nota. Fuente: elaboración propia

15.3 Formulación de políticas

Para garantizar el compromiso desde la gerencia en el cumplimiento del direccionamiento estratégico se realiza la formulación de las siguientes políticas con base en los criterios establecidos por la NTC ISO 9001:2015, entendiéndose la misma como un medio para identificar con claridad el propósito y el contexto de la empresa, estableciendo objetivos con base en un marco de referencia que incluye el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables y la mejora continua.

- Política del sistema integrado de gestión

La política del sistema integrado de gestión SIG, responde a los compromisos organizacionales establecidos en el marco de las normas de estandarización de calidad bajo los parámetros de la NTC ISO 9001:2015, El sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

bajo los parámetros de la NTC 45001:2018 y los compromisos en materia de seguridad vial propios de la misión empresarial.

- ✓ Orientación al control de proveedores
- ✓ Gestión oportuna de los PQRSF
- ✓ Mitigar las consecuencias de los riesgos encontrados en los procesos de gestión del riesgo

- **Política de seguridad vial**

La política de seguridad vial responde a los compromisos misionales y legales establecidos dentro de la resolución 1565 de 2014 y en el marco general de la norma de estandarización NTC 39001:2012.

formulándose el siguiente compromiso gerencial mediante la política que se presenta a continuación:

Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda, compañía líder en el transporte en modalidad especial de pasajeros , considera que su capital más importante son las personas, por lo tanto está comprometida en velar por la seguridad, la salud y el desarrollo del personal en el trabajo y en las vías, gestionando el control de peligros, condiciones y actos inseguros en sus instalaciones a través de la identificación, evaluación y control de riesgos significativos, mejorando continuamente todas las actividades que se desarrollan, , en concordancia con el cumplimiento de la normativa legal pertinente y otros que la organización suscriba. (Transportes Especiales Tours Del Valle Ltda)

Estas políticas están disponibles dentro de la empresa y se mantiene como información documentada, son revisadas cada año dentro de los procesos de revisión por la dirección y se ajustan con base en el marco legal aplicable, se cuenta con un compromiso de comunicación a todas las partes interesadas, con el fin de que sea entendida y aplicada por las mismas.

16. Conclusiones y recomendaciones

16.1 Conclusiones

Con el estilo de dirección actual de la empresa se evidenció un cambio a nivel estratégico, que se vio potencializado por la figura de la nueva jefatura administrativa, en este estudio pudimos desglosar con variables la influencia que tuvo esta metodología y se evidenciaron las oportunidades de mejora que guiaran la empresa al logro de su visión como organización.

Del mismo modo se observa que todas las funciones operativas reposan sobre jefes y coordinadores, quienes responden por garantizar la eficiencia de los procesos.

En cuanto al modelo de cadena de valor de la empresa está fundamentado en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Cabe mencionar que los procesos misionales de la empresa tienen como objetivo no solo la satisfacción de los clientes sino también la generación de valor agregado para las partes interesadas.

De esta forma se precisa señalar que, un obstáculo para incentivar la autonomía, fortalecer las aptitudes técnicas y el proceso de desarrollo integral, es la predominante antigüedad de los colaboradores y su bajo nivel de formación educativa.

Por la parte del análisis del benchmarking que se realizó mediante el modelo comparativo, se identificaron factores de éxito, y el nivel de posicionamiento obtenido por la empresa en función a estos factores

Al momento de realizar el análisis interno se logró estructurar las fortalezas necesarias para llevar a cabo la materialización de los planes de acción, adicionalmente frente a las debilidades encontradas se estructuro un plan de capacitación para disminuir las debilidades

Mientras que el proceso estratégico permitió reafirmar la misión empresarial y replantear la visión estratégica, a través de una herramienta tipo matriz de análisis de variables y proyecciones.

Por otro lado, cabe destacar la capacidad del gerente para gestionar los cambios acaecidos en los diferentes entornos, y dar una pronta respuesta a los efectos que se generan, permitiendo materializar las oportunidades y prevenir los riesgos.

En este sentido, la articulación de los objetivos de calidad con los objetivos obtenidos de este modelo estratégico permitió estructurar un BSC capaz de dar respuesta a aspectos tanto interno como externos, necesarios para acondicionar el desempeño de los procesos.

Finalmente, la articulación entre los planes de acción propuestos en este trabajo se ven reafirmadas en las políticas establecidas por la empresa, para garantizar su mejoramiento continuo y el cumplimiento legal.

16.2 Recomendaciones

En última instancia se realizan las siguientes recomendaciones:

- Fortalecer el proceso de diseño de la visión organizacional, la empresa debe analizar los contextos para definir las metas a un horizonte cercano.
- La empresa en su objetivo de mejoramiento continuo deberá analizar la capacidad de dar respuesta a requerimientos de mayor nivel de detalle; con el fin de dar respuesta eficiente ante los requerimientos de las partes interesadas
- La empresa debe robustecer el proceso SIG para ajustar el respectivo análisis del contexto de la empresa; con el fin de contemplar los nuevos ingresos al sector del transporte terrestre de pasajeros en la modalidad especial, y así controlar los riesgos de pérdida de participación en el mercado.
- La empresa debe fundamentar las competencias organizacionales en el desarrollo de los procesos misionales de tal manera que se sintetice las competencias y se optimice su medición y análisis con el fin de brindar conclusiones eficaces de procesos como medición del desempeño.
- Se debe garantizar la comunicación, participación y consulta de todos los empleados con el fin de garantizar la eficacia del plan de acción en la consecución de los objetivos estructurados en el presente direccionamiento estratégico
- Es importante analizar la gestión de los recursos asignados para la ejecución del plan de acción dentro del proceso estratégico, debido a que este aspecto marcará especial relevancia con la implementación.

- El afianzamiento de los convenios de colaboración empresarial permitirá estructurar un mayor nivel de cobertura para dar cumplimiento a los requisitos contractuales
- Una adecuada gestión de los cambios permite estructurar una respuesta rápida y coordinada con el fin de prevenir los riesgos inherentes a los cambios y potenciar los efectos derivados de las oportunidades.

Referencias Bibliográficas

- Ansoff, I. H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.). México: Pearson.
- Betancourt g. Benjamín. (2014). Análisis Sectorial y Competitividad. Ediciones Universidad del Valle. Bogotá. 2014. P.30
- Betancourt G. Benjamín. (2012). Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Escuela Nacional del Deporte. Cali. P.16
- Betancourt, B. (2011). Entorno organizacional: análisis y diagnóstico. Cali: Universidad del Valle
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21)
- Chiavenato. (2008). Cultura organizacional & estilos de dirección orientados al mercadeo. P.39
- Chiavenato, I. (2011) administración de recursos humanos. Edic. Popular.
- Coca, a. (2008). El concepto de marketing: pasado y presente. Revista de ciencias sociales rcs, 391-412
- Correa y Jordan. (2012). Desarrollo e implementación de un plan estratégico para reposicionar a la empresa TRANSUCOL Ltda en el gremio de transportadores particulares y especiales del municipio de palmira. *Universidad autónoma de occidente facultad de ciencias económicas y administrativas departamento de ciencias administrativas programa de mercadeo y negocios internacionales Santiago de Cali. Dic 21 2022*, from <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5029/tmd01405.pdf?sequence=1&isallowed=y>

- Jaramillo, m., y Gonzales, s. (2015). Planeación estratégica para la empresa el dorado s.a.s 201. [en línea]. Monografía (especialista en evaluación y gerencia de proyectos) disponible en: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pd>
- Benítez y Hernández. (2019). Formulación de un plan estratégico para la empresa transportes línea buenaventura s.a. Educo. Retrieved december 21, 2022, from <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14343/cb-0599607.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- David, f. R. (1997). Concepto de administración estratégica (5a ed.). México: prentice hall hispanoamericana
- Drucker, p. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Colombia: editorial norma s.a.
- David, f. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice hall
- Fred r. David. Conceptos de administración estratégica. Pearson educación, México, 2003.p.54
- Grupo Albe. (2010). Definición de estrategia empresarial y conceptos relacionados. [citado 2022-05-17]. Disponible en: <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacionestrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
- Hayes, b. (2006). Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico. México: Alfaomega.
- Johnson, g. & scholes, k. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones* (3ª ed.). Madrid: prentice hall
- Menguzzato, renau (1995) – la dirección estratégica de la empresa

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Safari A La Estrategia*. España: Granica
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1999). *El proceso estratégico. Conceptos, contexto y casos*. México: pearson education.
- Ogliastri, Enrique. (2004). Manual de planeación estratégica. Tm editores, ediciones uniandes. Santafé de Bogotá. P.78
- Ortiz, g. A. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. (2a ed.). Bogotá: mcgraw-hill.
- Ohmae kenichi, (2004) la mente del estratega.
- Perez, m. (1990). Planeación estratégica. Centro editorial. Universidad del valle Cali. P.58
- Revista semana (2017). La normatividad empresarial como la oportunidad para crecer.
- Revista semana. (2020). Colombia, tercer país de Latinoamérica con mayor número de certificados iso 9001. *Revista semana.com últimas noticias de colombia y el mundo*. Disponible: <https://www.semana.com/actualidad/noticias/articulo/colombia-tercer-pais-latinoamerica-mayor-numero-certificados-iso-9001/36594/>
- Rodríguez v., j. (2005). Cómo aplicar la administración estratégica a la pequeña y mediana empresa. (5a ed.). México: thomson
- Sanabria T., R. (2005). Formulación y pensamiento estratégico. Bogotá: planeta.
- Serna G. Humberto. (2003). Gerencia estratégica planeación y gestion. 3r editores, p.23
- Thompson, a. & strickland, a. J. (1998). *Dirección y administración estratégicas*. México: mcgraw hill.
- Vallejo ángel. Juan guillermo. Comportamiento empresarial 2015.