

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA COOMOTOR NEIVA  
PERIODO 2014 - 2018**

**CAROLINA FERNÁNDEZ LOSADA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
NEIVA-HUILA  
2014**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA COOMOTOR NEIVA  
PERIODO 2014 - 2018**

**CAROLINA FERNÁNDEZ LOSADA**

**Presentado a:  
Comité de Maestría en Administración**

**Director  
Dr. BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
NEIVA-HUILA  
2014**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                   | pág.      |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                               | <b>14</b> |
| <b>1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>               | <b>16</b> |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN                   | 16        |
| 1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN                              | 17        |
| 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN                     | 19        |
| <b>2. OBJETIVOS</b>                                               | <b>20</b> |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL                                              | 20        |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                         | 20        |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN</b>                                           | <b>21</b> |
| <b>4. MARCO TEÓRICO</b>                                           | <b>23</b> |
| <b>5. METODOLOGÍA</b>                                             | <b>35</b> |
| 5.1 ALCANCE DEL ESTUDIO                                           | 35        |
| 5.2 TIPO DE ESTUDIO                                               | 35        |
| 5.3 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN                    | 36        |
| 5.3.1 Fuentes primarias.                                          | 36        |
| 5.3.2 Fuentes secundarias.                                        | 36        |
| 5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES                               | 36        |
| <b>6. RESEÑA HISTÓRICA DE COOMOTOR</b>                            | <b>38</b> |
| <b>7. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>                                    | <b>41</b> |
| 7.1 ENTORNO GEOFÍSICO                                             | 41        |
| 7.1.1 Localización geográfica y división administrativa del Huila | 41        |
| 7.1.2 Características de la población.                            | 43        |
| 7.1.3 Distribución de la población por edad, sexo y zona.         | 43        |
| 7.1.4 Nivel de educación y asistencia a centros de enseñanza.     | 44        |
| 7.1.5 Diferenciales regionales y tendencias.                      | 45        |
| 7.1.6 Asistencia escolar por edad y sexo.                         | 45        |
| 7.1.7 Indicadores de calidad de vida y desarrollo humano.         | 46        |
| 7.1.8 Desempleo en el departamento.                               | 48        |
| 7.1.9 Infraestructura del departamento.                           | 48        |
| 7.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO                                           | 50        |
| 7.2.1 Crecimiento poblacional.                                    | 50        |
| 7.2.2 Población urbana y rural.                                   | 51        |
| 7.2.3 Género y grupos de edad.                                    | 51        |
| 7.2.4 Personas por hogar.                                         | 52        |

|        |                                                          |    |
|--------|----------------------------------------------------------|----|
| 7.3    | ENTORNO ECONÓMICO                                        | 53 |
| 7.3.1  | Desempeño de la economía colombiana.                     | 53 |
| 7.3.2  | Atractividad del Huila en el 2013-2014.                  | 53 |
| 7.3.3  | Colombianos laborando en el exterior.                    | 54 |
| 7.3.4  | Giro de remesas.                                         | 54 |
| 7.3.5  | Venta de automotores y motos.                            | 54 |
| 7.4    | ENTORNO SOCIAL                                           | 55 |
| 7.4.1  | Programa de vivienda gratis.                             | 55 |
| 7.4.2  | Programa de vivienda con subsidio.                       | 55 |
| 7.4.3  | Apoyo al sector agrícola.                                | 56 |
| 7.4.4  | Desempleo y pobreza.                                     | 56 |
| 7.4.5  | Nivel de educación.                                      | 56 |
| 7.4.6  | Obesidad.                                                | 56 |
| 7.4.7  | Régimen de salud y aseguramiento.                        | 56 |
| 7.4.8  | Crisis del sistema de salud.                             | 56 |
| 7.4.9  | Índice de mortalidad.                                    | 57 |
| 7.4.10 | Tasa de morbilidad.                                      | 57 |
| 7.4.11 | Esperanza de vida.                                       | 57 |
| 7.4.12 | Reparación de víctimas.                                  | 57 |
| 7.5    | ENTORNO POLÍTICO-LEGAL                                   | 59 |
| 7.5.1  | Proceso de paz con las FARC.                             | 59 |
| 7.5.2  | Bandas criminales y violencia.                           | 60 |
| 7.5.3  | Ley contra conductores ebrios.                           | 60 |
| 7.5.4  | Tránsito de vehículos de carga pesada.                   | 60 |
| 7.5.5  | Accidentes de motos.                                     | 60 |
| 7.5.6  | Doble calzada Girardot-Mocoa.                            | 61 |
| 7.5.7  | Normas generales del transporte                          | 61 |
| 7.6    | ENTORNO MEDIO AMBIENTAL                                  | 63 |
| 7.6.1  | Eficiencia de los vehículos y políticas sobre emisiones. | 63 |
| 7.6.2  | Vehículos ecológicos.                                    | 63 |
| 7.6.3  | Impuesto a la contaminación vehicular.                   | 64 |
| 7.6.4  | Restricciones de movilidad.                              | 64 |
| 7.7    | ENTORNO CULTURAL                                         | 65 |
| 7.7.1  | Búsqueda de comodidad.                                   | 65 |
| 7.7.2  | Calidad del servicio.                                    | 65 |
| 7.7.3  | La destrucción de los bienes de uso público.             | 65 |
| 7.7.4  | La piratería del servicio.                               | 66 |
| 7.8    | ENTORNO TECNOLÓGICO                                      | 67 |
| 7.8.1  | Utilización de vehículos eléctricos.                     | 67 |
| 7.8.2  | Utilización de TIC.                                      | 67 |
| 7.8.3  | Conversión de vehículos a gas.                           | 68 |
| 7.8.4  | Tecnologías para el entretenimiento.                     | 68 |
| 7.8.5  | Arquitectura y diseño de buses.                          | 69 |
| 7.9    | PRINCIPALES VARIABLES SELECCIONADAS DEL ANÁLISIS EXTERNO | 78 |

|                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8. ANÁLISIS DEL SECTOR</b>                                                                                      | <b>80</b>  |
| 8.1 DIMENSIONAMIENTO NACIONAL DEL SECTOR DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASAJEROS Y SU IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL | 80         |
| 8.1.1 Mejoramiento de la infraestructura vial.                                                                     | 83         |
| 8.1.2 Movilidad desde la ciudad de Neiva.                                                                          | 83         |
| 8.2 DIAMANTE COMPETITIVO                                                                                           | 84         |
| 8.2.1 Factores productivos.                                                                                        | 84         |
| 8.2.1.1 Factores básicos.                                                                                          | 84         |
| 8.2.1.2 Factores avanzados.                                                                                        | 84         |
| 8.2.1.3 Factores generalizados.                                                                                    | 85         |
| 8.2.1.4 Factores especializados.                                                                                   | 85         |
| 8.2.2 Sectores conexos y de apoyo; redes y encadenamientos productivos.                                            | 87         |
| 8.2.2.1 Redes                                                                                                      | 87         |
| 8.2.2.2 Cadena productiva                                                                                          | 87         |
| 8.2.3 Condiciones de la demanda.                                                                                   | 88         |
| 8.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.                                               | 89         |
| 8.2.5 El papel de gobierno.                                                                                        | 90         |
| 8.2.6 El papel de la casualidad – El azar.                                                                         | 90         |
| 8.3 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS                                                                                 | 93         |
| 8.3.1 Competidores Actuales.                                                                                       | 93         |
| 8.3.1.1 Intensidad de la rivalidad.                                                                                | 93         |
| 8.3.1.2 Barreras de salida.                                                                                        | 93         |
| 8.3.2 Amenazas de los nuevos entrantes. Barreras de entrada.                                                       | 93         |
| 8.3.3 Poder de negociación de los proveedores.                                                                     | 94         |
| 8.3.4 Poder de negociación de los compradores.                                                                     | 94         |
| 8.3.5 Productos sustitutivos.                                                                                      | 94         |
| 8.3.6 Análisis de las fuerzas competitivas.                                                                        | 96         |
| 8.3.7 Matriz de evaluación de las cinco fuerzas                                                                    | 97         |
| <b>9. BENCHMARKING</b>                                                                                             | <b>100</b> |
| 9.1 BERLINAS                                                                                                       | 100        |
| 9.2 EXPRESO BRASILIA                                                                                               | 103        |
| 9.3 EXPRESO BOLIVARIANO                                                                                            | 105        |
| 9.4 COPETRA                                                                                                        | 110        |
| 9.5 FACTORES DE ÉXITO                                                                                              | 112        |
| 9.5.1 Seguridad.                                                                                                   | 112        |
| 9.5.2 Puntualidad.                                                                                                 | 113        |
| 9.5.3 Comodidad y Confort.                                                                                         | 113        |
| 9.5.4 Servicio directo.                                                                                            | 113        |
| 9.5.5 Innovación en portafolio de servicios.                                                                       | 113        |
| 9.5.6 Experiencia y calidad humana de la tripulación.                                                              | 113        |
| 9.5.7 Salas VIP en terminales de transporte.                                                                       | 113        |
| 9.5.8 Segmentación del mercado.                                                                                    | 114        |
| 9.5.9 Frecuencia de despacho y cobertura.                                                                          | 114        |
| 9.5.10 Servicios de tiquetes en línea y tiempo real.                                                               | 114        |

|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9.5.11 Parque automotor moderno.                                                            | 114        |
| 9.6 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO                                                           | 114        |
| 9.7 RECOMENDACIONES A LA EMPRESA FRENTE AL ANÁLISIS DE BENCHMARKING COMPETITIVO             | 122        |
| <b>10. ANÁLISIS INTERNO</b>                                                                 | <b>123</b> |
| 10.1 ÁREA ADMINISTRATIVA                                                                    | 123        |
| 10.1.1 Planeación.                                                                          | 123        |
| 10.1.2 Organización                                                                         | 125        |
| 10.1.3 Dirección.                                                                           | 128        |
| 10.1.4 Evaluación y Control.                                                                | 128        |
| 10.2 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA                                                             | 136        |
| 10.3 ÁREA COMERCIAL                                                                         | 140        |
| 10.3.1 Mercados y Productos.                                                                | 140        |
| 10.3.2 Estudio de satisfacción de usuarios de los servicios de lujo (Navette y Navette XL). | 140        |
| 10.3.3 Evaluación y análisis de la satisfacción del cliente.                                | 141        |
| 10.3.4 Precios.                                                                             | 142        |
| 10.3.5 Objetivos de la Publicidad.                                                          | 144        |
| 10.3.6 Presupuesto.                                                                         | 144        |
| 10.3.7 Importancia de la Publicidad.                                                        | 144        |
| 10.3.8 Nivel de ventas.                                                                     | 145        |
| 10.3.9 Página web.                                                                          | 147        |
| 10.3.10 Ventas de tiquetes por internet.                                                    | 147        |
| 10.3.11 Líneas de servicio.                                                                 | 147        |
| 10.4 ÁREA OPERATIVA                                                                         | 151        |
| 10.4.1 Proceso operativo.                                                                   | 151        |
| 10.4.2 Elaboración de las planillas de rodamiento.                                          | 151        |
| 10.4.3 Reserva técnica.                                                                     | 151        |
| 10.4.4 Alistamiento del parque automotor.                                                   | 152        |
| 10.4.5 Protocolo para la prestación del servicio.                                           | 152        |
| 10.4.6 Reporte de novedades en la operación.                                                | 153        |
| 10.4.7 Componente Humano (tripulación y consignatarios).                                    | 153        |
| 10.4.8 Vehículo.                                                                            | 154        |
| 10.4.9 Organización de talleres y almacenes.                                                | 154        |
| 10.4.9.1 Mantenimiento de equipos.                                                          | 154        |
| 10.4.9.2 Coordinación y ejecución de la inspección Técnico – Mecánica de vehículos.         | 154        |
| 10.4.9.3 Control de mantenimiento de vehículos.                                             | 155        |
| 10.4.9.4 Ingreso a las planillas de rodamiento.                                             | 155        |
| 10.4.10 El control de la producción y de la calidad.                                        | 155        |
| 10.4.11 Planeación de los controles fijos y móviles.                                        | 156        |
| 10.4.12 Realización de los controles fijos y móviles.                                       | 156        |
| 10.4.13 Descripción de los controles fijos.                                                 | 156        |
| 10.4.14 Descripción de los controles móviles.                                               | 157        |

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| 10.4.15 Controles de acompañamiento.                                | 157        |
| 10.4.16 Controles telefónicos.                                      | 157        |
| 10.4.17 Control y seguimiento satelital (servicio de lujo Navette). | 157        |
| 10.4.18 Seguimiento a conductores.                                  | 158        |
| 10.4.19 Gestión de Suministros                                      | 158        |
| 10.4.20 Parque automotor.                                           | 160        |
| 10.5 ÁREA DE GESTIÓN HUMANA                                         | 161        |
| 10.5.1 Proceso de selección y vinculación de personal.              | 161        |
| 10.5.2 Selección de conductores.                                    | 162        |
| 10.5.3 Evaluación de desempeño.                                     | 163        |
| 10.5.4 Celebraciones especiales.                                    | 163        |
| 10.5.5 Capacitaciones.                                              | 164        |
| 10.5.6 Tipo de vinculación de personal.                             | 164        |
| 10.6 PRINCIPALES VARIABLES SELECCIONADAS DEL ANÁLISIS INTERNO       | 165        |
| <b>11. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA</b>                                | <b>167</b> |
| 11.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO – EFI                  | 167        |
| 11.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO – EFE                  | 170        |
| 11.3 ESTRATEGIAS DOFA                                               | 175        |
| <b>12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>                             | <b>178</b> |
| 12.1 MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN MISIÓN                      | 178        |
| 12.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN                                       | 178        |
| 12.3 VISIÓN                                                         | 178        |
| 12.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                         | 179        |
| 12.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)                                  | 180        |
| 12.6 ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA AFRONTAR EL SECTOR                 | 180        |
| 12.7 MATRIZ CUANTITATIVO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)         | 182        |
| <b>13. PLAN DE ACCIÓN</b>                                           | <b>187</b> |
| 13.1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE ACCIÓN                                  | 187        |
| 13.2 CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN                                   | 187        |
| 13.3 MECANISMOS DE CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN                       | 189        |
| <b>14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                           | <b>192</b> |
| 14.1 CONCLUSIONES                                                   | 192        |
| 14.2 RECOMENDACIONES                                                | 193        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                                 | <b>195</b> |

## LISTA DE CUADROS

|                                                                                    | pág. |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Cuadro 1. Operacionalización de variables                                          | 36   |
| Cuadro 2. Acceso a educación por municipios y género                               | 44   |
| Cuadro 3. Cobertura de educación en el Huila                                       | 44   |
| Cuadro 4. Tasa de Cobertura Neta                                                   | 45   |
| Cuadro 5. Variables del entorno Geofísico                                          | 50   |
| Cuadro 6. Estimación de la población del Huila 2005-2020                           | 51   |
| Cuadro 7. Proyección poblacional de los principales municipios del Huila 2010-2020 | 51   |
| Cuadro 8. Entorno demográfico                                                      | 52   |
| Cuadro 9. Entorno económico                                                        | 54   |
| Cuadro 10. Entorno social                                                          | 58   |
| Cuadro 11. Entorno político-legal                                                  | 62   |
| Cuadro 12. Entorno medio ambiental                                                 | 64   |
| Cuadro 13. Entorno cultural                                                        | 66   |
| Cuadro 14. -Entorno tecnológico                                                    | 69   |
| Cuadro 15. Matriz de evaluación integrada de factores                              | 71   |
| Cuadro 16. Variables claves del diagnóstico externo                                | 78   |
| Cuadro 17. Matriz de evaluación de las cinco fuerzas                               | 97   |
| Cuadro 18. Convenios                                                               | 102  |
| Cuadro 19. Matriz de Perfil Competitivo                                            | 114  |
| Cuadro 20. Área administrativa y financiera                                        | 126  |
| Cuadro 21. Área de direccionamiento                                                | 127  |
| Cuadro 22. Área operativa                                                          | 127  |
| Cuadro 23. Variables claves del área administrativa y gerencial                    | 135  |
| Cuadro 24. Indicadores financieros                                                 | 138  |
| Cuadro 25. Balance general                                                         | 138  |
| Cuadro 26. Variables claves del área financiera y contable                         | 139  |
| Cuadro 27. Ventajas y desventajas de la distribución de Coomotor                   | 143  |
| Cuadro 28. Comparativo de Ventas por línea de servicio                             | 146  |
| Cuadro 29. Venta de pasajes                                                        | 146  |
| Cuadro 30. Variables claves en el área comercial                                   | 150  |
| Cuadro 31. Formato control de mantenimiento                                        | 155  |
| Cuadro 32. Parque automotor por línea de servicio                                  | 160  |
| Cuadro 33. Variables claves del área operativa                                     | 160  |
| Cuadro 34. Variables claves del área de Gestión Humana                             | 164  |
| Cuadro 35. Principales variables del diagnóstico interno                           | 166  |
| Cuadro 36. Matriz de Evaluación del Factor Interno                                 | 167  |
| Cuadro 37. Matriz de Evaluación del Factor Externo                                 | 170  |
| Cuadro 38. Matriz DOFA                                                             | 173  |
| Cuadro 39. Combinación de Fortalezas para aprovechar Oportunidades                 | 175  |
| Cuadro 40. Combinación de Oportunidades para mejorar Debilidades                   | 176  |

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro 41. Combinación de Fortalezas para enfrentar Amenazas                                                                 | 176 |
| Cuadro 42. Análisis de Debilidades y Amenazas para proponer respuestas oportunas a los riesgos externos y problemas internos | 177 |
| Cuadro 43. Matriz de la Misión                                                                                               | 178 |
| Cuadro 44. Objetivos Estratégicos                                                                                            | 179 |
| Cuadro 45. Matriz del portafolio de sectores estratégicos                                                                    | 181 |
| Cuadro 46. Matriz de segmentación                                                                                            | 182 |
| Cuadro 47. Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE)                                                            | 185 |
| Cuadro 48. Plan de acción                                                                                                    | 190 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                             | pág. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 1. Mapa de Colombia                                                                                  | 41   |
| Figura 2. Departamento del Huila                                                                            | 42   |
| Figura 3. Variación del sector transporte                                                                   | 80   |
| Figura 4. Porcentaje de pasajeros por modalidad                                                             | 81   |
| Figura 5. Evolución de precios                                                                              | 82   |
| Figura 6. Participación porcentual de pasajeros por terminal de transportes                                 | 82   |
| Figura 7. Movilidad de pasajeros en Neiva                                                                   | 83   |
| Figura 8. Factores productivos                                                                              | 86   |
| Figura 9. Red del sector servicio público automotor de pasajeros por carretera                              | 87   |
| Figura 10. Cadena productiva del sector                                                                     | 88   |
| Figura 11. Diamante competitivo del sector transporte público automotor de pasajeros por carretera en Huila | 92   |
| Figura 12. Cinco fuerzas competitivas de Porter                                                             | 95   |
| Figura 13. Rutas                                                                                            | 102  |
| Figura 14. Línea Premium Plus                                                                               | 104  |
| Figura 15. Línea Brasilia Preferencial                                                                      | 104  |
| Figura 16. Línea Caribe Express                                                                             | 105  |
| Figura 17. Líneas Van                                                                                       | 105  |
| Figura 18. Línea 2 Gold                                                                                     | 107  |
| Figura 19. Línea DUOBUS                                                                                     | 107  |
| Figura 20. Línea Tecnobus                                                                                   | 107  |
| Figura 21. Línea 2G                                                                                         | 108  |
| Figura 22. Línea Súper Expreso                                                                              | 108  |
| Figura 23. Línea Preferencial                                                                               | 109  |
| Figura 24. Línea Ejecutivo Plus                                                                             | 109  |
| Figura 25. Línea Royal Plus                                                                                 | 109  |
| Figura 26. Línea Eurovans                                                                                   | 110  |
| Figura 27. Línea Preferencial (2 baños)                                                                     | 111  |
| Figura 28. Línea Preferencial (1 baño)                                                                      | 111  |
| Figura 29. Línea Minipreferencial                                                                           | 112  |
| Figura 30. Línea Sprinter                                                                                   | 112  |
| Figura 31. Gráfico de Valor                                                                                 | 116  |
| Figura 32. Gráfico de Valor sopesado                                                                        | 116  |
| Figura 33. Gráfico de valor sopesado - Seguridad                                                            | 117  |
| Figura 34. Gráfico de valor sopesado - Puntualidad                                                          | 117  |
| Figura 35. Gráfico de valor sopesado – Comodidad y confort                                                  | 118  |
| Figura 36. Gráfico de valor sopesado – Servicio directo                                                     | 118  |
| Figura 37. Gráfico de valor sopesado – Innovación Portafolio de Servicios                                   | 119  |
| Figura 38. Gráfico de valor sopesado – Experiencia y calidad                                                | 119  |
| Figura 39. Gráfico de valor sopesado – Salas VIP                                                            | 120  |
| Figura 40. Gráfico de valor sopesado – Segmentación del mercado                                             | 120  |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 41. Gráfico de valor sopesado – Frecuencia de despacho y cobertura | 121 |
| Figura 42. Gráfico de valor sopesado – Tiquetes en línea y tiempo real    | 121 |
| Figura 43. Mapa estratégico de procesos                                   | 125 |
| Figura 44. Estructura Organizacional de Coomotor                          | 126 |
| Figura 45. Sistema de gestión de calidad                                  | 131 |
| Figura 46. Nuevas instalaciones de Coomotor                               | 135 |
| Figura 47. Capital de trabajo                                             | 136 |
| Figura 48. Razón corriente                                                | 137 |
| Figura 49. Solvencia                                                      | 137 |
| Figura 50. Página web                                                     | 147 |
| Figura 51. Líneas Navette y Navette XL                                    | 147 |
| Figura 52. Línea Turquesa                                                 | 148 |
| Figura 53. Línea Regent                                                   | 148 |
| Figura 54. Líneas Baguette y Confor Vans                                  | 149 |
| Figura 55. Línea especial y turismo                                       | 149 |
| Figura 56. Línea Norte                                                    | 149 |
| Figura 57. Línea Mixtos                                                   | 150 |
| Figura 58. Gráfico de Calificación                                        | 169 |
| Figura 59. Gráfico de Valor Ponderado                                     | 170 |
| Figura 60. Matriz Interna- Externa (IE)                                   | 180 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo encuentra su motivación en la constante incertidumbre que experimentan las organizaciones empresariales en un entorno tan álgido como el transcurrido los últimos 10 años en el país. Lo anterior tiene sentido si se aprecian los múltiples acuerdos comerciales suscritos a nivel internacional, que parece haber firmado Colombia en tiempo record, con 3 acuerdos comerciales (Costa Rica, Panamá e Israel) en tan sólo 19 días (Diario Portafolio, 2013) y un total de 10 acuerdos comerciales vigentes en 2013 (Diario Portafolio, 2013a).

Esta serie de cambios implican un cambio de mentalidad en el sector empresarial, conllevando a integrar procesos de planificación estratégica a sus tradicionales modelos de gestión. No obstante, las múltiples oportunidades exaltadas por el gobierno nacional con dichos acuerdos, la realidad evidencia que un requisito obligatorio para que los empresarios locales logren materializar las oportunidades con sus recursos actuales y potenciales, es la evolución hacia procesos de gestión estratégica.

Por lo expuesto anteriormente se realizó el plan de direccionamiento estratégico para Coomotor, una organización que desde hace 50 años, se encuentra dedicada al transporte terrestre de pasajeros.

Al respecto, el desarrollo del plan estratégico comienza en su capítulo primero con el planteamiento de la situación que actualmente se presenta en la empresa, debido a los múltiples inconvenientes presentados tanto en su interior como en su entorno.

En el segundo y tercer capítulo se propone el objetivo del presente documento que corresponde a la formulación del plan de direccionamiento estratégico de Coomotor para el periodo 2014-2018 y se exponen las razones que motivaron la realización del presente estudio.

En el cuarto capítulo, se determina la perspectiva metodológica y teórica desde la cual se realizó tanto el diseño como la formulación del presente plan estratégico, para lo cual se hizo un recorrido por los diferentes planteamientos del quehacer estratégico.

El quinto capítulo comprende el planteamiento metodológico del alcance del estudio, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y tratamiento de la información.

La historia de la organización es abordada en el capítulo sexto, con el objetivo de contextualizar acerca de las condiciones en las cuales se desarrolló la empresa, destacando situación de crisis y apogeos respectivamente.

El séptimo capítulo es dedicado a un amplio y concienzudo análisis del entorno

externo organizacional que incluye los factores económicos, sociales, políticos, jurídicos, ambientales y tecnológicos tanto en el ámbito local, nacional e internacional.

Como complemento, en el octavo capítulo se caracteriza el sector del transporte terrestre intermunicipal de pasajeros en el territorio nacional y bajo el esquema Porteriano se esquematizan las cinco fuerzas y el diamante competitivo.

El noveno capítulo comprende el análisis de benchmarking tomando como referentes cuatro empresas transportadoras con reconocimiento y posicionadas a nivel nacional, que a la vez se constituyen en competencia directa.

Posteriormente, se realiza el análisis interno en el capítulo diez que advierte el diagnóstico de cada una de sus áreas de gestión y los procesos adscritos, generando como resultado la identificación de las fortalezas y debilidades.

En el capítulo once se realiza el análisis estratégico DOFA desarrollado con la utilización de la matriz del factor interno y la matriz del factor externo para el planteamiento de las estrategias corporativas.

Finalmente, el capítulo doce consigna el componente de direccionamiento estratégico. Para lo anterior se utiliza la matriz de formulación de objetivos, se replantea la misión y la visión de la empresa, la matriz I-E y la matriz cuantitativa de planeación estratégica.

Como consecuencia, se propone el plan de acción para la materialización de las estrategias y el alcance de los objetivos corporativos. El plan de acción es desglosado en acciones, indicadores, responsables y presupuesto asignado.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas y los empresarios como agentes activos, dinamizadores de la economía tanto a nivel regional como nacional (Quintero & Centeno, 2006), se convierten en candidatos para adelantar estudios tendientes a descubrir la relevancia del direccionamiento estratégico en su gestión administrativa.

En este sentido, los primeros intentos por abordar este enfoque se dan hacia las décadas de 1950 y 1960, con los planteamientos de la planeación estratégica. Sin embargo, los trabajos incipientes alcanzan su madurez hacia 1970.

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un plan estratégico. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y procedimientos, pero no en los componentes básicos que soporten el proceso de planeación estratégica.

En términos de Mintzberg (2010), son precisamente la escuela del diseño, de la planificación y del posicionamiento las que servirán de base para la elaboración del plan de direccionamiento estratégico para Coomotor.

De acuerdo a lo anterior, y ante la realidad actual de un mundo global y cambiante para las organizaciones, resulta urgente diseñar y desarrollar una gestión estratégica, que parta de analizar detalladamente la situación actual (interna y externa) y genere estrategias que se materialicen en un plan estratégico realizable y medible en términos de resultados esperados.

En este sentido, es preciso advertir la trascendencia que representa para las empresas el diseño de herramientas e instrumentos estratégicos para la gestión exitosa en las organizaciones teniendo en cuenta que la viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo (Amorocho et al; 2009: 193).

Así mismo, son múltiples las reformas y la legislación que en la última década modificó las reglas de juego del mercado en el sector transportador de pasajeros. El surgimiento de alternativas de transporte como el aéreo en las aerolíneas de bajo costo o las innovaciones en el transporte terrestre con los cómodos buses de dos pisos, como consecuencias de un trabajo de importación de tecnologías y referentes empresariales, configuró una nueva forma de ver el negocio del transporte de pasajeros en el país.

Por lo anterior se plantea el estudio de los siguientes aspectos:

I. El análisis externo, el cual comprende: análisis del cliente, análisis de la competencia (sector transporte) y el análisis del entorno (macro).

II. El análisis interno o autoanálisis, el cual comprende un análisis detallado de todos los aspectos de la organización que son importantes para su estrategia en particular (Villegas; 1995:8).

El presente plan estratégico incluye la presentación de la historia de Coomotor, el análisis del entorno de la organización, incluido su macro ambiente y el sector transporte, el análisis de benchmarking estratégico, posteriormente su análisis interno a nivel de áreas funcionales para determinar fortalezas y debilidades; luego se aborda la formulación de los planes de acción y estrategias del plan estratégico, que comprende el direccionamiento y el plan operativo, finalmente la evaluación y control del plan elaborado para la organización.

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Coomotor surge como empresa dedicada al transporte terrestre de pasajeros por carretera luego de la primera mitad del siglo XX, exactamente en 1960 en la ciudad de Neiva, época en la que abundaban los factores que atentaron contra el desarrollo de esta iniciativa.

Una empresa con más de 50 años en el mercado que sufrió gran cantidad de inconvenientes en su trayecto de vida, la mayoría de los cuales fueron consecuencias lógicas de la inexistente planeación y gestión de las personas que ocuparon su gerencia.

Al respecto se pueden identificar que la mayoría de los inconvenientes sufridos por la organización se debieron a situaciones de improvisación y mala toma de decisiones obedeciendo principalmente a la poca capacidad administrativa y gerencial del personal responsable, denotando un gran vacío en métodos de planificación que permitiesen dilucidar el camino deseado para la empresa.

Como ejemplo, se aprecia el gran fracaso que presentó la empresa a raíz de la adquisición e importación de vehículos tipo “tractomulas” para la incursión en el negocio de las encomiendas y carga, a partir de la iniciativa improvisada de sus directivos, sin un proceso de planeación ni estudios de factibilidad, lo que a la postre le significó a la empresa un déficit y pérdidas millonarias, como consecuencia de actuar en un negocio que desconocía totalmente tanto en su estructura como en su funcionamiento.

Así mismo, la convención colectiva de trabajadores que se celebró a mediados de la década de 1990, con una nómina de más de 240 empleados de planta sin un proceso de planeación financiera previo que permitiese proyectar los costos de esta medida, situación que llevó a que la empresa asumiera una carga fiscal que rápidamente deterioró sus finanzas.

En la historia de la empresa se pueden identificar algunas etapas críticas, no sólo negativas por las vicisitudes experimentadas sino también positivas por los logros evidentemente alcanzados, que de alguna manera sumaron en el proceso de consolidación que actualmente tiene la organización empresarial.

Al respecto, es preciso mencionar que Coomotor empezó su crecimiento a partir de la década de 1970, bajo una dinámica muy particular debido a que su parque automotor aumentaba a partir de la vinculación de desertores que otrora eran afiliados de la competencia. Lo que llevó a que los vehículos de la cooperativa no se pudiesen diferenciar debido a los múltiples colores, modelos y prototipos de que abundaban en el parque automotor de la empresa, situación que solo se subsanó

hasta finales de la década de 1980.

Parece que la década de los 90 del siglo pasado fue la etapa más difícil para la cooperativa dado que llegó al punto límite en el cual, con un pasivo que superaba los 12.000 millones de pesos y una imagen pública altamente cuestionada, las directivas de la organización habían decidido dar paso al proceso de liquidación. En ese sentido, en 1999 es nombrado en la gerencia el asociado Dr. Armando Cuellar Arteaga para que inicie dicho proceso, no obstante en el año que se dispuso para esto se lograron algunas mejoras por parte la gerencia, situación que obligó a los directivos a reevaluar su decisión.

Se aprecia que desde el año 2.000 la empresa adoptó como política en su gestión la implementación de los procesos formales de planeación, por lo cual se implementa su primer plan de gestión en el año 2002.

Actualmente Coomotor cuenta con cerca de 1500 empleados directos y genera un poco menos de 3000 empleos indirectos. Igualmente posee un moderno parque automotor de ochocientas unidades entre buses, microbuses, busetas, mixtos, taxis, camionetas, camiones y camperos, con los cuales cubre las rutas y horarios en catorce departamentos y con ochenta oficinas instaladas, desde donde ofrece sus servicios; tiene licencias de operación emanadas del Ministerio de Transporte y de las autoridades locales de Tránsito y Transporte de las ciudades de Neiva y Garzón.

Para el año 2014 la empresa no cuenta con un plan estratégico vigente, por lo tanto se hace imperioso el diseño y formulación de una herramienta de orientación de la gerencia.

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

A nivel internacional existen múltiples referentes sobre procesos de planificación estratégica de empresas que gestionan dentro del sector transportador terrestre de pasajeros.

Una de las experiencias más interesantes es la Empresa Pública Metropolitana De Transporte de Pasajeros de Quito – EPMT PQ, en la cual se elaboró el plan estratégico para el periodo 2011-2015.

Entre los aspectos más relevantes del plan despuntan el riguroso análisis situacional. Por un lado, en el análisis externo que realiza incluye el poder de los usuarios, el poder de los proveedores, el componente legal y la competencia. Mientras que en el diagnóstico interno, incluye un estudio por áreas de gestión, identificando el área de mercadeo, investigación y desarrollo, sistemas de información, grupos administrativos y talento humano, operaciones y finanzas.

A continuación se realiza un minucioso análisis del componente teleológico de la organización y finalmente plantea algunos programas de desarrollo en el marco de los objetivos estratégicos determinados.

Así mismo, se puede destacar el trabajo de planificación estratégico realizado con otra empresa de transporte de pasajeros. Esta vez se trata de una empresa de taxis urbana y suburbana en la ciudad ecuatoriana La Libertad, denominada Compañía de Transporte de Pasajeros en Taxis Convencional “UNICHOPEN”.

En comparación con el anterior, este trabajo más riguroso al momento de realizar el proceso de direccionamiento estratégico, dado las herramientas que utiliza para su formulación. Al igual que el anterior agota un análisis situacional con la técnica DOFA, sin embargo plantea juiciosamente una desagregación de las estrategias en cursos de acción, políticas, programas, proyectos, procedimientos, planeación operativa y seguimiento y control.

Como se puede apreciar es una propuesta muy interesante si se tiene en cuenta el punto de detalle alcanzado en dicho trabajo.

Con respecto, al proceso de planificación estratégica adelantado por la empresa española GAIA, se identifica la importancia que le brindaron a los diagnósticos tanto interno como externo, a pesar de esto la etapa de direccionamiento estratégico es bastante sencilla, sin menoscabar su calidad, planteando simplemente unos objetivos estratégicos generales junto con sus respectivas actividades.

A nivel nacional hay numerosas experiencias de planificación en las empresas transportadoras terrestres de pasajeros. Al respecto, la Universidad de la Salle adelantó su estudio para el proceso de Direccionamiento Estratégico Empresa Mavitours Transportes Especiales S.A.

Este trabajo pone de manifiesto la utilización de herramientas de síntesis en los procesos de análisis como la matriz EFE y EFI, además de la matriz de perfil competitivo y la matriz de posición estratégico y evaluación de la acción, entre otras.

Así mismo, un gran aporte a la discusión lo constituye el amplio estudio sectorial que realiza en beneficio de la identificación de oportunidades y amenazas, confrontadas con las fortalezas y debilidades.

Para el caso específico de Coomotor, actualmente no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico, dado que el anterior se venció hace algunos meses, y la administración de la empresa se encuentra ejecutando nuevos proyectos, lo que ha ocasionado que se aplase la actualización del plan estratégico.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué factores (internos y externos) se deben considerar en la formulación del plan estratégico para Coomotor?

#### **Operacionalización del Interrogante de Investigación**

¿Cómo influye el aspecto demográfico en el desarrollo de la empresa?

¿Qué efectos tiene sobre la organización la dinámica de la economía local, nacional e internacional?

¿Qué impacto generan los fenómenos sociales en el largo plazo?

¿Cómo afectan las decisiones políticas y de gobierno a Coomotor?

¿Qué relación presenta el entorno jurídico con la empresa?

¿Qué incidencia tienen los competidores sobre la materialización del diseño estratégico para la empresa?

¿De qué manera se desarrolla los procesos de planeación, organización, dirección y control en la organización?

¿Cuál es el grado de formalización organizativa de Coomotor?

¿Cuál es el nivel de gestión de las áreas funcionales de Coomotor?

¿Cuál es la percepción de los clientes frente a la gestión de la empresa?

¿Cuáles son los mercados actuales y potenciales de la empresa?

¿Cuáles son las características relevantes de la cultura organizacional de la empresa?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan estratégico de Coomotor Neiva, para el periodo 2014-2018

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las amenazas y oportunidades que presenta el entorno
- Realizar el análisis sectorial del transporte público terrestre de pasajeros; el perfil competitivo, diamante competitivo y cinco fuerzas.
- Establecer el mercado actual y potencial de la empresa
- Identificar fortalezas y debilidades de la organización
- Realizar un estudio de referenciación (benchmarking) para identificar los factores clave de éxito de la organización.
- Realizar el análisis estratégico DOFA de Coomotor
- Formular el direccionamiento estratégico de la organización: misión, objetivos, estrategias y estructura de Coomotor.
- Formular el plan de acción
- Diseñar el sistema de seguimiento y control.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En el campo organizacional, la estrategia es de suma importancia, pues son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico. El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de la realidad para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es el de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los socios.

En este sentido, dentro del área de conocimiento de la administración, el tema de la planeación estratégica fue desde sus inicios una clara preocupación para sus teóricos. El contexto en que se desarrolla esta herramienta de planeación se encuentra vinculado en forma indisoluble al desarrollo de las organizaciones, debido a que la administración ha evolucionado en la búsqueda constante de incrementar la productividad (Narváez; 2009:3).

La planeación estratégica se constituye en herramienta de total relevancia para el largo plazo de la empresa, dado que se diseña el plan integral para un periodo de cinco años. Desde allí, se concretan y comprometen objetivos, políticas, estrategias metas, actividades, recursos y demás elementos que integran el plan dentro de la pertinencia establecida.

Por otro lado, para la gerencia es un componente indispensable en la toma de decisiones, en las cuales se desarrollen estrategias que comprometan el futuro de Coomotor. Esto, con el valor de las visiones internas y externas que refleje la empresa y determine las líneas de trabajo a seguir en cada una de las áreas funcionales.

El documento generado que se expresa puntualmente en el plan, servirá de guía metodológica para que otras organizaciones de la misma naturaleza, emprendan a la vez su propio diagnóstico para un mejor desarrollo y cambio organizacional.

En consecuencia, Coomotor contará con una herramienta que le permita conocer mejor su realidad, priorizando en el fortalecimiento de las áreas donde se identifiquen falencias sucesivas y aprovechando las oportunidades de crecimiento y expansión que identifique en el entorno. Lo anterior, a partir de la comprensión de la empresa dentro de un auge financiero y comercial que completa cerca de una década, buscando su etapa de expansión y consolidación.

Al respecto, el plan estratégico para la próxima vigencia vendrá a erigirse como su carta de navegación, en el entendido que desde hace aproximadamente un año la empresa no cuenta con una herramienta de direccionamiento estratégico vigente, por lo cual es imperativo que se tenga definida una orientación estratégica que

permita el éxito en la gestión.

Máxime cuando la empresa se encuentra experimentado grandes cambios positivos a partir de la década del 2000, cuando se instauró formalmente la obligatoriedad de adelantar procesos de direccionamiento estratégico que coadyuvara a la gestión organizacional.

En resumen, el plan estratégico está diseñado para permitir que Coomotor continúe avanzando en el camino hacia su consolidación como una de las cooperativa del transporte terrestre público de pasajeros más importantes del país, generando beneficios para sus socios, empleados, clientes y, en general, para la región Surcolombiana.

La presente propuesta se desarrolló con una metodología determinada, cuestión que no perturba su importancia como trabajo de investigación de la maestría en administración, dado que la rigurosidad del mismo le dará la relevancia necesaria como herramienta de gestión estratégica en la organización.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

Las organizaciones como agentes dinamizadores de la sociedad, como insumo y producto final de un intercambio interminable, donde se conjugan toda clase de intereses en su devenir, se constituyen en objeto de análisis trascendental en la dispendiosa tarea de estudiar la importancia del ser humano en sus distintas dimensiones al interior de las mismas.

En este sentido, se debe tener precaución a la hora de abordar el análisis organizacional puesto que una organización articula varias dimensiones que requieren enfoques específicos y precisos pero sin perder de vista una comprensión más global que permita apreciar los puntos de contacto y las sinergias entre las distintas dimensiones (Carles; 1993).

March y Simon (1981), por ejemplo, expresan acerca de la definición de la organización que "el concepto de organización no es fácil y que es más sencillo citar ejemplos de organizaciones que dar una exacta definición del término" (Carles; 1993:7). Se denota claramente la dificultad a la hora de definir las organizaciones.

Para Carles, una idea que podría aproximarnos a la comprensión de lo que es una organización sería aquella en la que se considerarán como "unidades sociales con objetivos particulares" (Carles; 1993:7). En el entendido de unidades sociales formadas por seres humanos, en todas sus dimensiones, y la idea de productividad acuñada desde los teóricos clásicos de la administración, como fin último de la organización moderna. Para dicho objetivo, es vital escudriñar en la literatura organizacional y empresarial en búsqueda de elementos que aporten en el análisis desde la óptica teórica e investigativa. (Para un análisis más completo, Véase Ramió: 1993)

Realizando un acercamiento al ejercicio práctico de elaboración de un diseño estratégico, materializado en un plan, es importante definir algunos conceptos referentes a estas técnicas gerenciales.

El planeamiento estratégico es el razonamiento de "dónde llegar, cómo llegar y para qué se quiere llegar". Es la concepción acerca de cómo se espera que la empresa u organización sea en el futuro. Es la actitud continua de definir los propósitos y los planes, para alcanzarlos, mediante la evaluación de las oportunidades y su aprovechamiento, y la evaluación de las amenazas, con su neutralización. El planeamiento estratégico desarrolla la conciencia en relación con la importancia de preparar a la empresa para sortear los cambios políticos, económicos, tecnológicos, etc., que se producirán en el mediano y largo plazo (IPAE; 2001:34).

La planeación estratégica ha sido en la última década muy notoria desde el punto de vista de su cuerpo teórico como de su aceptación, no sólo a nivel de los claustros universitarios, sino por parte de los diversos entes empresariales tanto del sector

público como del sector privado, sean estas organizaciones productores de bienes o servicios (Villegas; 1991:1).

Para Betancourt (2009),

“la dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones en una organización, en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, de tal forma que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia, afecta el conjunto de la organización (Betancourt; 2009:23).”

En esta lógica, este autor, señala:

“... las fuerzas competitivas, desde un punto de vista estratégico, son aquellas que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y la competencia, son ellas, las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores, supone los puntos básicos sobre los que la empresa debe realizar el análisis estructural del sector (Betancourt; 2009: 137).”

En ese mismo sentido, comprender el desarrollo del cuerpo teórico de la planeación estratégica, implica comprender el cambiante entorno al que se enfrenta la organización en el mundo de hoy. Se debe iniciar con una investigación seria y profunda del sector externo, la cual debe basarse en la realidad del mercado de la organización, de su competencia, visionando las oportunidades que el entorno le presenta y tomando en consideración las habilidades y capacidades internas de la organización (Villegas; 1995: 10).

La gerencia estratégica es un sistema de gestión que permite formular, implementar y evaluar las estrategias de la organización. Al realizar esta función, la gerencia debe comprender que la estrategia que seleccione debe resultar compatible con los recursos disponibles en la organización (Ibíd.).

Variados autores plantean la necesidad de un cuerpo específico que encierre los elementos constitutivos de la estrategia. Por ejemplo, Alfred Chandler, definió la estrategia:

“la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medios de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales metas (Villegas; 1995: 24).

Por otro lado, Kenneth Andrews, define la estrategia como:

“el patrón de objetivos propósitos o metas, planes y políticas principales para

alcanzar esas metas, expuestos en forma que definan en qué negocio está la compañía o va a estar, y el tipo de compañía que es o va a ser (David, 1997; 45).”

Así mismo, “la estrategia es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas, destinados a hacer que la empresa alcance una posición competitiva, ventajosa en el entorno socioeconómico, donde la organización en cuestión se desenvuelve, y a mejorar la eficacia de la gestión”. Es el concepto que plantea Joan David, Grima Terre y Joaquín Tena Millán (David; 1997:4).

Vista desde otros enfoques, definen la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretenda integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización (Ibíd.).

Desde esta perspectiva, Fred David, plantea que:

“las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido (David; 1997: 11)”.

La planeación estratégica, por lo menos, se refiere a cinco elementos que deben ser considerados (IPAE; 2001: 37):

- a. Se orienta hacia el futuro para sustentar el presente. Define los principios y propósitos de la organización. Cuando los propósitos, la visión, los objetivos y las políticas de la organización están claramente explícitos, se cumple un papel fundamental en la orientación de los esfuerzos del personal y en su motivación. Esto, necesariamente, requiere tomar conciencia de la razón por la cual existe la organización.
- b. El proceso de planeación no puede estar al margen de la gerencia, porque es una herramienta flexible y adaptativa de dirección. Tiene que intervenir la alta dirección o la gerencia porque, en primer lugar, sólo ella tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. En segundo lugar, es necesario que haya un compromiso de la alta gerencia para generar y asegurar un compromiso en los niveles inferiores.
- c. Es de largo alcance, flexible, adaptativa y modular. Enmarca y dirige la ejecución de la estrategia en planes operativos, programas y presupuestos. Se distingue

entonces, del planeamiento operativo. Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación; da el sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones de una organización, a lo largo del tiempo. No es la única forma de actividad planificadora en una organización, aun cuando es aquella en la cual el papel de la alta gerencia es la más crítica.

d. Finalmente, se debe agregar que la planeación estratégica se basa en el supuesto de que la participación de los diversos niveles jerárquicos es importante en el establecimiento de los objetivos y estrategia por seguir. No sólo como factor de motivación y compromiso sino también como método que permite un mayor aprovechamiento de los conocimientos y experiencias de los integrantes de la organización (Ibíd.).

Se debe considerar que existen elementos que son centrales en la formulación de un plan estratégico.

Existen diferentes enfoques y modelos alternativos para elaborar un plan estratégico, las diferencias entre los diversos modelos son más de orden formal que de conceptualización. Todos los modelos de alguna manera involucran en su proceso dos grandes componentes:

- I. El análisis externo, el cual comprende: Análisis del cliente, análisis de la competencia (sector industrial) y el análisis del entorno (macro).
- II. El análisis interno o autoanálisis, el cual comprende un análisis detallado de todos los aspectos de la organización que son importantes para su estrategia en particular (Villegas; 1995:8).

La evaluación del entorno es de vital importancia. El entorno implica el conjunto de elementos exteriores en la empresa. El análisis del entorno es el estudio de los factores que son relevantes, e influyen de alguna manera en la consecución de los objetivos (IPAE; 2001: 69).

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un papel fundamental en la concepción de la planeación estratégica puesto que se constituye en su marco contextual y plantea una visión más amplia (Pérez; 1990: 21).

El propósito fundamental es identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, socio-cultural, político-legal y sectorial de una empresa, pueden influir en ella. La influencia de estos factores puede darse sobre el mercado, la industria, los proveedores, los competidores o los recursos y destrezas claves de la empresa (IPAE; 2001: 69). Se considera como macroambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, tecnológico y ecológico y de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macroambiente en estas categorías, para efectos de lograr un nivel de

profundidad y concreción, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo político con lo económico y lo social, etc. (Pérez; 1990: 23).

En este orden de ideas, el ámbito del análisis del medio ambiente no necesariamente se limita a lo regional y nacional, las tendencias hacia la globalización de la economía implican que en ocasiones el análisis tenga un alcance hacia las perspectivas internacionales (Pérez y Dulcey; 1988, citado en Pérez; 1990: 21).

Dicha evaluación del medio debe responder básicamente a una pregunta, ¿Qué sucede en el entorno de la empresa, que pueda afectarla positiva o negativamente? A nivel descriptivo se trata de revisar todas las variables o situaciones de las categorías que se esté estudiando e identificar aquellas que tiene o puede tener influencia en la empresa (Ibíd., Pág. 24).

A nivel de análisis se trata de explicar cómo influye en las situaciones, condiciones o variables identificadas en el comportamiento de la empresa. Las conclusiones del análisis deben llevar al desarrollo de razonamientos y enunciados que orienten la formulación del plan estratégico (Ibíd.).

En el análisis externo, es válido referenciar el análisis del cliente en tres momentos. La segmentación que implica conocer los compradores y usuarios del producto o servicio, los potenciales, cómo está compuesto el mercado y cómo debería segmentarse. Otro elemento de análisis hace referencia a la motivación del cliente tomando como guía qué motiva a los clientes a adquirir el bien o el servicio, qué atributos de los productos resultan relevantes y qué cambios están presentándose en la motivación del cliente. Las necesidades insatisfechas es el tercer eslabón en el análisis del cliente, y este sugiere conocer la satisfacción de los consumidores y así como también descubrir las necesidades insatisfechas no percibidas por ellos (Villegas; 1995: 27).

Respecto al análisis del entorno macro, encontramos que es importante realizar una minuciosa mirada a variables claves como lo social, demográfico, económico, político, jurídico y tecnológico. En ellas se encuentran, entre otras, tasa de nacimiento, ingreso per-cápita, control de la contaminación, programas sociales, responsabilidad social, cambios regionales en gustos, tamaño del mercado, crecimiento del mercado, producto nacional bruto, índice de inflación, reglamentos gubernamentales, leyes sobre impuestos, nivel de gastos del estado, la tecnología que utiliza la corporación, etc. (Ibíd., Pág. 27-28).

Revisando el tercer elemento del diagnóstico externo, el análisis de competencia depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las condiciones del mercado, la forma en que se produce el bien o servicio analizado, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado y el propio gobierno, establecen fuertes o

débiles barreras a la entrada, que pueden ser débiles o amenazantes para la empresa. Son constitutivos de los competidores potenciales las economías de escala, la diferenciación del producto, la identificación de la marca, el costo del proveedor, los requisitos de capital y el acceso canales de distribución. Además, se contempla el elemento de competidores existentes, que lo constituyen el crecimiento de la industria, la concentración de competidores, la diversidad de competidores, los activos especializados y las barreras emocionales (Pérez; 1990: 44-45).

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. El modelo adoptado para el análisis del sector se inspira en los desarrollos hechos por Michael Porter (1985) sobre estrategia competitiva. Se retoman las fuerzas identificadas por este autor, se amplía el número de variables tratadas por el mismo y se definen (Ibíd., Pág. 50-51).

De otro lado, en el análisis del sector interno, el ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo. Se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente. Es necesario, realizar cuestionamientos tales como ¿qué es lo que la empresa hace bien?, ¿Cuáles son sus fortalezas?, ¿qué está fallando en la empresa? Constituyen, la planeación, la organización, la dirección y el control (Ibíd., Pág. 53-57).

Respecto de la planeación que es la primera etapa del proceso administrativo, es válido inicialmente indagar sobre la misión y visión de la organización. Posteriormente, evidenciar sobre la estrategia global para competir en la industria; es decir, conocer los objetivos, políticas, metas y estrategias. La organización implica auscultar la estructura organizacional evidenciada por un organigrama; identificar las actividades y clasificarlas según su naturaleza; plasmar las relaciones de autoridad y las respectivas funciones. Siguiendo este mismo proceso y remitiéndonos a la dirección, es importante revisar elementos tales como la motivación, personal, el liderazgo y la comunicación. Y referente al control, indagar sobre los diferentes sistemas de evaluación que posee la empresa para el desarrollo y mejoramiento continuo de la organización (Villegas; 1995; 40-43).

El ambiente interno de la empresa es el contexto que se da en el trabajo. Se trata de analizar recursos y capacidades, identificar las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente del medio ambiente. Se entiende por fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición, la debilidad debe considerarse como una carencia, falla o limitación de carácter interno que puede restringir o imposibilitar

el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente (Pérez; 1990: 70).

Este proceso de auditoría interna se refiere, en otras palabras, a emitir juicios de valor, es decir, asignar valores (positivos o negativos) a determinados aspectos de una empresa. Esa valoración se focaliza en aspectos o variables que se consideran claves o relevantes.

La auditoría interna se puede entender como un proceso focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central, para una mayor comprensión se exponen algunas de ellas a continuación:

*Mercado:* mercado objetivo, segmentación de clientes, niveles de ventas, los sistemas de distribución, etc.

*Producto-servicio:* participación porcentual de cada uno de los productos en los beneficios de la empresa.

*Economía y finanzas:* ingresos y gastos, liquidez, cartera pesada, estructura de costos de la empresa, estructura financiera, rentabilidad.

*Cultura y clima organizacional:* identidad, valores, prácticas, concepciones del trabajo, clima laboral, liderazgo, naturaleza y tipos de conflictos, consecuencias, tensiones, cohesión interna, papel de los grupos y regulaciones.

*Estructura y organización:* perfil de la estructura, división y organización del trabajo, flujos, procesos y niveles; capacidad de adaptación y respuesta al medio. Asignación de cargos y evaluaciones.

*Dirección y liderazgo:* poder formal y poder informal; sistemas de trabajo en grupos; centralización- desconcentración de decisiones; procesos de planeamiento y programación.

*Recursos humanos:* niveles de formación y especialización; desarrollo y carrera; mecanismos de motivación laboral; evaluación del desempeño, tanto grupal como individual; sistemas de compensación; relaciones con los sindicatos.

*Comunicaciones:* sistema de comunicaciones interna; medios y modos de comunicación; niveles, procedimientos. Bloqueos, etc.

*Toma de decisiones:* significación dentro del sistema organizacional; sistema de toma de decisiones en la empresa; procesos de empoderamiento o facultad; sistemas de información para la toma de decisiones.

El ejercicio de elaboración de la planeación estratégica en una u otra organización, supone ante todo ubicar a la empresa en una situación determinada de actuar, pero

además suscita encontrar aquellas diferencias que de orden estratégico, tienen las organizaciones.

De acuerdo a ello, autores como Porter, sostienen que una idea base es la constatación de que en el mundo actual las empresas cada vez encuentran mayor dificultad para alcanzar una diferenciación sostenible en el tiempo: los rivales pueden copiar rápidamente cualquier nueva posición de mercado; la ventaja comparativa se vuelve temporal (Porter, 1996).

Según el autor, uno de los núcleos que originan este problema de dificultad de las empresas para lograr diferenciarse en mercados altamente competitivos como los que muestra el mundo moderno está en la confusión entre eficacia operativa y estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha derivado en el desarrollo de una serie de herramientas de gestión: calidad total; benchmarking; competencia en tiempo; subcontratación; creación de asociaciones; reingeniería; gestión del cambio. Las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia, aunque acercarse a niveles óptimos de eficacia operativa no ha significado necesariamente alcanzar posiciones competitivas viables (Porter, 1996: 52).

La DOFA corresponde a la sigla de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del Perfil de Capacidad Interna (PCI), del Perfil de Amenazas y Oportunidades en el Medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace global (IPAE, 2001).

La matriz DOFA está diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, y las capacidades internas fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (Ibíd.).

Esta herramienta de comparación se fundamenta en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factor interno, externo y en la de perfil competitivo. La comparación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas origina estrategias alternativas factibles. El concepto de comparación se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas (Pérez, 1990).

Toda organización, ya sea de tipo militar, de servicio, gubernamental, orientada hacia productos, o aún deportiva, debe crear y poner en práctica buenas estrategias si quiere triunfar. Una ofensiva acertada sin una buena defensa o viceversa, con frecuencia es sinónimo de derrota. Toda organización posee fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades externas.

Se pueden usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y anular las amenazas externas. Por el contrario, una empresa podría ejecutar estrategias defensivas encaminadas a contrarrestar debilidades y a eludir amenazas externas (IPAE, 2001).

Las amenazas externas sumadas a las debilidades internas pueden resultar desastrosas para las organizaciones. Se pueden disminuir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. La comparación entre factores internos y externos claves es más un arte que una ciencia. El análisis y la selección estratégicos implican juicios subjetivos con base en información objetiva (Ibíd.).

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Como ya se mencionó, las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Pérez, 1990).

Las estrategias FO. Se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, Mercedes Benz, a través de sus conocimientos técnicos y su imagen de calidad (fortalezas internas), podría usar para su beneficio la creciente demanda de carros de lujo (oportunidad externa) ampliando su producción (Pérez, 1990).

Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA o DA para llegar a una situación en la cual aplicar una estrategia FO. Cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas. Cuando se ve enfrentada a amenazas graves, luchará por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades.

Las estrategias DO. Éstas tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, es posible que exista gran demanda de artefactos electrónicos para controlar la cantidad y la regulación de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero puede que cierto fabricante de repuestos para autos carezca de la tecnología necesaria para la producción de dichos aparatos (debilidades). Como posibilidad de estrategia

DO, se sugiere que se adquiera esta tecnología mediante la información de una empresa conjunta con una empresa competente en este campo. Otra opción de estrategia DO sería la contratación y adiestramiento del personal que posee las habilidades técnicas necesarias (Pérez, 1990).

Las estrategias FA. Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Esto no significa que una empresa grande deba siempre afrontar las amenazas del ambiente en forma frontal (Ibíd.).

Las estrategias DA. Este tipo de estrategias tienen como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar las debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. Enfrentada a una situación como la descrita, tendrá que luchar por su supervivencia, fusionándose con otra, declarándose en quiebra, liquidándose o reduciéndose (Ibíd.).

La parte más complicada en el desarrollo de una matriz DOFA es la comparación de los factores internos y externos claves. Dicho proceso requiere de un buen juicio y no existe una respuesta óptima, sólo satisfactoria. El objetivo de esta fase comparativa es la generación de estrategias alternativas factibles, no seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias. Por tanto, no todas las estrategias desarrolladas por la matriz DOFA y otras herramientas serán seleccionadas para su ejecución. Solamente se escogerán aquellas que sean claves para el éxito o fracaso de la compañía (Ibíd.).

Para ello, se debe utilizar el análisis de impacto que consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y por tanto convertirla en un factor clave éxito. Para lo anterior se debe elaborar una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio. Esta información se obtiene del perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) y del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía.

El paso siguiente a calificar todas las amenazas, desde el punto de vista de severidad de su impacto y medir la habilidad de la compañía para reaccionar ante esas amenazas mediante un puntaje que se le dé a cada una de ellas, será el de

diagramar para hacer una evaluación de vulnerabilidad y según los resultados pueden presentarse las siguientes situaciones:

- a. La compañía puede reportarse como indefensa, y por tanto debe tomar acciones inmediatas.
- b. La compañía se encuentra en peligro pero tiene capacidad de reacción.
- c. La compañía está preparada para reaccionar.
- d. La compañía es vulnerable a amenazas, frente a las cuales la empresa tiene poco que hacer, pero debe prepararse para reaccionar.

Finalmente, como última etapa del proceso del plan estratégico se tiene la formulación de los planes de acción.

El Plan Estratégico requiere para su ejecución de una herramienta operativa que es el Plan de Acción, el cual desarrolla los objetivos del Plan Estratégico mediante proyectos, actividades, indicadores y metas (para cada uno de los cinco años) y responsables, medidas anualmente de acuerdo con las estrategias y de manera coherente con la visión del plan.

El Plan de Acción es el camino hacia el logro de los objetivos planteados y además permite hacer un autocontrol, autogestión y autoseguimiento de las actividades planeadas y logradas. Se debe formular con criterios eficientes y eficaces para garantizar una adecuada disposición y distribución de recursos humanos, físicos, logísticos, financieros y tecnológicos, con el fin de convertirse en una herramienta de gestión y autoevaluación permanente, ya que suministra información importante a los tomadores de decisiones, relacionada con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas (IPAE, 2001).

### **Elementos del Plan de Acción**

*Proyecto.* Es un conjunto de acciones que se inician y se terminan en un lapso de tiempo, y generalmente se enmarcan en el cumplimiento de un programa. Deben tener un objetivo claro, cuya formulación contribuya al cumplimiento de las imágenes de futuro y estrategias generales. Es necesario que en cada proyecto se establezcan actividades, metas, indicadores, recursos y responsables.

*Objetivo.* Para cada proyecto se debe formular un objetivo, el cual se redactará con un verbo de acción, expresando de forma clara y concreta el fin o resultado en términos de lo que se espera lograr y no de la actividad o medio que se debe realizar para lograrlo. Los objetivos deben ser:

**Realistas.** Se deben poder alcanzar con los recursos disponibles, de acuerdo con

las condiciones generales existentes.

Eficaces. No sólo deben responder a los problemas presentes, sino a aquellos que existirán en el tiempo futuro en el que se ubique el objetivo.

Coherentes. El cumplimiento de un objetivo no debe imposibilitar el cumplimiento de otro.

Cuantificables. Pueden ser medibles en el tiempo.

*Actividades* (¿qué se hará?). Las actividades son las acciones que se tienen que llevar a cabo para lograr el cumplimiento de lo propuesto en los objetivos del proyecto. De acuerdo con el objetivo propuesto para cada proyecto, deben identificarse las actividades relevantes que permitan su logro, considerando el tiempo requerido y la asignación del responsable. La actividad debe expresar el resultado a lograr al término de ésta, ser concreta y cuantificable en el tiempo y debe tener una secuencia lógica que permita medir cada actividad.

*Indicadores*. Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos y las metas definidas. Los indicadores hacen específicos los resultados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. De este modo, en términos de cantidad hay que especificar cuánto se quiere producir o lograr. En términos de calidad, permiten establecer un estándar sobre el cual comparar. En términos de tiempo, se debe establecer cuándo se logrará el objetivo.

Valor de Inicio. Es la línea de base o punto de partida de la meta. Para expresarlo se usa el indicador ya definido.

*Metas*. Una meta se puede definir como la representación cuantitativa del indicador.

Responsables. Para que cada actividad sea realizable y exista un responsable de su desarrollo, se debe asignar directamente a un funcionario, con el objeto de garantizar su cumplimiento. En la casilla de responsables, se debe identificar el cargo de la persona y no los nombres de los funcionarios, debido a que el cargo permanece, mientras que los funcionarios pueden ser trasladados.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 ALCANCE DEL ESTUDIO**

El presente estudio se realizó mediante un estudio cualitativo de caso aplicando la triangulación de métodos, utilizando principalmente el método cualitativo. Para el análisis financiero y el cálculo de los indicadores se hará uso del método cuantitativo de investigación.

Además tuvo un alcance descriptivo con base en la relación existente entre las unidades de análisis, que hacen referencia a elementos que guardan relación directa con el ambiente interno por un lado, y aquellas que están direccionadas hacia las situaciones externas de Coomotor, y se abordó desde el diseño no experimental. Lo anterior implica que la investigación se realizará sin manipular deliberadamente variables y sólo se observarán los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, tal como lo anota Kerlinger y Lee, “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos” (Kerlinger y Lee; 2002: 420).

Para el caso particular, se recolectaron los datos referentes al diagnóstico empresarial de Coomotor, los cuales reposan en los registros y archivos de la empresa, y en los registros organizativos que posee cada una de sus áreas funcionales.

De acuerdo a la naturaleza intrínseca de este estudio cualitativo, se planteó la relación de dos categorías de análisis: aspectos internos y externos. Dentro de los aspectos externos se encuentran las siguientes variables: aspectos demográficos, económicos, sociales, jurídicos, políticos y de competencia. En el caso de los aspectos internos se encuentran las variables asociadas a las áreas funcionales de la organización y su cultura organizacional.

### **5.2 TIPO DE ESTUDIO**

La investigación tuvo un alcance descriptivo – propositivo con base en la relación existente entre las unidades de análisis, que hacen referencia a elementos que guardan relación directa con el ambiente interno por un lado, y aquellas que están direccionadas hacia las situaciones externas de Coomotor.

Su matiz propositivo se caracteriza por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por la ausencia de un plan de gestión en la organización, lo que se verá saldado con la formulación del plan estratégico para Coomotor.

Al respecto, según Dankhe (1986), citado por Hernández et al (1998), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de

personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir” (Hernández et. al.; 1998).

En resumen, en un estudio descriptivo – propositivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga. Lo anterior sirvió de soporte y diagnóstico para el planteamiento de las soluciones al problema, a través del plan estratégico de la empresa.

### 5.3 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### 5.3.1 Fuentes primarias.

En estas se encontró la información directa con relación al objeto de estudio, para ello se acudió a información correspondiente a cada una de las áreas funcionales de Coomotor, adicionalmente se tuvo como fuente primaria los datos suministrados por el cuerpo directivo dada las herramientas que se emplearon, de acuerdo a la información requerida.

#### 5.3.2 Fuentes secundarias.

Se utilizaron estudios investigativos similares, así como también datos e información estadística que guardó relación con las variables a estudiar en la organización.

### 5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 1. Operacionalización de variables

| Categoría de análisis | Variables    | Recolección de Información                  |
|-----------------------|--------------|---------------------------------------------|
| Aspectos externos     | Demográficos | Revisión y análisis de fuentes documentales |
|                       | Económicos   |                                             |
|                       | Sociales     |                                             |
|                       | Jurídicos    |                                             |
|                       | Políticos    |                                             |
|                       | Competencia  |                                             |

Cuadro 1. (Continuación)

| Categoría de análisis | Variables               | Recolección de Información                                                                                  |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspectos internos     | Gerencia                | - Revisión y análisis de fuentes documentales                                                               |
|                       | Operación               |                                                                                                             |
|                       | Mercadeo                | - Entrevista a profundidad con personal directivo<br><br>- Grupos Focales<br><br>- Observación participante |
|                       | Contabilidad y finanzas |                                                                                                             |
|                       | Gestión humana          |                                                                                                             |

**Fuente:** Autor

## **6. RESEÑA HISTÓRICA DE COOMOTOR**

En el año 1960, once (11) visionarios afiliados al Sindicato Nacional de Choferes con sede en Neiva, decidieron crear su propia empresa dentro de un esquema incipiente de economía solidaria, como respuesta a la inconformidad por el maltrato por parte de las empresas individuales de taxis que explotaban el negocio del transporte en la ciudad, imponiendo condiciones arbitrarias a los despachos servicios de mantenimiento y suministro de combustible.

Así, nació la Cooperativa de Motorista del Huila y Caquetá Limitada “Coomotor LTDA.”, como una empresa de transporte individual de pasajeros urbana, con cincuenta (50) asociados y un capital social de cien mil pesos (\$ 100.000.00) m/cte, obteniendo su personería jurídica el 24 de Marzo de 1961.

Como persona jurídica, inicia actividades prestando sus servicios a través de taxis urbanos en Neiva, posteriormente el transporte público colectivo en la misma ciudad y luego con vehículos mixtos en el norte y occidente del Huila. Esto fue posible mediante una gestión empresarial que logró fusiones con pequeñas empresas de transporte urbano, mixto e intermunicipal de pasajeros como Cideltra, Corautos, Transmixtos, Nepalvila y Transnoreste.

Esta experiencia exitosa, fue el motor del crecimiento inicial de COOMOTOR, concretada mediante fusiones con otras empresas como estrategia gerencial y administrativa de fortalecimiento organizacional. Gracias a ello, fue posible el crecimiento en todo el Departamento del Huila durante los siete (7) primeros años. Este proceso fue liderado entre otros por el señor Carlos Falla Molano.

En el año 1968, con la gerencia del señor Ananías Sastoque Gutiérrez, se inicia el proceso de renovación del parque automotor y se llega por primera vez al departamento de Caquetá.

Llegar a Bogotá, la capital del país, marcó un hito en la historia de la empresa, al ser la primera empresa transportadora de la región surcolombiana en alcanzar éste logro, con sólo 13 años de existencia, superando a otras empresas transportadoras de la región, con más de 30 años en el mercado. Este hecho trascendental fue posible en el año 1974.

En la década de los ochenta, Coomotor llega a los departamentos de Cauca y Valle del Cauca (por el occidente del Huila), con los servicios de transporte intermunicipal de pasajeros y encomiendas.

Pensando en el bienestar del usuario y en hacer de sus viajes una experiencia agradable y placentera, durante el transcurso de los años se han formulado y desarrollado políticas de innovación y calidad del servicio, con logros a resaltar, entre otros:

- Adquisición de vehículos Dodge P900 con silletería abollonada, tapizado en paño, capacidad de 40 pasajeros y motor Diesel 210 Cummins en la parte trasera del vehículo.
- En el año de 1986, se instalan en el parque automotor, cabinas y televisores que para la época, se consideraban un electrodoméstico utilizado únicamente en las salas de hogares.
- En el año de 1988, Coomotor fue pionera en el Departamento del Huila al traer autobuses ISUZU 580 con carrocería inyectada y aire acondicionado, el cual se concebía solamente para las oficinas y residencias.
- En el año de 1989, se creó el servicio Halcón línea Esmeralda, de gran impacto y acogida entre los clientes. Estos modernos ómnibuses, a diferencia de los anteriores fueron equipados con carrocerías panorámicas (Olimpica Star, Cox 2000, Súper Halcón y Almirante), los vehículos de esta línea, además de contar con los servicios mencionados anteriormente, incluían: betamax, sillas con mayor inclinación y baño, aunado a las grandes novedades en la atención de pasajeros entre los que se destacó la asistencia con azafata, refrigerio y servicio directo entre capitales.

Para la década de los noventa, bajo las administraciones de los Señores: Martín Ignacio Pujana Angoitia, Gregorio Rodríguez Córdoba y Hernando Gutiérrez, se amplió el radio de acción de la organización a otras regiones del país, llegando a Medellín, Cali (vía Ibagué), Armenia, Pereira, Mocoa y Puerto Asís, lo cual significó un importante logro en la apertura de mercados y crecimiento empresarial; durante el año 1997 se lanzó el Diamante-28, el cual contaba con los servicios de aire acondicionado, televisor, telefonía celular, VHS y coche cama.

Posteriormente, en el año 2002 bajo la gerencia del Doctor Armando Cuellar Arteaga, se implementó el servicio Turquesa en busetas de 20 a 26 pasajeros, idea que partió de un trabajo de grado desarrollado por el Doctor Humberto Quintero Collazos en la Especialización de Alta Gerencia, de la Universidad Surcolombiana.

En el año 2003 se creó el servicio Navette que se convirtió en el producto bandera de la organización en los últimos años; los buses de lujo pertenecientes a esta línea cuentan con suspensión neumática, tienen capacidad de 34 a 42 pasajeros, uno o dos baños, DVD, monitores plasma, amplias bodegas, jaulas para mascotas, mantas, cojines, sillas para bebé, prensa a bordo, sistema de posicionamiento geográfico (GPS), cámaras internas de monitoreo y canal alternativo de televisión.

El 15 de abril de 2009 el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, le confirió el certificado de gestión de la calidad, bajo el alcance: “Prestación del servicio de transporte público automotor de pasajeros en el nivel de lujo (Navette)

en los trayectos Neiva-Bogotá-Neiva; Neiva-Pereira-Neiva; Neiva-Medellín-Neiva y Neiva-Cali-Neiva; y en la modalidad Especial para empresas, instituciones educativas y particulares”.

Así mismo, durante el 2010 mediante una renovación tecnológica de la empresa, se permite la adquisición de tiquetes por Internet. Este proceso marca un hito tecnológico para las empresas de transporte en la región surcolombiana.

Finalmente, en el 2012 se introduce al mercado los buses de dos pisos (Navette XL), convirtiéndose en un triunfo más de la empresa en el mercado.

## 7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 7.1 ENTORNO GEOFÍSICO

#### 7.1.1 Localización geográfica y división administrativa del Huila

El departamento del Huila cuenta con 37 municipios: Neiva -ciudad capital-, Acevedo, Agrado, Aipe, Algeciras, Altamira, Baraya, Campoalegre, Colombia, Elías, Garzón, Gigante, Guadalupe, Hobo, Iquira, Isnos, La Argentina, La Plata, Nátaga, Oporapa, Paicol, Palermo, Palestina, Pital, Pitalito, Rivera, Saladoblanco, San Agustín, Santa María, Suaza, Tarqui, Tello, Teruel, Tesalia, Timaná, Villavieja y Yaguará (Tomado de <http://www.huila.gov.co>).

Figura 1. Mapa de Colombia

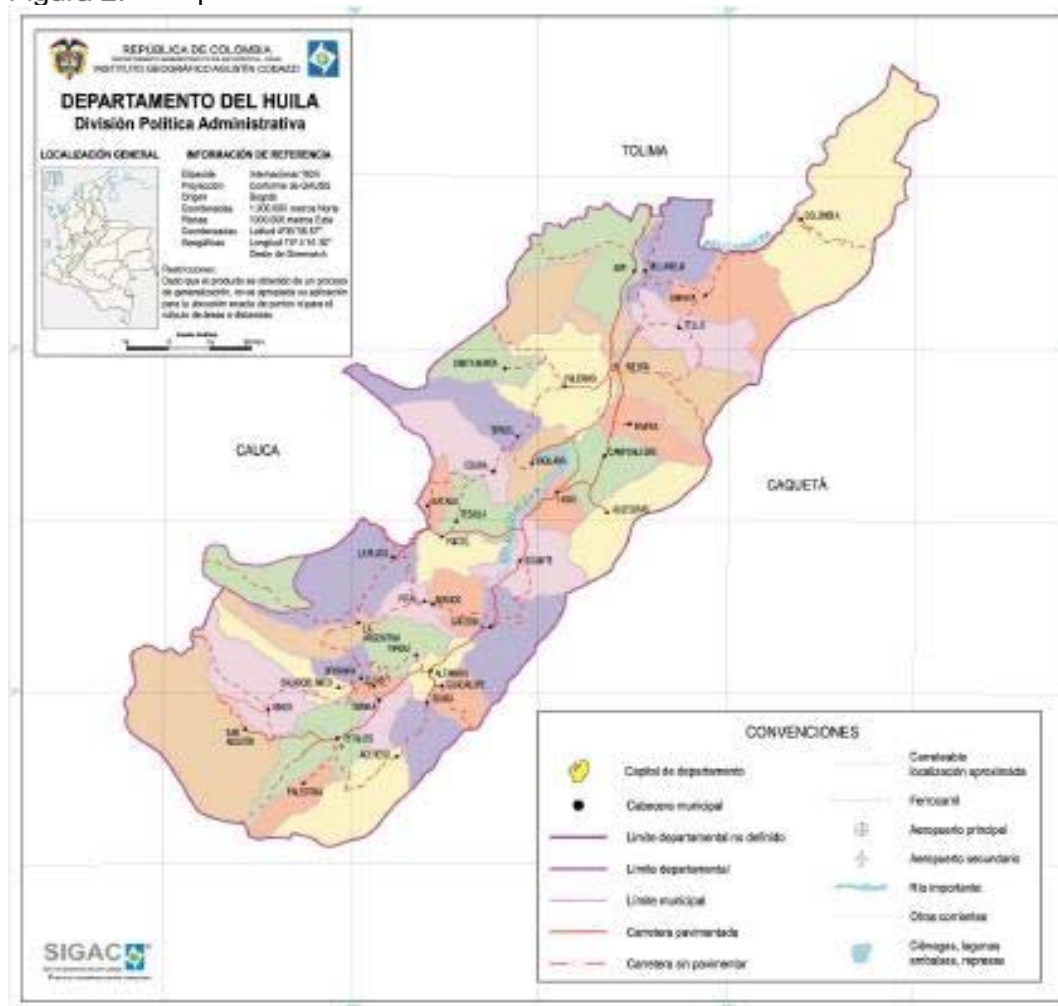


Fuente: <http://www.huila.gov.co/>

Respecto a su ubicación geográfica, el departamento del Huila se encuentra situado en la parte sur de la región andina, localizado entre los 01° 33' 08" y 03° 47' 32" de latitud norte y los 74° 28' 34" y 76° 36' 47" de longitud oeste; hace parte de la cuenca alta del río Magdalena, el que nace en el Macizo Colombiano, lugar donde tiene origen la bifurcación de las cordilleras Central y Oriental (Ibíd.).

La extensión del departamento del Huila es de 19.890 km<sup>2</sup> correspondiente al 1,7% del territorio del país. El departamento del Huila limita por el norte con los departamentos del Tolima y Cundinamarca, por el oriente con Meta y Caquetá, por el sur con Caquetá y Cauca y por el occidente con Cauca y Tolima (Ibíd.).

Figura 2. Departamento del Huila



Fuente: <http://www.huila.gov.co/>

Neiva dista a la capital de la república en 291 Km. La división político administrativa de Neiva corresponde a 10 comunas, 250 barrios en la zona urbana y ocho (8) corregimientos con 73 veredas en la zona, -con un área estimada de 4.594 y 150.706 hectáreas respectivamente. Cada corregimiento está asociado a un centro poblado rural que se constituye en el epicentro de las actividades económicas, culturales, sociales y políticas de la población circundante. Estos centros poblados son: Guacirco, Fortalecillas, Caguán, Aipecito, Chapinero, San Luis, Vegalarga y Motilón (Ibíd.).

La población, en su mayoría mestiza, tiene su origen principalmente en la mezcla entre los indígenas que habitaban la región y los colonos españoles. En el departamento se encuentran los resguardos que se localizan en las siguientes etnias: Nasa-Páez, Gambianos-Páez; Yanaconas; Toma-Paéz, Pijaos, ubicados en 10 municipios. También existen comunidades indígenas reconocidas sin

resguardos, ubicadas en los municipios de Santa María, San Agustín, Timaná, entre otros. Existen 11.544 afrodescendientes aproximadamente (Ibíd.).

### **7.1.2 Características de la población.**

Se argumenta que la composición del hogar afecta la distribución de recursos financieros disponibles para los miembros del hogar, la estructura del gasto, la propensión al ahorro, etc., así como algunos aspectos emocionales de sus integrantes. El tamaño del hogar y el sexo del jefe del hogar, por ejemplo, están asociados frecuentemente con diferentes niveles de bienestar familiar. La composición de los hogares por edad, sexo y residencia urbano-rural. La situación de los niños menores de 15 años con relación a la convivencia con los padres biológicos. (PNUD, 2010).

El tamaño promedio del hogar bajó en los últimos cinco años de 4.4 a 4.2 personas por hogar, la reducción se observa tanto en las zonas urbanas como en las rurales; en las primeras disminuye de 4.3 a 4.1 y en las últimas de 4.7 a 4.4. Con relación a 1995 se observa un aumento de los hogares con menos de 5 personas por hogar y una disminución de los de 6 y más personas. (PNUD, 2010).

### **7.1.3 Distribución de la población por edad, sexo y zona.**

La proporción de población urbana dentro de la población mencionada es de 72% y la proporción de población masculina es de 48%. En el país, el Índice de Masculinidad es de 92 hombres por cada 100 mujeres, 87 en la zona urbana y 101 en la rural. Los índices respectivos en 2005 fueron 92, 86 y 107, lo que querría decir que ahora hay menos mujeres en la zona rural y más en la zona urbana, como consecuencia de los desplazamientos rural-urbanos (PNUD, 2010).

La proporción de mayores de 15 años sigue aumentando. En la actualidad el 32% de la población es menor de 15 años, el 62% tienen entre 15 y 64 años y los mayores de 65 años son 6%, mientras que en 1995 las respectivas proporciones fueron 34, 61 y 5 por ciento, baja al 56%. Los que viven con uno o ambos padres son el 97% entre los menores de tres años y 88% entre los de 10-14. En la zona rural hay una mayor proporción de niños viviendo con ambos padres (67% en comparación con 59% en la zona urbana). La región con la mayor proporción de niños que viven con sus dos padres es Bogotá y la de menor proporción es la Pacífica, especialmente en el Litoral Pacífico. A mayor edad aumenta la proporción de huérfanos de padre o de madre. (PNUD, 2010).

Cuadro 2. Acceso a educación por municipios y género

| MUNICIPIO    | TOTAL   | URBANO  | %     | RURAL  | %     | MUNICIPIO    | TOTAL            | URBANO         | %            | RURAL          | %            |
|--------------|---------|---------|-------|--------|-------|--------------|------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Acevedo      | 30.178  | 5.641   | 18,69 | 24.537 | 81,31 | Oporapa      | 12.374           | 3.482          | 28,14        | 8.892          | 71,86        |
| Agrado       | 8.837   | 5.051   | 57,16 | 3.786  | 42,84 | Paicol       | 5.411            | 2.268          | 41,91        | 3.143          | 58,09        |
| Aipe         | 23.513  | 14.701  | 62,52 | 8.812  | 37,48 | Palermo      | 30.401           | 14.499         | 47,69        | 15.902         | 52,31        |
| Algeciras    | 24.161  | 15.062  | 62,34 | 9.099  | 37,66 | Palestina    | 11.034           | 1.936          | 17,55        | 9.098          | 82,45        |
| Altamira     | 4.003   | 2.701   | 67,47 | 1.302  | 32,53 | Pital        | 13.327           | 4.762          | 35,73        | 8.565          | 64,27        |
| Baraya       | 9.444   | 4.881   | 51,68 | 4.563  | 48,32 | Pitalito     | 116.328          | 69.035         | 59,35        | 47.293         | 40,65        |
| Campoalegre  | 33.563  | 25.296  | 75,37 | 8.267  | 24,63 | Rivera       | 17.966           | 10.039         | 55,88        | 7.927          | 44,12        |
| Colombia     | 11.909  | 2.415   | 20,28 | 9.494  | 79,72 | Saladoblanco | 10.975           | 2.550          | 23,23        | 8.425          | 76,77        |
| Elías        | 3.673   | 1.181   | 32,15 | 2.492  | 67,85 | San Agustín  | 31.623           | 10.810         | 34,18        | 20.813         | 65,82        |
| Garzón       | 80.509  | 38.626  | 47,98 | 41.883 | 52,02 | Santa María  | 10.918           | 3.039          | 27,83        | 7.879          | 72,17        |
| Gigante      | 31.197  | 16.527  | 52,98 | 14.670 | 47,02 | Suaza        | 16.992           | 3.884          | 22,86        | 13.108         | 77,14        |
| Guadalupe    | 19.735  | 4.993   | 25,30 | 14.742 | 74,70 | Tarqui       | 16.940           | 4.765          | 28,13        | 12.175         | 71,87        |
| Hobo         | 6.801   | 5.205   | 76,53 | 1.596  | 23,47 | Tello        | 13.907           | 6.252          | 44,96        | 7.655          | 55,04        |
| Iquira       | 11.864  | 2.376   | 20,03 | 9.488  | 79,97 | Teruel       | 8.537            | 4.259          | 49,89        | 4.278          | 50,11        |
| Isnos        | 25.748  | 5.435   | 21,11 | 20.313 | 78,89 | Tesalia      | 9.109            | 5.222          | 57,33        | 3.887          | 42,67        |
| La Argentina | 13.011  | 4.379   | 33,66 | 8.632  | 66,34 | Timaná       | 20.185           | 7.084          | 35,10        | 13.101         | 64,90        |
| La Plata     | 58.441  | 23.694  | 40,54 | 34.747 | 59,46 | Villavieja   | 7.329            | 2.453          | 33,47        | 4.876          | 66,53        |
| Nátaga       | 6.131   | 2.077   | 33,88 | 4.054  | 66,12 | Yaguará      | 8.480            | 7.178          | 84,65        | 1.302          | 15,35        |
| Neiva        | 333.030 | 313.400 | 94,11 | 19.630 | 5,89  | <b>TOTAL</b> | <b>1.097.584</b> | <b>657.158</b> | <b>59,87</b> | <b>440.426</b> | <b>40,13</b> |

Fuente: DANE (2005)

Cuadro 3. Cobertura de educación en el Huila

| Ciclos de Edad          | Grupo de Edad (años) | GÉNERO        |           |               |           | Población Total |
|-------------------------|----------------------|---------------|-----------|---------------|-----------|-----------------|
|                         |                      | Femenino      | %         | Masculino     | %         |                 |
| <b>Primera Infancia</b> | <b>0 - 5</b>         | <b>66.081</b> | <b>49</b> | <b>69.146</b> | <b>51</b> | <b>135.227</b>  |
| <b>Infancia</b>         | <b>6 - 11</b>        | <b>69.710</b> | <b>51</b> | <b>66.884</b> | <b>49</b> | <b>136.594</b>  |
| <b>Adolescencia</b>     | <b>12 - 17</b>       | <b>71.526</b> | <b>51</b> | <b>68.654</b> | <b>49</b> | <b>140.180</b>  |
| <b>Jóvenes</b>          | <b>18 - 26</b>       | <b>91.901</b> | <b>51</b> | <b>87.889</b> | <b>49</b> | <b>179.790</b>  |
| <b>Adulto Mayor</b>     | <b>60 y +</b>        | <b>52.734</b> | <b>52</b> | <b>49.408</b> | <b>48</b> | <b>102.142</b>  |

Fuente: DANE

#### 7.1.4 Nivel de educación y asistencia a centros de enseñanza.

El nivel de educación de la población es uno de los factores más frecuentemente usado en los análisis socio demográfico por su influencia sobre la conducta reproductiva, el uso de métodos anticonceptivos, y la salud de los niños, entre otros. Los niveles de educación de la población de 6 años o más en los hogares incluidos

en la encuesta se presentan según edad y lugar de residencia.

La encuesta muestra resultados similares para ambos sexos con relación a la educación alcanzada. Se encontró un poco más del 0 por ciento de personas sin educación, el 16 por ciento con primaria completa, del 13-14 por ciento con secundaria completa y 10 por ciento con educación universitaria. Proporciones importantes de la población tenían educación primaria (43-45 por ciento) y secundaria (37 por ciento). Los años promedio de educación son 4.7 para los hombres y 4.8 para las mujeres.

Cuadro 4. Tasa de Cobertura Neta

| Año  | Transición | Primaria | Secundaria | Media | Básica | Total |
|------|------------|----------|------------|-------|--------|-------|
| 2005 | 53%        | 98%      | 62%        | 33%   | 94%    | 91%   |
| 2006 | 57%        | 106%     | 67%        | 36%   | 100%   | 98%   |
| 2007 | 61%        | 98%      | 64%        | 34%   | 94%    | 92%   |
| 2008 | 67%        | 99%      | 67%        | 33%   | 96%    | 92%   |
| 2009 | 66%        | 100%     | 71%        | 33%   | 97%    | 92%   |
| 2010 | 71%        | 101%     | 77%        | 37%   | 99%    | 96%   |
| 2011 | 78%        | 99%      | 77%        | 40%   | 99%    | 96%   |

Fuente: Proyecciones Censo 2005 – DANE, Fuente Ministerio de Educación Nacional

### 7.1.5 Diferenciales regionales y tendencias.

No se observan diferencias por sexo en Bogotá y la Región Pacífica, en tanto que en las otras regiones los años promedio de educación son mayores para las mujeres que para los hombres. La subregión con los promedios más bajos es Antioquia sin Medellín, que sólo tiene 2.5 años para los hombres y 3.3 para las mujeres. En Bogotá, hombres y mujeres tienen 7.3 años en promedio; en Cali, Medellín y Atlántico-Norte de Bolívar, el promedio es ligeramente superior a los 6 años de estudio.

La comparación con 1995 muestra un pequeño aumento en los años de escolaridad: para hombres, se pasa de 4.3 a 4.7 y para las mujeres de 4.5 a 4.8. El analfabetismo disminuye, en tanto que aumentan las proporciones de personas con secundaria y universitaria (Departamento Nacional de Planeación, 2010).

Aparte del nivel de educación, el cual refleja la educación adquirida por la población a través del tiempo, es importante analizar las tasas actuales de asistencia escolar a los diferentes niveles por parte de la población de 6 a 24 años, al igual que las tasas de repetición de grado y las tasas de retiro (DNP, 2010).

### 7.1.6 Asistencia escolar por edad y sexo.

Para comparar con 1995, se obtuvo la asistencia escolar de la población de 6-24 años por sexo y zona. El 92 por ciento de los niños de 6-10 años asiste a la escuela y el 84 por ciento de los de 11-15 años. En comparación, apenas el 42 por ciento

de la población de 16-20 años y el 20 por ciento de la de 21-24, está asistiendo. Para los menores de 16 años, la asistencia es mayor entre las mujeres; y en todos los grupos de edad es mayor la asistencia urbana que la rural. En 1995, 91 por ciento de los de 6-10, 82 por ciento de los de 11-15, 47 por ciento de los de 16-20 y 19 por ciento de los de 21-24 años, asistía a la escuela. El único grupo de edad que presenta un nivel menor de asistencia en el 2000 que en 1995 es el de 16-20 años, que baja de 47 a 42 por ciento. Para este grupo de edad, las proporciones eran mayores para ambos sexos y en las zonas urbana y rural. También se observa disminución en la asistencia de las zonas urbanas, de los hombres urbanos de 6-15 años y de las mujeres urbanas de 6-10 años (DNP, 2010).

La asistencia escolar, sin tener en cuenta si las personas están en primaria o en secundaria, se estima en 95 por ciento para la población de 7-11 años y 74 por ciento para la de 12-17 años. Estos cálculos se pueden comparar con los obtenidos por el DNP-UDS-DIOGS, con base en la Encuesta Nacional de Hogares del DANE, de septiembre de 1999, para los que se obtuvieron 93 y 75 por ciento, respectivamente) Para las edades 7 - 11, la asistencia de los hombres es de 94 por ciento y para las mujeres de 95 por ciento; para la zona urbana 96 por ciento y para la rural 92 por ciento. Para los de 12-17 años, la asistencia de los hombres es de 73 por ciento y de las mujeres 74 por ciento; para la zona urbana 80 por ciento y para la rural 59 por ciento (DNP, 2010).

Tradicionalmente, en las ENDS también se ha observado mayor asistencia de las niñas y en las zonas urbanas, como resulta en los cálculos del Departamento Nacional de Planeación (DNP). Sin embargo, las tasas netas, muestran, como se verá más adelante, menor asistencia de las niñas y mayor en la zona rural para la primaria (DNP, 2010).

#### **7.1.7 Indicadores de calidad de vida y desarrollo humano.**

La pobreza es considerada como la negación de oportunidades y opciones fundamentales que disponen las personas para conseguir el desarrollo humano sostenible. La condición de pobreza en que vive una persona o familia, se manifiesta en la incapacidad para alcanzar los logros básicos de la vida humana de una manera libre. Para salvar este problema de medición se adoptaron los indicadores que permiten medir la pobreza con desagregación municipal; dichos indicadores son el índice de necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), el índice de Calidad de Vida (ICV) y el Índice de desarrollo Humano (IDH), que han servido como herramientas útiles para el diseño de políticas públicas (DNP, 2010).

En Colombia, según el DNP se considera pobre a la persona que vive con menos de \$224.370 mensuales y en extrema pobreza a quien tiene un ingreso menor de \$90.710 mensuales. Al hablar de pobreza por ingresos, existen dos indicadores importantes que ayudan a tener una imagen de la situación local, el porcentaje de personas que se encuentran en situación de pobreza y el porcentaje de personas que se encuentran en situación de indigencia (DNP, 2010).

En el Huila, el Índice de Condiciones de Vida (ICV) aumentó 4,45 puntos, lo que corresponde a un crecimiento de 6,45% durante el periodo 2000-2005, al pasar de 69 a 73,1 puntos. Mejoraron las condiciones de las viviendas tanto en material de paredes y pisos como en abastecimiento de agua, recolección de basuras y eliminación de excretas. Los avances en el desarrollo del capital humano se dieron principalmente en la escolaridad de los niños mayores de 12 años y de los jefes de hogar (DNP, 2010).

Evaluando el nivel de pobreza por ICV, es decir todos los hogares que presentan un valor inferior al mínimo constitucional de 67 puntos, el 49,6% de los hogares se encuentran en esta situación, afectando a 102.303 familias.

El índice de Desarrollo Humano, (IDH) es una medida que el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) calcula desde 1990 y permite medir y legitimar de manera multidimensional el desarrollo. El indicador comprende tres dimensiones: un ingreso suficiente, que aproxima a la cantidad y diversidad de los bienes y servicios valorados económicamente en un país determinado; una vida larga y saludable, expresada a través de la esperanza de vida y el acceso a la educación. La evolución del IDH en el País en los últimos años ha sido lenta y discontinua. A partir de 1990 se presentó un avance en la esperanza de vida, que se ha visto contrarrestado por el incremento de homicidios generados por la violencia. Han sido importantes los logros en los niveles de cobertura educativa; sin embargo, el bajo crecimiento económico de finales de los noventa afectó el PIB Per cápita (DNP, 2010).

En 1990, el país tuvo un nivel de desarrollo medio, entre 1990-2003 el IDH aumentó en 0,07 puntos, dicho incremento es explicado por el PIB per-cápita, por logros educativos y por el aumento en la esperanza de vida; entre 1997-1999, hubo una caída jalonada por el comportamiento del ingreso y por el logro educativo; ambas variables son el reflejo de la crisis económica de finales de la década. Entre el 2000-2003 se observó una recuperación de 3% explicada por el desempeño del producto y la educación en los últimos años (61% y 25% respectivamente). Para el periodo 2004-2005, se registró una disminución del 1% en el índice, pasando de 0,79 a 0,78; sin embargo, la tendencia observada permite esperar incrementos en los niveles de IDH, hasta alcanzar niveles de 0.90 en 2015 (DNP, 2010).

La tendencia en el Huila es similar a la nacional, el IDH se ha venido incrementando paulatinamente, pasando de 0,74 en el año 2000 a 0,77 en el 2006; si la tendencia continúa, en el año 2009 el departamento del Huila alcanzará un alto nivel de IDH cercano a 0,80, incluso si los esfuerzos se enfocan adecuadamente y logran contrarrestar las necesidades más apremiantes de la comunidad, en el 2015 se estima que el Huila se ubicará en un rango de IDH de 0,86.

Si bien el análisis de este indicador muestra que el departamento del Huila incrementó en el índice de desarrollo humano desde el año 2000 hasta el 2005, el

indicador es aún inferior al del contexto nacional (DNP, 2010).

#### **7.1.8 Desempleo en el departamento.**

Según el DANE (a diciembre/2010), el departamento del Huila tiene una tasa de desempleo del 13.2%, un subempleo de 42.9% y un empleo inadecuado debido al precario nivel de ingreso percibido por las personas, del 33.4%. Encontramos, que aunque la tasa de desempleo departamental disminuyó entre 2002 y 2010 del 21.2% a 16.2%, el desempleo promedio del Huila es mayor en 1,8 puntos porcentuales, a la tasa registrada a nivel nacional en el mismo periodo.

En 2005, el Huila generó el 2.09% de puestos laborales en el país, es decir, 377.488 personas. De estas, el 37.03% se ocupó en el sector agropecuario, 26.88% en el sector servicios y 22.13% en el sector comercio. A 2007, el número de ocupados del Huila aumentó a 389.351 personas (DANE, 2010)

En el 2005, la demanda laboral presentó una contracción del 13.8%, al igual que la tasa de ocupación departamental que disminuyó 4,6% respecto al año 2001. La oferta laboral pasó de 60,52% en el 2001 al 57,4% en el 2005, registrando una disminución de 3,12 puntos porcentuales, asociada a un crecimiento moderado de la población económicamente activa. Sin embargo, el departamento requiere focalizar sus esfuerzos en la creación y consolidación de una base empresarial industrializada, para garantizar el crecimiento productivo departamental, dinamizando el mercado y mejorando las condiciones laborales y los salarios de los huilenses (DANE, 2010)

#### **7.1.9 Infraestructura del departamento.**

El departamento del Huila cuenta con una buena infraestructura vial; la carretera troncal atraviesa el territorio y lo comunica con el departamento del Caquetá. Todos los municipios se encuentran conectados por carretera entre sí y con Neiva, la cual a su vez se conecta con las principales ciudades del país. A nivel fluvial, el río Magdalena permite la navegación de pequeñas embarcaciones, siendo Neiva y Aipe los principales puertos. Neiva dispone de servicio aéreo con Bogotá y otras ciudades del sur del país; Garzón y Pitalito también tienen servicio aéreo (Gobernación del Huila, 2013).

La red vial del Departamento está conformada por 8.245.33 km., distribuidos de la siguiente manera:

**a. Red vial primaria.** A cargo de la Nación con 857,63 km., de los cuales 560,41 km., (65.34%) se encuentran pavimentados con excelentes especificaciones y 297,22 Km. (34,66%) en afirmado (Gobernación del Huila, 2013).

Forman parte de este sistema la vía Troncal del Magdalena que recorre el Huila de norte a sur, lo vincula con el Putumayo y se encuentra en construcción la conexión con Ecuador. Esta Troncal estructura el sistema vial departamental; con relación al

oriente, las vías Suaza – Florencia de excelentes especificaciones y la vía Neiva – San Vicente; en sentido occidente, dos vías La Plata – Popayán (en proceso de construcción La Plata – Inzá – Popayán) y la de Pitalito – Isnos – Paletará – Popayán, priorizada por el Gobierno Nacional para iniciar los trabajos de pavimentación.

**b. Red vial secundaria.** En el inventario de la red secundaria que posee actualmente el Departamento, se tiene un total de 2.066.7 kilómetros, de los cuales 194,9 kilómetros están a cargo de la Nación por intermedio del INVIAS como red secundaria, de igual manera de esta red el INVIAS ha retomado 397.5 kilómetros como red Terciaria, por lo que en estas condiciones la longitud real a cargo del Departamento serán 1480.3 kilómetros (Gobernación del Huila, 2013).

Del total de la red secundaria en el inventario se encuentran pavimentadas 526.0 kilómetros de los cuales 70,3 están a cargo del INVIAS, quedando a cargo del Departamento 455,7 Km. Sin contabilizar lo que está en construcción por el Plan 2500 (Gobernación del Huila, 2013).

La red vial secundaria a cargo del Departamento es de 1.480.3 Km., se tienen pavimentados 464.2 a.m. (31.3%), de los cuales el 69% se considera en buen estado, el 4% regular y malo el 27%. El 68.7% restante 1,016.1 Km., se encuentra en afirmado, el cual exige un mantenimiento periódico, ampliación en la mayoría de los casos, construcción de obras de drenaje y de protección que permita su conservación (Gobernación del Huila, 2013).

Las vías de la red secundaria requieren de un mantenimiento rutinario para garantizar el tránsito vehicular y peatonal en forma continua y aceptable, en un nivel razonable de transitabilidad y visibilidad, con el fin de que todas las obras de arte (alcantarillas, cunetas, pontones, boxcoulvert) estén en funcionamiento para el correcto drenaje de las aguas lluvias, que no presenten obstrucciones en la banca, por los derrumbes y que la superficie de rodadura presente las condiciones apropiadas para el tráfico, como también mejorar la condiciones de los niveles de visibilidad, por la vegetación que se desarrolla al borde de la vía (Gobernación del Huila, 2013).

**c. Red vial terciaria.** La red vial terciaria a cargo de los municipios es de 3,589.0 Km. y la red vial terciaria a cargo del INVIAS (incluye la red que está dentro de la red secundaria), 1732.0 km. Para un total de 5,321.0 km (Gobernación del Huila, 2013).

Los municipios responden directamente por el mantenimiento y mejoramiento de la red vial terciaria, a su cargo 3,589.0 Km. las cuales están a nivel de afirmado. El 50% de los municipios no cuentan con el equipo mínimo completo de maquinaria (retro, moto niveladora, volquetas), ni con los recursos suficientes para el mantenimiento de sus vías. Los que cuentan con maquinaria requieren apoyo para

el sostenimiento y mantenimiento del equipo al igual que recursos para el mantenimiento de su red.

Cuadro 5. Variables del entorno Geofísico

|   | VARIABLE CLAVE              | A / O | AM | Am | Om | OM |
|---|-----------------------------|-------|----|----|----|----|
| a | Crecimiento del ICV e IDH   | O     |    |    | X  |    |
| b | Vías de acceso              | O     |    |    | X  |    |
| c | Estado infraestructura vial | A     |    | X  |    |    |
| d | Ubicación geográfica        | O     |    |    | X  |    |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 5.

**a. Crecimiento del ICV e IDH:** corresponde a una oportunidad menor pues demuestra el crecimiento en los indicadores del Índice de Condiciones de Vida e Índice de desarrollo humano los cuales presentan una tendencia positiva de crecimiento demostrando a priori la capacidad de la población para acceder a servicios que permitan responder a las nuevas condiciones de vida de la misma.

**b. Vías de acceso:** representa una oportunidad menor pues el departamento del Huila precisa en la actualidad una amplia red vial tanto primaria como secundaria que le permite conectarse de manera eficiente tanto a nivel interno de departamento como con los demás departamentos colindantes.

**c. Estado infraestructura vial:** corresponde a una amenaza menor pues el estado de las vías paulatinamente se ha visto deteriorado por el incremento de carros de carga pesada principalmente al sur del departamento y en la red vial primaria de este. Adicionalmente, la red vial secundaria presenta en un amplio porcentaje en mal estado (27%) en relación con el porcentaje de red vial secundaria pavimentada (31.3%).

**d. Ubicación geográfica:** representa una oportunidad menor pues la posición estratégica de conectividad del departamento del Huila con relación a los departamentos ubicados al sur y occidente del país es excelente. Esta condición le permite conectarse rápidamente tanto con el océano pacífico como con países fronterizos como Ecuador y Perú.

## 7.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO

### 7.2.1 Crecimiento poblacional.

La población del Huila creció 6.62% entre 2005-2010 porque pasó de 1.011.418 a

1.083.200 habitantes, equivalentes al 2.4% de la población total de Colombia; en el año 2020 la población del Huila habrá alcanzado 1.225.260 habitantes, y la tasa media anual de crecimiento exponencial del departamento en el período de 2005 – 2010 fue del 1.37% (DANE, 2010).

Cuadro 6. Estimación de la población del Huila 2005-2020

| Año  | Total     | Hombres | Mujeres |
|------|-----------|---------|---------|
| 2005 | 1.011.418 | 508.068 | 503.350 |
| 2010 | 1.083.200 | 543.846 | 539.354 |
| 2015 | 1.154.804 | 579.487 | 575.317 |
| 2020 | 1.225.260 | 614.525 | 610.735 |

Fuente: DANE (2010)

Así mismo, es preciso advertir de la importancia de Pitalito como el segundo municipio del departamento del Huila, con un crecimiento poblacional importante (DANE, 2010).

Cuadro 7. Proyección poblacional de los principales municipios del Huila 2010-2020

| Municipio | 2010      | 2015      | 2020      |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Neiva     | 330.487   | 342.221   | 350.457   |
| Garzón    | 78.642    | 88.213    | 98.383    |
| Pitalito  | 113.980   | 125.823   | 138.229   |
| La Plata  | 57.381    | 62.722    | 68.372    |
| Huila     | 1.083.200 | 1.154.804 | 1.225.260 |

Fuente: DANE (2010)

### 7.2.2 Población urbana y rural.

Para el 2011, el DANE (2010) estima que el 59.87% de la población del Huila está ubicada en el área urbana y el 40.13% en el área rural. Destacándose la mayor concentración urbana en los municipios de Neiva, Yaguará, Hobo y Campoalegre; y en el área rural los municipios de Palestina, Acevedo, Iquira y Colombia.

### 7.2.3 Género y grupos de edad.

La estructura poblacional del Huila por género según el DANE (2010) para el 2011 no se aprecian diferencias significativas en el número de hombres y mujeres: 50.2% hombres y 49.8% mujeres. Por grupos etarios, se evidencia la siguiente distribución: 23.1% entre 0 y 9 años, 12.1% entre 10 y 14 años, 11.3% entre 15 y 19 años, 17.7% entre 20 y 29 años, 26.0% entre 30 y 59 años, 5.2% entre 60 y 69 años y 4.5% para las personas mayores de 70 años.

#### 7.2.4 Personas por hogar.

La composición del hogar afecta la estructura del gasto, la compra de productos y/o servicios, la propensión al ahorro, el bienestar familiar, y las estadísticas del DANE (2010) indican que en Huila el tamaño promedio del hogar bajó en el periodo 2000-2005, de 4.4 a 4.2 personas por hogar (zonas urbanas de 4.3 a 4.1 y en zonas rurales de 4.7 a 4.4).

Cuadro 8. Entorno demográfico

|   | VARIABLE CLAVE                       | A / O | AM | Am | Om | OM |
|---|--------------------------------------|-------|----|----|----|----|
| a | Incremento de la población           | O     |    |    | X  |    |
| b | Población urbana y rural             | O     |    |    | X  |    |
| c | Género y grupos de edad              | O     |    |    | X  |    |
| d | Personas por hogar                   | A     |    | X  |    |    |
| e | Desarrollo de municipios secundarios | O     |    |    |    | X  |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 8.

**a. Incremento de la población:** corresponde a una oportunidad menor pues demuestra el crecimiento poblacional positivo que ha presentado departamento del Huila en los últimos años lo cual constituye un incremento de población demandante de servicio de transporte.

**b. Población urbana y rural:** representa una oportunidad menor pues la tendencia de ubicación poblacional se concentra en las zonas urbanas del departamento del Huila, principalmente dentro del tendido de la red vial primaria.

**c. Género y grupos de edad:** corresponde a una oportunidad menor pues la distribución de grupos etarios se concentra en la población económicamente activa entre los 20 y 59 años lo cual favorece la adquisición por parte de este grupo etario de distintos servicios como transporte, educación y gasto en general.

**d. Personas por hogar:** corresponde a una Amenaza mayor pues la estructura del hogar en efecto afecta de manera directa la estructura del gasto y dicha estructura familiar ha decrecido en el departamento lo cual perjudica el acceso a los servicios que tradicionalmente se recurre en grupos familiares, como el transporte y la alimentación.

**e. Desarrollo de municipios secundarios:** corresponde a una Oportunidad Mayor pues el desarrollo de los municipios secundarios empuja positivamente la necesidad

de la demanda de vías de acceso en óptimas condiciones para dicha población, lo cual puede representar una mejora importante en la red vial secundaria del departamento del Huila, favoreciendo a las empresas prestadoras de servicios de transporte tanto a nivel garantías estructurales como acceso a nueva demanda directa.

## **7.3 ENTORNO ECONÓMICO**

Los aspectos económicos son elementos decisivos en el proceso de toma de decisiones para todas las empresas y está relacionado con el desempeño de la economía colombiana. La atraktividad del Huila en el 2013 -2014, el giro de remesas de colombianos que viven en el extranjero, la venta de automotores y movilidad de motos y carros, entre otros; se analizan a continuación:

### **7.3.1 Desempeño de la economía colombiana.**

Expertos de la Revista Semana (Edición 1651-1652) indican que el 2013 fue un gran año para la economía colombiana porque los principales indicadores son muy positivos y en algunos casos históricos para el país. El dato más sorprendente fue el crecimiento del PIB en el tercer trimestre del año del 5.1%, cifra muy superior que Chile, Perú y México y el país ocupa el puesto 15 en una muestra de 75 naciones del mundo. La tasa de desempleo en noviembre cayó 0,7 puntos porcentuales frente a la registrada en octubre de 2012 (9,2%); es la tasa más baja desde 1955 y las ramas de actividad económica que registraron la mayor participación en la ocupación fueron el comercio, los restaurantes y los hoteles con 30,1% (DANE, 2013).

Igualmente, la tasa del PIB que se reinvierte es del 28.4%, y el flujo de inversión extranjera ascendió el 30 de noviembre a 15.171 millones de dólares. Las buenas cifras económicas se deben a la construcción (creció 21.3% por las 100.000 viviendas sin cuota inicial y el subsidio a la tasa de interés que ha dinamizado el crédito de vivienda) el sector agropecuario creció 6.6% por el café que aportó el 41.6%; el consumo del gobierno (5.7%); el consumo de los hogares (4%); la tasa de cambio que está en \$1.950 y la inflación que es la tasa más baja desde 1955 y está controlada (DANE, 2013).

### **7.3.2 Atraktividad del Huila en el 2013-2014.**

Para el Diario La Nación (enero 2/2014), el Huila se ha posicionado como una de las regiones con mayor repunte para hacer negocios porque en el 2013, el anuncio de la llegada de importantes cadenas de almacenes al Huila como Ripley, Unicentro, La 14; GHL Hoteles, al igual que el lanzamiento de la ejecución de grandes proyectos como los centros comerciales Santa Lucía Plaza y Séptima Avenida demostraron que el Huila es una región con gran proyección para el desarrollo económico.

### 7.3.3 Colombianos laborando en el exterior.

De acuerdo con la Organización de Naciones Unidas en el 2012 había cuatro millones de colombianos en el exterior y más de 120 mil extranjeros trabajando en el país (Elespectador.com; julio 3 de 2012). Según el Ministerio de Relaciones Exteriores, a diciembre de 2003 se encontraban registrados en los consulados colombianos en el exterior cerca de 768.722, pero se estima que son casi 4'243.208 los colombianos que viven fuera; y de ellos, el 48% viven en Estados Unidos y Canadá, un 40% en América Latina y el Caribe y un 11% hacia Europa.

Así mismo, el Censo Nacional de Estados Unidos afirma que en el año 2000, el 30% de los colombianos residían en La Florida, el 23% en New York, 14% en New Jersey y 20% en Texas, Massachusetts, Illinois y Connecticut. En Suramérica, cerca del 84% están en Venezuela, 12% en Ecuador, 1% en Brasil y cerca del 0.7% en países como Perú, Bolivia y Argentina. De otro lado, en Europa se estima que residen cerca de 475.253 colombianos, 51% de los cuales reside en España, 19% en el Reino Unido, 13% en Italia y casi el 6% en Holanda. En Centroamérica y el Caribe residen 110 mil colombianos, y el 92% viven en Panamá, República Dominicana, Costa Rica, Honduras, Aruba y Curazao. Otro gran número viven en México (<http://www.colombia.com/colombianos/cuantos.asp>).

### 7.3.4 Giro de remesas.

De acuerdo con el Banco de la República, al cierre del año 2012 ingresaron al país 4.074 millones de dólares por concepto de remesas, de las cuales, 1.402 (34.4%) millones provinieron de Estados Unidos y 1.148 (28.2%) millones de España, valor que cayó en 18%. En España hay 300.000 colombianos labrando (redacción economía y negocios ELTIEMPO.com. 2013).

### 7.3.5 Venta de automotores y motos.

Neiva presentaba un parque automotor de 60.000 motocicletas en el 2012 y de 40.000 carros, y según los concesionarios de motos en promedio, cada mes se venden en Neiva 1.000 motocicletas; lo que permite inferir que en enero de 2014 hubo alrededor de 72.000 motos rodando en la capital del Huila (La Nación, 2013).

Cuadro 9. Entorno económico

|   | VARIABLE CLAVE                                     | A/O | AM | Am | Om | OM |
|---|----------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| a | Desempeño de la economía colombiana                | O   |    |    |    | X  |
| b | Atractividad del Huila en el 2013-2014             | O   |    |    |    | X  |
| c | Colombianos laborando en el exterior               | O   |    |    | X  |    |
| d | Giro de remesas                                    | O   |    |    |    | X  |
| e | Venta de automotores y movilidad de motos y carros | A   |    | X  |    |    |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 9.

**a. Desempeño de la economía colombiana:** corresponde a una Oportunidad Mayor pues representa el desempeño positivo del país en términos económicos. Dicha condición favorece el requerimiento de mejores infraestructurales en el país, entre ellas la infraestructura vial, garantizando así a las empresas prestadoras de servicios la oportunidad de operar en excelentes condiciones para su parque automotor. Adicionalmente, las condiciones positivas del país benefician el intercambio económico y cultural del país favoreciendo el sector servicio en especial el sector transporte para atender dichas necesidades de intercambio.

**b. Atractividad del Huila en el 2013-2014:** corresponde a una Oportunidad Mayor pues la atractividad del departamento representa mayor flujo de población a lo largo de su territorio, factor ampliamente favorable para la presentación de servicio de transporte.

**c. Colombianos laborando en el exterior:** corresponde a una Oportunidad menor pues la presencia de colombianos en el extranjero garantiza la llegada de remesas al país lo cual es positivo para el gasto de las personas que las reciben, aumentando así el espectro de gastos de éstas.

**d. Giro de remesas:** corresponde a una Oportunidad Mayor pues garantiza un mayor flujo de efectivo dentro del país lo cual favorece el acceso a servicios relacionados con el servicio de transporte, por ejemplo el turismo.

**e. Venta de automotores y movilidad de carros y motos:** corresponde a una Amenaza menor pues el incremento de compra de automotores y motos en el departamento acarrea una disminución en la demanda del servicio de transporte público.

## **7.4 ENTORNO SOCIAL**

### **7.4.1 Programa de vivienda gratis.**

El gobierno nacional en el 2013 decidió construir 100.000 viviendas gratis y para el 2014 piensa acabar las viviendas del 2013 y construir 80.000 nuevas viviendas gratis (Revista Semana, 29, 12/2013, N 1650). En Neiva el Programa de vivienda gratis para el 2010-2013 ascendió a 1.140 para los sectores afectados por la ola invernal del 2010-2011 (500); 400 para la Red Unidos y las restantes (240) para desplazados y población vulnerables; para el 2015, se continuarán con la construcción de 400 apartamentos y 400 viviendas para los sectores de menores ingreso (La Nación, enero 2 de 2014). El programa de viviendas mencionadas ha sido desarrollado con el apoyo del gobierno nacional, el Banco Mundial y la Caja de Compensación Familiar del Huila – Comfamiliar.

### **7.4.2 Programa de vivienda con subsidio.**

El gobierno nacional decidió continuar con el programa de subsidio para las

viviendas de clase media con valores de venta inferiores a 150 millones y para el 2014 decidió impulsar los subsidios al sector rural (Revista Semana, 29, 12/2013, N 1650).

#### **7.4.3 Apoyo al sector agrícola.**

El gobierno nacional tiene asignado un billón de pesos para cumplir con los compromisos con el sector agrícola (Revista Semana, 29, 12/2013, N 1650). Para los años siguientes y con la firma de los acuerdos de paz, se estima que el sector agrícola tendrá un gran impacto en la economía nacional.

#### **7.4.4 Desempleo y pobreza.**

El nivel de desempleo en el Huila históricamente se ha encontrado por encima de la media nacional, para el 2013 los datos indican que el nivel de desempleo del departamento se ubica por encima del 10.4%. Para el año 2013, la pobreza en Huila alcanzó una incidencia de 45,4%, mientras que en 2011 fue 48,2%, con una disminución de 2,8 puntos porcentuales. A nivel nacional, la pobreza tuvo una disminución de 1,4 puntos porcentuales pasando de 34,1% en 2011 a 32,7% en 2012. Así mismo, la pobreza extrema en Huila fue 16,6%, presentado una disminución de 0,7 puntos porcentuales respecto al año 2011 cuando se ubicó en 17,3%. A nivel nacional, la pobreza extrema pasó de 10,6% en 2011 a 10,4% en 2012, con una disminución de 0,2 puntos porcentuales. El ingreso promedio per cápita de la población llegó a \$371.721, cifra que está por debajo del nivel nacional en un 25.7% (\$500.531) (La Nación, 2014).

#### **7.4.5 Nivel de educación.**

El nivel de analfabetismo en el Huila es alto (12.3%), y los niveles educativos se distribuyen de la siguiente manera: Preescolar, 3.8%; básica primaria, 46,6%; secundaria, 28.0%, superior y postgrado, 6.8% (Gobernación del Huila, 2012).

#### **7.4.6 Obesidad.**

Cifras de FUNCOBES, indican que el 50% los colombianos presentan exceso de peso, y más de 4.5 millones de las personas son obesas. Cifras de la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN 2010), muestran que uno de cada seis niños y adolescentes presenta sobrepeso u obesidad; las cifras de exceso de peso aumentaron en los últimos cinco años en 5.3% puntos (2005:45.9%; 2010: 51.2% (<http://www.abc.es/sociedad/20130607/abci-obesidad-desnutricion-doble-amenaza-201306061908>; Colprensa, 2013).

#### **7.4.7 Régimen de salud y aseguramiento.**

El 92% de la población huilense se encuentra afiliada al sistema de salud; el 71% de la población pertenece al régimen subsidiado; el 27% se encuentra en el régimen contributivo y el 2% está en el régimen de excepción (Gobernación del Huila, 2012).

#### **7.4.8 Crisis del sistema de salud.**

El actual sistema de salud en el país se encuentra colapsado por el déficit

presupuestal que asciende a más de 9 billones de pesos. El panorama se hace más sombrío si se tiene en cuenta que el modelo de las EPS e IPS prestan un servicio deficiente, ocasionando muertes; las Naciones Unidas reveló que en Colombia por ineficiencia y mal servicio de salud, al año mueren más de 500 mujeres embarazadas en el país (Caracol Radio, 2013).

#### **7.4.9 Índice de mortalidad.**

El Huila presentó en el 2012 alrededor de 4.851 muertes, de las cuales el 49,6% es de población mayor de 70 años, y entre las causas de muerte, se destacan las enfermedades del corazón (29,8%), homicidios (7%), accidentes de tránsito (5,6%) y cáncer (4,0%) (DANE, 2012). Para el año 2013, la cifra de homicidios aumentó a 338 muertes en el Huila, 71% en Neiva, 16% en Pitalito, 9% en Garzón y 4% en La Plata. La tasa de mortalidad infantil en el Huila en el 2013 es 17 por cada mil habitantes, sin embargo tiene una tendencia decreciente en los próximos años con una tasa esperada de 15,4.

#### **7.4.10 Tasa de morbilidad.**

Las enfermedades más recurrentes en el departamento del Huila entre 15 y 44 años son las digestivas e infecciones intestinales; entre los 45 y 59 años predomina la hipertensión arterial, seguido de las enfermedades digestivas; así mismo, en los mayores de 60 años es reiterativo estos dos padecimientos (Gobernación del Huila, 2013).

#### **7.4.11 Esperanza de vida.**

La esperanza de vida en el departamento del Huila está con la media nacional que para los hombres es de 70 años y para las mujeres de 76 años para el periodo 2009-2014. Tendencia que sigue aumentando con el paso de los años (Gobernación del Huila, 2013).

#### **7.4.12 Reparación de víctimas.**

Incluye a víctimas de grupos guerrilleros, paramilitares y de agentes de la fuerza pública a partir de 1985 (cerca de 4 millones) y restituirá dos millones de hectáreas de tierras a desplazados a partir de 1991 (unas 400.000 familias) (El tiempo, 2012). Según la Unidad Administrativa Especial para la Reparación Integral a las Víctimas del conflicto armado (Papsicivil), hasta mayo del 2013 se entregaron más de 628.981 millones de pesos a 110.702 víctimas del conflicto armado, y recibieron asesoría para la inversión de los recursos recibidos. En el periodo 1990-2013, se registraron un total de 10.607 víctimas por minas antipersonal, de las cuales 2.156 fallecieron y 8.451 resultaron heridas (La Nación, enero 3 de 2014). En el 2014, el gobierno estima que cancelará 1.2 billones de pesos. De las 22 mil familias beneficiadas, el 76% fue por la muerte de seres queridos, el 13% por desaparición forzada, y los departamentos donde habrá el mayor número de pagos es Antioquia (79 mil millones de pesos, a 4.281 familias) y Cauca (22 mil millones a 1.147 familias). De la reparación por vía administrativa en el 2010 se beneficiaron 16.867 familias, que recibieron 302 mil millones de pesos; en el 2009, 10.593 familias

recibieron 199 mil millones (<http://www.caracol.com.co/noticias>). Según Papsicivil, en el Huila, las víctimas del conflicto ascendieron a 60.000 personas y el pago comenzó a realizarse en el 2014 (La Nación, 2014).

Cuadro 10. Entorno social

|   | VARIABLE CLAVE                             | A/O | AM | Am | Om | OM |
|---|--------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| a | Programa de viviendas gratis y subsidiadas | O   |    |    | X  |    |
| b | Apoyo al sector agrícola                   | O   |    |    | X  |    |
| c | Desempleo y pobreza                        | A   |    | X  |    |    |
| d | Nivel de educación                         | A   |    | X  |    |    |
| e | Obesidad                                   | A   |    | X  |    |    |
| f | Régimen de salud y<br>aseguramiento        | A   |    | X  |    |    |
| g | Índice de mortalidad                       | A   |    | X  |    |    |
| h | Tasa de morbilidad                         | A   |    | X  |    |    |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 10.

**a. Programa de viviendas gratis y subsidiadas:** corresponde a una Oportunidad menor puesto que representa una cifra de acceso real de población a condiciones de vida favorables, a la densificación urbana y al incremento de la necesidad de rutas de transporte y demanda del servicio mismo.

**b. Apoyo al sector agrícola:** corresponde a una Oportunidad menor pues favorece el incremento de actividad agrícola en el país, especialmente en las zonas tradicionalmente agrícolas como lo es el departamento de Huila. Al margen de los beneficios económicos de dicho apoyo es favorable para Coomotor en dos dimensiones; la primera es la puesta manifiesta de la necesidad de las mejoras en la red vial secundaria y la segunda la demanda de servicios de transporte de personas por dichas vías.

**c. Desempleo y pobreza:** corresponde a una Amenaza menor puesto que a pesar de la reducción en cifras estadísticas de la pobreza y el desempleo los índices continúan siendo alto lo cual repercute negativamente en el gasto de servicios como lo es el transporte.

**d. Nivel de educación:** corresponde a un Amenaza menor pues el bajo nivel de

educación presente en la población no favorece el crecimiento económico en términos de desarrollo real y retrata una amenaza pasiva para los bienes de servicio público pues la tendencia indica que entre menor es el grado educativo mayor probabilidades existen de que dichos clientes atenten contra el patrimonio de servicio público más si es un servicio masivo como lo es el transporte.

**e. Obesidad:** corresponde a una Amenaza menor para Coomotor pues el incremento de peso en las personas lo que implica unos espacios más amplios en los vehículos.

**f. Régimen de salud y aseguramiento:** corresponde a una Amenaza menor dado que la amplia cobertura del régimen subsidiado demuestra –a priori- el bajo poder adquisitivo de la población lo cual puede significar la marginación de gastos secundarios como el transporte.

**g. Índice de mortalidad:** corresponde a una Amenaza menor pues la disminución de población incide directamente en la demanda de servicios y además es preocupante los niveles de homicidio representando así unas condiciones de inseguridad para la población en general, lo cual representa inseguridad para quienes deseen demandar el servicio de transporte o para los mismos funcionarios que prestan dicho servicio.

**h. Índice de morbilidad:** corresponde a una Amenaza menor pues no se registra incremento sustancial en las enfermedades infecto-contagiosas las cuales son propensas a expandirse en servicios o espacios donde convergen abundantes personas máxime si son de distintas procedencia.

**i. Esperanza de vida:** corresponde a una Oportunidad menor pues el aumento de la esperanza de vida representa en mayor tiempo de demanda de servicio por una misma persona en su ciclo de vida natural. Adicionalmente, muestra de manera indirecta las mejoras en las condiciones de vida para la población en general, mejoras representadas en el ámbito económico, social y cultural.

## **7.5 ENTORNO POLÍTICO-LEGAL**

### **7.5.1 Proceso de paz con las FARC.**

El gobierno nacional se encuentra negociando con las FARC un proceso para ponerle fin a un conflicto interno que lleva alrededor de 55 años y que ha dejado al país más de 220.000 personas muertas. A la fecha hay acuerdo sobre desarrollo rural y participación en política, por negociar falta el fin del conflicto, las drogas ilícitas, víctimas y refrendación de acuerdos. El Ministro de Hacienda estima que si se negocia la paz con la FARC, el PIB se incrementará entre 1 y 2 puntos (Revista Semana, 29, 12/2013, N 1650).

### **7.5.2 Bandas criminales y violencia.**

El Huila en el 2011, recepcionó 22.886 familias compuestas por 96.164 personas. Del total de familias censadas, 11.248 mujeres son cabeza de hogar, 11.638 son hombres; 17.439 familias han sufrido el desplazamiento por factores generadores de violencia. El Huila ocupa el puesto 19 en estadísticas de expulsión y el puesto 17 en recepción; expulsó 71.215 personas. Para atender este grupo se cuenta con el Comité Departamental de Atención Integral a la Población Desplazada del Huila instancia que será asumida por el Comité Territorial de Justicia Transicional (Ley de Víctimas y el Decreto Reglamentario 4800 de 2011). Igualmente, el Huila carece de un Centro de Memoria Histórica, donde se recopile la historia de las víctimas del conflicto armado, las víctimas, los victimarios, los lugares, los inspiradores y la fecha de ocurrencia. El conflicto colombiano generado por guerrilla, paramilitares y narcotraficantes ha dejado cientos de miles de muertos y 4.5 millones de desplazados por la violencia (La Nación, enero 3 de 2014).

### **7.5.3 Ley contra conductores ebrios.**

Con la sanción de la Ley 1696 de 2013, se endurecen los castigos y penas a las personas que sean encontradas conduciendo vehículos (motos y carros) bajos los efectos del alcohol u otra sustancia psicoactivas. La nueva ley contempla millonarias sanciones económicas y altos castigos penales a los infractores que ocasionen muertes y lesiones graves. En los pocos días que lleva la medida, los resultados son visibles según la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte de la Policía Nacional, porque se ha presentado una reducción del 50% en accidentes, muertes y lesionados. Es preciso anotar que los comparendos por embriaguez en Neiva tuvieron un aumento del 77% (352, en el 2012; vs 455 en el 2013) (La Nación, 2014).

### **7.5.4 Tránsito de vehículos de carga pesada.**

A raíz del descubrimiento y explotación de nuevos pozos en el departamento del Putumayo, a donde las tracto mulas llegan a cargar el hidrocarburo para transportarlo a lo largo del país hasta llegar a la ciudad de Barranquilla, generó durante el 2013 un aumento del 630% en el nivel de accidentalidad en las carreteras del Huila (Diario Mi Putumayo, 2013). De acuerdo con reportes de la Policía de carreteras, en lo corrido del 2013 se han presentado en vías del Huila 1.092 accidentes de tránsito, con 222 muertos y 1.413 heridos, la mayoría implican motocicletas y automóviles, sin embargo la afectación ambiental en gran parte fue producida por 19 carro tanques volcados que transportaban petróleo. En Contraste, durante el 2012 sólo se presentaron 3 accidentes de este tipo.

### **7.5.5 Accidentes de motos.**

Para el Fondo de Prevención Vial (2007), los accidentes en motocicletas en el periodo 2000-2005 ocasionaron cada año en Colombia 2.200 muertos, cifra similar a los que se registran en combates dentro del conflicto armado, cuya principales causas han sido la imprudencia del conductor, la facilidad para comprarlas, las pocas exigencias para certificarlos y la impericia de los conductores. Las ventas de motos durante el periodo 2000-2013 aumentaron en 436%. En el 2000 circulaban

en Colombia 1.1 millón y en el 2013, 4,8 millones (Torres, 2013). En el mundo, los motociclistas ponen el 25% de los muertos en choques; en Colombia, el 44%. Entre el 1 de enero y el 4 de septiembre de 2013, en el país murieron 1.594 motociclistas, uno cada 3.5 horas; y 14.066 quedaron heridos (Torres, 2013).

Las estadísticas sobre comparendos en Neiva indican que disminuyeron en el 2013 porque pasaron de 32.155 en 2012 a 28.499 en el 2013, y los motociclistas contribuyen a su aumento en gran parte: falta de casco o chaleco, 14.6%; cruzar el semáforo en rojo, 2.5% y transitar en contravía, 1.5% (La Nación, 2014).

#### **7.5.6 Doble calzada Girardot-Mocoa.**

La Agencia Nacional de la Infraestructura (ANI) definió que a comienzos del 2014 asignará la construcción de la doble calzada Girardot-Mocoa; el gobierno estima con estas obras en el 2015-2017, el PIB se incrementara en 1.5% y cuando las obras se acaben le aportaran al país un punto al PIB (Revista Semana, 29, 12/2013, N 1650).

#### **7.5.7 Normas generales del transporte**

De acuerdo a lo establecido en el Ministerio de Transporte se dictaminan los siguientes artículos:

- Ley 15 del 30 de abril de 1959
- Ley 105 del 30 de diciembre de 1993
- Ley 336 del 20 de diciembre de 1996
- Ley 1383 del 16 de marzo de 2010 (Nuevo Código Nacional de Tránsito y Transporte).

Transporte de pasajeros por carretera

- Decreto 171 del 5 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.
- Ley 300 del 26 de julio de 1996, por la cual se expide la Ley General de turismo y se dictan otras disposiciones.

El Ministerio de Transporte expidió el 29 de diciembre de 2004 la Resolución 4110. En ésta establece que a partir del 1 de junio de 2005 todos los vehículos de transporte público de pasajeros por carretera y de servicio público especial deberán contar con dispositivos sonoros al interior y luminosos al exterior del mismo, para el control de la velocidad, los cuales deberán activarse automática y simultáneamente en el momento en que sobrepase el límite máximo de velocidad autorizada.

Resolución 050 de 2005. La Secretaría de Tránsito seguirá propiciando espacios y acciones de corresponsabilidad como este foro y la resolución 050 de 2005.

Decreto Número 176 de 2001. "Por el cual se establecen las obligaciones de las Empresas de Transporte Público Terrestre Automotor, se determina el régimen de sanciones y se dictan otras disposiciones".

Cuadro 11. Entorno político-legal

|   | VARIABLE CLAVE                        | A / O | AM | Am | Om | OM |
|---|---------------------------------------|-------|----|----|----|----|
| a | Proceso de paz con las FARC           | O     |    |    |    | X  |
| b | Bandas criminales y violencia         | A     | X  |    |    |    |
| c | Ley conductores ebrios                | O     |    |    | X  |    |
| d | Tránsito de vehículos de carga pesada | A     | X  |    |    |    |
| e | Accidentes de motos                   | A     |    | X  |    |    |
| f | Doble calzada Girardot-Mocoa          | O     |    |    |    | X  |
| g | Estabilidad relativa del sector       | O     |    |    | X  |    |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 11.

**a. Proceso de paz con las FARC:** corresponde a una Oportunidad Mayor pues la solución al conflicto representaría una mejora en las condiciones de seguridad vial para las empresas prestadoras de servicio de transporte y además, dicha seguridad se traduce en confianza por parte de potenciales viajeros.

**b. Bandas criminales y violencia:** corresponde a una Amenaza Mayor pues la tendencia de crecimiento de las bandas criminales es proporcional al desplazamiento de personas, lo cual retrata una profunda crisis social e inseguridad en las urbes de la región.

**c. Ley contra conductores ebrios:** corresponde a una Oportunidad menor pues representa para las empresas prestadoras del servicio de transporte una disminución del potencial de riesgo de verse involucrado en un siniestro ocasionado por conductores ebrios.

**d. Tránsito de vehículos de carga pesada:** corresponde a una Amenaza Mayor por el incremento en los accidentes en las carreteras del Huila, lo que representa un riesgo tanto para los conductores y pasajeros como para los propios vehículos.

**e. Accidentes de motos:** corresponde a una Amenaza menor, pues los accidente en motocicleta responden una cultura vial encarecida en los motociclistas, colocando en riesgo la seguridad vital de los transeúntes como la proclividad a

incidentes que involucren acciones legales a las empresas que dependen de la prestación del servicio de transporte.

**f. Doble calzada Girardot-Mocoa:** corresponde a una Oportunidad Mayor pues garantiza una mejora en la conectividad vial de varios departamentos del centro y sur del país, favoreciendo así el tránsito de transporte en dicha carretera.

**g. Estabilidad relativa del sector:** corresponde a una Oportunidad menor debido a que brinda unas reglas claras para que las empresas del sector puedan adelantar sus acciones con relativa estabilidad jurídica y legal.

## **7.6 ENTORNO MEDIO AMBIENTAL**

### **7.6.1 Eficiencia de los vehículos y políticas sobre emisiones.**

Teniendo en cuenta que en el país existe un gran potencial para usar combustibles limpios, el MAVDT y el Ministerio de Minas y Energía expedieron la Resolución 180158 de febrero de 2007 mediante la cual se determinan los combustibles limpios que deberán ser utilizados por los sistemas de transporte público de pasajeros a partir de enero de 2010, donde se incluyen el gas natural y los vehículos accionados por electricidad como algunos de los combustibles que deben ser utilizados (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012).

Así mismo, el 5 de junio de 2008, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial expidió la nueva reglamentación sobre fuentes móviles que modifica los niveles de emisión de contaminantes al aire por vehículos y motocicletas, que estaban vigentes desde hacía más de 10 años, logrando unificar en un solo acto administrativo, más de siete reglamentaciones. La nueva reglamentación establece nuevos estándares para los vehículos y motocicletas que ingresan al país; estos estándares deben ser verificados mediante pruebas dinamométricas (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012).

### **7.6.2 Vehículos ecológicos.**

Los vehículos ecológicos son una tendencia mundial en el transporte público que busca reducir la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero que generan las flotas de buses tradicionales.

Las iniciativas que se están generando a nivel mundial cuentan con apoyo de entidades de fomento y organismos internacionales. En este entendido, la Comisión Europea aprobó en 2013 un paquete de apoyo a la movilidad con el que pretende intensificar su apoyo a las ciudades y metrópolis en la utilización de vehículos ecológicos en el transporte público (El Tiempo, diciembre 18 de 2013).

### 7.6.3 Impuesto a la contaminación vehicular.

Las acciones para frenar y disminuir los índices de contaminación han llevado a que las entidades territoriales ausculten estrategias para su mitigación, lo que derivó en algunos departamentos en la implementación del impuesto a la contaminación vehicular.

Este impuesto fue creado con motivo de la autonomía territorial para dirigir y gestionar todos aquellos asuntos y materias que se encuentren en el ámbito de sus intereses, en virtud de la cual se confiere a cada uno de los niveles territoriales para fijar tributos, participar en las rentas nacionales y administrar de manera independiente los propios recursos.

A nivel nacional, sobre la tributación en el impuesto sobre vehículos, es preciso aclarar que el cobro de la tasa contributiva de contaminación vehicular está soportada jurídicamente en el artículo 112 de la ley 812 de 2003.

### 7.6.4 Restricciones de movilidad.

Los altos niveles de contaminación como consecuencia del alto número de vehículos rodando, ocasiona que se implanten medidas como la restricción al flujo de vehículos en horarios y rutas programadas.

A pesar de que la restricción actualmente rige en algunas ciudades para vehículos particulares y taxis urbanos, es muy probable que en el futuro cercano se amplíe a buses urbanos.

En cuanto al transporte terrestre de pasajeros, no se avizora en el corto plazo medidas de este tipo, no obstante es probable que en el largo plazo se puedan adelantar algunas acciones relacionadas.

Cuadro 12. Entorno medio ambiental

|   | VARIABLE CLAVE                                         | A / O | AM | Am | Om | OM |
|---|--------------------------------------------------------|-------|----|----|----|----|
| A | Eficiencia de los vehículos y política sobre emisiones | O     |    |    |    | X  |
| B | Vehículos ecológicos                                   | O     |    |    | X  |    |
| C | Impuesto a la contaminación vehicular                  | A     | X  |    |    |    |
| D | Restricciones de movilidad                             | A     |    | X  |    |    |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 12.

**a. Eficiencia de los vehículos y política sobre emisiones:** corresponde a una

Oportunidad Mayor pues la tendencia de la población es a favorecer aquellos servicios que presten empresas con políticas amables con el medio ambiente. Por otra parte, dichos combustibles son, además, menos nocivos para los motores del parque automotor lo cual favorece a las empresas prestadoras de servicio de transporte.

**b. Vehículos ecológicos:** corresponde a una oportunidad menor, como consecuencia de la tendencia mundial a la utilización de vehículos de servicio público de transporte no contaminantes del medio ambiente, ante lo cual la empresa puede eventualmente aprovechar dicha situación.

**c. Impuesto a la contaminación vehicular:** corresponde a una Amenaza Mayor, como consecuencia de la posibilidad de que el departamento adopte el impuesto a la contaminación vehicular, lo que implicaría el aumento de los costos de operación de los vehículos.

**d. Restricciones de movilidad:** corresponde a una amenaza menor, con motivo de que a corto plazo no se vislumbra que se puedan adelantar acciones restrictivas de este tipo en lo concerniente al transporte terrestre de pasajeros intermunicipal.

## **7.7 ENTORNO CULTURAL**

### **7.7.1 Búsqueda de comodidad.**

La tendencia generalizada en la población latinoamericana hacia la búsqueda de comodidad al momento de tomar la opción de viajar en transporte público de pasajeros por carretera. La preferencia por espacios cómodos donde se permita el descanso es parte de los gustos a la hora de viajar.

### **7.7.2 Calidad del servicio.**

Un número creciente de personas exige calidad en el servicio que requieren, buscando el cumplimiento de las promesas por parte de las empresas en la excelente prestación del servicio de transporte.

### **7.7.3 La destrucción de los bienes de uso público.**

Constantemente se aprecian las consecuencias del mal uso y la destrucción generalizada que afrontan los bienes de uso público. La situación no es diferente para el caso del transporte público, donde con frecuencia son deteriorados y desbalijados los vehículos que prestan el servicio. Lo anterior se constituye en un claro inconveniente para la prestación de un servicio atractivo y cómodo debido a las prácticas cometidas.

Ejemplo de la situación son los recientes ataques de ciudadanos contra instalaciones del sistema de transporte MÍO, en Cali, y del Parque Arví y Santa

Elena, en Medellín y Antioquia (El Colombiano, Junio 14 de 2010).

#### 7.7.4 La piratería del servicio.

El transporte en el país afronta una crisis debido a las fallas en el modelo. La falta de control por parte de las autoridades genera que asiduamente surjan rutas y vehículos ilegales que presten el servicio.

Estas deficiencias provocadas por el de sistema de transporte han posibilitado que emerja una situación crítica, que genera caos vehicular, proliferación de vehículos obsoletos que prestan el servicio de transporte público, inseguridad vial, caos en el sistema de abordaje de pasajeros, irregularidades en los precios del servicio, alta accidentalidad, entre otras cosas (La Vanguardia, Febrero 17 de 20014).

Esta situación genera pérdidas millonarias para el sector formal, debido a la atraktividad del servicio dado los precios bajos que ofrecen, en detrimento de la seguridad y calidad.

Cuadro 13. Entorno cultural

|   | VARIABLE CLAVE                              | A / O | AM | Am | Om | OM |
|---|---------------------------------------------|-------|----|----|----|----|
| A | Búsqueda de comodidad                       | O     |    |    |    | X  |
| B | Calidad del servicio                        | O     |    |    |    | X  |
| C | La destrucción de los bienes de uso público | A     |    | X  |    |    |
| D | La piratería del servicio                   | A     | X  |    |    |    |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 13.

**a. Búsqueda de comodidad:** corresponde a una Oportunidad Mayor pues la tendencia de gusto de los usuarios de servicio de transporte va dirigida hacia la consecución de servicios que brinden el mayor grado de comodidad posible para realizar sus desplazamientos sobre todo en rutas que requieran mayor tiempo de transporte.

**b. Calidad del servicio:** corresponde a una Oportunidad Mayor pues cada vez más los usuarios de servicios de transporte premian positivamente a aquellas empresas que brinden las garantías y de la seguridad de cumplir las promesas dadas al acceder el servicio de transporte.

**c. La destrucción de los bienes de uso público:** corresponde a una Amenaza menor, como consecuencia de los múltiples costos asociados al robo y destrucción de elementos propios del servicio de transporte, en gran medida cuando se busca

ofrecer instalaciones con alto nivel de diferenciación al usuario.

**d. La piratería del servicio:** corresponde a una Amenaza Mayor, debido a las constantes pérdidas que genera para el sector formal de transporte, convirtiéndose en un forma de competencia desleal a favor de los ilegales dada la preferencia de las personas con motivo del bajo costo.

## **7.8 ENTORNO TECNOLÓGICO**

### **7.8.1 Utilización de vehículos eléctricos.**

La electricidad y otras fuentes energéticas alternativas como el hidrógeno serán protagonistas de nuevas opciones en el campo del transporte público en un futuro cercano, y distintos desarrollos tecnológicos están generando avances en este sentido.

Es el caso de un sistema creado por la compañía Bombardier para recargar las baterías de los tranvías y autobuses eléctricos de manera inalámbrica, sin la necesidad de que estos vehículos se detengan en una parada, o del AutoTram, un vehículo ecológico desarrollado por la organización de investigación Fraunhofer-Gesellschaft que combina características de un tranvía y de un autobús.

En el caso de la innovación de Bombardier, ésta permitiría la recarga de tranvías y autobuses de manera absolutamente inalámbrica, una medida que agilizaría las redes de transporte público. En la actualidad, este tipo de recargas se realiza en las paradas, que presentan diversas distancias entre cada una de ellas, y exigen un tiempo de carga.

### **7.8.2 Utilización de TIC.**

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) habilitan soluciones avanzadas que colaboran a afrontar problemas de movilidad, ya sea mediante la propia integración de aplicaciones en vehículos y sistemas de gestión de tráfico o, de forma indirecta, favoreciendo la reducción de desplazamientos a través de otros servicios TIC, como el teletrabajo, la automatización y el control remoto o el eLearning. No obstante, no todos los avances tecnológicos van en esta dirección. Así mismo, las compras electrónicas pueden mejorar el nivel de gestión de algunas empresas.

La aplicación de las TIC en este sector ha dado lugar a una línea de aplicaciones o sistemas inteligentes de transportes (ITS), en donde la verdadera innovación reside en la integración de tecnologías (computación, comunicaciones inalámbricas, redes sensoriales, electrónica...) que proporcionan nuevos servicios a varios niveles de circulación:

- *Circulación asistida:* sistemas de navegación e información, con asistencia al

conductor en tiempo real, monitorización de condiciones del tráfico e incidencias.

- *Circulación segura*: sistemas de detección temprana, comunicación y procesado de información y avisos, interfaces de usuario; desarrollo de criterios de evaluación de la seguridad de las infraestructuras; seguridad post-accidente (llamada emergencia automática, grabación de datos, sistema anti-incendios, sensores biométricos de presencia de ocupantes).
- *Circulación eficiente*: gestión de flotas mediante tecnologías de localización, gestión del tráfico urbano, control de velocidad o sistemas de pago electrónico.

### **7.8.3 Conversión de vehículos a gas.**

El incesante aumento del precio del petróleo y la creciente preocupación por el tema de la contaminación ambiental y las emisiones de gases de efecto invernadero es la principal motivación para la búsqueda de alternativas económicas y ecológicas.

En este sentido, se está estudiando una posible implantación del gas natural comprimido (GNC) en los vehículos de transporte público, debido a que es un combustible limpio, en la medida en que no produce la magnitud de residuos que el diesel o la gasolina, y económico en comparación con el precio de los anteriores.

Con excepción del NO<sup>1</sup>, el desempeño ambiental del GNC es significativamente mejor que el del ACPM. Para el caso del CO<sub>2</sub>, CO, HCT<sup>2</sup> y MP<sup>3</sup>, las emisiones asociadas al procesamiento del ACPM son al menos 50% mayores que las del GNC (Behrentz & Virgüez, 2011).

### **7.8.4 Tecnologías para el entretenimiento.**

Actualmente las tendencias están girando hacia la utilización de tecnologías que permitan al pasajero durante su viaje estar informado en tiempo real y entretenido con una variada gama de posibilidades.

Al respecto, existen alternativas como ofrecer a los pasajeros un servicio de mensajes en tiempo real y emisiones de radio y TV en vivo, mediante una solución de información al pasajero autofinanciada. Lo anterior, con sistema de anuncios a bordo que utiliza tecnología basada en TV para emitir contenido visual y de audio a los pasajeros, a través de pantallas LCD individuales, resistentes al vandalismo, con opciones para escoger música en vídeo o audio o canales de noticias.

---

<sup>1</sup> Monóxido de nitrógeno.

<sup>2</sup> Hidrocarburos no metánicos.

<sup>3</sup> Material particulado.

### 7.8.5 Arquitectura y diseño de buses.

La experiencia de viajar y pasar mucho tiempo en un solo lugar hace que las personas, cada vez más exigentes e inconformes, soliciten espacios atractivos y cómodos en los vehículos.

Esto lleva como consecuencia que las ensambladoras dediquen cada vez más tiempo al diseño e implementación de espacios cómodos y atractivos en los vehículos de servicio público, con modernos e innovadores propuestas que progresivamente se van tomando el mercado.

La satisfacción de la demanda cada vez toma más en cuenta al momento de valorar un servicio, el carácter diferenciado del mismo, por tanto es sumamente útil poner a disposición del usuario un servicio atractivo.

Cuadro 14. -Entorno tecnológico

|   | VARIABLE CLAVE                      | A/O | AM | Am | Om | OM |
|---|-------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| a | Vehículos eléctricos                | O   |    |    |    | X  |
| b | Utilización de las TIC              | O   |    |    |    | X  |
| c | Conversión de vehículos a gas       | O   |    |    |    | X  |
| d | Tecnologías para el entretenimiento | O   |    |    | X  |    |
| e | Arquitectura y diseño de buses      | O   |    |    |    | X  |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 14.

**a. Vehículos eléctricos:** corresponde a una Oportunidad Mayor puesto que las mejoras en las tecnologías alternativas que involucren energías más limpias que el combustible fósil favorece las tendencias de protección al medio ambiente abiertamente apoyadas por la población lo cual favorece la comercialización de servicios amigables con el medio ambiente. A su vez, las nuevas tendencias apuntan hacia un replanteo del modo de entender el transporte en términos de mejoras en los tiempos y modelos de transporte.

**b. Utilización de las TIC:** corresponde a una Oportunidad Mayor, puesto que permite acceder a tecnología que garantice el mejor y más transparente y oportuno flujo de información. Un ejemplo de estas son las tecnologías relacionadas a circulación asistida, circulación segura y circulación eficiente; todas destinadas a mejorar los tiempos, control y seguridad tanto para las empresas prestadoras de servicio de transporte como para sus usuarios.

**c. Conversión de vehículos a gas:** corresponde a una Oportunidad Mayor, debido a que permite a la empresa reducir sus costos asociados al consumo de combustible hasta en un 20% y disminuye la emisión de gases de efecto invernadero a la atmosfera, sin afectar el rendimiento del vehículo.

**d. Tecnologías para el entretenimiento:** corresponde a una oportunidad menor, debido a que las tecnologías cada vez ofrecen más posibilidades de información y entretenimiento a los pasajeros haciendo más amena y satisfactoria su estadía durante el viaje

**e. Arquitectura y diseño de buses:** corresponde a una Oportunidad Mayor, como consecuencia de la amplia gama de diseños que ofrece el mercado para atender una demanda estricta e insatisfecha que busca con afán propuestas innovadoras y atractivas al viajar.

Cuadro 15. Matriz de evaluación integrada de factores

|   | VARIABLE CLAVE              | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                         | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                       | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Crecimiento del ICV e IDH   | El incremento de estos índices afecta directamente el consumo de servicios relacionados con el transporte.                                                                                                                     | Las empresas relacionadas con servicios de transporte y turismo son afectadas directamente por los ingresos de las personas y sus necesidades de demanda.                                                                                                       | El incremento positivo de estos índices indica el incremento en la demanda de servicios relacionados al transporte, pues las mejoras en los niveles de vida se traducen en necesidades de transporte de calidad, transporte de intercambio cultural y laboral y turismo. |
| 2 | Vías de acceso              | Las vías de acceso garantizan la interconectividad entre los centro urbanos por medio de vías de comunicación físicas.                                                                                                         | El aumento y mejora de las vías de acceso garantiza la respuesta a las nuevas demandas económicas de intercambio necesaria para las regiones, por tal razón las vías de acceso del tienden hacia garantizar la conectividad vial del sur del país.              | Representa una oportunidad en la medida en que se garantizan diferentes vías sobre las cuales se puede extender servicios de transporte.                                                                                                                                 |
| 3 | Estado infraestructura vial | El estado de la infraestructura vial tiene una relación directa con los niveles de accidentalidad y el desgaste de los automotores que hacen uso de dicha infraestructura.                                                     | Las dinámicas económicas del sur occidente del país en especial en el departamento del Huila atienden la política minero energética y por lo tanto el tránsito de carga pesada deteriora las vías, descuidadas por la instituciones encargadas.                 | El estado de la infraestructura afecta directamente el estado del parque automotor de las empresas prestadoras de servicio de transporte.                                                                                                                                |
| 4 | Ubicación geográfica        | La ubicación con la que cuenta el departamento de Huila es estratégica garantiza un puente de comunicación constante con el sur occidente y centro del país. El Huila es paso obligado para el transporte nacional colombiano. | La necesidad de comunicar vialmente al país implica directamente tener en cuenta la ubicación del departamento del Huila que comunica, sur, sur occidente, occidente y centro del país.                                                                         | Garantiza la necesidad del transporte regional y nacional.                                                                                                                                                                                                               |
| 5 | Incremento de la población  | El incremento de la población implica directamente la demanda de transporte.                                                                                                                                                   | El incremento de la población determina la propensión hacia el acceso de servicios que permitan responder a sus demandas de vida, como lo es el transporte. La tendencia positiva de dicho incremento de población garantiza una demanda constante de clientes. | Se requiere una constante y mejora en la capacidad instalada de la organización para responder a la demanda constante y creciente de los clientes.                                                                                                                       |

Cuadro 15. (Continuación)

|    | VARIABLE CLAVE                         | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                            | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                              | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                               |
|----|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | Población urbana y rural               | El incremento de la población –en especial urbana determina un nuevo nivel de demanda de transporte para dicha población.                                                         | La tendencia de concentración poblacional es urbana en el departamento del Huila, lo cual garantiza acceso directo al nicho población de la demanda.                                                                                                   | La concentración urbana le garantiza a la organización la capacidad de ofrecer servicios de manera oportuna.                                                                                                                                                |
| 7  | Género y grupos de edad                | Determina –en términos generales- la población económicamente activa y con capacidad de gasto.                                                                                    | La capacidad de gasto está directamente relacionada con los grupos etarios, la proporción es interesante pues la mayoría de la población en el Huila se encuentra dentro del grupo etario con capacidad económica activa.                              | Garantiza la predominancia del grupo etario capaz de acceder y tomar decisiones con respecto al servicio de transporte.                                                                                                                                     |
| 8  | Personas por hogar                     | El número de personas por hogar determina la costumbre de consumo de servicios relacionadas al transporte de ellos mismos.                                                        | Dicho número de personas determina la cultura de gasto en el hogar de manera amplia, por su parte, la tendencia decreciente de esta señala grupos de familias más compactos.                                                                           | Constituye una amenaza menor pues entre más compacto es el número de la familia, esta misma puede recurrir a modos de transporte predominantemente familiar, como por ejemplo vehículos particulares.                                                       |
| 9  | Desarrollo de municipios secundarios   | Abre el espectro de población y centros urbanos donde se requiere transporte.                                                                                                     | El desarrollo de los municipios secundarios determina la inserción de estos centros poblacionales a la producción nacional como también a la demanda nacional de servicios para tender su crecimiento y desarrollo.                                    | Genera un impacto positivo para la organización en la medida en que se amplía el espectro donde esta puede prestar su servicio con mayor oportunidad y con una demanda asegurada de sus servicios.                                                          |
| 10 | Desempeño de la economía colombiana    | El desarrollo de economía colombiana pasa directamente por el desarrollo de sus condiciones de movilidad y transporte.                                                            | El desempeño de la economía determina la necesidad del acceso a la demanda de servicios que garanticen dicho crecimiento y dada la particularidad de la economía colombiana dicho desempeño positivo requiere directamente de servicios de transporte. | La organización debe seguir respondiendo a la demanda de transporte para atender a la demanda constante de clientes y necesidades de la creciente economía nacional.                                                                                        |
| 11 | Atractividad del Huila en el 2013-2014 | Determina la propensión al consumo de productos y servicios del departamento entre ellos el transporte representado en turismo o necesidades laborales y económicas de la región. | El departamento del Huila propende hacia una atractividad cada vez más pronunciada lo cual determina su nivel de participación en la producción y demanda nacional de bienes y servicios.                                                              | La atractividad del departamento garantiza a la organización un flujo mayor de demanda de servicios relacionadas al transporte pues al crecer dicho índice el requerimiento de un transporte de calidad y oportunidad crece con él como también su demanda. |

Cuadro 15. (Continuación)

|    | VARIABLE CLAVE                                     | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                           | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                     | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Venta de automotores y movilidad de motos y carros | Está relacionado al consumo directo de los servicios de transporte.                                                                                              | La tendencia es positiva en el departamento del Huila en cuanto a la compra de automóviles y motocicletas en la región. Esto determina la cultura de consumo de servicios para satisfacer la necesidad de movilidad de la población.          | Constituye una amenaza en la medida en que este incremento modifica la manera mediante la cual los huilenses optan por movilizarse.                                                                                                                                               |
| 13 | Apoyo al sector agrícola                           | Este tipo de apoyos se traduce en beneficios que determinan nuevas necesidades para el sector agrícola, entre ellos, necesidades del orden vial.                 | El incremento de estos apoyos determina nuevas necesidades para el sector y la mejora de las rutas de acceso a él (mejoras en el tendido vial secundario, en su mayoría)                                                                      | Constituye una posibilidad para atender esta demanda de negocios producto de los apoyos al sector agrícola. Al margen de esto –y de manera directa- el parque automotor puede verse beneficiado si las políticas de poyo pasan también por la mejora del tendido vial secundario. |
| 14 | Desempleo y pobreza                                | Estos niveles determinan de cierto modo la capacidad de consumo de servicio de la población.                                                                     | Los niveles de desempleo y pobreza mejoran estadísticamente lo cual significa que la población puede acceder de manera constante al consumo de bienes y servicios con mayor regularidad.                                                      | Al afectarse estos índices, se afecta a los grupos sociales que acceden con mayor frecuencia al servicio público o de transporte, lo cual es una amenaza en la medida en que se afecta la capacidad de pago de la población demanda de la organización.                           |
| 15 | Nivel de educación                                 | Mejor mercado de profesional capaz de encargarse atender los requisitos del sector y una mejor población objetivo a la cual prestarle el servicio de transporte. | Los niveles de educación están –a priori- relacionados con el nivel de cultura presente en la sociedad, la tendencia positiva de estos se traduce en una mejora sustancial en la cultura ciudadana de la población demanda.                   | Se requiere un servicio que logre satisfacer a una población cada vez con mejores niveles educativos y favorece el cuidado por parte de estas del parque automotor a su servicio dado que un mayor nivel cultural más respeto y cuidado existe en la población.                   |
| 16 | Programa de viviendas gratis y subsidiadas         | El mejoramiento de la calidad de vida de las personas con vivienda propia puede generar que los recursos se destinen para necesidades como transporte.           | En el país, durante los últimos dos años se entregaron 30.000 viviendas gratis, lo que implica que ese número de familias pueden direccionar los recursos que antes destinaban para el arrendamiento hacia otras necesidades como transporte. | La organización se puede ver beneficiada en la medida en que las personas que accedieron a estas viviendas pueden utilizar los recursos sobrantes en utilizar servicios de transporte.                                                                                            |

Cuadro 15. (Continuación)

|    | VARIABLE CLAVE                   | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                            | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                   | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17 | Obesidad                         | Representa una población demanda fija para el sector.                                                                                                                             | La tendencia preocupante del aumento de este índice demuestra, en primer lugar, los hábitos sedentarios de la población y en segundo lugar la propensión al uso de servicios que eliminen la necesidad de ejercer actividades motrices rigurosas para la población demanda. | Se presenta como una amenaza menor dado que implica un aumento de los espacios para brindar confort al usuario, lo que obliga a la empresa a rediseñar algunos espacios y servicios.                                                                                |
| 18 | Índice de mortalidad             | Influye en el ideario de seguridad de la población el cual está relacionado con acceso de servicio de transporte.                                                                 | El incremento de los índices de mortalidad por causas violentas representa una creciente condición de inseguridad en el ideario colectivo de la población demanda.                                                                                                          | Es una amenaza en la medida en que se debe transformar el ideario colectivo de inseguridad y se constituye en una oportunidad siempre y cuando se logre transmitir a la población demanda la seguridad que se brinda en el transporte por parte de la organización. |
| 19 | Tasa de morbilidad               | El incremento de la morbilidad afecta indirectamente la demanda del servicio y puede afectar negativamente si dicha morbilidad se concentra en enfermedades infecto contagiosas.  | La tendencia hacia la disminución de este índice brinda la sensación de seguridad para aquellas personas que deben acceder a servicios públicos masivos.                                                                                                                    | La presentación de un servicios masivo que brinde seguridad para la salud humana se puede capitalizar en una mejor imagen del servicio prestado por la organización.                                                                                                |
| 20 | Régimen de salud y aseguramiento | El incremento del régimen de salud y aseguramiento genera aumento en las condiciones de vida y seguridad de las personas. Ocasionalmente hay una relación positiva con el sector. | El aumento de los niveles de calidad de vida genera como consecuencia el acceso a otros servicios como el transporte público.                                                                                                                                               | Potencialmente puede traducirse en un aumento significativo de la demanda de servicios en segmentos específicos.                                                                                                                                                    |
| 21 | Proceso de paz con las FARC      | Garantías para el sector en materia de seguridad social para aquellas empresas que presentan el servicio de transporte.                                                           | El presente proceso de paz puede significar una nueva era para la sociedad colombiana en la cual la prestación de servicios como el transporte mejore en su imagen y puedan acceder a nuevas zonas de demanda antes inexploradas.                                           | Abre la posibilidad de brindar un servicio menos riesgoso y la oportunidad de explorar nuevos destinos.                                                                                                                                                             |
| 22 | Bandas criminales y violencia    | Representada en los niveles de seguridad para la prestación y accesos a los servicios concernientes al sector.                                                                    | La tendencia creciente de estas bandas acrecienta los riesgos para la prestación del servicio de transporte y crean una imagen de seguridad negativa en el ideario de la demanda.                                                                                           | Se ve afectada la imagen de seguridad de la población demanda y aumenta el riesgo de condiciones violentas contra la organización como daños al parque automotor o extorsiones y la imposibilidad de acceder a regiones del país con plena seguridad.               |

Cuadro 15. (Continuación)

|    | VARIABLE CLAVE                                         | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                          | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                           | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23 | Ley Conductores ebrios                                 | Favorecen al sector por la disminución de riesgo de accidentes por conductores ebrios                                                           | La tendencia creciente de la actividad de conductores ebrios crea un margen negativo de accidentalidad en las calles y carreteras del país.                                                                                                         | Representa una oportunidad para las empresas prestadoras de servicios de transporte por la disminución potencial de accidentes de tránsito.                                                  |
| 24 | Tránsito de vehículos de carga pesada                  | Generan daño a la infraestructura vial nacional y aumenta el riesgo de accidentalidad en carretera.                                             | El aumento significativo de dicho tránsito responde a las actuales directrices políticas del presente gobierno nacional, afectando directamente el tránsito en carreteras nacionales.                                                               | Representa una amenaza debido a que el alto número de vehículos de carga pesada por las carreteras generan trancones, mayores riesgos de accidentalidad y deterioro de la malla vial.        |
| 25 | Accidentes de motos                                    | Aumento de la posibilidad de accidentalidad en las vías lo cual entorpece la prestación de los servicios del sector.                            | La tendencia de ocurrencia positiva de este índice demuestra la poca cultura existente en las calles por parte de los motociclistas y dada la alta demanda de este bien las calles se han vuelto más propensas a presenciar accidentes de tránsito. | Aumenta el riesgo de estar involucrados en accidentes de tránsito, lo que eventualmente se constituye en una amenaza para la prestación del servicio.                                        |
| 26 | Doble calzada Girardot-Mocoa                           | Mejora considerable de las vías de comunicación vial entre esos dos sectores.                                                                   | La construcción de dicha doble calzada mejora prudencialmente los tiempos y calidad de distribución del servicio de transporte, reduciendo así los tiempos de espera y accidentalidad.                                                              | Beneficios en cuanto a los tiempos de espera para cumplir con los recorridos en esta vía como también la disminución de la posibilidad de tener accidentado algún bien del parque automotor. |
| 27 | Eficiencia de los vehículos y política sobre emisiones | Tecnologías que permiten un mejor cuidado para los vehículos que la poseen y que están en permanente uso como lo son los del sector transporte. | La tendencia favorable al desarrollo de estas tecnologías garantiza día tras día mejores instrumentos para cuidar el parque automotor y vender la idea de compromiso ambiental a la población en general.                                           | Oportunidad de captar y mantener usuarios del transporte público capitalizando la idea del cuidado al medio ambiente.                                                                        |
| 28 | Búsqueda de comodidad                                  | Aumento del criterio selectivo de la población hacia los servicios del sector que brinden dicha capacidad.                                      | La tendencia positiva hacia la búsqueda de comodidad significa mayor premiación social a aquellas empresas capaces de responder a este criterio de selección de la población demanda.                                                               | Capitalización de la comodidad como pilar para el transporte de personas.                                                                                                                    |
| 29 | Calidad del servicio                                   | Aumento del criterio de selección por parte de la población demanda del sector.                                                                 | La propensión a la exigencia por parte de la demanda a un servicio de calidad cada vez mejor repercute directamente en la premiación que puedan recibir las empresas al brindarles dicha calidad a sus clientes.                                    | Requerimientos de mejores condiciones de calidad para la prestación del servicio de transporte.                                                                                              |

Cuadro 15. (Continuación)

|    | VARIABLE CLAVE                           | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                       | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                        | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                   |
|----|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 | Relativa estabilidad jurídica del sector | La normatividad expedida formalmente por la autoridad de tránsito y transporte a nivel nacional establece las reglas de juego para el desarrollo de la actividad transportadora intermunicipal de pasajeros. | Existe una notable normatividad que permite que las empresas que se encuentren desarrollando su labor dentro del sector transportador tengan claro su alcance, responsabilidades y obligaciones. | Se presenta como una oportunidad menor debido a que las empresas deben adelantar sus gestiones, como mínimo, en un sector o actividad con estabilidad legal y jurídica, brindada por el Estado. |
| 31 | Colombianos laborando en el exterior     | El fenómeno de globalización genera que las barreras de salida del país cada vez sean menores, y la búsqueda de oportunidades económicas en el exterior mayores.                                             | Existe una marcada tendencia hacia la migración de colombianos a países en búsqueda de mejores oportunidades económicas.                                                                         | Ocasionalmente puede generar un aumento de inversiones en sectores estratégicos de desarrollo del país.                                                                                         |
| 32 | Giro de remesas                          | El aumento de colombianos viviendo en el exterior genera un flujo de remesas hacia el país, mejorando los indicadores económicos.                                                                            | A pesar de las fluctuaciones a partir de la crisis del 2007, la tendencia es positiva desde la última década.                                                                                    | En general, un aumento en los indicadores económicos del país, impacta positivamente la demanda de servicios.                                                                                   |
| 33 | Destrucción de bienes de uso público     | La cultura generalizada del desprecio por los bienes de uso público genera daños y robos por parte de usuarios del servicio.                                                                                 | El aumento generalizado de este tipo de conductas genera preocupación por los costos asociados a dichas prácticas.                                                                               | Se constituye en amenaza debido a los múltiples daños que afectan la calidad del servicio prestado y aumentan los costos asociados.                                                             |
| 34 | Vehículos ecológicos                     | La preocupación creciente por parte de la sociedad frente a los altos niveles de contaminación genera una demanda de alternativas ecológicas en sectores como el transportador.                              | Existe una creciente tendencia frente a la utilización de vehículos más eficientes y con menores niveles de contaminación.                                                                       | La empresa tiene la oportunidad de implementar vehículos ecológicos con menores niveles de contaminación y más eficientes.                                                                      |
| 35 | Impuesto a la contaminación vehicular    | La preocupación creciente por parte de la sociedad frente a los altos niveles de contaminación genera que las autoridades ausculten medidas fiscales como mecanismos de retribución por contaminar.          | Las autoridades están buscando alternativas fiscales que permitan que los agentes contaminadores se vean obligados a retribuir a la sociedad por el daño.                                        | La empresa se puede ver avocada al pago de este tipo de impuestos para la movilidad de sus vehículos.                                                                                           |
| 36 | Restricciones de movilidad               | Los constantes problemas de tráfico y movilidad vehicular conllevan a la toma de medida como programaciones para la restricción de ciertos vehículos.                                                        | A pesar de los inconvenientes y poca practicidad de este tipo de medidas, es evidente que es progresiva su utilización regiones del país.                                                        | Se erige como una amenaza al funcionamiento de las rutas de transporte en la medida en que obstaculice la movilidad de ciertos vehículos.                                                       |

Fuente. Autor

Cuadro 15. (Continuación)

|    | VARIABLE CLAVE                      | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                  | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                              | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                  |
|----|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 37 | Vehículos eléctricos                | El sector del transporte tiene la posibilidad de integrar a su parque automotor vehículos eléctricos para la prestación del servicio.                                   | En el país hay vehículos de transporte masivo e individual de pasajeros totalmente eléctricos, y la tendencia es hacia su aumento.                                                                                     | La empresa tiene la oportunidad de incluir en su parque automotor vehículos eléctricos.                                                                        |
| 38 | Utilización de las TIC              | Las tecnologías de la información y las telecomunicaciones cada vez permean todos los sectores de la economía, prestando servicios altamente útiles.                    | La tendencia es hacia la sistematización de gran parte de los servicios del transporte público, buscando evitar que fallas humanas afecten el servicio.                                                                | La empresa tiene la oportunidad de mejorar niveles de seguridad y desempeño integrando progresivamente tecnologías de la información y las telecomunicaciones. |
| 39 | Piratería del servicio              | La competencia desleal y la piratería generan cada vez más impacto negativos sobre el sector formal del transporte por sus implicaciones.                               | Hay un aumento generalizado de rutas y servicios informales e ilegales que suplantán y afectan el servicio de transporte de pasajeros.                                                                                 | La empresa se ve afectada por las múltiples prácticas piratas que le generan pérdidas diariamente.                                                             |
| 40 | Conversión de vehículos a gas       | La conversión de vehículos a gas es una alternativa menos contaminante y más económica que tienen los propietarios de cualquier tipo de vehículos.                      | Debido a las ventajas en cuanto a economía de combustible y menor contaminación, hay una tendencia en aumento hacia la conversión.                                                                                     | La empresa puede aprovechar los beneficios legales, fiscales y económicos para adelantar la conversión de vehículos a gas.                                     |
| 41 | Tecnologías para el entretenimiento | Las personas que utilizan el servicio de transporte demandan facilidades de entretenimiento e información, situación que asiduamente determina la elección del usuario. | Las personas necesitan siempre sentirse conectadas con la realidad o entretenidas durante ciertos periodos de tiempo, por lo cual hay la tendencia a ofrecer adicionales como servicios de conexión y entretenimiento. | La empresa tiene la posibilidad de hacer más atractivos sus servicios integrando valores agregados a la experiencia del viaje.                                 |
| 42 | Arquitectura y diseño de buses      | La demanda del servicio de transporte público implica que las personas exijan espacios e instalaciones atractivas y cómodas.                                            | La demanda del servicio de transporte cada vez se torna más exigente en términos de valores agregados y diferenciadores.                                                                                               | Los modelos que se utilizan pueden mejorarse como consecuencia de las innovaciones que se introducen en el diseño de buses.                                    |

Fuente. Autor

## 7.9 PRINCIPALES VARIABLES SELECCIONADAS DEL ANÁLISIS EXTERNO

Una vez efectuado el respectivo análisis externo, donde se contemplaron aspectos geofísicos, económicos, políticos y sociales del entorno en el que se desarrolla la organización, se procede a seleccionar las principales variables identificadas. A continuación se presentan las variables más importantes del entorno de Coomotor.

Cuadro 16. Variables claves del diagnóstico externo

|    | <b>VARIABLE CLAVE</b>                                  | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>am</b> | <b>om</b> | <b>OM</b> |
|----|--------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1  | Crecimiento del ICV e IDH                              | O          |           |           | X         |           |
| 2  | Vías de acceso                                         | O          |           |           | X         |           |
| 3  | Estado infraestructura vial                            | A          |           | X         |           |           |
| 4  | Ubicación geográfica                                   | O          |           |           | X         |           |
| 5  | Incremento de la población                             | O          |           |           | X         |           |
| 6  | Población urbana y rural                               | O          |           |           | X         |           |
| 7  | Género y grupos de edad                                | O          |           |           | X         |           |
| 8  | Personas por hogar                                     | A          |           | X         |           |           |
| 9  | Desarrollo de municipios secundarios                   | O          |           |           |           | X         |
| 10 | Desempeño de la economía colombiana                    | O          |           |           |           | X         |
| 11 | Atractividad del Huila en el 2013-2014                 | O          |           |           |           | X         |
| 12 | Colombianos laborando en el exterior                   | O          |           |           | X         |           |
| 13 | Giro de remesas                                        | O          |           |           |           | X         |
| 14 | Venta de automotores y movilidad de motos y carros     | A          |           | X         |           |           |
| 15 | Programa de viviendas gratis y subsidiadas             | O          |           |           | X         |           |
| 16 | Apoyo al sector agrícola                               | O          |           |           | X         |           |
| 17 | Desempleo y pobreza                                    | A          |           | X         |           |           |
| 18 | Nivel de educación                                     | A          |           | X         |           |           |
| 19 | Obesidad                                               | A          |           | X         |           |           |
| 20 | Régimen de salud y aseguramiento                       | A          |           | X         |           |           |
| 21 | Índice de mortalidad                                   | A          |           | X         |           |           |
| 22 | Tasa de morbilidad                                     | A          |           | X         |           |           |
| 23 | Proceso de paz con las FARC                            | O          |           |           |           | X         |
| 24 | Bandas criminales y violencia                          | A          | X         |           |           |           |
| 25 | Ley conductores ebrios                                 | O          |           |           | X         |           |
| 26 | Tránsito de vehículos de carga pesada                  | A          | X         |           |           |           |
| 27 | Accidentes de motos                                    | A          |           | X         |           |           |
| 28 | Doble calzada Girardot-Mocoa                           | O          |           |           |           | X         |
| 29 | Estabilidad relativa del sector                        | O          |           |           | X         |           |
| 30 | Eficiencia de los vehículos y política sobre emisiones | O          |           |           |           | X         |

Cuadro 16. (Continuación)

|    | <b>VARIABLE CLAVE</b>                       | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>am</b> | <b>om</b> | <b>OM</b> |
|----|---------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 31 | Vehículos ecológicos                        | O          |           |           | X         |           |
| 32 | Impuesto a la contaminación vehicular       | A          | X         |           |           |           |
| 33 | Restricciones de movilidad                  | A          |           | X         |           |           |
| 34 | Búsqueda de comodidad                       | O          |           |           |           | X         |
| 35 | Calidad del servicio                        | O          |           |           |           | X         |
| 36 | La destrucción de los bienes de uso público | A          |           | X         |           |           |
| 37 | La piratería del servicio                   | A          | X         |           |           |           |
| 38 | Vehículos eléctricos                        | O          |           |           |           | X         |
| 39 | Utilización de las TIC                      | O          |           |           |           | X         |
| 40 | Conversión de vehículos a gas               | O          |           |           |           | X         |
| 41 | Tecnologías para el entretenimiento         | O          |           |           | X         |           |
| 42 | Arquitectura y diseño de buses              | O          |           |           |           | X         |

Fuente: Autor

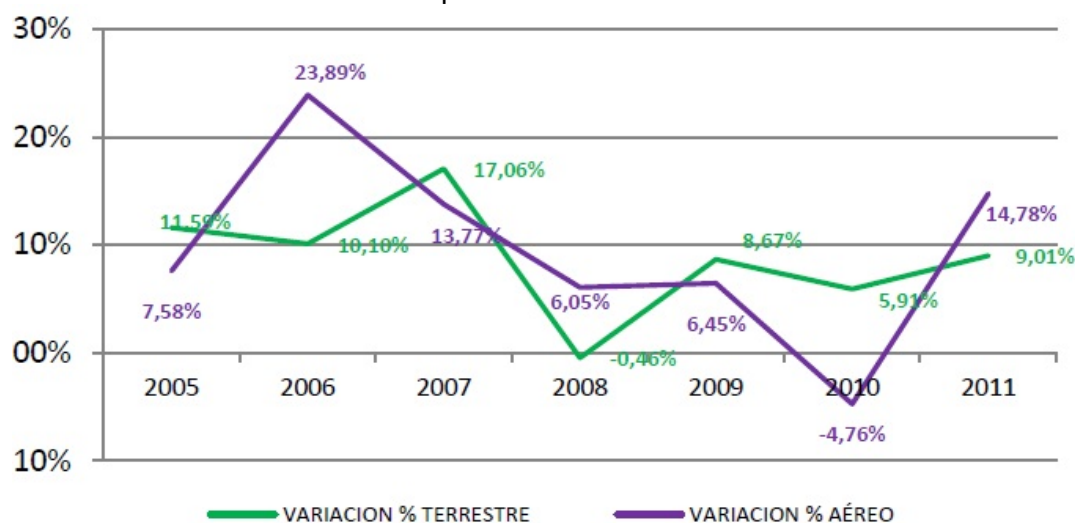
## 8. ANÁLISIS DEL SECTOR

La empresa Coomotor desarrolla su gestión en el sector transportador, especializándose en la prestación de servicios de transporte intermunicipal de pasajeros. En efecto, a continuación se presenta un análisis del sector de transporte público de pasajeros por carretera que incluye entre otros aspectos, la presentación del sector, de sus factores productivos, la cadena productiva y las cinco fuerzas competitivas del mercado.

### 8.1 DIMENSIONAMIENTO NACIONAL DEL SECTOR DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASAJEROS Y SU IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL

En 2012, el Banco de la república reveló que el crecimiento en el PIB nacional fue del 4,4%, dentro de la cual se tiene el comportamiento de las principales ramas de la actividad económica, siendo una de ellas el transporte, almacenamiento y comunicaciones, cuyo crecimiento fue del 7.13% con respecto al año anterior, mientras que para 2011 fue tan solo del 4.25%, año en el que el PIB por servicio de transporte terrestre y aéreo acumularon cifras de 18.131 y 2.345 miles de millones de pesos respectivamente.

Figura 3. Variación del sector transporte

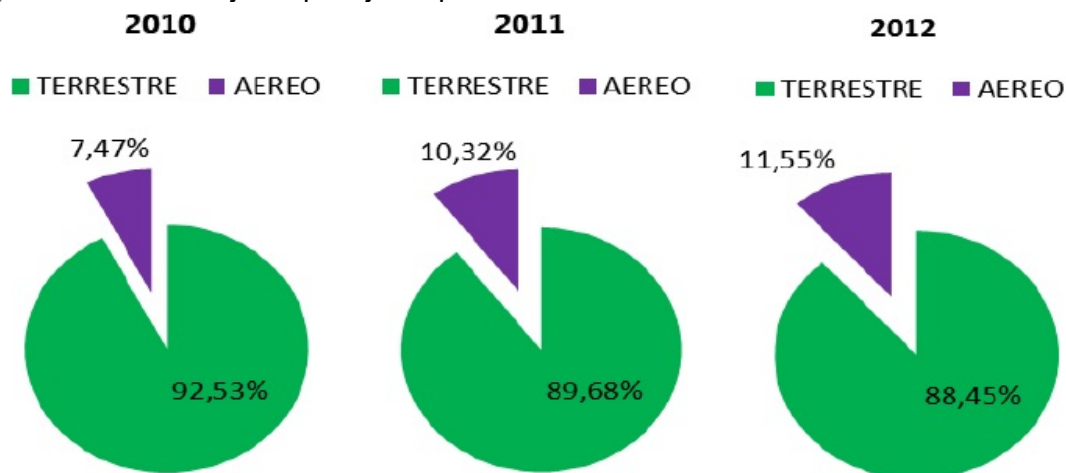


Fuente: Transporte en Cifras 2012. Ministerio de Transporte (2013)

A lo largo de los últimos cinco años el PIB del servicio de transporte terrestre evaluado a precios corrientes experimentó movimientos cíclicos, alcanzando su pico más alto en el año 2007 donde logró una tasa de crecimiento de más del 17% al pasar de 12.402 a 14.518 miles de millones de pesos, mientras que para el año 2011 el crecimiento fue igual al 9%, es decir, 1.499 miles de millones de pesos más con respecto al año anterior.

No obstante, mostrar tendencia creciente en el mercado, es preciso advertir que en comparación con el mercado de transporte aéreo, ha venido lenta pero progresivamente perdiendo terreno.

Figura 4. Porcentaje de pasajeros por modalidad



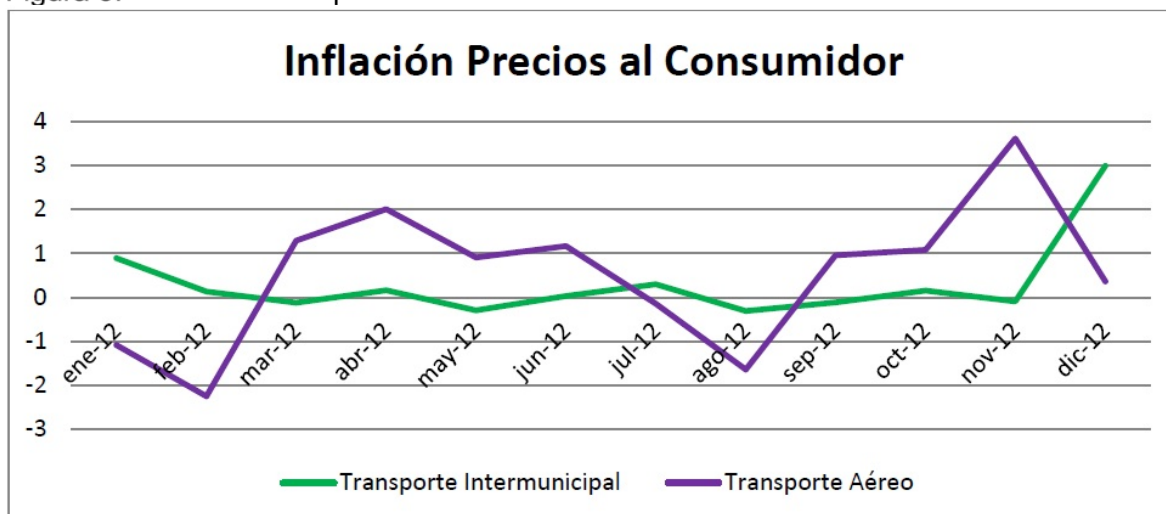
Fuente. AERONÁUTICA CIVIL - CONALTER

El transporte terrestre fue el modo de mayor participación con el 88.45% en 2012 mostrando una disminución de 1.23% con respecto al año anterior en el porcentaje de pasajeros movilizados por medio terrestre, este se mantiene en su posición predominante frente a los demás modos de transporte para la movilización de pasajeros. Aunque cabe resaltar en 2012, dicho porcentaje disminuyó viéndose compensado por un aumento significativo en el transporte de pasajeros vía aérea (2.314.632 pasajeros más que en 2011).

En 2011, la inclusión de aerolíneas de bajo costo en el mercado trajo consigo un cambio en la estructura del modelo de transporte ya que desde entonces se incluye una nueva opción que compite directamente con los precios de transporte terrestre. Lo anterior se evidencia. A lo largo del 2012 se tienen incrementos de precios para el modo aéreo, posiblemente motivados por aumentos de la demanda, mientras que el modo terrestre mostró estabilidad en sus precios y sólo repuntaron hasta diciembre que es una época donde tradicionalmente aumenta la demanda por transporte terrestre (navidad y año nuevo).

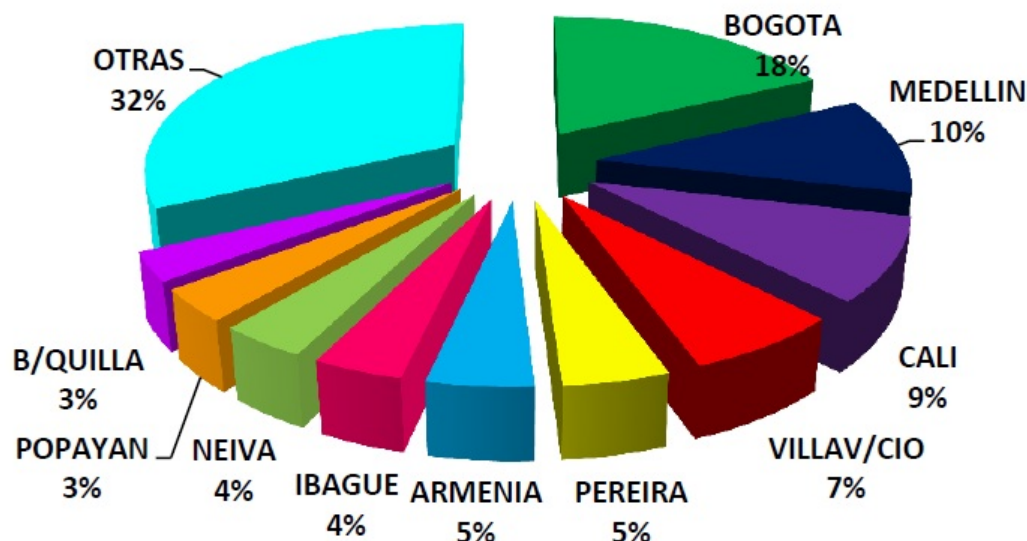
En 2012 se movilizaron cerca de 129.789.960 pasajeros por las diferentes redes viales a nivel nacional, de los cuales, 116.910.473 pasajeros lo hicieron desde las principales terminales del país, acompañados de un despacho de aproximadamente 11.636.123 vehículos que se movilizaron por carretera (CONALTER, 2012).

Figura 5. Evolución de precios



Fuente: ANDI (2013)

Figura 6. Participación porcentual de pasajeros por terminal de transportes



Fuente: CONALTER

Con respecto al año inmediatamente anterior se sigue manteniendo Bogotá como la ciudad líder en la movilización de pasajeros por carretera en el país aunque en 2012 dicha movilización cayó en un 1.50%, mientras que Medellín y Cali incrementaron el número de pasajeros movilizados en 4.26% y 4.33% respectivamente.

Por otro lado en 2012 el despacho de vehículos desde las terminales disminuyó tan solo 0.09%, un porcentaje que cada vez es menor ya que en 2011 cayó en 3.94%, siendo esta la caída más fuerte en los últimos 5 años. Son diversas las razones que pueden explicar estas constantes caídas en las tasas de despacho de vehículos,

una de ellas son los procesos de autorregulación y reestructuración de horarios que se adelantan en varios corredores del país, y particularmente en el caso de 2011, el cerramiento de algunas vías nacionales por cuenta de los daños a la infraestructura por la ola invernal congeló los desplazamientos por carretera desviando a los consumidores a desplazarse por otros medios (aéreo, fluvial), y contrayendo la tasa de despachos de vehículos, en las terminales de las ciudades afectadas dada la escasez de vías en funcionamiento.

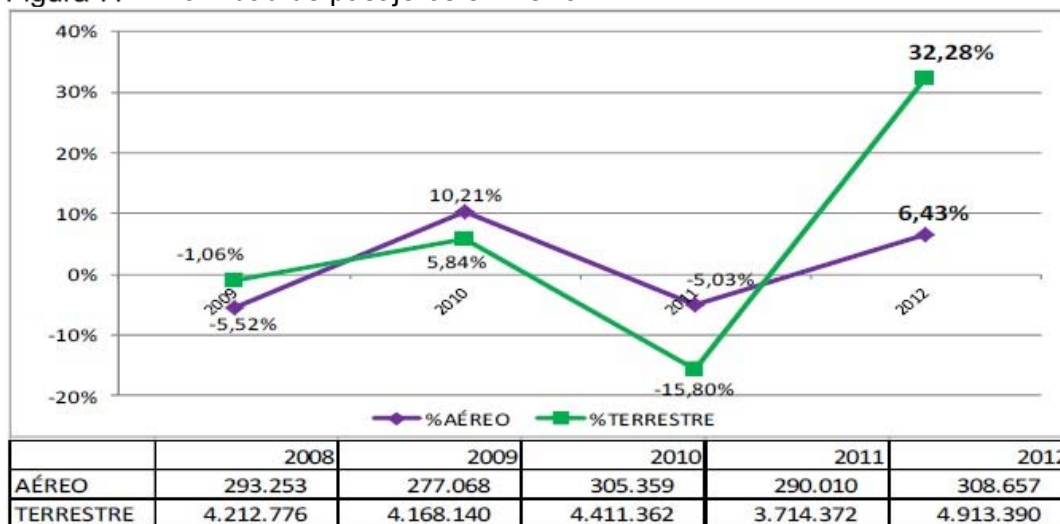
### 8.1.1 Mejoramiento de la infraestructura vial.

La infraestructura de transporte modo carretero ha crecido durante los últimos dos años a tasas más grandes de lo que lo hacía tres o cuatro años atrás, estos avances en desarrollo vial permiten que el servicio de transporte terrestre se recupere ratificando un crecimiento en la demanda del servicio de transporte terrestre del 4.12%. Así como una significativa recuperación en el número de vehículos que se movilizan para la prestación del servicio.

### 8.1.2 Movilidad desde la ciudad de Neiva.

El terminal de transporte de la misma ciudad movilizó a lo largo de 2012 un total de 4.913.390 personas, 1.199.018 más que el año inmediatamente anterior, reportando un crecimiento en la demanda de 32.28%. De la totalidad de pasajeros transportados por modo terrestre, la modalidad aérea sólo ocupa un 6.28%.

Figura 7. Movilidad de pasajeros en Neiva



Fuente: AERONÁUTICA CIVIL – CONALTER

## **8.2 DIAMANTE COMPETITIVO**

A continuación se realiza un análisis sectorial con base en la técnica del diamante competitivo.

### **8.2.1 Factores productivos.**

El sector en estudio comprende la relación de una serie de factores productivos disponibles en el departamento de Huila para el desarrollo del transporte público automotor de pasajeros. Más adelante, se aprecia para mejor análisis su división en categorías genéricas:

- Recursos humanos
- Recursos físicos
- Recursos de conocimiento
- Recursos de capital
- Infraestructura

### **Clasificación de los factores**

El estudio de los factores implica la identificación de los básicos, avanzados, generalizados y especializados.

#### **8.2.1.1 Factores básicos.**

- Recursos naturales abundantes en la región
- Producción agropecuaria de buena calidad
- Bajo costo de la tierra en la región
- Primer productor piscícola del país
- Explotación minera en crecimiento
- Diversidad de clima
- Riquezas en reservas naturales
- Disponibilidad de recurso hídrico

#### **8.2.1.2 Factores avanzados.**

- Existen fondos de garantías financieras
- Mercado de capital en el sector financiero
- Disponibilidad de créditos blandos (capital público)
- Data Center: Hosting dedicado, administración y seguridad información
- Servicios voz sobre IP
- Amplia oferta de servicios telecomunicaciones
- Energía eléctrica para exportación
- Centro de acopio de productos agropecuarios en Neiva (Surabastos)
- Existencia de empresas de transporte multimodal
- Ausencia de centros sectoriales en ciencia y tecnología
- Incubadoras de empresas en proceso de formación

- Recursos de regalías destinados I+D
- Consolidación de servicios de CAD/CAM
- Centros de estudio de educación superior y postgrados
- Disponibilidad de profesionales con formación especializada

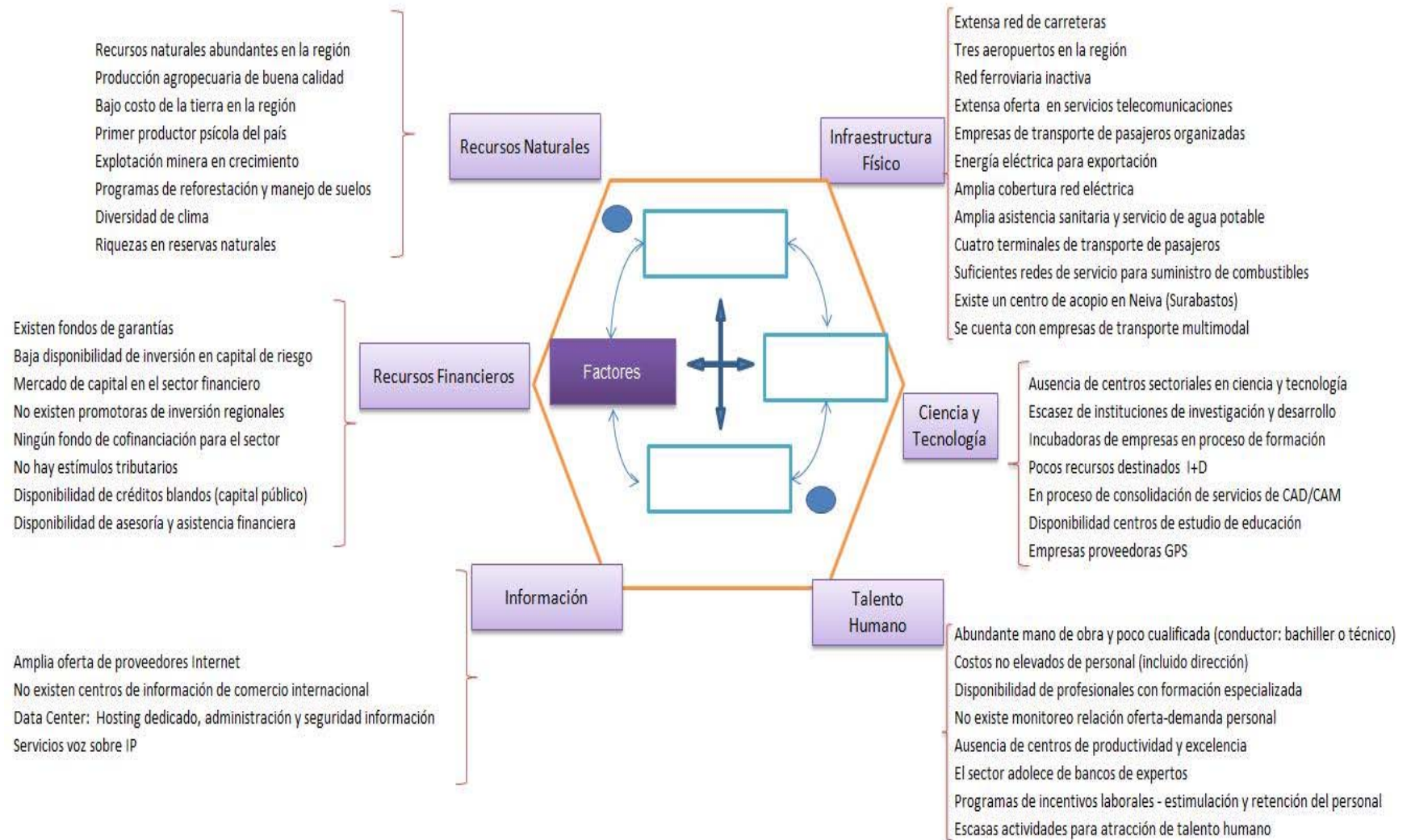
#### **8.2.1.3 Factores generalizados.**

- Amplia red de carreteras (primarias, secundarias y terciarias)
- Tres aeropuertos en la región
- Red ferroviaria inactiva
- Amplia cobertura red eléctrica
- Suficientes redes de servicio para suministro de combustibles
- Programas de incentivos laborales para estimular y retener el recurso humano
- Escasas actividades para atracción de talento humano
- Abundante mano de obra poco cualificada en la parte operativa (bachilleres o técnicos)
- Moderados costos asociados al personal (incluida dirección)
- Amplia asistencia sanitaria y servicio de agua potable
- Programas de reforestación y manejo de suelos
- Empresas de transporte de pasajeros organizadas
- Cuatro terminales de transporte de pasajeros: Neiva, Pitalito, Garzón y la Plata.

#### **8.2.1.4 Factores especializados.**

- Baja disponibilidad de inversión en capital de riesgo
- No existen promotoras de inversión regionales
- Ningún fondo de cofinanciación para el sector transportador
- No hay estímulos tributarios
- Disponibilidad de asesoría y asistencia financiera
- Limitación de centros de información de comercio internacional (Proexport)
- Escasez de instituciones de investigación y desarrollo
- Empresas proveedoras GPS
- No existe monitoreo relación oferta-demanda personal
- Ausencia de centros de productividad y excelencia
- El sector adolece de bancos de expertos

Figura 8. Factores productivos



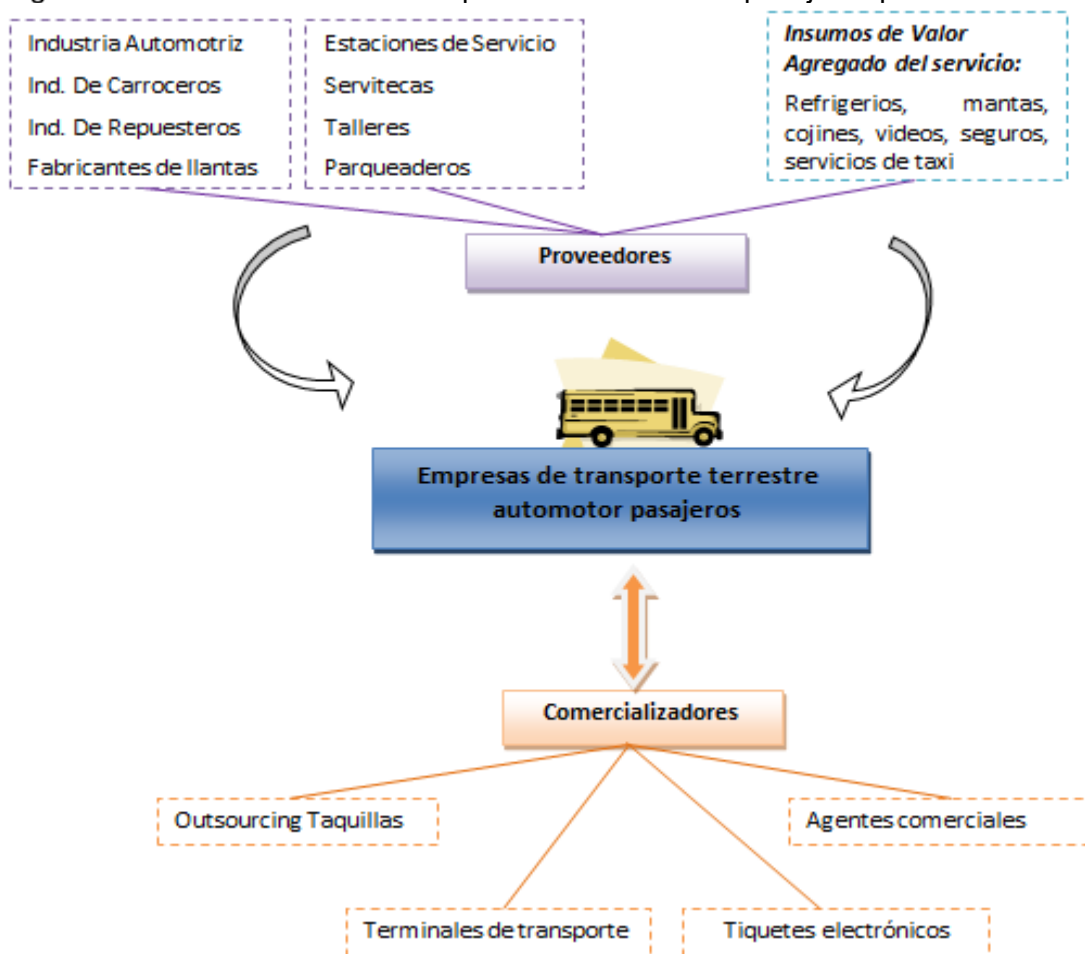
Fuente. Adaptación del autor a partir de Porter (1990).

## 8.2.2 Sectores conexos y de apoyo; redes y encadenamientos productivos.

### 8.2.2.1 Redes

Se presenta a continuación una red del sector servicio público automotor de pasajeros por carretera existente en el departamento de Huila.

Figura 9. Red del sector servicio público automotor de pasajeros por carretera

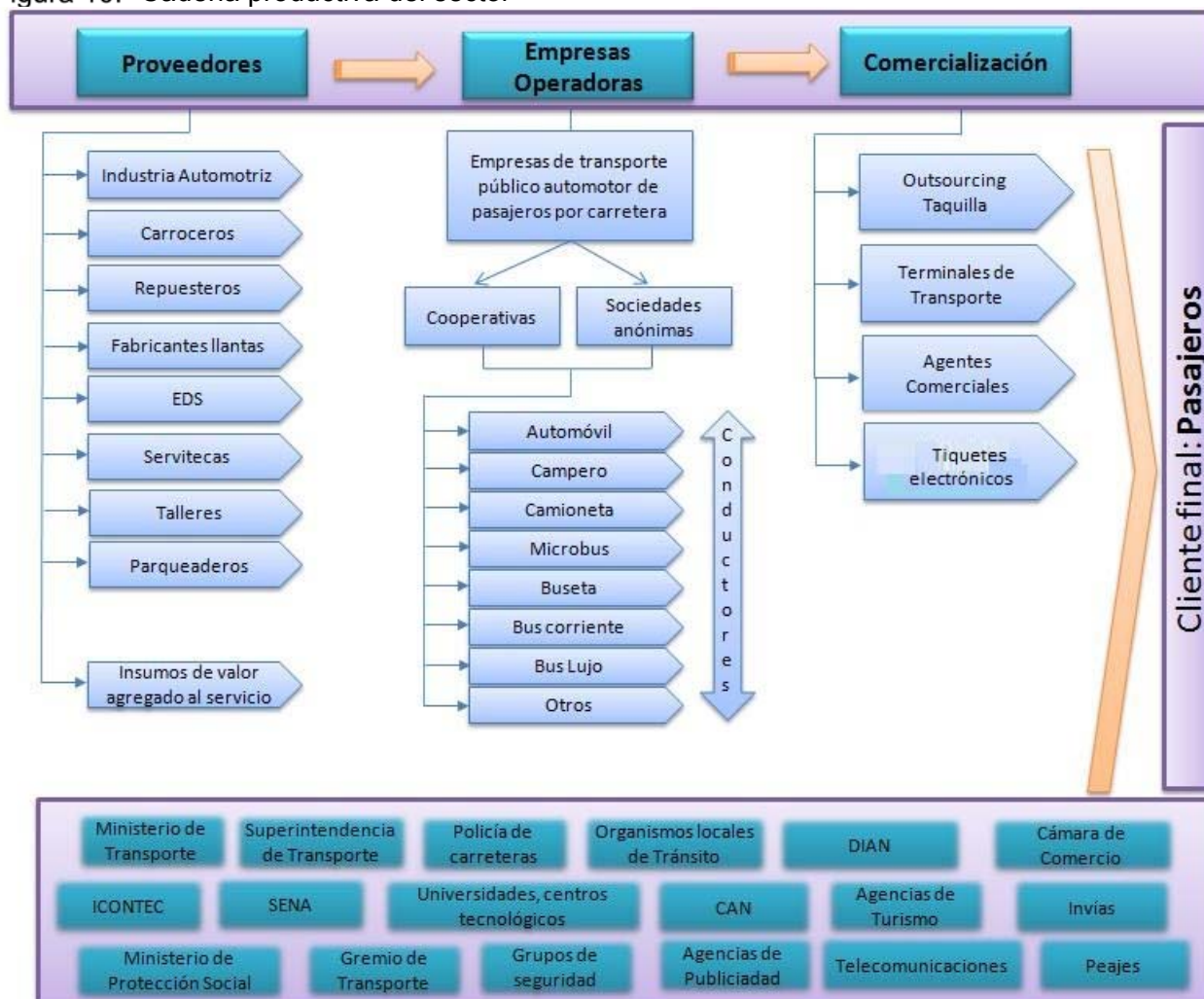


Fuente. Autor

### 8.2.2.2 Cadena productiva

A continuación se presente una de las cadenas productivas del sector transporte público automotor de pasajeros por carretera de empresas del departamento del Huila.

Figura 10. Cadena productiva del sector



Fuente. Autor

### 8.2.3 Condiciones de la demanda.

Se presenta a continuación una caracterización de la demanda del sector en estudio, presente en el departamento de Huila:

- Crecimiento gradual de la población en la región: se estima en 1.15 % anual.
- Comportamiento del desempleo: dada la actual dinámica de la economía nacional, el desempleo viene cediendo considerablemente, favoreciendo el crecimiento de la demanda.
- Crecimiento del sector informal e ilegal, que compite de manera desleal con el sector formal, afectando el comportamiento de la demanda.
- Demanda creciente por la elasticidad del precio en los tiquetes.

- Comportamiento cíclico de la demanda, que crece en altas temporadas, fines de semana y puentes.
- El usuario no cuenta con la información suficiente y confiable y medios para una mejor accesibilidad a los servicios de transporte.
- Dadas las libertades de horarios está sobre ofertando el servicio.
- La seguridad vial mejora en las carreteras regionales y nacionales.

#### **8.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.**

- Poco conocimiento del mercado.
- Rivalidad fuerte entre los empresarios. Existe una abierta y dañina competencia en el sentido de que integra estrategias que minan la rentabilidad del sector.
- Empresas y directivos reacios al cambio y faltos de capacitación. La falta de formación directiva y profesional de los gerentes restringe las visiones a largo plazo.
- Accesibilidad a sistemas de crédito financieros.
- Afiliación masiva de vehículos, sin planeación. El fenómeno de afiliación de nuevos automotores no obedece a ningún estudio serio de capacidad del mercado.
- Modelo empresarial afiliador y despachador del vehículo. La actividad se limita a afiliar vehículos y a diseñar un mecanismo de despacho del vehículo.
- Falta de responsabilidad en la gestión de flota, racionalidad y eficiencia del sistema operativo.
- Desestimulación de las alianzas estratégicas empresariales. No se incita la asociatividad de empresas en beneficio de rendimientos y de un mejor servicio.
- Subcontratación (outsourcing). Predominan la tercerización de servicios.
- Informalidad interna generalizada por la prestación de servicios no autorizados.
- Mal uso de las herramientas de autorregulación empresarial.
- Diferencias en la planeación, control y estrategias para la prestación del servicio.

- Diferencias entre productos. Sin embargo, una gran mayoría de los productos son poco diferenciados.
- Identidad de marca. Se apela al reconocimiento y tradición de la marca para atraer clientes.
- Diversidad de competidores.

#### **8.2.5 El papel de gobierno.**

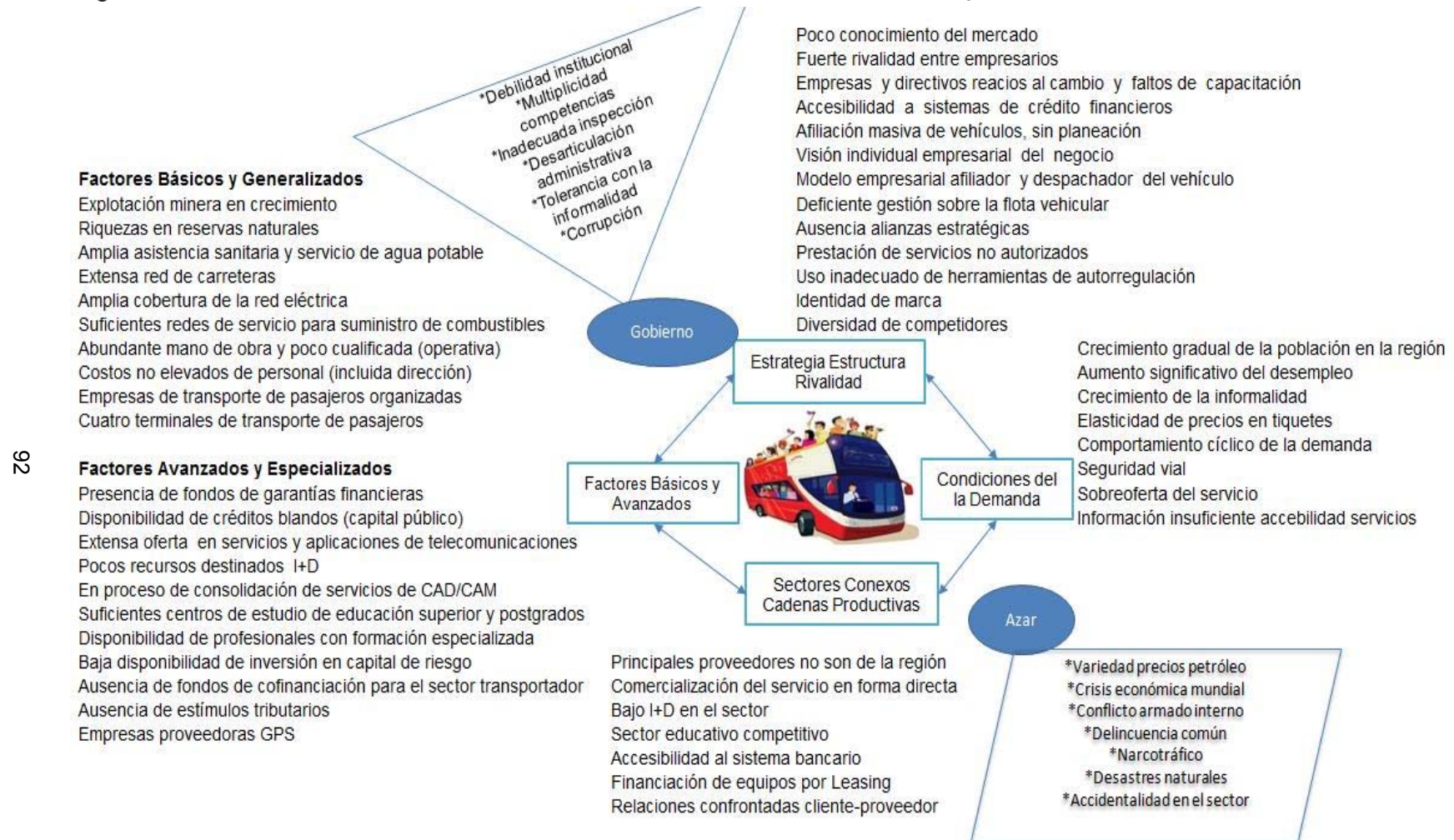
- Debilidad institucional en los procesos de planeación, regulación y control de la actividad transportadora, permitiendo la manifestación de prácticas desleales e informales.
- Multiplicidad de competencias entre la nación (Ministerio de Transporte, Superintendencia de Puertos, Policía de carreteras, organismos de tránsito). Lo anterior genera ambigüedades de conceptos y acciones por parte de la autoridad.
- Desarticulación administrativa y deficiencia institucional por la carencia de recursos económicos, humanos y tecnológicos. La capacidad de maniobra de las instituciones es limitada.
- Tolerancia con la informalidad e ilegalidad en el transporte. La sociedad y la autoridad toleran este tipo de prácticas.
- Corrupción en el sector. Algunos funcionarios son proclives a la corrupción para la expedición de autorizaciones y permisos.

#### **8.2.6 El papel de la casualidad – El azar.**

- El aumento en los precios internacionales del petróleo, incrementa los costos de los insumos del transporte.
- La crisis económica mundial y cambios significativos en los mercados financieros internacionales.
- El conflicto interno armado y un eventual proceso de dejación de armas de los grupos ilegales.
- Los desastres naturales. El fenómeno de niño y de la niña y sus consecuencias sobre la infraestructura.

- Accidentalidad en el sector. El transporte de hidrocarburos (petróleo crudo) y carga (construcción de central hidroeléctrica del Quimbo) ocasiona un mayor riesgo de accidentalidad.
- Accionar de la delincuencia común. Incremento del accionar de las bacrim (bandas criminales) como consecuencia de la desmovilización de los grupos de autodefensa).
- Narcotráfico. La articulación de una red internacional de narcotráfico.

Figura 11. Diamante competitivo del sector transporte público automotor de pasajeros por carretera en Huila



Fuente. Adaptación del autor a partir de Porter (1990).

## **8.3 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS**

### **8.3.1 Competidores Actuales.**

#### **8.3.1.1 Intensidad de la rivalidad.**

En el mercado local se pueden identificar 17 empresas de transporte público de pasajeros, lo que evidencia que el nivel de competencia en el mercado inmediato es bastante alto. Lo anterior genera una oferta amplia de vehículos, con servicios altamente diferenciados. Se relacionan algunas empresas:

- Cootranshuila
- Flota Huila
- Expreso La Gaitana
- Expreso Bolivariano
- Flota Magdalena
- Rápido Tolima
- Coomotor Florencia
- Cootransmayo

Aunado a lo anterior, a nivel nacional existen 519 empresas que conforman el sector (de las cuales el 57% son sociedades comerciales y el 43% pertenecen al sector cooperativo). Dichas empresas acceden al mercado a través de un permiso de operación que concede el Ministerio de Transporte para prestar el servicio en una ruta determinada, por término indefinido y bajo un régimen de libertad tarifaria con precios mínimos establecidos periódicamente por el Ministerio de Transporte. Cundinamarca es el departamento con mayor número de empresas (16,3%), incluida Bogotá, seguida por Antioquia representa el 15.2% de las empresas del país (ANDI, 2013).

La flota vehicular de transporte intermunicipal es de 38.882 vehículos, de los cuales el 48% corresponde a autobuses con capacidad para 32 o más pasajeros.

#### **8.3.1.2 Barreras de salida.**

Los principales obstáculos con los que puede encontrarse una empresa para abandonar el mercado del transporte terrestre de pasajeros radican en alto grado de especialización de los vehículos y alto valor de los mismos. Al respecto, no existe ninguna restricción de tipo legal que lo impida.

### **8.3.2 Amenazas de los nuevos entrantes. Barreras de entrada.**

En principio, el ingreso al mercado del transporte tiene una limitante en términos de las preferencias de los usuarios. Se puede apreciar una fuerte identificación de marca y lealtad a las empresas regionales, lo que dificulta inicialmente el ingreso de nuevos competidores.

Igualmente, las actuales empresas generan una serie de acciones obstaculizadoras a la gestión de las nuevas que intentan entrar, como situaciones de sabotaje a su operación, no obstante no existir un fenómeno de monopolio.

Finalmente, es válido mencionar que los nuevos entrantes necesitan moderadas inversiones en vehículos. Sin embargo, no requieren grandes capitales para inversión en planta ni equipos de última tecnología.

### **8.3.3 Poder de negociación de los proveedores.**

El número de proveedores disponible para el sector es bastante alto, debido al poco número de alianzas estratégicas. Sin embargo, las empresas están optando por incursionar en el mercado de las estaciones de servicio para la provisión de combustibles y aceites y demás insumos para los vehículos, con el objetivo de tener cierto control sobre precios.

Se presentan algunas integraciones hacia atrás, con el fin de alcanzar ciertas ventajas sobre todo en los productos mencionados.

### **8.3.4 Poder de negociación de los compradores.**

El sector se caracteriza por tener una gran cantidad de compradores pero en forma dispersa y no concentrada. Los compradores tienen la posibilidad de negociar los precios y realizar fuertes presiones para la disminución ocasional de los precios de los pasajes, a pesar no estar organizados.

Algunas empresas tienen convenios con otras organizaciones e instituciones para descuentos y beneficios en el momento de la compra de pasajes.

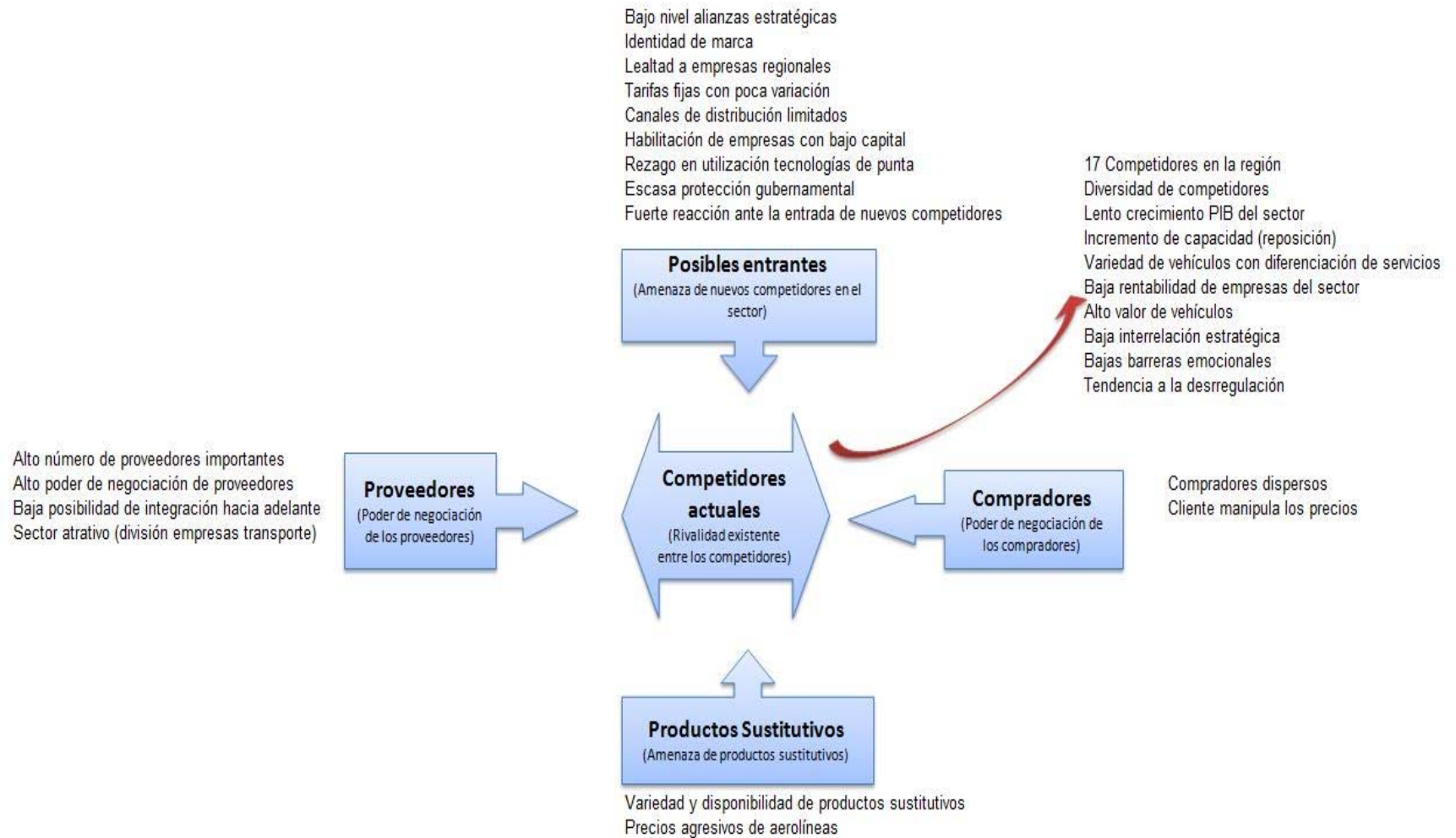
### **8.3.5 Productos sustitutivos.**

Al respecto existe una amplia gama de productos sustitutos, tanto en el presente como en el futuro próximo. El aumento exponencial e ininterrumpido en las ventas de vehículos particulares desde el 2010, al igual que el ingreso de las aerolíneas de bajo costo en el 2011, generan excelentes opciones al momento de viajar.

De otra parte, la informalidad presente en el transporte ocasiona una fuerte presión y direcciona un segmento notable de los usuarios.

Figura 12. Cinco fuerzas competitivas de Porter

95



Fuente. Adaptación del autor a partir de Porter (1990).

### **8.3.6 Análisis de las fuerzas competitivas.**

Se presenta a continuación el análisis de cada una de las fuerzas competitivas expuestas anteriormente en el sector del transporte terrestre intermunicipal de pasajeros y su respectiva evaluación en la matriz de evaluación integrada (ver Cuadro 17).

En general, se evidencia un sector altamente agresivo en su dinámica económica y empresarial, como consecuencia de la confluencia de factores como la competencia actual, los nuevos entrantes y productos sustitutos.

Al respecto, se destaca el alto número de competidores que se presentan actualmente en el sector, pese a que en los últimos 5 años no se hayan autorizado licencias para nuevas rutas de transporte.

La diversidad de competidores es relativamente alta, lo anterior desde la perspectiva de la línea de servicios y el parque automotor disponible para la prestación del servicio. La situación contrasta con la poca capacidad de diferenciación que tienen las empresas que se encuentran activas.

El crecimiento del sector, a pesar de tener indicadores positivos desde hace un quinquenio, es relativamente bajo debido a factores relacionados con la estimable compra de vehículos particulares, el mejoramiento de la infraestructura vial y el mejoramiento de los indicadores de seguridad en carretera, ocasionando que las personas decidan viajar en sus automotores. La situación se ve agravada por los márgenes de rentabilidad del sector, dado que son modestos en comparación con las inversiones que requiere.

De otra parte, dentro de las empresas que existen actualmente, hay un grupo de organizaciones con un gran reconocimiento y poder a nivel nacional como Copetran, Expreso Brasilia, Flota Magdalena, Coomotor y Expreso Bolivariano que son altamente representativas.

Así mismo, las barreras de ingreso al sector están delimitadas por la ausencia de economías de escala, donde ocasionalmente las mismas empresas se han visto obligadas a realizar procesos de integración, hacia adelante o hacia atrás, con el fin de lograr reducir costos y mejorar su eficiencia en términos de proveedores y distribuidores.

El requerimiento de capital es relativamente alto, debido a la compra de vehículos automotores para la prestación del servicio, sin embargo, las exigencias normativas para su puesta en marcha son bajas.

Los costos asociados a la elección de una empresa u otra son relativamente bajo y casi nulos, generando un bajo criterio al momento de seleccionar una opción al viajar.

Finalmente se evidencia el alto número de productos sustitutos que pueden reemplazar en un momento dado el servicio prestado, y más inquietante aún las perspectivas para el futuro si se aprecia la utilización próxima de trenes y metros para el transporte intermunicipales.

### 8.3.7 Matriz de evaluación de las cinco fuerzas

Cuadro 17. Matriz de evaluación de las cinco fuerzas

| Negocio: Coomotor                                                           |        | Perfil competitivo del sector |       |        |               |      |          |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------|-------|--------|---------------|------|----------|
| Sector: Servicio de transporte público automotor de pasajeros por carretera |        | Repulsión (-)                 |       | Neutra | Atracción (+) |      |          |
|                                                                             |        | Alta                          | Media |        | Media         | Alta |          |
| 1. Competidores Actuales                                                    |        |                               |       |        |               |      |          |
| 1.1 Rivalidad entre competidores                                            |        |                               |       |        |               |      |          |
| Número de competidores                                                      | Grande | X                             |       |        |               |      | Pequeño  |
| Diversidad de competidores                                                  | Grande |                               | x     |        |               |      | Pequeño  |
| Crecimiento del sector                                                      | Lento  | X                             |       |        |               |      | Rápido   |
| Incremento de capacidad                                                     | Grande |                               | x     |        |               |      | Cont     |
| Capacidad diferenciación del servicio                                       | Baja   |                               |       |        | x             |      | Alta     |
| Importancia para la empresa                                                 | Alta   | X                             |       |        |               |      | Baja     |
| Rentabilidad del sector                                                     | Baja   | X                             |       |        |               |      | Alta     |
| 1.2 Barreras de salida                                                      |        |                               |       |        |               |      |          |
| Especialización de los activos                                              | Alta   | X                             |       |        |               |      | Baja     |
| Costo de salida                                                             | Alto   |                               |       |        | X             |      | Bajo     |
| Interacción estratégica                                                     | Alta   |                               |       |        |               | x    | Baja     |
| Barreras emocionales                                                        | Altas  |                               |       |        | X             |      | Bajas    |
| Restricciones sociales o del gobierno                                       | Altas  |                               |       |        | X             |      | Bajas    |
| 2. Posibles Entrantes                                                       |        |                               |       |        |               |      |          |
| Barreras de Entrada                                                         |        |                               |       |        |               |      |          |
| Economías de escala                                                         | Bajas  | X                             |       |        |               |      | Altas    |
| Diferenciación del servicio                                                 | Baja   |                               |       |        |               | X    | Alta     |
| Costos de cambio para el cliente                                            | Bajos  |                               |       |        | X             |      | Altos    |
| Acceso a canales de comercialización                                        | Amplio |                               |       |        |               | x    | Limitado |
| Necesidades de capital                                                      | Alta   |                               | x     |        |               |      | Baja     |
| Acceso a tecnologías de punta                                               | Amplio |                               |       |        |               | x    | Limitado |
| Protección gubernamental                                                    | Baja   |                               | x     |        |               |      | Alta     |
| Efecto de la curva de experiencia                                           | Bajo   |                               | x     |        |               |      | Alto     |
| Reacción esperada                                                           | Baja   |                               |       |        | x             |      | Alta     |
| 3. Poder de los Proveedores                                                 |        |                               |       |        |               |      |          |
| Número de proveedores importantes                                           | Bajo   |                               |       |        |               | x    | Alto     |
| Importancia del sector para proveedores                                     | Peq    |                               |       |        |               | X    | Grande   |
| Costo de cambio del proveedor                                               | Alto   | X                             |       |        |               |      | Bajo     |
| Integración hacia adelante del proveedor                                    | Alta   |                               |       |        |               | X    | Baja     |
| 4. Poder de los compradores                                                 |        |                               |       |        |               |      |          |
| Número de clientes importantes                                              | Bajo   |                               | x     |        |               |      | Alto     |
| Rentabilidad del cliente                                                    | Baja   |                               |       |        |               | X    | Alta     |

Cuadro 17. (Continuación)

| 5. Productos Sustitutivos                                                |        |           |          |          |          |          |         |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo | Grande | X         |          |          |          |          | Pequeño |
| Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo      | Alta   | X         |          |          |          |          | Baja    |
| <b>Perfil Numérico (Suma)</b>                                            |        | <b>10</b> | <b>6</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>8</b> |         |

Fuente. Adaptación del autor a partir de Betancourt (2009).

El perfil del sector se analiza a continuación:

**Competidores actuales.** Este factor se muestra con un nivel de amenaza medio-alto debido al alto número de competidores y al lento crecimiento del sector.

Así mismo, las barreras de salida no son significativamente altas, a excepción de la especialización de activos, los costos de salida, las barreras emocionales y las restricciones del gobierno son relativamente bajas.

**Posibles nuevos entrantes.** Este factor tiene un nivel de amenaza importante debido a las relativamente escasas barreras de ingreso al sector en aspectos como el poco requerimiento de tecnologías (dura y blanda), los bajos costos de cambio del cliente y la facilidad de acceso a los canales de distribución.

No obstante, aspectos como los requerimientos de capital, la protección gubernamental y la falta de economías de escala se convierten en obstáculos importantes para el ingreso de nuevos competidores.

**Poder de proveedores.** Esta fuerza no constituye ninguna amenaza, debido a el exiguo número de clientes importantes en posiciones dominantes, la importancia que representa el sector para los proveedores y la baja probabilidad de integración hacia adelante del proveedor.

No obstante, el costo de cambio de proveedor si implica cierto costo adicional para las empresas del sector.

**Poder de clientes.** Esta fuerza constituye una amenaza baja, debido a que existen una proporción mediana-baja de clientes que son relativamente importantes para la empresa, debido al margen de rentabilidad que genera.

Frente a la mayoría de clientes, no existe una posición dominante y de poder frente a la organización.

**Productos sustitutos.** Esta fuerza constituye una amenaza considerable al sector debido a las políticas fomento y financiación a medios alternativos de transporte

como transporte fluvial, férreo y aéreo, a las cuales el Estado les está apostando dentro de sus estrategias de desarrollo.

Así mismo, las entidades bancarias apoyadas por políticas económicas generan estrategias de fácil financiación para la adquisición de vehículos nuevos, lo que evidencia gran demanda de vehículos particulares nuevos.

Por lo anterior, se recomienda mantener este aspecto en constante revisión y vigilancia.

## **9. BENCHMARKING**

Las empresas de transporte terrestre de pasajeros, seleccionadas para la realización del proceso de Benchmarking de Coomotor fueron: Berlinas, Expreso Brasilia, Expreso Bolivariano y Copetran.

### **9.1 BERLINAS**

Berlinas es una empresa de transporte terrestre de pasajeros con un radio de acción nacional, creada en 1954 en la ciudad de San Gil, Santander. Pioneros y líderes en el mejoramiento de la calidad, el bienestar social y la seguridad terrestre al servicio del pasajero.

#### **Misión**

“En Berlinas prestamos el servicio de transporte terrestre de pasajeros en rutas nacionales, contamos con personal calificado y brindamos las condiciones en cuanto a seguridad, comodidad, cumplimiento y calidad a nuestros clientes”.

#### **Visión**

“Generar al 2014 una cultura organizacional a través de Berlinas, encaminada a fortalecer las empresas filiales, convirtiéndolas en un modelo de negocio sólido y dinámico en el transporte terrestre intermunicipal de pasajeros, donde lo fundamental sea la calidad en el servicio”.

#### **Política**

“Prestar el mejor servicio de transporte terrestre intermunicipal de pasajeros, especial y de turismo, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través de la mejora continua de los procesos”.

#### **Valores**

- “Cumplimiento. Reconocemos el valor del tiempo para nuestros clientes, por eso es importante ofrecer siempre un servicio oportuno para satisfacer sus necesidades. Cumplimos con las metas asignadas y somos oportunos en la entrega de información correcta a las partes interesadas”.
- “Innovación. Estamos atentos a los cambios tecnológicos en los procesos y servicios, ajustándonos a la vanguardia del mercado”.
- “Seguridad. Nos preocupamos por la seguridad de nuestros clientes, disminuyendo posibles riesgos durante la prestación del servicio, mediante el control permanente del parque automotor, estimulando así la confianza y tranquilidad de los pasajeros a bordo”.

- “Talento Humano Calificado. Fomentamos el desarrollo del talento humano para ofrecer el mejor servicio, por tal razón están designados durante los viajes conductores idóneos garantizando la seguridad y confianza a nuestros clientes. Contamos con personal competente en todas las áreas de desempeño garantizando el mejoramiento continuo de los procesos de la Compañía”.
- “Integridad. Las acciones de nuestros colaboradores se fundamenta en criterios éticos como: Responsabilidad, honestidad y respeto frente a nuestros clientes internos y externos”.

## **Servicios**

### **Línea de buses BERLINAVE**

Cuenta con buses acondicionados para brindar la mayor calidad de servicio, destacando su línea Berlinave la cual posee:

- Sillas reclinables. Las sillas de los vehículos reclinan en 5 posiciones y cuentan con descansa piernas individual. En el extremo de la ventana o del pasillo, cada una tiene un botón que debes oprimir para poder reclinarla. El apoyabrazos se levanta para que quedes en posición vertical y se facilite tu movimiento y/o salida.
- Luz. Cada silla dispone de un panel de luz y ventilación, individual y dirigible, la que puedes encender o apagar a tu gusto. Las luces de pasillo y las de la parte superior son encendidas o apagadas por el conductor desde adelante.
- Televisor y DVD. Estos equipos son manejados en su totalidad (encendido, volumen, cambio de películas) por el conductor desde la cabina.
- Aire Acondicionado. Manejado por el conductor, la temperatura es estable, el conductor tiene la autonomía de encenderlo o apagarlo. Para que este servicio cumpla su objetivo, todas las ventanas deben estar completamente cerradas.
- Baño. El lavamanos cuenta con un botón en la llave el cual debes accionar para que salga el agua. El inodoro se acciona cuando se oprime el botón de color rojo ubicado en la parte inferior del lavamanos. Por favor no deposites en el inodoro el papel o algún elemento que pueda taparlo, hazlo en la papelería.
- Guarda Equipaje. En el interior del bus, en la parte superior de las sillas, están ubicados los espacios para guardar el equipaje de mano

## **Convenios**

Adicionalmente, cuenta con varios convenios con distintas empresas lo cual le

garantiza la constante de un mercado activo para ella.

**Cuadro 18. Convenios**

| ENTIDAD                   | BENEFICIARIOS                                                                                           | DESCUENTOS                                      | OBSERVACIONES                                                                                                |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAFAM                     | Afiliados para la prestación de los servicios de recreación, deporte y turismo social.                  | a) Temporada baja: 10%<br>b) Temporada alta: 5% | El pasajero debe presentar su carné de afiliación de las cajas de compensación que pertenecen al convenio.   |
| FUERZA PÚBLICA            | Oficiales, Suboficiales, soldados en todas sus categorías, civiles y personal con asignación de retiro. | a) Temporada Baja: 12%<br>b) Temporada Alta: 5% | El personal debe presentar el carné que lo acredita como miembro de la institución y documento de identidad. |
| ISIC                      | Estudiantes Afiliados ISIC, ITIC, IYTC.                                                                 | a) Temporada baja: 10%<br>b) Temporada alta: 5% | Presentar el carné que lo acredita como afiliado y documento de identidad.                                   |
| ASOCIACIÓN ROSARISTA      | Estudiantes de pre-grado y postgrado, egresados y funcionarios de la Universidad del Rosario.           | a) Temporada baja: 10%<br>b) Temporada alta: 5% | Presentar el carné de la Universidad y documento de identidad.                                               |
| VIVE COLOMBIA VIAJA JOVEN | Los jóvenes que se encuentran afiliados al programa.                                                    | a) Temporada baja: 10%<br>b) Temporada alta: 5% | Presentar carné de afiliación y documento de identidad.                                                      |
| COLSUBSIDIO               | Personas que tengan la tarjeta de afiliación multiservicios Colsubsidio.                                | N/A                                             | La tarjeta se recibe como medio de pago.                                                                     |

**Fuente:** <http://www.berlinasdelfonce.com/index.php/convenios>

## Rutas

**Figura 13. Rutas**



**Fuente:** <http://www.berlinasdelfonce.com/index.php/rutas-y-horarios>

BERLINAS ha diversificado su capacidad de servicio cubriendo las rutas presentes en el siguiente recorrido: Bogotá, Tunja, Barbosa, Socorro, San Gil, Piedecuesta, Bucaramanga.

### **Servicios adicionales**

Viajero frecuente. Cuenta con el servicio de compra de tiquetes en línea, y con diferentes puntos de ventas ubicados en los diferentes lugares de sus rutas. Adicionalmente, cuenta con un plan viajero llamado “Viajero frecuente” el cual se sustenta y se presenta de la siguiente manera:

Los clientes afiliados al Programa de Viajero Frecuente ‘Premium’, acumulan kilómetros en cada viaje, que pueden redimir posteriormente por tiquetes.

## **9.2 EXPRESO BRASILIA**

Expreso Brasilia es una empresa colombiana de transporte terrestre de pasajeros con más de 50 años de experiencia en el sector. Moviliza a más de cuatro millones de personas anualmente; cuenta con más de 192 puntos de ventas entre agencias y almacenes de toda Colombia, 150 destinos nacionales y a Venezuela; Ofrecen atención con altos estándares de calidad, servicio y tecnología, y un moderno parque automotor, que demuestra su gran capacidad operativa además del compromiso que tienen con el país.

### **Misión**

“Somos una empresa de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas que presta un servicio con seguridad y cumplimiento para satisfacer las necesidades de nuestros clientes buscando el desarrollo y el bienestar del recurso humano del afiliado y del accionista”

### **Visión**

“Líder en el servicio de transporte de pasajeros, buscando el desarrollo de negocios conexos. Una organización dinámica e innovadora, con responsabilidad social basada en principios y valores”.

### **Valores**

Honestidad, confianza, creatividad, respeto por las personas y compromiso de servicio.

### **Política Organizacional**

“Somos competitivos en la venta de tiquetes y la planeación de la operación de transporte terrestre de pasajeros a través de la mejora continua de nuestros procesos”.

“Desarrollamos una cultura de Servicio apoyados en la competencia del personal para incrementar la satisfacción de nuestros clientes”.

“Trabajamos en la prevención y la seguridad dando cumplimiento a las disposiciones legales aplicables, facilitando condiciones y medios de trabajo saludables, seguros y no contaminantes a nuestros colaboradores afiliados y contratistas”.

## Productos y servicios

- Pasajes

Actualmente, Expreso Brasilia moviliza a más de 3 millones de persona anualmente, contando con más de 192 agencias en toda Colombia y 150 destinos nacionales e internacionales, ofrece atención con altos estándares de calidad, servicio y tecnología y un moderno parque automotor lo que demuestra su gran capacidad operativa además del compromiso que tienen con el país.

- Parque automotor

Figura 14. Línea Premium Plus



Fuente: Berlinas

Figura 15. Línea Brasilia Preferencial



Fuente: Berlinas

Figura 16. Línea Caribe Express



Fuente: Berlinas

Figura 17. Líneas Van



Fuente: Berlinas

- Cobertura

La empresa tiene como destino 150 ciudades y municipios del país, así como algunas ciudades de Venezuela.

### 9.3 EXPRESO BOLIVARIANO

Expreso Bolivariano es una empresa de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas, fue fundada en 1956 su oficina principal es en la ciudad de Bogotá, y posee agencias a nivel nacional. El objeto social es la Prestación del Servicio de Transporte Intermunicipal regular y ocasional de Pasajeros por carretera, envíos y remesas. Cuenta con las siguientes Líneas de Buses: Súper Expreso, Mini Royal, Eurovans, Ejecutivo, 2G y 2G Gold. Los servicios ofrecidos por Bolivariano cumplen con diversos requisitos, resoluciones y normas nacionales de transporte, además de las políticas de empresa según apliquen.

#### Misión

“Somos una compañía Colombiana de Transporte de Pasajeros con cubrimiento nacional, orientada a brindar un servicio de calidad a nuestros pasajeros en donde

la seguridad, la comodidad y la mejor tecnología en buses y terminales está respaldada con nuestra amplia tradición que se refleja en un buen nombre en el mercado y en el sector empresarial, buscando la máxima rentabilidad posible para nuestros accionistas, afiliados e inversionistas”.

### **Visión**

“Seremos la compañía líder en el Transporte Intermunicipal de Pasajeros y servicios complementarios con frecuencias a Venezuela, Ecuador y Perú, orientando nuestros esfuerzos hacia servicios integrales innovadores en el ramo, que superen las necesidades y expectativas de nuestros clientes y afiliados con base en alianzas estratégicas, un parque automotor moderno, tecnologías de avanzada en comunicaciones e información, modernas instalaciones, una operación logística eficiente, una organización fundamentada en prácticas gerenciales eficientes y con el personal más calificado, motivado con incentivos económicos acordes con su productividad y completamente orientado a lograr que EXPRESO BOLIVARIANO S.A. sea la compañía preferida por nuestros clientes”.

### **Certificación de calidad**

“En Expreso Bolivariano nos esforzamos por satisfacer y superar cada vez más las expectativas que nuestros clientes tienen al momento de viajar, que la experiencia vivida con nuestro servicio, además de cumplir la necesidad de transporte con los estándares que aseguran idóneamente el viaje, supere las expectativas a través de la diferenciación por el valor agregado en cada uno de los componente del nuestro servicio”.

Por lo tanto poseen una acreditación ISO 9001 otorgado por Bureau Veritas a su sistema de calidad.

### **Rutas**

Cuenta con rutas destacadas por el corredor sur Bogotá-Neiva, por el corredor eje cafetero Bogotá-Pereira, Bogotá-Manizales, por el corredor norte Bogotá-Medellín y el corredor sur Medellín-Neiva-Mocoa.

Entre sus rutas más importantes están: Bogotá-Neiva, Bogotá-Cali, Bogotá-Neiva-Mocoa y Medellín-Cali-Popayán-Ipiales.

### **Servicios**

Expreso bolivariano posee una amplia oferta de servicio con respecto al transporte de pasajeros contando con un amplio parque automotor. A continuación los diferentes servicios ofrecidos para el transporte de pasajeros:

- **2G GOLD.** El Servicio 2G Gold es la nueva red de Buses modelo 2012 que cuentan con el mejor servicio de entretenimiento a bordo. Es un servicio directo de terminal a terminal y cuenta con 36 sillas disponibles para brindarle un excelente y placentero viaje. Opera en los corredores de Bogotá, Cali, y Medellín.

Figura 18. Línea 2 Gold



Fuente: Expreso Bolivariano

- DUOBUS. El nuevo servicio de Expreso Bolivariano de 2 plantas modelo 2014, con gran comodidad, alto nivel de seguridad, variados sistemas electrónicos de control, grandes adelantos tecnológicos, además del mejor entretenimiento a bordo. En el primer piso, 12 sillas poltronas Primera Clase con total lujo y en el segundo piso, 44 sillas en Clase Cómoda con una vista inmejorable. Inicialmente estará operando en el corredor Bogotá – Medellín.

Figura 19. Línea DUOBUS



Fuente: Expreso Bolivariano

- TECNOBUS. Es un vehículo pensado en ofrecerle el mejor entretenimiento individual a bordo, con una flota totalmente renovada. Es un servicio directo de terminal a terminal, tienes a su disposición 36 sillas para brindarle un excelente y placentero viaje, está disponible para los corredores de Bogotá - Ipiales - Bogotá - Popayán - Bogotá y Bogotá - Cali - Bogotá.

Figura 20. Línea TecnoBus



Fuente: Expreso Bolivariano

- 2G. Es un servicio de lujo con el mejor sistema ambiental a bordo, con una flota totalmente renovada modelo 2012. Servicio directo de terminal a terminal contando con 36 a 40 sillars disponibles por bus, para brindarle un excelente y placentero viaje.

Figura 21. Línea 2G



Fuente: Expreso Bolivariano

- Súper Expreso. El servicio Súper Expreso es un vehículo con un sistema de entretenimiento ambiental adecuado para que su viaje tenga los mejores estrenos de cine a bordo, con una flota diseñada para hacer de los trayectos largos un viaje agradable. Es un servicio directo con paradas autorizadas, tenemos a su disposición de 34 a 40 sillars para brindarle un excelente y placentero viaje.

Figura 22. Línea Súper Expreso



Fuente: Expreso Bolivariano

- Preferencial. El servicio preferencial es un vehículo con el mejor sistema ambiental a bordo, con una flota totalmente diseñada para hacer de los trayectos largos un viaje agradable. Es un servicio directo con paradas autorizadas, tenemos a su disposición de 34 a 42 sillars para brindarle un excelente y placentero viaje.
- Ejecutivo Plus. El servicio Ejecutivo Plus es un vehículo diseñado para recorridos intermedios con un sistema de entretenimiento ambiental adecuado para que su viaje tenga los mejores estrenos de cine a bordo. Es un servicio caracterizado por su estilo confortable que le permite a los usuarios llegar rápido, cómodos y seguros a su destino, tenemos a su disposición de 24 a 26 sillars para brindarle un excelente y placentero viaje.

Figura 23. Línea Preferencial



Fuente: Expreso Bolivariano

Figura 24. Línea Ejecutivo Plus



Fuente: Expreso Bolivariano

- Royal Plus. El servicio Royal Plus es un vehículo diseñado para recorridos intermedios con un sistema de entretenimiento ambiental adecuado para que su viaje tenga los mejores estrenos de cine a bordo. Es un servicio caracterizado por su estilo confortable que les permite a los usuarios llegar rápido, cómodos y seguros a su destino, tenemos a su disposición de 23 a 29 sillas para brindarle un excelente y placentero viaje.

Figura 25. Línea Royal Plus



Fuente: Expreso Bolivariano

- Eurovans. El servicio EuroVans es un vehículo diseñado para recorridos largos que le ofrece al usuario un sistema de entretenimiento ambiental adecuado para que su viaje tenga los mejores estrenos de cine a bordo. Es una flota que cuenta con modernos vehículos, caracterizado por su estilo confortable que le permite a los

usuarios llegar rápido, cómodos y seguros a su destino, tiene 14 a 19 sillas para brindarle un excelente y placentero viaje.

Figura 26. Línea Eurovans



Fuente: Expreso Bolivariano

## 9.4 COPETRAN

La Cooperativa Santandereana de Transportadores Limitada “COPETRAN”, es una sociedad dedicada a la industria del transporte desde el día 29 de diciembre de 1942, fecha en la que obtuvo personería jurídica con el número 0773 del ministerio de economía y registrada en la cámara de comercio de la ciudad de Bucaramanga con el número 05-001186-03 del 23 de septiembre de 1949.

### Misión

“Somos una organización Cooperativa líder en el transporte terrestre de pasajeros, carga y mensajería especializada, que dirige sus beneficios socio-económicos a los asociados, empleados y comunidad en general, fundamentada con la identificación, evaluación e intervención de los aspectos ambientales y factores de riesgo que afectan las partes interesadas y la calidad de sus servicios, aplicando el mejoramiento continuo, conocimientos técnicos y científicos que garanticen la satisfacción del cliente en el desarrollo de sus procesos”.

### Visión

“En el 2016, COPETRAN contará con un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que velará por la Salud, Seguridad, Calidad, preservación del Medio Ambiente y Responsabilidad Social de las partes interesadas; desarrollando alianzas estratégicas, mejoramiento continuo e innovaciones tecnológicas, logrando ser líder en operaciones logísticas a nivel nacional e internacional”.

### Política de Seguridad

“En Copetran estamos comprometidos con la prestación del servicio de transporte terrestre de carga; teniendo como un lineamiento principal, evitar la contaminación de las mercaderías con sustancias ilícitas y elementos con fines terroristas, estableciendo alianzas estratégicas que soporten esta operación y redunden en beneficio de nuestros clientes externos e internos”.

## Parque automotor

- Preferencial (2 baños). El servicio Preferencial (2 baños) tiene capacidad para 32, 36 y 38 pasajeros, cuenta con silletería reclinable con descansa-piernas, aire acondicionado, equipo de sonido, radioteléfono, 2 baños (Servicio independiente para damas y caballeros), 2 televisores, DVD, 2 conductores, y equipo completo de carreteras.

Figura 27. Línea Preferencial (2 baños)



Fuente: Copetran

- Preferencial (1 baño). El servicio Preferencial (1 baño) cuenta con capacidad para 30, 32 y 34 pasajeros, cuenta con silletería reclinable con descansa-piernas, aire acondicionado, equipo de sonido, radioteléfono, baño, 2 televisores, DVD, 2 conductores, y equipo completo de carreteras.

Figura 28. Línea Preferencial (1 baño)



Fuente: Coopetran

- Minipreferencial. Con capacidad para 26-28 personas cuenta con silletería reclinable, aire acondicionado, equipo de sonido, radioteléfono, baño, televisor, DVD, 1 conductor, y equipo completo de carreteras.

Figura 29. Línea Minipreferencial



Fuente: Copetran

- Sprinter. Con capacidad para 15 pasajeros, cuenta con sillotería reclinable, aire acondicionado, equipo de sonido, radioteléfono, televisor, DVD, 1 conductor y equipo completo de carretera.

Figura 30. Línea Sprinter



Fuente: Copetran

## 9.5 FACTORES DE ÉXITO

Los factores clave de éxito seleccionados para realizar el estudio de benchmarking competitivo que determinan resultados satisfactorios para las empresas que prestan el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros son:

### 9.5.1 Seguridad.

El componente de seguridad implica la presencia de una serie de elementos que se explican a continuación:

- Servicio. Venta de tickets en terminales de transporte, filmaciones al interior del vagón antes de los despachos de vehículos, no recogida de pasajeros en sitios no autorizados

- Operación de los vehículos. Mantenimiento preventivo y correctivo apropiado: revisiones técnico mecánicas, fichas técnicas, inspección periódica de los automotores
- Talento humano. Capacitación de conductores en manejo defensivo, respeto a las normas de tránsito, sentido de la responsabilidad sobre vidas humanas que transportan, pruebas de alcoholemia, adecuada selección de personal.

#### **9.5.2 Puntualidad.**

Comprende principalmente en los despachos de vehículos en las condiciones horarias estipuladas en el tiquete y en la programación realizada por la empresa.

#### **9.5.3 Comodidad y Confort.**

Este factor está relacionado con el espacio y la atención al interior del vagón de los vehículos y comprende:

- Comodidad sillas
- Aire acondicionado
- Baños
- Video
- Bodegas amplias
- Transporte de mascotas
- Refrigerios

#### **9.5.4 Servicio directo.**

Hace referencia al transporte de pasajeros de origen a destino sin paradas intermedias que contribuyen a la seguridad (no se recogen pasajeros en camino) y disminuir el tiempo de viaje. Las empresas que ofrecen este beneficio y lo cumplen a cabalidad generan credibilidad entre los clientes.

#### **9.5.5 Innovación en portafolio de servicios.**

Capacidad que tienen las empresas para adaptarse a los requerimientos cambiantes de los clientes, innovando en sus productos.

#### **9.5.6 Experiencia y calidad humana de la tripulación.**

Es un factor clave para la prestación del servicio de transporte y está relacionado con la adecuada selección, formación y entrenamiento de la tripulación (conductores y auxiliares operativos).

#### **9.5.7 Salas VIP en terminales de transporte.**

Sitios exclusivos para brindar comodidad a los clientes antes de abordar el vehículo. Servicios ofrecidos: internet inalámbrico, baños, agua, televisión, aire acondicionado, periódicos, entre otros.

### 9.5.8 Segmentación del mercado.

Consiste en diferenciar las necesidades del cliente para adaptar la oferta y la estrategia de marketing de las empresas transportadoras.

### 9.5.9 Frecuencia de despacho y cobertura.

Factor relacionado con la cantidad de despachos para un mismo destino y el cubrimiento geográfico de las diferentes rutas.

### 9.5.10 Servicios de tiquetes en línea y tiempo real.

Acercar la empresa al cliente a través de la tecnología facilitándole la posibilidad de adquirir los tiquetes desde su casa u oficina vía Internet.

### 9.5.11 Parque automotor moderno.

Factor de éxito que consiste en mantener vehículos con una vida útil menor a diez años.

## 9.6 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Cuadro 19. Matriz de Perfil Competitivo

| FACTORES<br>CLAVE DE<br>ÉXITO            | PE<br>SO | COOMOTOR         |                       | BERLINAS         |                       | EXPRESO<br>BRASILIA |                       | BOLIVARIAN<br>O  |                       | COPETTRAN        |                       |
|------------------------------------------|----------|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
|                                          |          | CALIFICA<br>CIÓN | VALOR<br>SOPES<br>ADO | CALIFICA<br>CIÓN | VALOR<br>SOPES<br>ADO | CALIFICA<br>CIÓN    | VALOR<br>SOPES<br>ADO | CALIFICA<br>CIÓN | VALOR<br>SOPES<br>ADO | CALIFICAC<br>IÓN | VALOR<br>SOPES<br>ADO |
| Seguridad                                | 14       | 3                | 42                    | 3,5              | 49                    | 4                   | 56                    | 2                | 28                    | 2,5              | 35                    |
| Puntualidad                              | 12       | 3,5              | 42                    | 3,5              | 42                    | 4                   | 48                    | 3                | 36                    | 3,5              | 42                    |
| Comodidad y confort                      | 11       | 4                | 44                    | 3                | 33                    | 3,5                 | 38,5                  | 3                | 33                    | 3                | 33                    |
| Servicio directo                         | 11       | 4                | 44                    | 4                | 44                    | 4                   | 44                    | 3                | 33                    | 3,5              | 38,5                  |
| Innovación en Portafolio de servicios    | 10       | 4                | 40                    | 4                | 40                    | 3,5                 | 35                    | 3                | 30                    | 3                | 30                    |
| Experiencia y calidad humana tripulación | 10       | 4                | 40                    | 4                | 40                    | 4                   | 40                    | 3,5              | 35                    | 3,5              | 35                    |
| Salas VIP en terminales                  | 8        | 3,5              | 28                    | 3,5              | 28                    | 3,5                 | 28                    | 3,5              | 28                    | 4                | 32                    |
| Segmentación del mercado                 | 7        | 4                | 28                    | 4                | 28                    | 3                   | 21                    | 3,5              | 24,5                  | 3,5              | 24,5                  |
| Frecuencia de despacho y cobertura       | 6        | 3,5              | 21                    | 3,5              | 21                    | 3,5                 | 21                    | 4                | 24                    | 3,5              | 21                    |
| Servicio tiquetes en línea y tiempo real | 6        | 4                | 24                    | 4                | 24                    | 1                   | 6                     | 4                | 24                    | 1                | 6                     |

Cuadro 19. (Continuación)

| FACTORES CLAVE DE ÉXITO  | PE SO      | COOMOTOR     |                | BERLINAS     |                | EXPRESO BRASILIA |                | BOLIVARIANO  |                | COPETRAN     |                |
|--------------------------|------------|--------------|----------------|--------------|----------------|------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
|                          |            | CALIFICACIÓN | VALOR SOPESADO | CALIFICACIÓN | VALOR SOPESADO | CALIFICACIÓN     | VALOR SOPESADO | CALIFICACIÓN | VALOR SOPESADO | CALIFICACIÓN | VALOR SOPESADO |
| Parque automotor moderno | 5          | 4            | 20             | 4            | 20             | 4                | 20             | 4            | 20             | 4            | 20             |
| <b>Total</b>             | <b>100</b> |              | <b>373</b>     |              | <b>369</b>     |                  | <b>358</b>     |              | <b>315</b>     |              | <b>317</b>     |

| CALIFICACIÓN           | VALOR |
|------------------------|-------|
| LIDER, MEJOR DESEMPEÑO | 4,0   |
|                        | 3,5   |
| SIGUE AL LÍDER         | 3,0   |
|                        | 2,5   |
| SE ALEJA               | 2,0   |
|                        | 1,5   |
| POBRE DESEMPEÑO        | 1,0   |

Fuente: Autor

La ponderación del peso de los factores de éxito guarda relación con la importancia que estos revisten para garantizar un buen servicio, la diferenciación, la permanencia en el mercado y el crecimiento.

Analizado el resultado se concluye que por su tamaño de mercado, su trayectoria y su actual condición de liderazgo Coomotor es la mejor calificada, como seguidor del líder, Berlinas es segunda en la misma categoría y en tercer lugar se encuentra Expreso Brasilia.

### FACTORES CLAVES DE ÉXITO

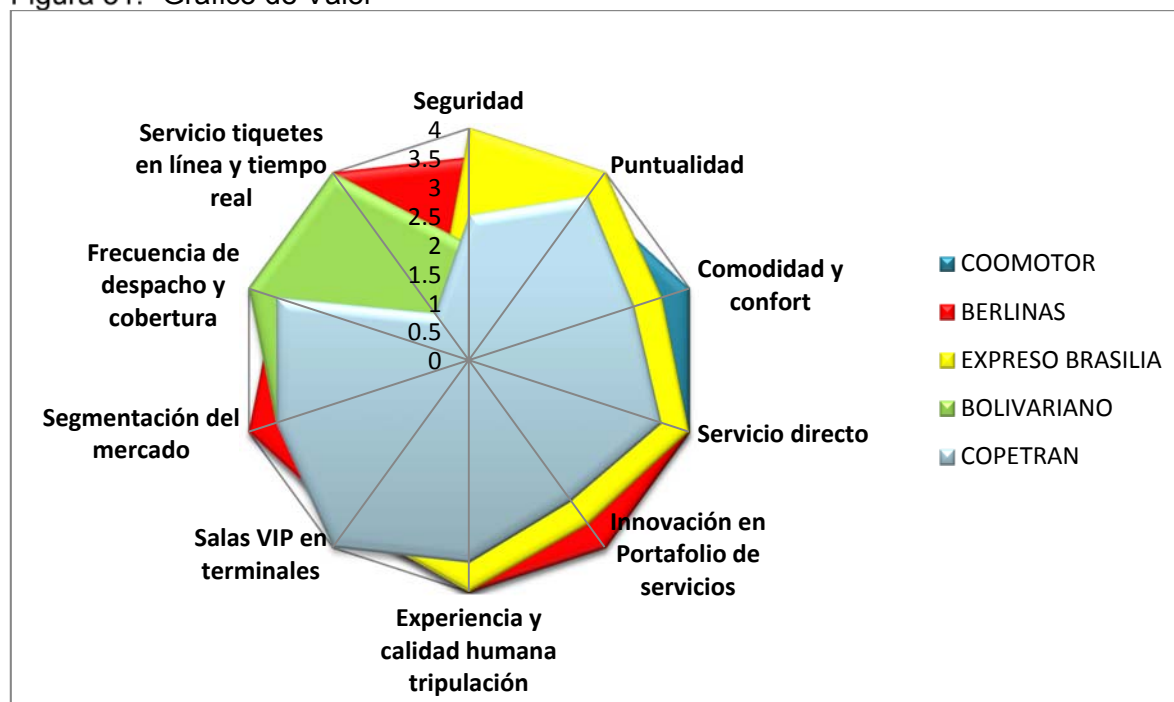
Los gráficos muestran las razones por las que Coomotor es fuerte frente a las otras empresas del sector en los factores como comodidad, parque automotor moderno, despachos directos y expedición de tiquetes en línea y en tiempo real. Sus principales puntos de desventaja frente a las otras empresas, están relacionados con seguridad y puntualidad. En cuanto a los demás factores conserva relación de igualdad con los otras empresas prestadoras del servicio de transporte.

La situación de Berlinas, la segunda mejor calificada se presenta con ventajas en los factores de innovación del portafolio, experiencia del personal y seguridad. Los factores en los que se presenta con desventaja son salas VIP en las terminales y comodidad.

La grafica de valor sopesado muestra claramente cuales factores de éxito son

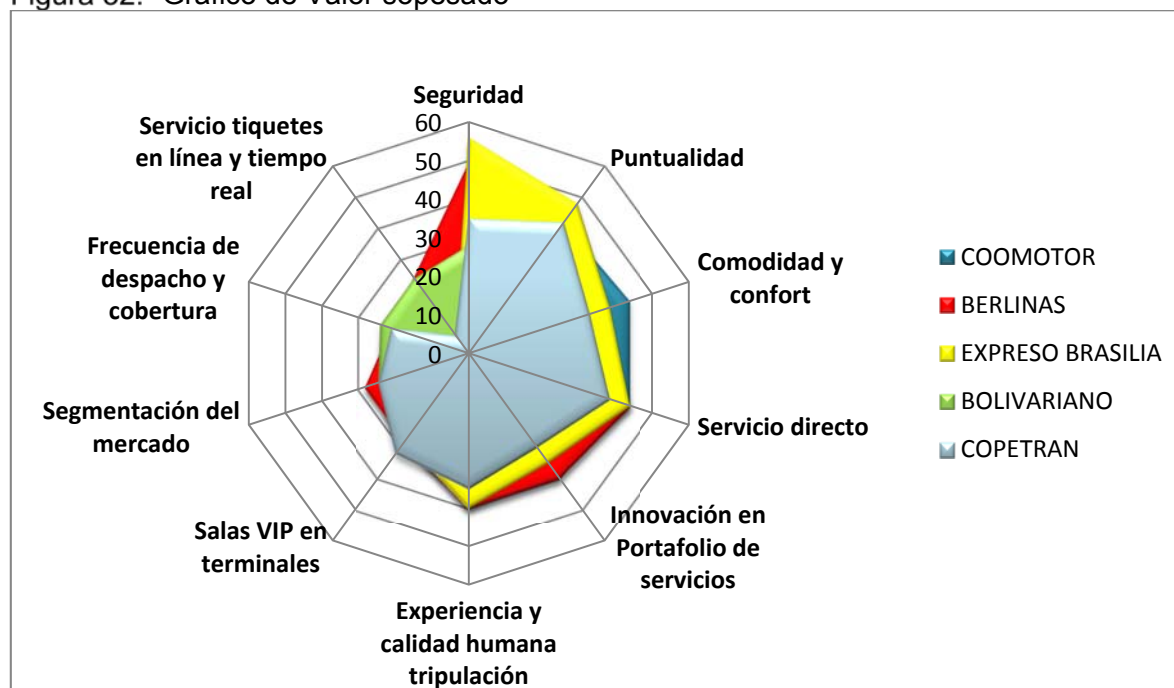
claves, igualmente denota la posición de Expreso Brasilia como tercero.

Figura 31. Gráfico de Valor



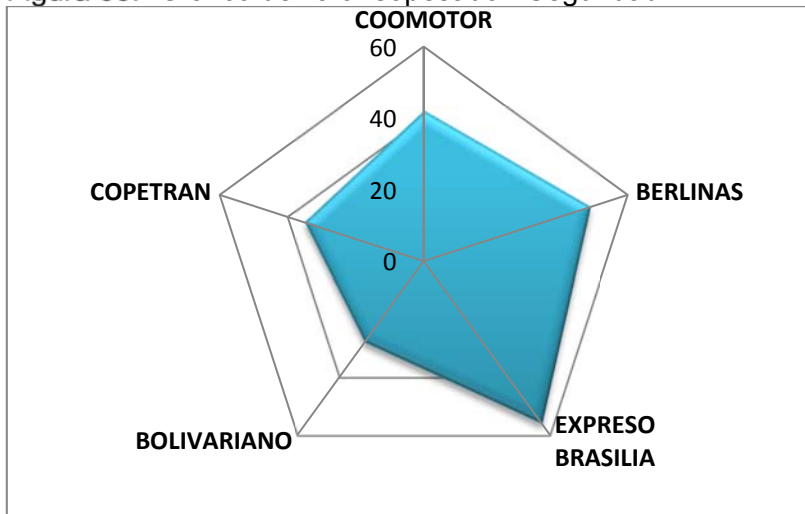
Fuente: Autor

Figura 32. Gráfico de Valor sopesado



Fuente: Autor

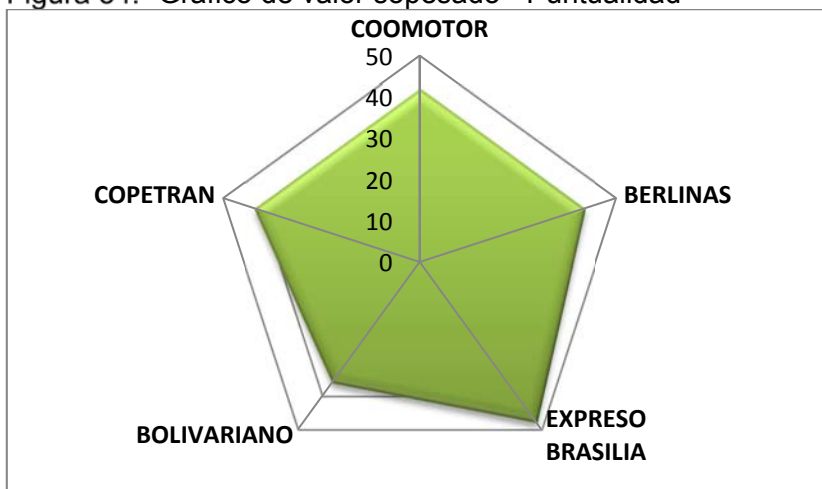
Figura 33. Gráfico de valor sopesado - Seguridad



Fuente: Autor

Se aprecia una capacidad superior en el factor de seguridad de la empresa Expreso Brasilia, seguida de Berlinas del Fonce y Coomotor. El factor de seguridad implica filmaciones al interior del vagón antes de los despachos de vehículos, la no recogida de pasajeros en sitios no autorizados y operación de los vehículos.

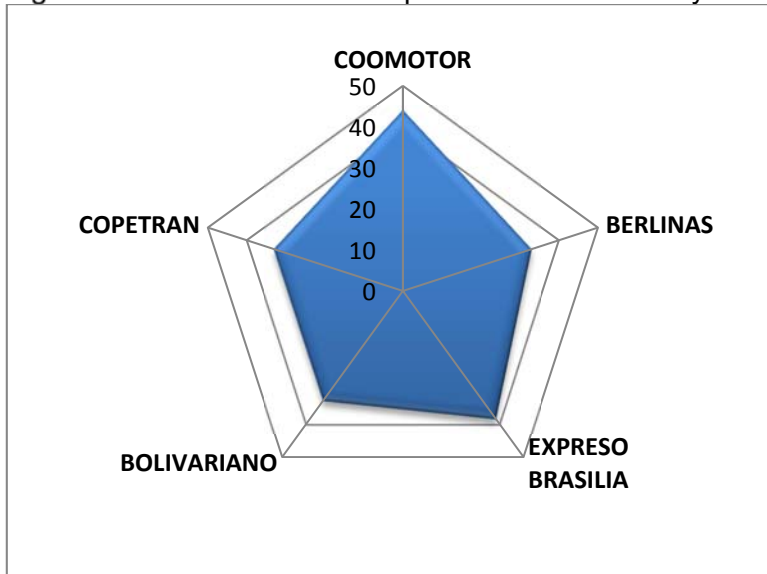
Figura 34. Gráfico de valor sopesado - Puntualidad



Fuente. Autor

Con respecto al factor de puntualidad, es evidente el liderazgo de Expreso Brasilia y posteriormente, con un empate, las tres empresas restantes: Coomotor, Copetran, Bolivariano y Berlinas del Fonce.

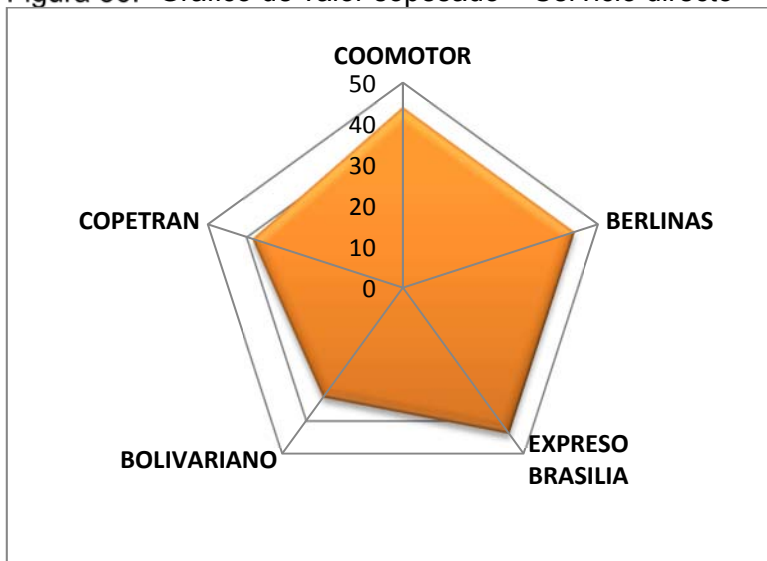
Figura 35. Gráfico de valor sopesado – Comodidad y confort



Fuente. Autor

En el factor de comodidad y confort, Coomotor demuestra su liderazgo con una calificación superior. En segundo lugar se encuentra Expreso Brasilia con una puntuación importante.

Figura 36. Gráfico de valor sopesado – Servicio directo

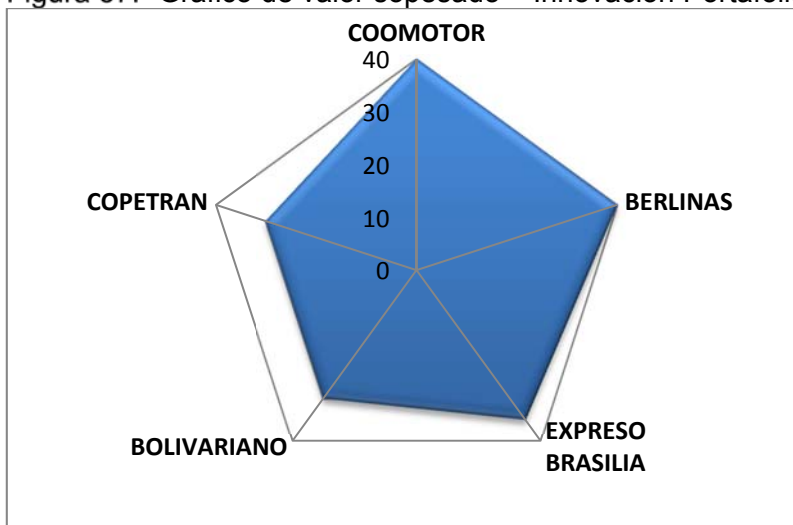


Fuente. Autor

Con respecto al factor de servicio directo, Coomotor, Berlinas del Fonce y Expreso Brasilia obtuvieron los puntajes más significativos, con una igualdad en el resultado,

lo que denota la importancia de las tres en este aspecto.

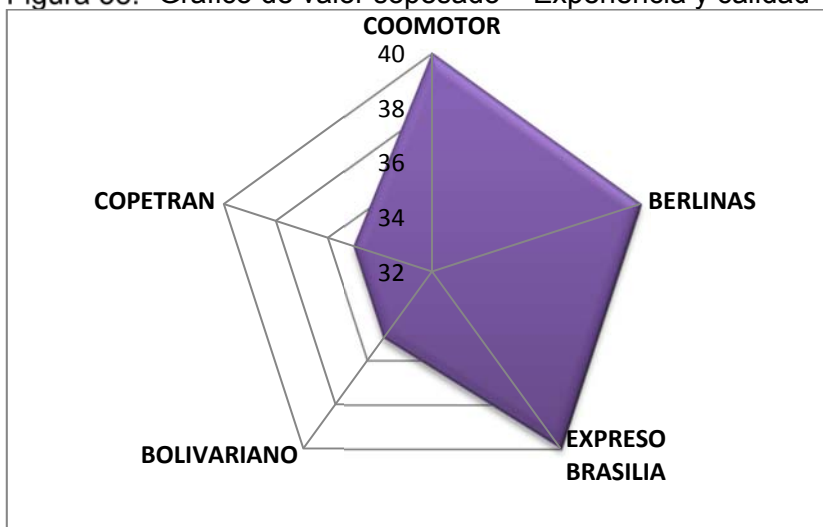
Figura 37. Gráfico de valor sopesado – Innovación Portafolio de Servicios



Fuente. Autor

La innovación en el portafolio de servicios, fue un aspecto en el cual las empresas Coomotor y Berlinas del Fonce resultaron privilegiadas al obtener una igualdad en el puntaje más alto, debido a las constantes innovaciones en sus servicios ofrecidos.

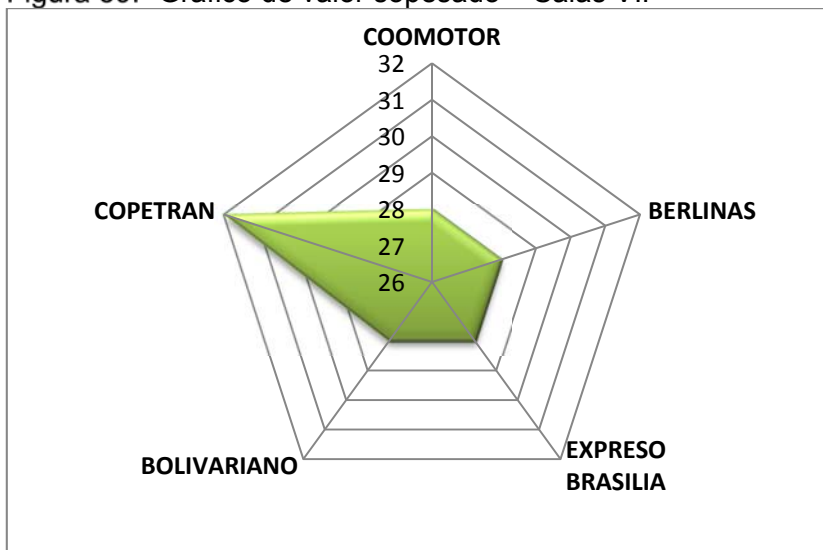
Figura 38. Gráfico de valor sopesado – Experiencia y calidad



Fuente. Autor

En el factor de experiencia y calidad del recurso humano, las empresas con más tradición resultaron con mejores calificaciones. Coomotor, Berlinas y Expreso Brasilia obtuvieron de lejos los mejores puntajes.

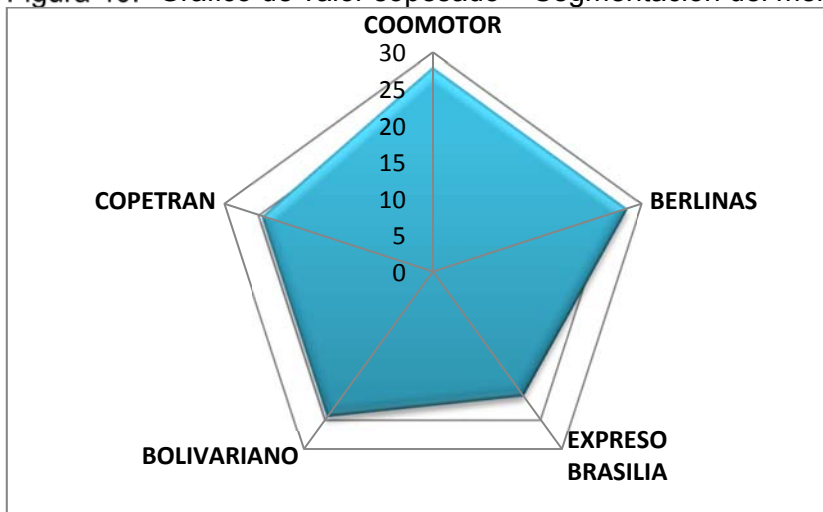
Figura 39. Gráfico de valor sopesado – Salas VIP



Fuente. Autor

La tenencia de salas VIP en la mayoría de los terminales del país ubicaron a Coopetran como la empresa con mayor ventaja. Muy atrás quedaron Coomotor, Berlins del Fonce, Expreso Brasilia y Bolivariano.

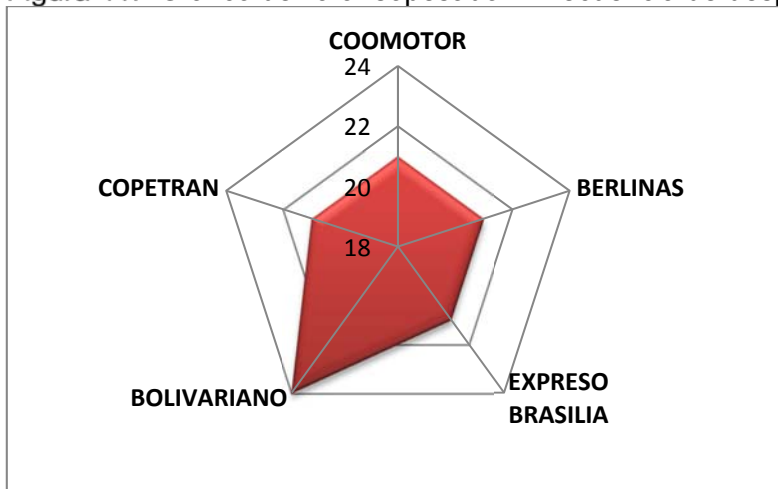
Figura 40. Gráfico de valor sopesado – Segmentación del mercado



Fuente. Autor

En el factor de segmentación del mercado, son evidentes los avances realizados por Coomotor. Al igual que Berlins del Fonce, obtuvieron los mejores puntajes seguidos de Bolivariano.

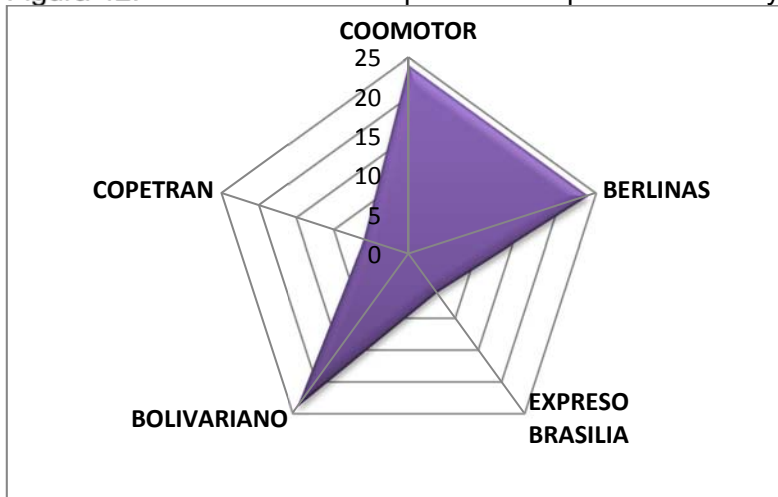
Figura 41. Gráfico de valor sopesado – Frecuencia de despacho y cobertura



Fuente. Autor

Con respecto al despacho y cobertura, el mayor alcance lo tuvo Bolivariano debido a su amplia cobertura y frecuencia constante de despacho. Atrás se quedaron las otras empresas, con algunas limitaciones de consideración en ese aspecto.

Figura 42. Gráfico de valor sopesado – Tiquetes en línea y tiempo real



Fuente. Autor

En lo relacionado con la emisión de tiquetes en línea y tiempo real, las estrategias realizadas por Coomotor, en términos de apertura de nuevos correspondientes y oficinas para la venta de tiquetes por fuera de las terminales y la implementación de la venta de tiquetes por la página web, generó excelentes resultados, posicionándola con Bolivariano y Berlinas del Fonce como las líderes en estos aspecto.

## **9.7 RECOMENDACIONES A LA EMPRESA FRENTE AL ANÁLISIS DE BENCHMARKING COMPETITIVO**

Como consecuencia del análisis de la matriz de perfil competitivo y de los respectivos gráficos, se recomienda a Coomotor mejorar en los siguientes aspectos:

- La empresa debe realizar actividades de capacitación de competencias laborales y manejo defensivo al personal de conductores, con el fin de que interioricen mucho más el compromiso y la responsabilidad de que en el servicio de transporte se involucran vidas humanas y en sus manos se encuentra el patrimonio económico del inversionista y la empresa.

De otra parte se debe implementar un fuerte programa de mantenimiento preventivo y correctivo y revisión técnico-mecánica para contar con un parque automotor óptimo.

- Coomotor debe insistir ante la tripulación de los vehículos y los colaboradores del área comercial y operativa por el respeto al cliente, que se expresa en la puntualidad de los despachos.
- La organización debe hacer inversión en salas VIP o de espera en las terminales de transporte donde no existen o deban reacondicionarse.

## **10. ANÁLISIS INTERNO**

A pesar de que las áreas funcionales de una empresa difieren de acuerdo a su objeto social, las más comunes a estas organizaciones son las de gerencia, mercadeo, finanzas y contabilidad, operaciones y gestión humana en las cuales se localizan las fortalezas y debilidades de estas instituciones. Para este proceso de auditoría interna, se realizó un análisis de cada una de las áreas antes mencionadas con el fin de localizar sus fuerzas y determinar sus debilidades.

### **10.1 ÁREA ADMINISTRATIVA**

#### **10.1.1 Planeación.**

Coomotor tiene definida su misión la cual está vigente, sus objetivos y metas propuestas ya se han logrado y requiere de una nueva formulación de los mismos. Se relaciona a continuación la misión y objetivos de la organización:

#### **Misión**

“Coomotor es una empresa de transporte nacional de pasajeros y encomiendas, que crece continuamente para contribuir al desarrollo sostenible del país, a mejorar el nivel de vida de nuestros usuarios, inversionistas, colaboradores, proveedores y sus familias, apoyados en un moderno parque automotor para ofrecer servicios de alta calidad, con efectividad, seguridad y puntualidad”.

#### **Objetivos**

- Propender por el desarrollo de sus colaboradores en el campo social, educativo, económico y cultural.
- Desarrollar un crecimiento sostenido, basado en los principios de eficacia y eficiencia, que permitan obtener una rentabilidad económica para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y asociados.
- Generar el sentido de sana competencia entre sus colaboradores para contrarrestar las estrategias de las otras empresas del transporte.
- Liderar el gremio transportador tanto en el orden regional como nacional.
- Contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades en su área de influencia.

Dentro de las estrategias fijadas a nivel interno en la organización y que han permitido que la empresa sea sostenible y competitiva están:

- Saneamiento económico y patrimonial, que a 31 de diciembre de 2008 se cumplió.
- Estrategias de diferenciación en el servicio.
- Posicionamiento de imagen.

Las directrices de la organización han sido trazadas por los directivos y fueron difundidas ampliamente a todos los colaboradores y son conocidas en el medio. Estas estrategias permitieron que Coomotor en 10 años se recuperara de la crisis económica que la tuvo al borde de la quiebra y liquidación.

Los procesos vitales en el desempeño de la empresa son:

A. Procesos gerenciales:

- Direccionamiento estratégico
- Revisión gerencial
- Gestión de calidad: gestión documental, auditorías internas, atención al cliente, mejoramiento continuo.

B. Procesos operativos:

- Gestión comercial: contratación pública, contratación privada, venta directa.
- Operación del servicio: control de no conformidades; controles fijos y móviles; control de velocidad y saneamiento; inspección técnico – mecánica, mantenimiento y presentación de vehículos; operación del servicio especial; operación del servicio de lujo Navette.

C. Procesos de apoyo:

- Gestión humana
- Soporte de operación: revisión de requisitos legales; registro y control de vehículos; seguros y auxilio mutuo.
- Gestión tecnológica
- Compras

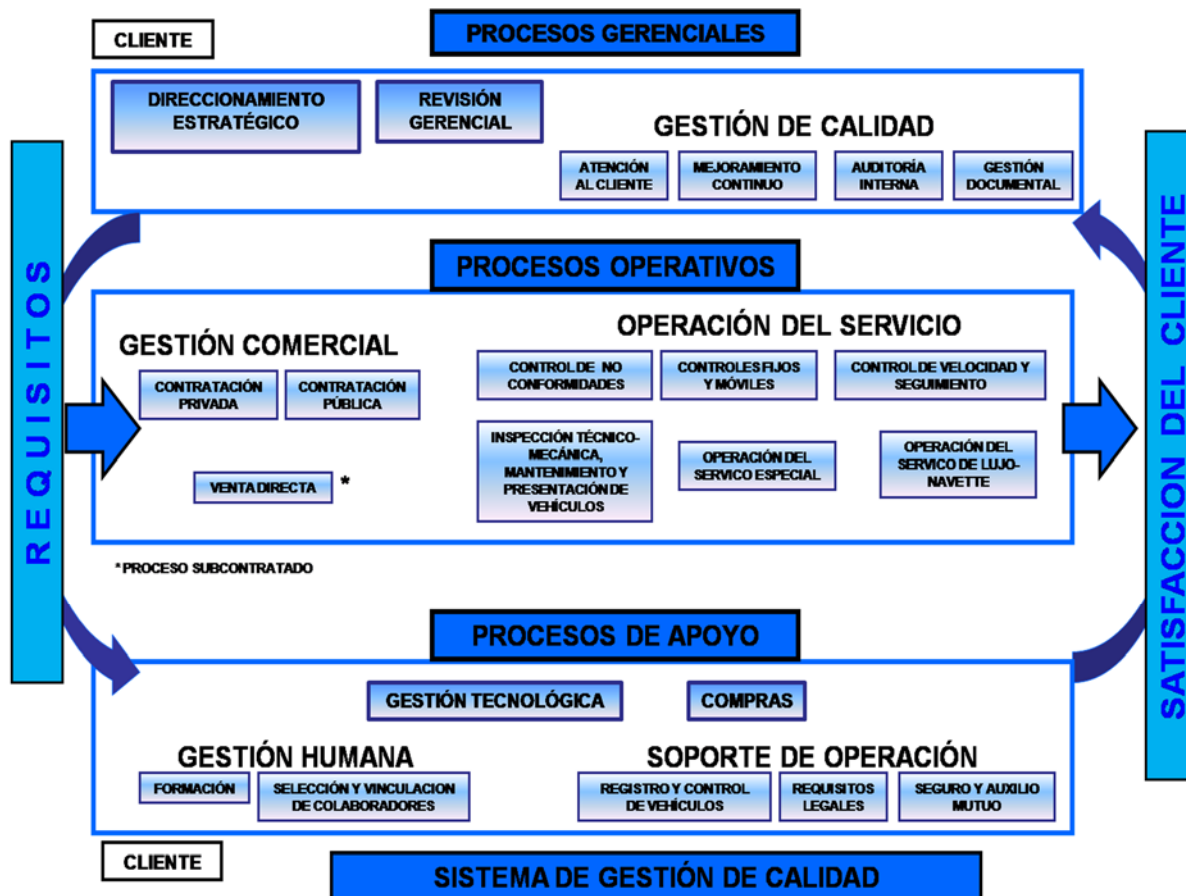
El Sistema de Gestión de Calidad de Coomotor, es un sistema basado y orientado hacia los procesos, en el que se reconoce la importancia de administrar los procesos como elemento fundamental para asegurar la calidad y lograr la excelencia en el servicio, donde los clientes juegan un papel principal y la satisfacción de sus necesidades y requisitos es uno de los principales objetivos.

La dirección estratégica del Sistema de Gestión de Calidad parte de la Alta Gerencia, la cual propende por el cumplimiento de la Misión, Visión y la Política de Calidad de Coomotor, gestionando los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del Sistema de Calidad y mejorando el desempeño de la organización con el objeto de satisfacer al cliente.

En la empresa se elaboran periódicamente planes de desarrollo con un horizonte de tiempo de 5 años. El equipo de gerencia conformado por los responsables de área es el encargado de elaborar y proyectar los planes de desarrollo de organización y luego pasan al consejo directivo para adoptarlos y ejecutarlos como políticas organizacionales. Los planes se elaboran a partir de unos diagnósticos,

con la contratación de personal especializado (si se requiere), estudios de mercado, se realizan actividades lluvia de ideas y se consulta al cliente interno.

Figura 43. Mapa estratégico de procesos

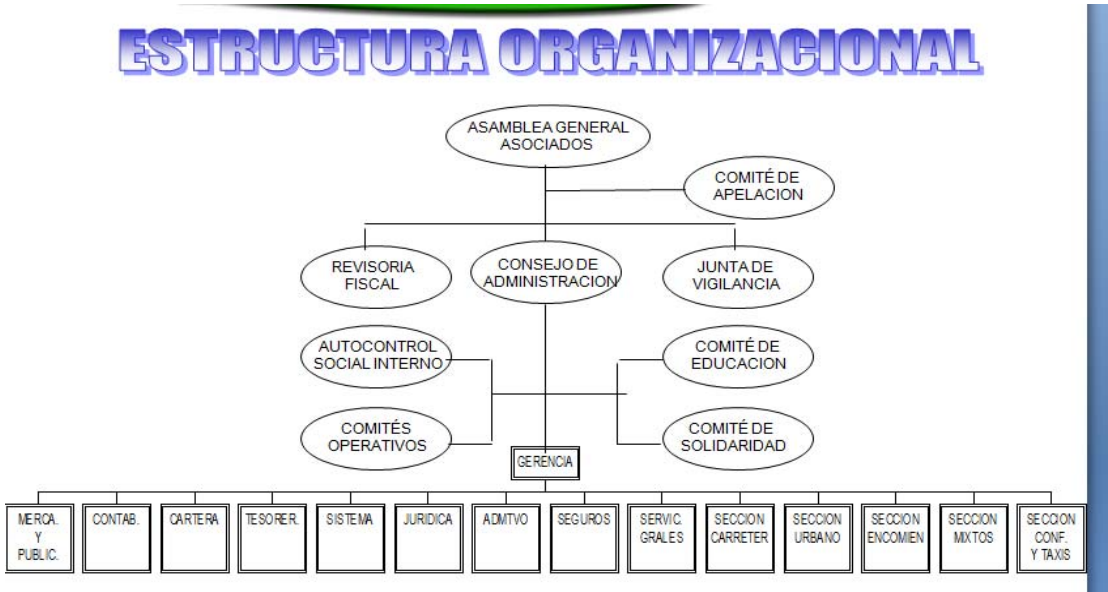


Fuente: Coomotor

### 10.1.2 Organización

La empresa está conformada por áreas de actividades pero básicamente el conjunto de actividades se desarrollan por procesos. Se presenta a continuación el organigrama de la organización:

Figura 44. Estructura Organizacional de Coomotor



Fuente: Coomotor

Las áreas definidas en la organización con sus respectivos cargos, se presentan en los siguientes cuadros.

Cuadro 20. Área administrativa y financiera

| División                   | Cargos                                   |
|----------------------------|------------------------------------------|
| <b>Tesorería</b>           | Tesorero y auxiliares                    |
| <b>Contabilidad</b>        | Contadores y auxiliares                  |
| <b>Control interno</b>     | Contadores y auxiliares administrativos  |
| <b>Jurídica</b>            | Jefe jurídico y abogados asistentes      |
| <b>Sistemas</b>            | Jefe de sistemas, ingenieros asistentes, |
| <b>Cartera</b>             | Ingeniero consultor                      |
| <b>Administrativa</b>      | Jefe de cartera y asistentes             |
| <b>Servicios Generales</b> | Jefe administrativo, auxiliares          |
|                            | Asistente de gerencia y conserjes        |

Fuente: Coomotor

Cuadro 21. Área de direccionamiento

| <b>División</b>                | <b>Cargos</b>              |
|--------------------------------|----------------------------|
| <b>Administrativa</b>          | Consejeros administrativos |
| <b>Gerencia</b>                | Gerente                    |
| <b>Asamblea de accionistas</b> | Asociados propietarios     |

Fuente: Coomotor

Cuadro 22. Área operativa

| <b>División</b>                        | <b>Cargos</b>                                                                                                                               |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transporte</b>                      | Jefe de la división, auxiliar administrativa                                                                                                |
| <b>Seguros</b>                         | Jefe de sección, asesor de seguros, auxiliar                                                                                                |
| <b>Comercial</b>                       | Jefe comercial, auxiliar comercial, consignatarios de pasajes y encomiendas, auxiliares de taquilla, inspectores, auxiliares de información |
| <b>Sección Pasajeros por Carretera</b> | Jefes de rodamiento, inspectores, administrador de servicio, administrador de auxiliares operativos, conductores, auxiliares operativos     |
| <b>Sección Urbano</b>                  | Jefe de rodamiento, auxiliar administrativo, despachadores, inspectores y conductores                                                       |
| <b>Sección Encomiendas</b>             | Jefe de encomiendas, auxiliar administrativo, mensajero, aforadores, bodegueros, braseros, conductores                                      |
| <b>Sección Mixtos</b>                  | Jefe de rodamientos, conductores, auxiliares                                                                                                |
| <b>Sección Confort-van</b>             | Jefe de rodamiento, conductores, auxiliares                                                                                                 |
| <b>Sección Taxis</b>                   | Jefe de rodamiento, conductores, auxiliares                                                                                                 |
|                                        | Jefe de rodamiento, conductores                                                                                                             |

Fuente: Coomotor

### **10.1.3 Dirección.**

El estilo de dirección gerencial de la empresa es de administración delegada, participativa, donde se propicia un buen clima de trabajo y ambiente laboral, se motiva al personal a partir del plan de incentivos y oportunidades, la gerencia está capacitada para trabajos bajo alta presión, en situaciones complejas y no programadas y en la actividad del día a día. El estilo de liderazgo flexibiliza y facilita el acceso de cualquier colaborador a esta instancia, lo que permite la comunicación horizontal y fluida entre sus dependencia. El estilo de dirección es de carácter participativo, equitativo y humano, con lo cual se logra construir un ambiente organizacional competitivo en beneficio del cliente interno y externo, que dignifica dichas relaciones, y que hacen posible el reto de ser la organización cooperativa del sector del transporte más reconocida del centro y sur occidente del país, con una innegable proyección a nivel nacional e internacional.

Existe una relación de mutuo respeto, solidaridad, comprensión entre el equipo directivo y los propietarios de la empresa. Las relaciones de poder en la empresa se dan por orden jerárquico las cuales están reglamentadas en el estatuto social.

Existen algunos inconvenientes internos para el ejercicio del poder debido a que la naturaleza económica, jurídica, social y cultural de las cooperativas permiten que se generen nichos de poder en las organizaciones donde cada asociado se siente propietario y gerente de la organización. Sin embargo en los últimos años se ha logrado socializar una filosofía cooperativa con disciplina social y participativa.

El gerente de la empresa, Dr. Armando Cuellar Arteaga<sup>4</sup>, es una persona con alta tradición en la organización que ha logrado ganarse el reconocimiento de los socios de la empresa, en los 11 años que lleva como gerente, logrando reconocimientos importantes como transportador emérito por parte de las agremiaciones de la región (2005), reconocimiento como egresado destacado de la Universidad Surcolombiana en sus 35 años (2005) y Mercurio de Oro de Fenalco (2006).

La alta dirección de Coomotor, se compromete a implementar, mantener y mejorar continuamente su Sistema de Gestión de Calidad, divulgarlo a toda la organización, con el fin de dar cumplimiento a todos los requisitos exigidos por los clientes y crear un sólido sentido de pertenencia de todos los colaboradores hacia la cultura de calidad de la organización.

### **10.1.4 Evaluación y Control.**

Coomotor tiene establecido el Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.) basado y orientado hacia los procesos, en el que se reconoce la importancia de administrar los procesos como elementos fundamentales para asegurar la calidad y lograr la

---

<sup>4</sup> Administrador agroindustrial y especialista en Alta Gerencia de la Universidad Surcolombiana. Así mismo, especialista en Dirección financiera y desarrollo organizacional de la Universidad Central – CORHUILA y Magister en Administración de la Universidad del Valle.

excelencia en el servicio, donde los clientes juegan un papel principal y la satisfacción de sus necesidades y requisitos es uno de los principales objetivos.

La dirección estratégica del Sistema de Gestión de Calidad parte de la Alta Gerencia, propende por el cumplimiento de la misión, visión y la política de calidad de Coomotor, gestionando los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del sistema de calidad y mejorando el desempeño de la organización con el objeto de satisfacer al cliente.

Los principios en los cuales se fundamenta el Sistema de Control de Calidad de Coomotor son:

- Enfoque hacia el cliente – usuario beneficiario
- Enfoque basado en los procesos
- Enfoque del sistema para la gestión
- Liderazgo
- Participación del personal
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Mejora continua

Las revisiones por la Gerencia se realizan como mínimo dos veces al año (al inicio enero-febrero y otra en el segundo semestre entre junio-julio) y en coordinación con el calendario de auditorías internas del sistema de gestión de calidad.

El Jefe de la División de Calidad recibe y consolida la información suministrada por los responsables de proceso respecto a:

- Resultado de auditorias
- Estado de las acciones correctivas y preventivas generadas durante el semestre.
- Resumen de las quejas y reclamos de los Clientes.
- Análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente.
- Desempeño de los procesos y conformidad del servicio (fortalezas, debilidades, resumen de las no conformidades y presentación de los indicadores de gestión aplicables al proceso)
- Acciones de seguimiento de Revisiones por la Gerencia previas.
- Cambios que podrían afectar al S.G.C.
- Recomendaciones para la mejora

Con esta información elabora un informe de entrada para las revisiones por la gerencia, el cual es presentado al Gerente 8 días antes de la fecha programada para la realización de la revisión.

Cada una de las revisiones consiste en lo siguiente:

- Revisión de la Política y los Objetivos de Calidad: se verifica que la política y los objetivos de calidad sean adecuados a la organización, de no serlo se realizan los cambios respectivos.
- Estudio del informe de la última Auditoría: se revisa el estado actual de las no conformidades (se verifica la eficacia de las acciones correctivas y preventivas implementadas), se analiza la información y de ser necesario se proponen acciones al respecto.
- Retroalimentación del cliente: se presentan los informes de resultados de las Encuestas de Satisfacción realizadas a los clientes, se proponen acciones al respecto. De igual forma se analizan las quejas y reclamos de los clientes.
- Desempeño de los procesos: cada responsable de proceso socializa el informe del desempeño que fue entregado al Jefe de la División de Calidad.
- Conformidad del servicio: el Administrador del servicio de lujo presenta el informe de las no conformidades identificadas durante la prestación del servicio y el estado del indicador.
- Estado de las acciones correctivas y preventivas: cada responsable de proceso presenta informe con el estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones por la gerencia: el Jefe de la División de Calidad hace seguimiento a los planes de acción generados en la anterior revisión por la gerencia.
- Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de Calidad: se analiza si se han presentado o se podrían presentar factores que puedan tener impacto en la organización y en el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, tales como: las condiciones financieras, sociales o ambientales, cambios legales o reglamentarios; cambios de mercado, de proceso, de tecnología o de producto, modificación de política de calidad.
- Recomendaciones para la mejora: cada responsable de proceso presenta las oportunidades de mejora que se pueden considerar para el Sistema de Gestión de Calidad.

### **Resultado de la revisión.**

Cada revisión efectuada genera un informe, en el que se plasman las conclusiones de la gerencia, respecto a cada uno de los apartados verificados. El informe original se archiva en la gerencia y se distribuyen copias a los responsables de los procesos.

El informe incluye el análisis de los resultados de la revisión, las actividades a implementar, los recursos requeridos y los responsables de su ejecución.

Los documentos que son parte fundamental del Sistema de Gestión de la Calidad parten de la política y objetivos de calidad, se clasifican en cuatro niveles, de acuerdo a su responsabilidad y control:

Figura 45. Sistema de gestión de calidad



Fuente: SGC

Existen otras modalidades de control del sistema:

- Auditoría Interna
- Auditoría Externa
- Control Interno
- Revisión Fiscal

La Auditoría Interna tiene por objetivo determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y si estas se han implementado efectivamente y son adecuadas para el logro de los objetivos propuestos. El programa de auditoria semestral es aprobado por el Gerente de la organización y comunicado a los auditores y auditados. El equipo Auditor verifica que la documentación facilitada esté completa. Ejecutan un estudio preliminar de la documentación para determinar la conveniencia de realizar la Auditoría y proceden a elaborar el plan de auditoria y la hoja de chequeo.

El equipo auditor verifica y ejecuta la auditoria por medio de entrevistas, observación (documentos, condiciones de operación, lugares de trabajo, visitas a las diferentes locaciones, revisión de archivos de documentos, etc.)

La evidencia objetiva se puede obtener a través de las siguientes fuentes de

información:

- *Personas*: responsabilidad, entrenamiento, competencia, autoridad.
- *Criterios*: manual de Calidad, Procedimientos, Instructivos, Registros-Procesos: Actividades, Indicadores de Seguimiento.

El auditor siempre que encuentra alguna condición que no cumple con los requisitos especificados pide más evidencia y toma nota en la hoja de chequeo.

El Jefe de la División de Calidad, Coordinador de Calidad y/ o el auditor, junto con los responsables de procesos realizan el seguimiento de las acciones propuestas por los auditados, tomando como base al informe de Acciones Correctivas y Preventivas. El seguimiento a las acciones incluye:

- Verificar las respuestas a las solicitudes de acciones correctivas.
- Verificar la eficacia de las acciones implementadas.

La Auditoria Externa es un ente que en forma periódica revisa los procesos y cumplimiento de los objetivos de la gestión de la compañía.

El Control Interno es una política impulsada por la administración, que cubre todas las áreas de la organización, cuyo fin es la conservación y custodia de los bienes y valores de la compañía y de los terceros que puedan estar en su poder; hace control previo a las operaciones financieras de la organización.

La Revisoría Fiscal ejerce el control posterior a las operaciones financieras de la empresa con el fin de certificar la seguridad y razonabilidad de la situación económica de la compañía frente a sus propietarios, a terceros y al Estado.

### **Certificado de gestión de calidad en la modalidad Navette**

El año 2012 se atendió la auditoría para la renovación del certificado de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001 versión 2008, con resultado satisfactorio y ampliación del alcance para todas las rutas del servicio Navette, con vigencia 15 de abril de 2012 al 14 de abril de 2015.

### **Análisis de la cultura organizacional**

Los valores difundidos en la organización son:

- **SATISFACCIÓN AL CLIENTE**: “es compromiso de todo el componente humano en COOMOTOR satisfacer al cliente para que él se deleite con nuestro servicio”.
- **LEALTAD**: “los colaboradores de COOMOTOR deben respetarla siempre dentro

y fuera de ella, realizando actos que conlleven a la efectividad y al mejoramiento de su imagen institucional”.

- **COMPETITIVIDAD:** “en COOMOTOR somos conscientes de la existencia de otras empresas que buscan desplazarnos, por ello todos los días trabajamos para permanecer en el mercado y ser los más importantes del sector transportador en el ámbito nacional”.
- **RESPETO:** “en COOMOTOR el cliente, los proveedores y colaboradores de la organización, merecen nuestra admiración y aprecio, por ser nuestra principal fuente de dinamismo y desarrollo”.
- **HONESTIDAD:** “los colaboradores en COOMOTOR trabajan con honradez y rectitud en todas sus acciones, siendo coherentes entre lo que piensan, dicen y hacen”.
- **COMPROMISO:** “en COOMOTOR el cliente es lo primero para el logro de los objetivos y el cumplimiento de estos valores, por ello contamos con el liderazgo y la capacidad de entrega de todos los colaboradores”.

A lo largo de décadas, el énfasis de los negocios y de las estrategias organizacionales estuvo orientado al fortalecimiento de la infraestructura industrial, pasando del apalancamiento financiero, al mejoramiento de los productos y servicios o a la penetración del mercado. Hoy día, se está subrayando la importancia del conocimiento y del capital intelectual como ventaja competitiva y como característica diferenciadora en un entorno cada vez más globalizado.

Teniendo en cuenta las exigencias del mercado, Coomotor ha enfocado su orientación en primer lugar a la administración del conocimiento, seguido de la inversión en el capital humano y la generación de valor del mismo, pues están seguros, que no solo necesitan tener los procesos muy bien operacionalizados y apoyados con la última tecnología de la información y de comunicación, sino, que están convencidos en tener claridad acerca de cómo en la actualidad y en el futuro, tanto el mercado como la sociedad exigirán bienes y servicios con un alto contenido de valor agregado, y esto significa, contar con un equipo humano integral y para ello, los valores, las competencias, la capacidad autogestora, la capacidad adaptativa y el entorno socio-familiar, se convierten en el pilar de la visión de la organización.

Concatenados con los planteamientos de la carta de identidad corporativa de la organización, cuentan con una iniciativa denominada “PLAN BIEN-ESTAR” que pretende generar compromiso de los empleados, a través del desarrollo de una cultura de crecimiento integral, que se basa principalmente en la identificación, interiorización y aplicación de los valores de la entidad, alineados en cuatro (4) áreas

de trabajo de la División Administrativa (profesional, personal, familiar y social).

El “plan de Bien-Estar” pretende reforzar e implementar los siguientes programas:

- **Programa de Inducción “Enamórate de Coomotor”:** programa cuyo objeto es ayudar a los nuevos colaboradores a sentirse bienvenidos y a enterarse de lo que es, hace y espera su nueva familia. Consta de 3 segmentos: “Mi primer día en COOMOTOR”, “Mi nueva Familia” (orientación organizacional) y “Mi nuevo rol” (orientación específica en el cargo, calidad y presupuestación).
- **Programa de Aprendizaje “Creciendo con Coomotor”**
- **Programa de Incentivos “Motivados por Coomotor”:** programa cuyos objetivos son incrementar el grado de satisfacción y participación interna, mejorar el clima organizacional y mejorar la actitud frente al trabajo y por ende el desempeño.

Indudablemente que una organización dedicada a ofrecer servicios en el sector de transporte, debe soportar en su direccionamiento estratégico, evaluaciones, estudios y mediciones que permitan establecer cómo se están dando en su conjunto las relaciones internas entre sus colaboradores. Debido a que estos elementos son los que marcan el nivel de productividad, sentido de pertenencia, empoderamiento, capacidad para administrar conflictos y atención al cliente entre otros factores que intervienen directa o indirectamente en todo el desarrollo de la cultura organizacional.

Bajo este argumento la empresa Coomotor, en cabeza de la Alta Dirección, ha venido desarrollando una serie de actividades inherentes a la construcción de un clima organizacional gratificante, que permita la consolidación de su direccionamiento estratégico, el cual se enfoca a parámetros de competitividad basados en una “Excelente cultura de servicio”.

Por lo tanto, en la actualidad se percibe un buen clima organizacional, se percibe un sentido de equidad entre las jerarquías organizacionales, facilitando con esto una construcción colectiva de parámetros como el sentido de pertenencia, el apego y respeto a las normas institucionales, cada colaborador responde con efectividad en sus funciones, por lo que se asume que la cultura de autocontrol se está dando en todos los niveles de la organización. En este sentido se observa una actitud de camaradería y disposición de servicio, que facilita el desarrollo de estrategias como el trabajo en equipo, sentido de pro actividad y mejora continua.

Lo anterior ha sido el resultado que ha arrojado, todo el apalancamiento que la empresa Coomotor ha diseñado para tal fin. La continua capacitación en temas específicos tanto empresariales como sociales han incido positivamente en el

cambio actitudinal en cada de uno de los colaboradores, la estructuración de reuniones como los comités de gerencia, la retroalimentación sobre las tareas ejecutadas, la participación decidida de los colaboradores en reuniones sociales para festejas cumpleaños, San Pedritos, comités de educación y celebraciones eclesiásticas, entre mucha otras más.

#### **Moderna sede administrativa.**

El 27 de septiembre de 2012, fue inaugurada una moderna sede administrativa en la ciudad de Neiva, donde se encuentran ubicadas la gerencia y demás dependencias de la empresa.

Figura 46. Nuevas instalaciones de Coomotor



Fuente: Coomotor

Cuadro 23. Variables claves del área administrativa y gerencial

| VARIABLE CLAVE |                                    | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----------------|------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| a              | Gestión de la Gerencia             | F   |    |    |    | X  |
| b              | Estructura organizacional definida | F   |    |    | X  |    |
| c              | Imagen corporativa                 | F   |    |    |    | X  |
| d              | Certificado de calidad ISO 9001    | F   |    |    |    | X  |
| e              | Procesos de planificación          | F   |    |    | X  |    |
| f              | Moderna sede administrativa        | F   |    |    | X  |    |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 23.

**a. Gestión Gerencia:** se constituye como una Fortaleza Mayor, FM, en la medida en que el desempeño de la gerencia es determinante en la gestión de la empresa.

**b. Estructura organizacional definida:** se constituye como una fortaleza menor,

fm, debido a que existe una estructura organizacional definida a nivel general que orienta la gestión.

**c. Imagen corporativa:** se constituye en una Fortaleza Mayor, FM, debido al excelente posicionamiento que tiene la imagen de Coomotor en la región Surcolombiana.

**d. Certificado de calidad ISO 9001:** se constituye en una Fortaleza Mayor, FM, con motivo de la certificación de calidad ISO 9001 versión 2008 que tiene vigente la empresa hasta el 2015.

**e. Procesos de planificación:** se constituyen en una fortaleza menor, fm, debido a que, a pesar de que existen, pueden mejorar notablemente.

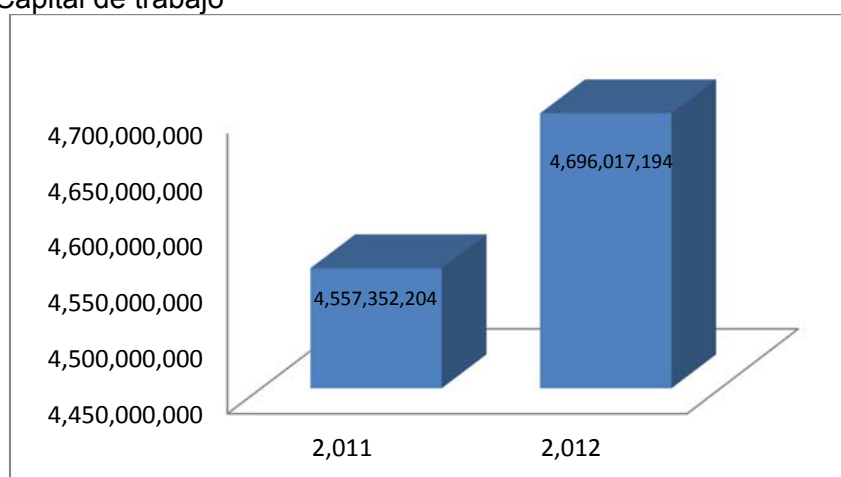
**f. Moderna sede administrativa:** se erige como una fortaleza menor, fm, dada los beneficios y facilidades logísticos que ofrece al personal de la empresa.

## 10.2 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA

### Indicadores financieros

**Capital de trabajo.** El capital de trabajo de la empresa ha sido positivo en los últimos dos periodos, con una tendencia creciente, lo que implica que existen recursos disponibles a corto plazo para dinamizar sus actividades.

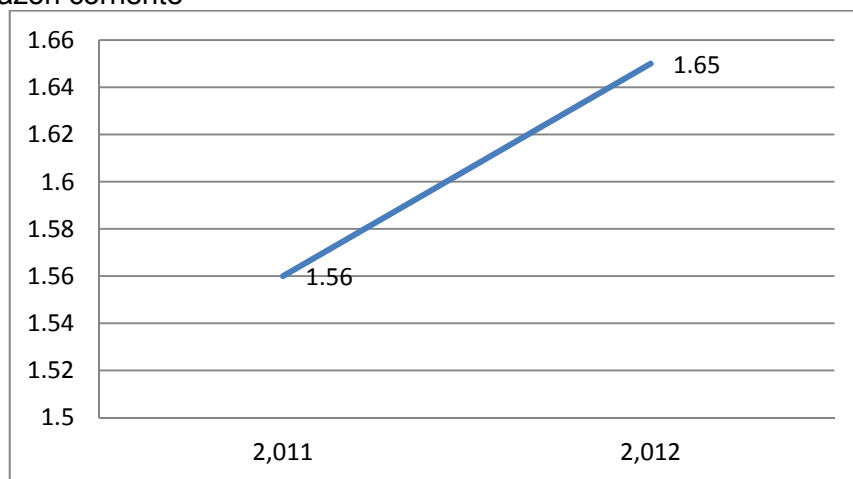
Figura 47. Capital de trabajo



Fuente: Autor

**Razón corriente.** El indicador evidencia que la empresa puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes.

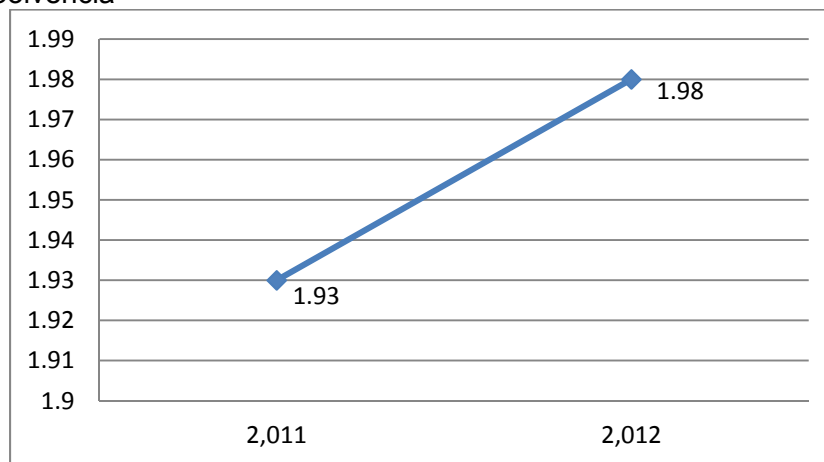
Figura 48. Razón corriente



Fuente: Autor

**Solvencia.** La empresa cuenta con un excelente índice de solvencia, pasando de 1,93 en el 2011 a 1,98 en el 2012, lo que denota su capacidad para afrontar sus obligaciones.

Figura 49. Solvencia



Fuente: Autor

En general, los indicadores financieros denotan que la situación de la empresa es bastante buena, como se evidencia en el Cuadro 24.

Cuadro 24. Indicadores financieros

| <b>Factor</b>        | <b>Indicador</b>                   | <b>Año 2012</b> | <b>Año 2011</b> |
|----------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Liquidez</b>      | Capital de Trabajo                 | 4.696.017.194   | 4.557.352.204   |
|                      | Liquidez Corriente                 | 1,65            | 1,56            |
|                      | Solvencia                          | 1,98            | 1,56            |
| <b>Endeudamiento</b> | Endeudamiento Total                | 51%             | 52%             |
|                      | Autonomía                          | -425.446.460    | 1.180.916.340   |
| <b>Actividad</b>     | Rotación de Activos Fijos          | 3,32            | 6,31            |
|                      | Rotación de Activos Totales        | 0,36            | 0,35            |
| <b>Rentabilidad</b>  | Rendimiento sobre Activo Total     | 0,04            | 0,06            |
|                      | Excedente Bruto Operacional        | 53,56%          | 54,61%          |
|                      | Resultado Operacional              | 2,51%           | 12,21%          |
|                      | Resultado Neto                     | 10,10%          | 17,25%          |
|                      | Rendimiento sobre Capital Contable | 60,20%          | 103,59%         |
|                      | Coefficiente de Operaciones        | 97,49%          | 87,79%          |
|                      | Rendimiento del Patrimonio         | 7,29%           | 12,63%          |

Fuente: Coomotor

Cuadro 25. Balance general

| <b>Información Financiera</b> | <b>Año 2012</b>   | <b>Año 2011 Reexp.</b> | <b>Absoluta</b>   | <b>Relativa</b> |
|-------------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|-----------------|
| Activo Corriente              | \$ 11.941.077.574 | \$ 12.682.821.226      | \$ -741.743.651   | -6%             |
| Pasivo Corriente              | \$ 7.245.060.380  | \$ 8.125.469.021       | \$ -880.408.641   | -11%            |
| Propiedad Planta y Equipo     | \$ 3.654.102.754  | \$ 3.478.107.790       | \$ 175.994.964    | 5%              |
| Activo Total                  | \$ 34.030.238.380 | \$ 32.613.007.679      | \$ 1.417.230.701  | 4%              |
| Obligaciones Financieras      | \$ 1.918.639.807  | \$ 3.208.940.636       | -\$ 1.290.300.829 | -40%            |
| Pasivo Total                  | \$ 17.227.842.420 | \$ 16.896.962.009      | \$ 330.880.411    | 2%              |
| Patrimonio                    | \$ 16.802.395.960 | \$ 15.716.045.669      | \$ 1.086.350.290  | 7%              |
| Ingresos Operacionales        | \$ 12.133.048.914 | \$ 11.508.176.164      | \$ 624.872.749    | 5%              |
| Excedente Bruto Operacional   | \$ 6.498.045.353  | \$ 6.284.473.792       | \$ 213.571.561    | 3%              |
| Excedente Operacional         | \$ 304.455.262    | \$ 1.404.608.142       | -\$ 1.100.152.879 | -78%            |
| Excedente Neto                | \$ 1.224.906.234  | \$ 1.985.713.994       | -\$ 760.807.760   | -38%            |

Cuadro 25. (Continuación)

| Información Financiera        | Año 2012          | Año 2011<br>Reexp. | Absoluta         | Relativa |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------|
| Aportes                       | \$ 2.034.660.512  | \$ 1.916.832.657   | \$ 117.827.855   | 6%       |
| Costos y Gastos Operacionales | \$ 11.828.593.651 | \$ 10.103.568.022  | \$ 1.725.025.629 | 17%      |

Fuente: Coomotor

La estructura financiera de la empresa está compuesta por un activo total que asciende a 34.030 millones de pesos, de los cuales, el 51% está comprometido con terceros, producto de los pasivos adquiridos en sus operaciones y que suman 17.228 millones de pesos y el 49% restante, es de propiedad de los accionistas, representado en un patrimonio que asciende a 16.802 millones de pesos.

Por otro lado, se aprecia que el excedente operacional disminuyó notablemente entre 2011 y 2012, cerca de 1.100 millones de pesos, alrededor de un 78%. Lo anterior se debió a problemas de movilidad y orden público en el sur del país durante esta vigencia, sin embargo el excedente neto se vio estimulado por ingresos no operacionales por concepto de inversiones ascendiendo para ese año a 1.224 millones de pesos.

Cuadro 26. Variables claves del área financiera y contable

| VARIABLE CLAVE |                                      | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----------------|--------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| a              | Capital de trabajo                   | F   |    |    |    | X  |
| b              | Razón corriente                      | F   |    |    | X  |    |
| c              | Activos estables                     | F   |    |    | X  |    |
| d              | Incremento de ingresos operacionales | F   |    |    |    | X  |
| e              | Disminución del excedente neto       | D   |    | X  |    |    |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 26.

**a. Capital de trabajo:** se constituye en una Fortaleza Mayor, FM, debido que la empresa cuenta con un estimado capital para dinamizar su actividad económica.

**b. Razón corriente:** se cataloga como una fortaleza menor, fm, dado que se tiene la capacidad para afrontar obligaciones en el corto plazo, no obstante el indicador puede ser más benéfico.

**c. Activos estables:** se califica como una fortaleza menor, fm, como consecuencia de la tendencia estable que presenta en los últimos periodos.

**d. Incremento de ingresos operacionales:** se evalúa como una Fortaleza Mayor,

FM, con motivo del aumento progresivo de las ventas de pasajes.

**e. Disminución del excedente neto:** se define establece como una debilidad menor, dm, dado que el excedente neto disminuyó el último periodo, por aumento de costos y gastos.

### **10.3 ÁREA COMERCIAL**

#### **10.3.1 Mercados y Productos.**

Los principales mercados de la empresa están ubicados geográficamente en catorce departamentos del sur, occidente y centro del país, en los estratos socioeconómicos 2, 3, 4 y 5, para los cuales se han diseñado servicios de acuerdo a esa estratificación, donde se caracterizan principalmente por tener actividades económicas: estudiantes, comerciantes, ejecutivos, amas de casa, profesores, trabajadores oficiales. Las motivaciones de los usuarios de Coomotor son las necesidades de desplazamiento y transporte de mercancías.

Los principales clientes de la compañía están en los estratos 2, 3 y 4 que utilizan los servicios de lujo y tienen aproximadamente el 80% en el total de ventas de la organización.

En el servicio de lujo tipo bus Coomotor participa con el 82% del mercado surcolombiano, en los servicios básicos participa con el 40%.

Se ha definido una estrategia de diferenciación y posicionamiento de imagen para enfrentar el mercado de transporte de pasajeros por carretera el cual es muy competido. Se han definido estrategias por segmentos socioeconómicos que consisten en el diseño de servicios.

Las ventas se comportan conforme al ciclo de vida de los productos ofrecidos. Los principales servicios (Navette, Navette XL, Turquesa, Regent y Confort Van) son de tendencia creciente por ser los de mayor demanda. Las ventas en servicios como el Baguette, Mixtos y Bus Corriente se mantienen estables. Las ventas en servicios Diamante son mínimas dado que sólo queda un vehículo en servicio. El servicio más rentable para Coomotor es el de transporte de pasajeros por carretera en buses de lujo (Navette y Navette XL) los cuales gozan de una buena imagen y posicionamiento.

#### **10.3.2 Estudio de satisfacción de usuarios de los servicios de lujo (Navette y Navette XL).**

A continuación se presentan los resultados de un estudio que midió la satisfacción del cliente de los servicios de lujo, realizado por una firma independiente en el 2012.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> El estudio de satisfacción de los usuarios del servicio de lujo Navette XL se realizó con el apoyo de un equipo de docentes del área de mercados de la Universidad Surcolombiana.

El estudio analizó la percepción de calidad del servicio prestado a través de las variables de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, satisfacción y empatía. A continuación se aprecian los resultados.

- **Calidad del servicio prestado.** La empresa de transporte Coomotor posee una calidad total aceptable con un **(62,6%)**. En relación a los aspectos evaluados: Tangibilidad del (74%,3), Fiabilidad (57%), Capacidad de respuesta (22,1%), seguridad (63,5%), Empatía (86, %) y Satisfacción (73%).
- **Tangibilidad (74,3%).** Es uno de los aspectos calificado como aceptable por los usuarios del servicio Navette y viene dada por la evaluación del interior del bus, las salas de espera, las instalaciones físicas de la taquilla, la presentación del personal, la comodidad de las sillas, las instalaciones sanitarias, la programación del televisión, el aire acondicionado y el espacio para el equipaje.
- **Fiabilidad (57%).** Un aspecto de calidad calificado como malo. Esta dado, en su conjunto, por evaluar puntos como esperas por retraso en el horario de salida, comunicación para reservas de tiquete, expedición del tiquete en la taquilla, expedición del tiquete por medio virtual, protocolo de beneficios y restricciones.
- **Capacidad de respuesta (22,1%).** Es la calificación más baja que se identifica en el estudio. Es importante indicar que este aspecto evalúa algunas situaciones consideradas como los inconvenientes presentados y la rapidez para solucionarlos.
- **Seguridad (63,5%).** La calificación indica que se debe considerar como aceptable. Evalúa aspectos como la cordialidad y confianza, así como también la forma como el personal del servicio, comunican los interrogantes que hacen los usuarios.
- **Satisfacción (73%).** Es una variable calificada dentro del rango de buena por los usuarios del servicio. En este aspecto se miden los niveles de complacencia, la transmisión y comentarios del buen servicio a terceros, además de la intención de demanda del Navette.
- **Empatía (86%).** Es la calificación más alta del estudio y se cataloga como buena. Los aspectos que se consideraron en este punto guardan relación con trato por parte de los funcionarios del servicio y atención brindada por parte del personal.

### **10.3.3 Evaluación y análisis de la satisfacción del cliente.**

En Coomotor la evaluación de la satisfacción del cliente se realiza de diferentes formas:

- Durante la realización de los controles fijos y móviles, se realiza contacto con el

cliente para medir su grado de satisfacción mediante el formato FOR-SC-02 “Planilla de revisión servicio de lujo”, y FOR-SC-03 “Planilla de revisión servicio especial”. Los resultados de la aplicación de dichos controles son analizados por el Administrador del servicio de lujo con los jefes de área respectivos, a fin de determinar las acciones necesarias para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de los clientes.

- Terminada la prestación de un servicio especial, el Jefe de la División Comercial debe aplicar el formato FOR-G-04 “Encuesta de satisfacción del cliente- Servicio especial”. Una vez obtenida la información, procesa y analiza los datos, a fin de determinar las acciones necesarias para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de los clientes.
- El Administrador del Servicio de lujo, determina la muestra para la realización de las encuestas del servicio de lujo (Navette y Navette XL), con base en los lineamientos descritos en el Instructivo INS-G-01 “Identificación, aplicación y análisis de las encuestas de satisfacción del cliente-servicio de lujo (Navette y Navette XL)”. De igual forma, analiza los resultados y toma las acciones necesarias para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de los clientes.

#### **10.3.4 Precios.**

Los objetivos de ventas se establecen en forma anual, se monitorean mensualmente y se evalúan trimestralmente.

Coomotor enmarca su política de precios teniendo en cuenta algunos objetivos entre ellos:

- Mejorar la participación de la empresa en el mercado.
- Estabilizar y regularizar precios del sector.
- Retornar la inversión de la compañía y la de sus inversionistas.
- Promocionar la línea de producto.

Otros elementos que se tienen en cuenta en la definición del precio: costos directos e indirectos, la competencia, la demanda, la oferta de servicio y las tasas impositivas.

En razón a los elementos diferenciadores del servicio Coomotor ha establecido un precio alto en relación con los competidores de la región, pero el alto nivel de satisfacción de los usuarios refleja la aceptación por parte de los clientes de este precio establecido. Es importante resaltar que este servicio va dirigido a un segmento del mercado poco sensible al precio, por cuanto quienes utilizan este servicio lo prefieren por calidad y no por precio.

Los canales de distribución utilizados por la empresa se clasifican en tres grupos:

- Taquillas ubicadas en los terminales de transporte.
- Agencias comerciales ubicadas en los diferentes municipios por donde circula la empresa.
- Puntos de venta ubicados en las diferentes comunas de la ciudad capital.

Es importante precisar que la distribución la hace de manera directa la empresa a través de personal contratado y entrenado para desarrollar dicha función.

**Cuadro 27. Ventajas y desventajas de la distribución de Coomotor**

| VENTAJAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | DESVENTAJAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener puntos de venta en los terminales, debido a la concentración de pasajeros en este sitio.</li> <li>• Comprar el tiquete en el terminal constituye garantía de seguridad para los clientes.</li> <li>• Disponibilidad de salas VIP que permite un punto adicional de venta.</li> <li>• La presencia de agencias comerciales, permite el acercamiento del servicio a todos los viajeros de las cabeceras municipales.</li> <li>• Los puntos de ventas ubicados en las comunas permite a los viajeros la adquisición de sus tiquetes de manera anticipada.</li> <li>• Estos puntos de venta evitan el desplazamiento hasta el terminal de transportes para la compra de pasajes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de todas la empresas transportadoras en los terminales de transportes.</li> <li>• El incremento de la práctica de revoleo en los terminales generando molestias en los usuarios.</li> <li>• La presencia de agencias comerciales estimula la creación de puntos de distribución en sitios no autorizados (terminalitos).</li> <li>• Aunque la organización está conectada en red para los procesos administrativos y contables, en los puntos de venta no existe comunicación en red en tiempo real dificultando la asignación de sillas para un viaje especialmente en temporada de alta demanda.</li> </ul> |

Fuente: Autor

La mayor rentabilidad se obtiene por la venta de tiquetes en los terminales de transporte debido a la alta concentración de pasajeros en este sitio. De otra parte este sistema de distribución (terminales de transportes, agencias comerciales y puntos de distribución urbanos) se adecúa a las necesidades del consumidor en la medida, que se facilita el acceso al servicio por parte de ellos, igualmente se amplía

la cobertura de atención y se captan más clientes.

Basados en el concepto de promoción de ventas que es dar a conocer los productos en forma directa y personal, además de ofrecer valores e incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores, la empresa Coomotor determinó la necesidad de fidelizar a sus clientes además de promocionar su línea Navette, estableciendo como estrategia promocional obsequiar un tiquete por cada 15 tiquetes comprados, con el objetivo de incentivar y estimular el uso de este servicio.

Para dar a conocer esta estrategia promocional, Coomotor inicialmente utilizó medios impresos y material P.O.P., en la actualidad el sistema de difusión es la estrategia Voz a Voz.

#### **10.3.5 Objetivos de la Publicidad.**

- Difundir e informar a los usuarios sobre los servicios prestados por la empresa Coomotor.
- Ofrecer y posicionar los productos en medios de comunicación.
- Recrear, educar y publicitar los productos y servicios a través del canal de televisión alternativo de la empresa.
- Aumentar las ventas de pasajes y aforo de encomiendas.
- Llegar a clientes que utilizan otro medio de transporte como producto sustituto.
- Desarrollar la imagen de la compañía.

#### **10.3.6 Presupuesto.**

En la vigencia del 2012 se presupuestó la suma de TRESCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$300.000.000) distribuidos en los siguientes rubros:

- Directorios Telefónicos
- Medios masivos (radio, prensa y televisión)
- Apoyo al Atlético Huila
- Otros medios publicitarios (vallas, eventos, ferias, fiestas congresos etc.).

#### **10.3.7 Importancia de la Publicidad.**

Teniendo en cuenta que la publicidad es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitida a través de los diferentes medios de comunicación y dirigida a una persona o grupos de personas con el fin de desarrollar la demanda de un producto o servicio; Coomotor no escatima esfuerzos para que sea través de ella, que se logre el posicionamiento de la marca, generando recordación y ampliando el segmento del mercado.

Los medios se pueden clasificar en:

- Masivos: televisión, radio y prensa.
- De apoyo: revistas, material P.O.P., afiches, merchandising, vallas y pasacalles.

La compañía, dependiendo del público objetivo, evalúa el medio de publicidad a utilizar. En consecuencia Coomotor pauta en las diferentes emisoras de la ciudad AM y FM; medios escritos como diario del Huila y La Nación y en los tres canales de Televisión Local (Telmex, Cable Unión y Alpevisión). Posee canal de televisión alternativo propio, el cual utiliza en los diferentes vehículos y salas VIP. Utiliza de igual forma medios de apoyo como la circulación mensual de El Tacómetro (boletín informativo), tres vallas propias permanentes ubicadas en la ciudad de Neiva.

#### **10.3.8 Nivel de ventas.**

La empresa tiene la meta de vender un volumen adecuado de manera tal que produzca una ganancia suficiente para la organización y sus inversionistas.

La preventa del servicio requiere del conocimiento de:

- Servicio propio
- Servicio de la competencia
- Área de venta
- Mercado y el cliente

Seguidamente se da el contacto con el cliente, la entrevista (momento de verdad) y la venta.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la fuerza de venta en toda organización, Coomotor implantó su fuerza de venta directa, establecida en los diferentes terminales de transporte específicamente en las taquillas, allí se cuenta un equipo de colaboradores las veinticuatro horas día, el cual está capacitado para asesorar de forma personal al usuario. En los diferentes municipios en que no se dispone de terminales de transporte Coomotor ha establecido agencias comerciales que permanentemente disponen de los elementos necesarios para realizar las ventas y una excelente atención a los usuarios.

Una de las ventajas con la venta directa es que a los vendedores se les motiva y se les supervisa más fácilmente, se evita el difícil problema de encontrar intermediarios evitando así el incremento de los costos de venta.

Coomotor cuenta con los siguientes instrumentos de apoyo para la venta:

- Software Moyano: elemento de gran importancia ya que agiliza los procesos de la venta.
- Tiquete: documento físico que formaliza el contrato de transporte
- Apoyo que da la empresa a los vendedores para resolver situaciones o problemas

especiales.

- Coordinación de la fuerza de venta con otros esfuerzos promocionales (publicidad y promoción).
- La utilización de teléfono, celular, frecuencia radial de comunicaciones, fax, Internet, mercadeo directo entre otros.
- Apoyo administrativo que se da al vendedor a nivel de inspección y vigilancia (coordinador operativo e inspector de ventas).
- Equipos de telecomunicaciones.

Se presenta a continuación el comparativo de ventas de pasajes del servicio por línea de servicio en el mes de noviembre de 2012 y 2013:

Cuadro 28. Comparativo de Ventas por línea de servicio

| MODALIDAD            | 2012                 | 2013                 | DIFERENCIA         | % VARIACIÓN   |
|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|---------------|
| Servicios especiales | 19.543.100           | 39.856.136           | 20.313.036         | 203,94%       |
| Mixtos               | 19.625.100           | 11.174.000           | (8.451.100)        | 56,94%        |
| Regent               | 82.875.100           | 97.056.211           | 14.181.111         | 117,11%       |
| Norte                | 38.109.200           | 28.107.300           | (10.001.900)       | 73,75%        |
| Conforvans           | 165.846.344          | 158.454.582          | (7.391.762)        | 95,54%        |
| Turquesas            | 560.499.844          | 520.608.992          | (39.890.852)       | 92,88%        |
| Baguette             | 121.614.450          | 100.566.212          | (21.048.238)       | 82,69%        |
| Zircon               | 127.734.140          | 212.162.409          | 84.428.269         | 166,10%       |
| Navette              | 3.289.758.320        | 3.676.656.530        | 386.898.210        | 111,76%       |
| <b>Total</b>         | <b>4.425.605.598</b> | <b>4.844.642.372</b> | <b>419.036.774</b> | <b>98,38%</b> |

Fuente: Coomotor

Así mismo, se presenta un consolidado de la venta de pasajes en general durante los años 2011, 2012 y 2013:

Cuadro 29. Venta de pasajes

| MES          | PASAJES 2011          | PASAJES 2012          | PASAJES 2013          |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Enero        | 5.196.404.065         | 6.046.988.664         | 6.200.401.151         |
| Febrero      | 2.764.566.994         | 3.278.580.265         | 3.227.702.320         |
| Marzo        | 3.069.872.446         | 3.632.256.808         | 4.198.496.428         |
| Abril        | 3.813.215.259         | 4.345.523.117         | 4.055.928.614         |
| Mayo         | 3.035.387.264         | 3.694.800.884         | 4.161.981.608         |
| Junio        | 4.065.694.807         | 5.057.755.997         | 5.427.352.372         |
| Julio        | 4.791.958.012         | 5.088.760.690         | 5.372.693.474         |
| Agosto       | 3.668.146.000         | 4.142.776.131         | 3.670.984.650         |
| Septiembre   | 3.311.996.868         | 3.761.534.863         | 3.707.726.078         |
| Octubre      | 4.068.867.354         | 4.437.931.325         | 5.114.812.451         |
| Noviembre    | 3.973.376.030         | 4.425.306.618         | 4.844.642.372         |
| <b>TOTAL</b> | <b>41.759.485.099</b> | <b>47.912.215.462</b> | <b>49.982.721.518</b> |

Fuente: Coomotor

### 10.3.9 Página web.

La empresa cuenta con una moderna página web, en la cual se pueden visualizar las rutas de la empresa, horario y tipo de línea que la cubre. Así mismo, se puede adquirir el ticket electrónico sin necesidad de acudir a ningún punto de venta.

Figura 50. Página web



Fuente: Coomotor

### 10.3.10 Ventas de tickets por internet.

Al respecto se realizaron 6.800 transacciones por venta de tickets por internet por valor de 542 millones de pesos, de los cuales 341 millones corresponden a ventas PSE (con tarjeta débito) y 201 millones con tarjeta crédito, con un crecimiento con relación al 2011 de un 43%.

### 10.3.11 Líneas de servicio.

#### *Larga distancia*

Navette y Navette XL: servicio de lujo full equipo, dos conductores y azafata, GPS, dos baños, silla para bebé, jaula para mascotas, manta y cojín, refrigerio, tres TV LCD, música seleccionada, videos sin sexo, ni violencia, periódico.

Figura 51. Líneas Navette y Navette XL



Fuente: Coomotor

Turquesa: servicio de lujo intermedio semidirecto en vehículos tipo buseta último modelo con aire acondicionado, baño, video sin sexo, ni violencia.

Figura 52. Línea Turquesa



Fuente: Coomotor

Media distancia

Regent: servicio de lujo full equipo, directo en vehículos último modelo tipo camioneta kia carnival, Hiunday y Nissan.

Figura 53. Línea Regent



Fuente: Coomotor

Baguette y Confort Vans: servicio básico intermedio, semidirecto en vehículos tipo buseta último modelo, videos sin sexo ni violencia.

*Otras líneas*

Escolar y Turismo: transporte empresarial, espacial dirigido a empresas y colegios en todo el territorio nacional en vehículos último modelo full equipo.

*Mixtos y norte*

Corriente: servicio básico en buses corrientes que cubren la zona norte del departamento del Huila.

Figura 54. Líneas Baguette y Confor Vans



Fuente: Coomotor

Figura 55. Línea especial y turismo



Fuente: Coomotor

Figura 56. Línea Norte



Fuente: Coomotor

Mixtos: servicio de carga y pasajeros orientado a los municipios del norte del departamento y las zonas rurales.

Figura 57. Línea Mixtos



Fuente: Coomotor

Cuadro 30. Variables claves en el área comercial

|   | VARIABLE CLAVE                              | F/D | DM | dm | fm | FM |
|---|---------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| a | Evaluación periódica del servicio prestado  | F   |    |    |    | X  |
| b | Líneas de servicios diversificada           | F   |    |    |    | X  |
| c | Página web moderna                          | F   |    |    |    | X  |
| d | Venta de tiquetes electrónica               | F   |    |    |    | X  |
| e | Múltiples puntos de venta                   | F   |    |    |    | X  |
| f | Publicidad                                  | F   |    |    | X  |    |
| g | Presupuesto para publicidad                 | F   |    |    | X  |    |
| h | Progresivo aumento de las ventas de pasajes | F   |    |    |    | X  |
| i | Poco crecimiento de las líneas económicas   | D   | X  |    |    |    |
| j | Calidad del servicio                        | F   |    |    |    | X  |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 30.

**a. Evaluación periódica del servicio:** se cataloga como una Fortaleza Mayor, FM, debido a que periódicamente se realiza una encuesta de satisfacción sobre el servicio prestado.

**b. Líneas de servicios diversificadas:** se constituye en una Fortaleza Mayor, FM, debido a que tiene una amplia línea de servicios para diversas necesidades.

**c. Página web moderna:** se evalúa como una Fortaleza Mayor, FM, como consecuencia de una gran inversión realizada en la creación de una página web interactiva y muy funcional.

**d. Venta de tiquetes electrónica:** se constituye como una Fortaleza Mayor, FM, debido a la acogida que ha tenido la estrategia, que como resultado aporta un

importante porcentaje a los ingresos totales.

**e. Múltiples puntos de venta:** se establece como una Fortaleza Mayor, FM, debido al amplio número de puntos de venta que tiene la empresa.

**f. Publicidad:** se constituye en una fortaleza menor, fm, dado que las estrategias de publicidad de la empresa pueden ser más efectivas.

**g. Presupuesto para publicidad:** se constituye en una fortaleza menor, fm, debido a que la partida asignada podría ser más representativa.

**h. Progresivo aumento de las ventas de pasajes:** se constituye en una Fortaleza Mayor, FM, como consecuencia del significativo aumento de manera progresiva de la venta de pasajes.

**i. Poco crecimiento de las líneas económicas:** se evalúa como una Debilidad Mayor, DM, debido al poco desarrollo de las líneas económicas de servicio que presta la empresa.

**j. Calidad del servicio:** se evalúa como una Fortaleza mayor, FM, como consecuencia del reconocimiento que genera una buena calidad del servicio.

## **10.4 ÁREA OPERATIVA**

### **10.4.1 Proceso operativo.**

El trabajo consiste en el transporte terrestre automotor de pasajeros y encomiendas. Las operaciones específicas y las secuencias para el transporte de pasajeros son:

### **10.4.2 Elaboración de las planillas de rodamiento.**

Las planillas, a partir de los horarios y destinos establecidos por la organización, incluyen el vehículo que debe ser despachado, según el orden consecutivo del rodamiento. Una vez elaborada la planilla es publicada en la Cartelera del Terminal de Transporte y es entregada a la taquilla principal.

### **10.4.3 Reserva técnica.**

Elaborada la planilla de rodamiento, se diligencian las casillas para vehículos en taller, disponibles y en reserva. Se entiende como vehículo en taller, aquel que cumpliendo el rodamiento presenta una falla menor (Choque simple, vidrios rotos, problemas en el sistema eléctrico, entre otros) y que pueda ser solucionado en un lapso no mayor a 36 horas. Este vehículo es reemplazado por otro similar, de manera transitoria por aquel que previamente ha sido designado como vehículo disponible. Los vehículos disponibles son vehículos en óptimas condiciones, prestos a apoyar la operación en casos como el descrito anteriormente. Cuando un vehículo presente una avería que no se pueda solucionar en un tiempo mayor a 36 horas

(Choque complejo, varada con grúa, fallas mecánicas de motor, caja, diferencial, entre otros) la contingencia en el rodamiento es cubierta con el vehículo en reserva, que continúa con el rodamiento del vehículo que ingresó a taller. Cuando se presenten de manera simultánea más de dos novedades en la operación, el Jefe de Rodamiento tiene la autonomía de combinar de manera aleatoria los vehículos disponibles y en reserva ó mover del rodamiento vehículos que estaban destinados a otros horarios.

#### **10.4.4 Alistamiento del parque automotor.**

El jefe de Rodamiento verifica que se cumpla con programación establecida en la planilla de rodamiento. Se apoya en las funciones ejercidas por los inspectores y/o consignatarios, quienes realizan la revisión de los vehículos, previo a la salida del vehículo en origen. Los inspectores diligencian los formatos establecidos para control de vehículos en tránsito. Esta información se utiliza para verificar el cumplimiento de rutas y horarios establecidos, el acatamiento de turnos por parte de los conductores y auxiliares operativos, para así generar un control de la prestación del servicio. Para el caso del servicio de lujo en la modalidad Navette los inspectores harán entrega al auxiliar operativo y/o al conductor de los refrigerios, químicos, toallas desechables, jabón, papel higiénico, ambientadores para el baño, bolsas para el mareo, libros y fichas de viaje, necesarios para cumplir con el protocolo de prestación del servicio de lujo, modalidad Navette.

#### **10.4.5 Protocolo para la prestación del servicio.**

Dada la complejidad de variables externas que afectan la puntualidad en los horarios de salida (Congestión en puntos de venta de conduces, tardanza en acomodamiento de equipaje por exceso de carga, demora en el arribo de pasajeros por trancones, mal tiempo, pasajeros de transbordos, entre otros), Coomotor se reserva el derecho de despachar sus vehículos con un rango de flexibilidad entre cinco y diez minutos de su horario de salida habitual. El traslado de personal operativo deberá cumplir con los siguientes requisitos: los conductores y auxiliares operativos deben dirigirse a la oficina de rodamiento y solicitar orden para viajar, el desplazamiento debe hacerse portando el uniforme completo y el carné que lo identifica como colaborador de la organización. Cumplido el procedimiento anterior, el consignatario entrega al conductor el dinero para los gastos de viaje: peajes y tasas de uso (Conduces locales de terminales y/o paradores en tránsito para ida y regreso), este procedimiento aplica únicamente en la ciudad de Neiva. En el resto del país, el consignatario y/o su delegado diligencian el libro de viaje y sus casillas totalmente diligenciadas: número interno, servicio, placa número, capacidad, ciudad y fecha, hora de salida, hora de llegada, conductor, propietario y origen-destino; firman y colocan el sello legible de la taquilla de la ciudad de origen. Posteriormente el conductor se desplaza al módulo para venta de tasa de uso (conduce), realizando simultáneamente la prueba de alcoholemia. Es labor del consignatario verificar que quien realizó la prueba de alcoholemia, sea el conductor que está aprobado por el Jefe de Rodamiento para prestar el servicio. De manera aleatoria debe verificar con

el Jefe de Auxiliares Operativos del servicio de lujo, que el auxiliar operativo sea la persona asignada para el viaje. De manera simultánea en la taquilla de la empresa, el conductor recibe del consignatario y/o su delegado los correos internos, paquetes aforados y la planilla de viaje en la cual se especifica: datos del vehículo, ruta, propietario, número de pasajeros transportados y el valor bruto de dicha liquidación. Seguidamente el consignatario y/o su delegado culminan el diligenciamiento del libro de viaje, datos que deben coincidir con la planilla de viaje. Entre tanto, en la bahía de ascenso el auxiliar operativo inicia el abordaje de los pasajeros y coordina la ubicación de mascotas y equipaje en la bodega del vehículo, rotulando de manera correcta con las fichas de equipaje asignadas. Ubicados los pasajeros en el interior del vehículo, el consignatario y/o su delegado (Inspector) realiza un conteo de los mismos verificando los datos contenidos en el libro y la planilla de viaje. Para el caso de servicio de lujo Navette, se inicia la grabación con una toma del vehículo (primer plano al número interno) a la tripulación y a los ocupantes advirtiéndoles a los pasajeros la necesidad de un registro pleno, para lo cual debe solicitar el retiro de gafas oscuras, gorras, bufandas o cualquier elemento que impida tener un registro confiable del cliente.

#### **10.4.6 Reporte de novedades en la operación.**

En caso de presentarse alguna eventualidad en la prestación del servicio relacionada con choques, vidrios rotos, pérdida de equipaje, pasajeros drogados por acción de un tercero, falla mecánica, entre otros factores, el Auxiliar Operativo debe diligenciar el formato de reporte de novedades en la operación luego de terminado el viaje. Posteriormente este formato debe ser entregado al consignatario y/o inspector de turno, con el fin de trasladarse al Administrador del Servicio, quien registra las eventualidades en la matriz de “Control de no conformidades” y dispone de las acciones necesarias para superar la eventualidad registrada. En caso de que la novedad reportada en el formato, implique averías que afecten al vehículo, éstas deben ser incluidas por el conductor y/o asociado en el libro de mantenimiento y verificadas posteriormente por el Inspector Perito en las Revisiones Técnico-mecánicas.

Se describe a continuación el papel que juegan en el ciclo operativo los recursos humanos y los vehículos:

#### **10.4.7 Componente Humano (tripulación y consignatarios).**

La tripulación está conformada por un conductor titular, un conductor relevante que será suministrado por el Jefe de Rodamiento cuando la operación lo demande y un Auxiliar Operativo. La conducción se alterna de la siguiente manera: cuando los recorridos sean inferiores a 500 km, se dispone de un solo conductor. Cuando el recorrido sea superior a 500 km, se nombra un conductor relevante (El relevo es realizado en la ciudad de Neiva). Cuando el recorrido exceda las 10 horas de viaje y más de 600 km de recorrido, deben viajar dos conductores que se alternan cada 4 horas. La tripulación cuenta con el apoyo, acompañamiento y supervisión de los consignatarios o sus delegados (Auxiliares de información, auxiliares de taquilla e

inspectores). Cuando la tripulación inicia su jornada de trabajo en cualquier ciudad del país, debe presentarse con 45 minutos de anticipación en la taquilla al consignatario o a quien éste delegue. Su presentación personal debe estar acorde con los parámetros establecidos por la empresa (“Protocolo para la prestación del servicio de lujo modalidad Navette”). Adicional a ello, deben portar en lugar visible el carné de la empresa y llevar consigo el carné de ARP. Adicionalmente los conductores deben llevar licencia de conducción y prueba de alcoholemia.

#### **10.4.8 Vehículo.**

Legalizada la vinculación de vehículo, ajustado visualmente al manual de identidad corporativa y verificando que cumpla con las características exigidas del servicio, el automotor ingresa al rodamiento de manera automática si es cero kilómetros. En caso contrario, si el vehículo es usado, 24 horas antes de iniciar el rodamiento, el Inspector Perito realiza la revisión técnico-mecánica y de presentación del automotor, siguiendo la metodología consignada en el instructivo “Revisión Técnico-Mecánica, mantenimiento y presentación de vehículos”. Los resultados de dicha revisión serán dados a conocer al Jefe de Rodamiento quien informa las novedades al asociado y al conductor titular del mismo. Los vehículos de lujo (Navette) y Furgones deben ser equipados con el sistema G.P.S., el cual debe ser validado por la empresa contratista de turno, para realizar el seguimiento y asegurar su eficaz funcionamiento. Con los resultados de dicha revisión, el Jefe de Rodamiento incluye el vehículo en la planilla de rodamiento. Una vez el vehículo está en rodamiento, el Inspector Perito realiza una segunda revisión técnico-mecánica y de presentación del automotor, promediando la mitad del rodamiento, para lo cual sigue la misma metodología. Los resultados de dicha revisión serán dados a conocer al Jefe de Rodamiento y al conductor titular del mismo. Este procedimiento se vuelve cíclico y repetitivo cada vez que se inicie el rodamiento. En el evento que se requiera reemplazar definitivamente un vehículo que esté programado en la planilla de rodamiento, su reemplazo debe someterse al mismo procedimiento. De manera concertada, el Jefe de Rodamiento coordina si el vehículo disponible cubre de manera temporal o definitiva el plan de rodamiento. El propietario del vehículo o a quien él delegue debe adquirir fichas de viaje, bolsas para mareo y libros de viaje para el caso del servicio Navette.

#### **10.4.9 Organización de talleres y almacenes.**

##### **10.4.9.1 Mantenimiento de equipos.**

En Coomotor se realiza la inspección técnico-mecánica, se lleva el control del mantenimiento preventivo y correctivo del parque automotor y a su vez se verifica la presentación de los vehículos con el fin de garantizar su excelente estado de operación.

##### **10.4.9.2 Coordinación y ejecución de la inspección Técnico – Mecánica de vehículos.**

El Jefe de la División de Transporte informa al Inspector Perito la necesidad de

hacer las inspecciones cada vez que el vehículo inicie un contrato, orden de servicio y/o rodamiento y el mismo supere los 60 días. La inspección se realiza una vez, cada dos meses. De identificarse alguna anomalía durante la inspección, se deben establecer las acciones para remediarlas. El reporte de dichas observaciones, retroalimenta la planilla de no conformidades detectadas para cada uno de los vehículos, según aplique. Los formatos de inspección técnico-mecánica son archivados en la carpeta “hoja de vida” de cada vehículo.

#### **10.4.9.3 Control de mantenimiento de vehículos.**

De acuerdo a los manuales de mantenimiento de las diferentes marcas del parque automotor de Coomotor, se efectúa la programación del mantenimiento preventivo según el plan diseñado por el Jefe de la División de Transporte, el cual, está publicado en la cartelera informativa ubicada en la oficina de Rodamientos.

Cuadro 31. Formato control de mantenimiento

| PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO |             |             |             |  |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|--|
| CONCEPTO                         | KILOMETRAJE | KILOMETRAJE | KILOMETRAJE |  |
|                                  | MESES       | MESES       | MESES       |  |
|                                  |             |             |             |  |
|                                  |             |             |             |  |

Fuente: Coomotor

A partir de la información que registra el conductor y/o propietario en el libro de mantenimiento de cada vehículo, el Inspector Perito, obtiene los datos que son registrados en la “Hoja de Vida del vehículo”, con el fin de verificar que los mantenimientos preventivos se efectúen dentro de los periodos establecidos en el plan de mantenimiento de las diversas marcas, al igual que en los manuales del automotor. De la misma forma, debe verificar que los mantenimientos correctivos se hayan efectuado en los sitios autorizados para tal fin, cumpliendo parámetros y normas del fabricante que garanticen el óptimo funcionamiento del automotor. De identificarse anomalías en la realización de los mantenimientos preventivos y correctivos, el Inspector Perito informará al Jefe de Rodamiento para que dicho vehículo sea suspendido en forma inmediata del rodamiento, con el fin de que cumpla los parámetros exigidos por la empresa.

#### **10.4.9.4 Ingreso a las planillas de rodamiento.**

Con los resultados de dicha inspección técnico-mecánica, el Jefe de Rodamiento y el Jefe de Transporte incluyen el automotor en la planilla de rodamiento únicamente cuando el dictamen del Inspector Perito da como resultado que el vehículo es apto para iniciar rodamiento, de lo contrario es inhabilitado y entra en el grupo de vehículos en taller.

#### **10.4.10 El control de la producción y de la calidad.**

Coomotor tiene un proceso definido para verificar el grado de cumplimiento de los

requisitos establecidos para la prestación del servicio.

#### **10.4.11 Planeación de los controles fijos y móviles.**

Mensualmente el Administrador del servicio planea y/o registra de manera aleatoria las fechas, rutas, lugares y responsables de la realización de los controles fijos y móviles, teniendo en cuenta variables de análisis tales como: tripulación, vehículos e historial de no conformidades. Dicha información es registrada en los formatos establecidos para los controles.

#### **10.4.12 Realización de los controles fijos y móviles.**

Cumpliendo con lo establecido en los procesos de control, el Administrador del servicio, de manera autónoma realiza los operativos planeados; sin embargo, cuando la Gerencia lo determine, se pueden realizar controles apoyados por consignatarios, personal administrativo de la organización, Junta de Vigilancia o del Comité de Carretera. Para ello, el Administrador del servicio de lujo informará vía telefónica y de manera confidencial a los responsables de la ejecución de dichos controles.

Una vez abordado el vehículo, se debe saludar a la tripulación y solicitarle que aliste las planillas de viaje y el libro de viaje. Se ingresa al vagón de pasajeros y se realiza el mismo procedimiento de saludo, ofreciendo disculpas a los pasajeros por la parada y explicándoles los motivos de la misma. Si el control se realiza en horas de la noche, se omite el saludo a los clientes y con una linterna de baja intensidad se realiza el conteo de pasajeros y verificación de los protocolos. Acto seguido, se inicia el diligenciamiento de la planilla de control -con letra legible-, verificando el protocolo de servicio y recontando el número de pasajeros. Cuando haya menores de edad, se pregunta a su acompañante si él posee tiquete para tenerlo en cuenta al momento de totalizar. Se agradece a los pasajeros por su comprensión y apoyo y se confronta el número de pasajeros tiqueteados con el registro del libro de viaje y la planilla de despacho.

De encontrar no conformidades, se notifica de manera verbal e inmediata a la tripulación. Si el control fijo es realizado por un consignatario y en él se identifican diferencias entre el número de pasajeros transportados con los facturados, el consignatario tiene toda la autonomía para venderle al conductor los tiquetes no legalizados. Posteriormente y pese a haber notificado de manera verbal a la tripulación, se deben emitir informes de servicio sobre las novedades detectadas.

Los resultados de los controles efectuados se dan para conocimiento de la Gerencia y el Jefe de la División Administrativa, quienes deciden las acciones pertinentes según el caso.

#### **10.4.13 Descripción de los controles fijos.**

Los controles fijos son realizados en cualquier punto del territorio nacional, a cualquier hora del día o de la noche, por personal autorizado por el Administrador

del servicio de lujo, Junta de Vigilancia, Comité de Carreteras y/o el Gerente de la Cooperativa. Se definen como puntos fijos para realizar el control, sitios clave donde no se ponga en riesgo la seguridad de los pasajeros, del vehículo, de la tripulación y de quienes participan en la realización del control. Estos sitios pueden ser: peajes, agencias de la empresa, terminales de transporte, CAI's. El lugar debe reunir la condición de una frenada segura, bien iluminado y con plena visibilidad del conductor hacia el funcionario, para evitar maniobras y frenados bruscos.

#### **10.4.14 Descripción de los controles móviles.**

Los controles móviles son aquellos que se realizan en cualquier ruta autorizada por el Ministerio de Transporte a la empresa y quien lo realiza puede abordar el vehículo en sitios seguros como: peajes, terminales de transporte, agencias y su descenso se realiza en un sitio de iguales características, sin importar que el vehículo haya cumplido la totalidad del recorrido establecido en el rodamiento.

#### **10.4.15 Controles de acompañamiento.**

Los controles de acompañamiento son aquellos que se realizan en cualquier ruta autorizada, donde se aborda el vehículo desde la terminal o agencia de origen, monitoreando la totalidad del protocolo hasta el sitio de destino, según el rodamiento establecido. Este tipo de control permite evaluar tanto la labor de la tripulación con respecto al protocolo de servicio, como también el cumplimiento de las funciones determinadas para los consignatarios, auxiliares de información y auxiliares de taquilla de las diferentes agencias de Coomotor. Posee también la ventaja de manejar la figura del cliente incognito, a quien previamente se le ha dado la inducción de los aspectos que deben ser verificados. Para ambos casos, este tipo de control es autorizado por la Gerencia.

#### **10.4.16 Controles telefónicos.**

Para la realización de los controles telefónicos, el colaborador encargado, con base en el rodamiento solicita a una agencia (en origen o tránsito) el listado total o parcial de los pasajeros que abordaron en ese sitio, con sus respectivos números telefónicos, con el propósito de verificar el correcto diligenciamiento de los tickets de viaje. Para iniciar el control, se toma como referencia el formato "Planilla de revisión servicio", realizando contacto telefónico con el usuario. De ser percibida la insatisfacción de manera unánime, se procede a realizar el reporte de control, dando conocimiento de las novedades encontradas al Gerente, Jefe Administrativo, el Jefe de Rodamiento y Jefe de la División de Comercial, según el caso.

#### **10.4.17 Control y seguimiento satelital (servicio de lujo Navette).**

El Jefe de la División de Transporte y /o el Inspector Perito, hacen cuatro veces al día un seguimiento a los reportes que emiten vía satelital los programas de las empresas de servicio de monitoreo contratadas por Coomotor. El seguimiento se hace a cada vehículo, dejando constancia de ello al guardar en medio magnético el reporte respectivo. De esta forma, se logra conocer la ubicación de cada vehículo, su velocidad, el número de paradas en la vía, el tiempo de recorrido, entre otros

aspectos que le permiten establecer si los conductores están cumpliendo con las políticas de la empresa en lo relacionado a la velocidad permitida, a la seguridad, a la prestación del servicio y si dan cumplimiento al plan de rodamiento establecido.

El Jefe de la División de Transporte y/o el Inspector Perito deben mantener contacto telefónico con los operadores de los centros de control de las empresas contratadas para el seguimiento satelital de los vehículos, para así conocer las novedades que se estén presentando en el servicio.

En el evento que el conductor del vehículo oprima el botón de pánico, los operadores de las empresas de control, llaman al Jefe de la División de Transporte y/o al Jefe de Rodamiento para verificar e identificar las causas de dicha novedad. De inmediato, el Jefe de la División de Transporte solicita a la empresa de monitoreo a la que se encuentre afiliado el vehículo, la ubicación, el movimiento del vehículo y la velocidad del mismo, para poder establecer la acción a seguir.

En caso de que el botón de pánico sea oprimido 2 ó más veces, las empresas operadoras del control satelital deben informar al Jefe de la División de Transporte los eventos de pánico registrados por el programa. Así mismo es claro para el Jefe de la División de Transporte y/o el Inspector Perito, que el vehículo se encuentra en un evento de emergencia, momento en el cual avisan de inmediato a las autoridades respectivas.

Al detectarse mediante el seguimiento satelital el incumplimiento de las normas internas establecidas para la prestación del servicio en los vehículos Navette, el Inspector Perito diligencia el formato de reporte de novedades”, indicando entre otros datos, la hora en que se presenta la novedad, las causas de la misma y si reporta no conformidades.

#### **10.4.18 Seguimiento a conductores.**

Al inicio de cada mes, el coordinador de calidad solicita al Jefe de la División Administrativa el listado de conductores titulares y relevantes del servicio, con su respectivo número de identidad, a fin de verificar en la base de datos del SIMIT (Sistema Integrado de Información sobre las Multas y Sanciones por Infracciones de Tránsito), el record de comparendos y/o multas producto del ejercicio de su profesión. Consolidada la información, se suministra el listado de novedades al Jefe de la División Administrativa, a fin de que tome los correctivos necesarios a que haya lugar y otra al Jefe de la División de Transporte para que dé respuesta oportuna de las acciones tomadas, a las entidades que así lo requieran.

#### **10.4.19 Gestión de Suministros**

La función de compras está centralizada y las personas que influyen sobre el proceso son:

- El Gerente de la Cooperativa tiene facultades definidas para realizar compras de

bienes y servicios dentro del giro ordinario sin límite de cuantía; las que no sean del giro ordinario y que excedan los quince (15) SMMLV requieren de la autorización del Consejo de Administración.

- El Comité de Compras para todos los casos es el organismo responsable de adelantar los procesos de análisis y evaluación que permita la toma de decisión más favorable para la entidad.
- El Jefe Administrativo es el encargado de velar por el cumplimiento del procedimiento de compras.

Existe información por proveedores debidamente archivada y actualizada. Cada año en el mes de enero, el Comité de Compras hace una evaluación del comportamiento de los proveedores con la organización. Adicionalmente generan un informe con las recomendaciones a cada proveedor, para seguir teniendo relaciones comerciales o por el contrario solicitar desvincularlo de la organización. El informe es presentado a los proveedores.

El procedimiento para la selección de proveedores es:

- Los responsables de cada área requieren por escrito las necesidades de bienes o servicios al Jefe de la División Administrativa
- El Jefe Administrativo es el encargado de enviar a los proveedores y/o contratistas externos preseleccionados los requisitos para la compra. El proveedor o contratista externo diligencia los formatos exigidos, adjunta la documentación pertinente y los envía al Jefe de la División Administrativa, quien a su vez los entrega al Comité de Compras para su respectivo análisis y selección.
- En reunión, el Comité de Compras hace la evaluación y selección de proveedores.
- Con el resultado de aceptación de proveedores y/o contratistas externos entregado por el Comité de Compras, el Jefe Administrativo actualiza el Directorio de Proveedores y/o contratistas. Dicha decisión es comunicada de forma escrita a los participantes.

El proceso de compras es el siguiente:

- La División Administrativa realiza las invitaciones a cotizar conforme a los requerimientos especificados en la requisición, atendiendo al Listado de proveedores y/o contratistas, inscritos (Directorio de Proveedores y/o contratistas).
- Cuando se reciben las cotizaciones, el Comité de Compras, dependiendo de lo que se vaya a adquirir, hace la comparación de cotizaciones, deben existir como mínimo tres proponentes. Identificado el proveedor y/o contratista seleccionado, se le informa por escrito.
- Una vez definida la mejor propuesta, se diligencia la Orden de Compra, para el caso de producto. Adquirido este, el Auxiliar administrativo es el responsable de realizar las inspecciones necesarias para verificar que éstos cumplan con los requisitos especificados para su utilización. Para el caso de los proveedores que

suministren bienes y/o servicios a los asociados, éstos últimos serán los encargados de verificar las características de los productos comprados o servicios prestados.

En la organización se tiene un presupuesto de ingresos y gastos en el que se deja especificado el presupuesto para las compras del año.

#### 10.4.20 Parque automotor.

Para el año 2012 se aprobó el ingreso de sesenta y ocho nuevos asociados, distribuidos en las siguientes modalidades. Producto de estas incorporaciones se modificó el parque automotor en 674 vehículos activos distribuidos por líneas de servicio.

Cuadro 32. Parque automotor por línea de servicio año 2012

| LÍNEA DE SERVICIO  | NÚMERO     |
|--------------------|------------|
| Baguette           | 17         |
| Buses escalera     | 39         |
| Buses Norte        | 14         |
| Confort vans       | 31         |
| Diamantes          | 1          |
| Navette            | 68         |
| Regent             | 67         |
| Turqueza           | 44         |
| Zircón             | 3          |
| Taxi de ruta       | 37         |
| Microbuses de ruta | 124        |
| Camionetas mixtas  | 23         |
| Microdiamantes     | 206        |
| <b>Total</b>       | <b>674</b> |

Fuente: Coomotor

Cuadro 33. Variables claves del área operativa

| VARIABLE CLAVE |                                                                 | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| a              | Protocolo de calidad en mantenimiento                           | F   |    |    |    | X  |
| b              | Seguimiento a conductores                                       | F   |    |    | X  |    |
| c              | Parque automotor renovado                                       | F   |    |    |    | X  |
| d              | Control de seguridad y seguimiento satelital (Servicio de lujo) | F   |    |    | X  |    |
| e              | Poco control a líneas de servicio económicas                    | D   | X  |    |    |    |
| f              | Control de acompañamiento                                       | F   |    |    | X  |    |
| g              | Seguimiento a planillas de rodamiento                           | F   |    |    | X  |    |
| h              | Control a labor de conductores y tripulación                    | D   |    | X  |    |    |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 33.

**a. Protocolo de calidad en mantenimiento:** se calificó como una Fortaleza Mayor, FM, debido a que la empresa tiene un fuerte protocolo para realizar control del mantenimiento de los vehículos.

**b. Seguimiento a conductores:** se constituye como una fortaleza menor, fm, dado que la empresa controla que los conductores no tengan comparendos pendientes.

**c. Parque automotor renovado:** se cataloga como una Fortaleza Mayor, FM, debido a que la empresa renovó su parque automotor y cuenta con vehículos modernos.

**d. Control de seguridad y seguimiento satelital (Servicio de lujo):** se evalúa como una fortaleza menor, fm, debido a que este seguimiento satelital sólo se encuentra disponible para el servicio de lujo.

**e. Poco control a líneas de servicio económico:** se constituye como una Debilidad Mayor, DM, como consecuencia del poco control y seguimiento a las líneas económicas.

**f. Control de acompañamiento:** se evalúa como una fortaleza menor, fm, puesto que se realiza control ocasionalmente a que se cumplan con los protocolos previstos.

**g. Seguimiento a planillas de rodamiento:** se constituye en una fortaleza menor, fm, debido a que falta periodicidad y rigurosidad en la aplicación de la planilla de rodamiento.

**h. Control a la labor de conductores y tripulación:** se cataloga como debilidad menor, dm, dada la falta de rigurosidad estricta para el cumplimiento de protocolos por parte de conductores y tripulación.

## **10.5 ÁREA DE GESTIÓN HUMANA**

### **10.5.1 Proceso de selección y vinculación de personal.**

En Coomotor se tiene un proceso organizado para realizar la selección y vinculación de colaboradores de planta, contratistas y consignatarios de la empresa. Las personas que intervienen en el proceso son:

- **Jefe de la División Administrativa:** es el responsable de velar por el cumplimiento del presente procedimiento; de establecer los parámetros para la selección y vinculación de colaboradores de planta y contratistas y de emitir concepto

aprobatorio para vincular a los colaboradores de planta, contratistas y consignatarios, cuando se requiera.

- Psicólogo de la organización: es responsable de recibir al candidato preseleccionado. Aplica prueba psicométrica (16PF), realizar entrevista individual y estructurada y realiza la visita domiciliaria. Finalmente envía los conceptos favorables o desfavorables a la División Administrativa.
- Gerente: es responsable de emitir concepto aprobatorio para vincular a los colaboradores de planta, contratistas y consignatarios, cuando se requiera.

#### **10.5.2 Selección de conductores.**

Cuando el candidato es conocido por el asociado propietario del vehículo se realiza la presentación ante el Jefe de la División Administrativa, quien suministra formularios y documentos requeridos. De igual forma se le indica que debe realizar la Prueba de Conducción, actividad realizada por el Inspector Perito de la organización. En reunión del Comité Operativo de cada modalidad de servicio, el Presidente pone en consideración y análisis la información de los aspirantes a conductores, emitiendo dicho comité concepto favorable o desfavorable para continuar el proceso de selección. Con el concepto del Comité Operativo y una valoración cualitativa de todo el proceso, el Jefe de la División Administrativa y/o el Gerente, efectúan la última revisión, para aprobar o rechazar la preselección del conductor, en caso de ser afirmativa, se hace llegar la documentación al psicólogo de la organización quien procede a contactar, vía telefónica a los candidatos preseleccionados por el Jefe de la División Administrativa, informándoles la fecha y hora para realizar la entrevista y la aplicación del instrumento de personalidad 16PF.

Si los resultados del instrumento 16 PF son favorables, el aspirante a conductor, debe ser remitido a la firma consultora de turno para que le sean aplicadas las pruebas psico-sensométricas (expedición del certificado de aptitud física, mental y de coordinación motriz) en conducción defensiva, personalidad y patologías.

De aprobar la entrevista y la prueba psicotécnica se procede a realizar la visita domiciliaria. Estos resultados son remitidos al Jefe de la División Administrativa y/o Gerente, anexando toda la documentación del aspirante, indicando concepto favorable o desfavorable Para continuar con el proceso de selección.

Luego de ser remitida la documentación, el Jefe de la División Administrativa, cuenta con dos (2) días para decidir la vinculación o no del aspirante, una vez elegido continua con el proceso de legalización de su vinculación.

**Inducción al nuevo colaborador.** El colaborador seleccionado, es citado para recibir una inducción que comprende temas relacionados con la cultura corporativa

de la empresa, aspectos del Sistema de Gestión de Calidad y temas relacionados con seguridad industrial y salud ocupacional.

Para el caso de los conductores se da una inducción de prevención vial y sistema penal acusatorio, a través del proveedor establecido.

Adicionalmente, el jefe inmediato y/o el colaborador designado, brinda una inducción particular sobre aspectos directos relacionados con su cargo, para garantizar el conocimiento y correcto desempeño de sus funciones.

#### **10.5.3 Evaluación de desempeño.**

Cada seis meses, se realiza la evaluación del desempeño a los colaboradores del área operativa y administrativa. Las evaluaciones de desempeño de los colaboradores administrativos son realizadas por el jefe inmediato de cada división o sección, mediante el programa “Evaluaciones de desempeño”. El Gerente de la organización evalúa directamente el desempeño de los jefes de cada división o Sección aplicando el mismo programa.

En la empresa se aplica la política “trabajo igual, salario igual”, sin embargo aún quedan modelos desiguales de salarios con algunos colaboradores antiguos cobijados por convención colectiva. Los salarios de Coomotor, comparados con otras empresas, son los más altos del sector.

La promoción del personal se hace teniendo en cuenta criterios como el compromiso, el desempeño, la lealtad con la organización, la antigüedad y la formación académica.

Coomotor de manera permanente contribuye con el desarrollo de actividades que propenden por mejorar la calidad de vida de sus asociados y colaboradores. Durante la vigencia de 2009, la empresa apoyó la educación universitaria de los directivos y colaboradores con el ánimo de mejorar, ampliar y reforzar los conocimientos básicos y especializados. Igualmente se ha dado constante capacitación a los conductores a nivel técnico mecánico, competencias laborales manejo defensivo, ahorro de combustible y servicio al cliente. La cooperativa ha podido contribuir a sus asociados mediante el auxilio educativo otorgado a ellos mismos y a sus hijos al cual tienen acceso presentando los documentos establecidos como requisitos para obtener este beneficio; para el presente año la empresa otorgó un valor de \$60.900.000.

#### **10.5.4 Celebraciones especiales.**

Durante el 2012, colaboradores e hijos y asociados e hijos, proveedores y clientes, participaron en eventos desarrollados por la empresa, tales como el día de la madre Coomotor, día del padre motorista, San pedritos, desfiles, cabalgatas, día del amor y la amistad, día de los niños (Playa Juncal y Piscilagos) y fiesta de aguinaldo navideño. En general, a estos eventos se contabilizó una participación superior a

las 800 personas.

#### 10.5.5 Capacitaciones.

Se realizan anualmente el plan de formación para conductores en técnicas sobre seguridad industrial y operación de sistemas. Así mismo, se realizaron capacitaciones sobre conducción defensiva, técnicas de conducción segura, ahorro de combustible, mantenimiento preventivo y predictivo, manejo de extintores y primeros auxilios dirigidos a conductores y asociados en las diferentes modalidades a fin de optimizar el desempeño.

#### 10.5.6 Tipo de vinculación de personal.

La nómina finalizó el 2013 con 65 trabajadores vinculados, de los cuales 29 están a término indefinido y 36 a término fijo. Así mismo, es preciso mencionar que los conductores de los vehículos que tiene la empresa a su cargo, se encuentran vinculados directamente, de otra parte los conductores de los vehículos que no están bajo la administración tienen relación contractual con los propietarios. A éstos últimos, la empresa sólo les exige el pago de seguridad social.

Es preciso advertir, que en la empresa se beneficia la tercerización de los servicios por lo cual, son múltiples los contratos con cooperativas de trabajo que tiene la empresa.

Cuadro 34. Variables claves del área de Gestión Humana

| VARIABLE CLAVE |                                  | F/D | DM | dm | fm | FM |
|----------------|----------------------------------|-----|----|----|----|----|
| a              | Proceso de selección             | F   |    |    | X  |    |
| b              | Inducción del personal           | F   |    |    | X  |    |
| c              | Celebraciones especiales         | F   |    |    | X  |    |
| d              | Capacitaciones                   | F   |    |    | X  |    |
| e              | Tipo de vinculación del personal | F   |    |    | X  |    |
| f              | Evaluación del desempeño         | F   |    |    | X  |    |
| g              | Clima organizacional             | F   |    |    | X  |    |
| h              | Plan de incentivos               | D   |    | X  |    |    |
| i              | Tercerización de servicios       | D   |    | X  |    |    |

Fuente: Autor

A continuación se presenta un análisis de las variables identificadas en el Cuadro 34.

**a. Proceso de selección:** se cataloga como una fortaleza menor, fm, debido a que la empresa cuenta con un proceso de selección tenuemente descrito.

**b. Inducción del personal:** se constituye en una fortaleza menor, fm, debido a que se le realiza al personal recién ingresado un proceso de inducción.

**c. Celebraciones especiales:** se evalúa como una fortaleza menor, fm, dado que son algunas celebraciones que deberían tener un trasfondo.

**d. Capacitaciones:** se considera como una fortaleza menor, fm, dado que son capacitaciones genéricas sobre algunos procesos.

**e. Tipo de vinculación del personal:** se evalúa como una fortaleza menor, fm, dado que la empresa tiene personal con vinculación a término indefinido y fijo.

**f. Evaluación del desempeño:** se considera como una fortaleza menor, fm, puesto que la empresa tiene establecido un modelo de evaluación.

**g. Clima organizacional:** se establece como una fortaleza menor, fm, debido a la sinergia que existe en el equipo de trabajo.

**h. Plan de incentivos:** se constituye en una debilidad menor, dm, dado que no está explícito el plan de incentivos en la empresa.

**i. Tercerización de servicios:** se identifica como una debilidad menor, dm, debido a que no hay compromiso ni sentido de pertenencia por la empresa por parte de terceros.

## **10.6 PRINCIPALES VARIABLES SELECCIONADAS DEL ANÁLISIS INTERNO**

Una vez efectuado el respectivo análisis interno, donde se contemplaron las áreas de gestión de la gerencia, mercadeo, operativo, finanzas y contabilidad existentes en la organización, se procede a seleccionar las principales variables identificadas. A continuación se presentan las variables más importantes de Coomotor.

La selección de las variables relacionadas en el siguiente cuadro (ver Cuadro 35), se seleccionaron como consecuencia de la aplicación de la evaluación conjunta con el equipo de trabajo de Coomotor, a partir del diagnóstico interno realizado a la organización.

Posteriormente, para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI – se escogieron solamente las que cumplieran con el criterio de selección establecido que consistía en que su connotación de fortalezas o debilidad fueran mayores para la organización. Sin embargo, algunas de las seleccionadas son de alcance menor, para estos casos especiales se realizaron excepciones porque se consideraron tener en cuenta.

Cuadro 35. Principales variables del diagnóstico interno

|    | <b>VARIABLE CLAVE</b>                                           | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>fm</b> | <b>FM</b> |
|----|-----------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1  | Gestión de la Gerencia                                          | F          |           |           |           | X         |
| 2  | Estructura organizacional definida                              | F          |           |           | X         |           |
| 3  | Imagen corporativa                                              | F          |           |           |           | X         |
| 4  | Certificado de calidad ISO 9001                                 | F          |           |           |           | X         |
| 5  | Procesos de planificación                                       | F          |           |           | X         |           |
| 6  | Moderna sede administrativa                                     | F          |           |           | X         |           |
| 7  | Capital de trabajo                                              | F          |           |           |           | X         |
| 8  | Razón corriente                                                 | F          |           |           | X         |           |
| 9  | Activos estables                                                | F          |           |           | X         |           |
| 10 | Incremento de ingresos operacionales                            | F          |           |           |           | X         |
| 11 | Disminución del excedente neto                                  | D          |           | X         |           |           |
| 12 | Evaluación periódica del servicio prestado                      | F          |           |           |           | X         |
| 13 | Líneas de servicios diversificada                               | F          |           |           |           | X         |
| 14 | Página web moderna                                              | F          |           |           |           | X         |
| 15 | Venta de tiquetes electrónica                                   | F          |           |           |           | X         |
| 16 | Múltiples puntos de venta                                       | F          |           |           |           | X         |
| 17 | Publicidad                                                      | F          |           |           | X         |           |
| 18 | Presupuesto para publicidad                                     | F          |           |           | X         |           |
| 19 | Progresivo aumento de las ventas de pasajes                     | F          |           |           |           | X         |
| 20 | Poco crecimiento de las líneas económicas                       | D          | X         |           |           |           |
| 21 | Calidad del servicio                                            | F          |           |           |           | X         |
| 22 | Protocolo de calidad en mantenimiento                           | F          |           |           |           | X         |
| 23 | Seguimiento a conductores                                       | F          |           |           | X         |           |
| 24 | Parque automotor renovado                                       | F          |           |           |           | X         |
| 25 | Control de seguridad y seguimiento satelital (Servicio de lujo) | F          |           |           | X         |           |
| 26 | Poco control a líneas de servicio económicas                    | D          | X         |           |           |           |
| 27 | Control de acompañamiento                                       | F          |           |           | X         |           |
| 28 | Seguimiento a planillas de rodamiento                           | F          |           |           | X         |           |
| 29 | Control a labor de conductores y tripulación                    | D          |           | X         |           |           |
| 30 | Proceso de selección                                            | F          |           |           | X         |           |
| 31 | Inducción del personal                                          | F          |           |           | X         |           |
| 32 | Celebraciones especiales                                        | F          |           |           | X         |           |
| 33 | Capacitaciones                                                  | F          |           |           | X         |           |
| 34 | Tipo de vinculación del personal                                | F          |           |           | X         |           |
| 35 | Evaluación del desempeño                                        | F          |           |           | X         |           |
| 36 | Clima organizacional                                            | F          |           |           | X         |           |
| 37 | Plan de incentivos                                              | D          |           | X         |           |           |
| 38 | Tercerización de servicios                                      | D          |           | X         |           |           |

Fuente: Autor

## 11. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Una vez realizado el análisis externo e interno de la empresa y definidas las principales variables que afectan o favorecen el accionar institucional de Coomotor se procedió a ponderar y calificar la situación de la organización con respecto a su ambiente interno y externo, desarrollando las matrices EFE y EFI que se presentan y analizan a continuación.

### 11.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO – EFI

Cuadro 36. Matriz de Evaluación del Factor Interno

|    | VARIABLE                                                        | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|----|-----------------------------------------------------------------|------|--------------|-----------|
| 1  | Gestión de la Gerencia                                          | 3    | 4            | 0,12      |
| 2  | Estructura organizacional definida                              | 3    | 3            | 0,09      |
| 3  | Imagen corporativa                                              | 4    | 4            | 0,16      |
| 4  | Certificado de calidad ISO 9001                                 | 3    | 4            | 0,12      |
| 5  | Procesos de planificación                                       | 3    | 3            | 0,09      |
| 6  | Moderna sede administrativa                                     | 2    | 3            | 0,06      |
| 7  | Capital de trabajo                                              | 3    | 4            | 0,12      |
| 8  | Razón corriente                                                 | 3    | 3            | 0,09      |
| 9  | Activos estables                                                | 2    | 3            | 0,06      |
| 10 | Incremento de ingresos operacionales                            | 3    | 4            | 0,12      |
| 11 | Disminución del excedente neto                                  | 2    | 2            | 0,04      |
| 12 | Evaluación periódica del servicio prestado                      | 2    | 4            | 0,08      |
| 13 | Líneas de servicios diversificada                               | 3    | 4            | 0,12      |
| 14 | Página web moderna                                              | 3    | 4            | 0,12      |
| 15 | Venta de tiquetes electrónica                                   | 4    | 4            | 0,16      |
| 16 | Múltiples puntos de venta                                       | 4    | 4            | 0,16      |
| 17 | Publicidad                                                      | 3    | 3            | 0,09      |
| 18 | Presupuesto para publicidad                                     | 3    | 3            | 0,09      |
| 19 | Progresivo aumento de las ventas de pasajes                     | 2    | 4            | 0,08      |
| 20 | Poco crecimiento de las líneas económicas                       | 3    | 1            | 0,03      |
| 21 | Calidad del servicio                                            | 3    | 4            | 0,12      |
| 22 | Protocolo de calidad en mantenimiento                           | 2    | 4            | 0,08      |
| 23 | Seguimiento a conductores                                       | 2    | 3            | 0,06      |
| 24 | Parque automotor renovado                                       | 4    | 4            | 0,16      |
| 25 | Control de seguridad y seguimiento satelital (Servicio de lujo) | 3    | 3            | 0,09      |

Cuadro 36. (Continuación)

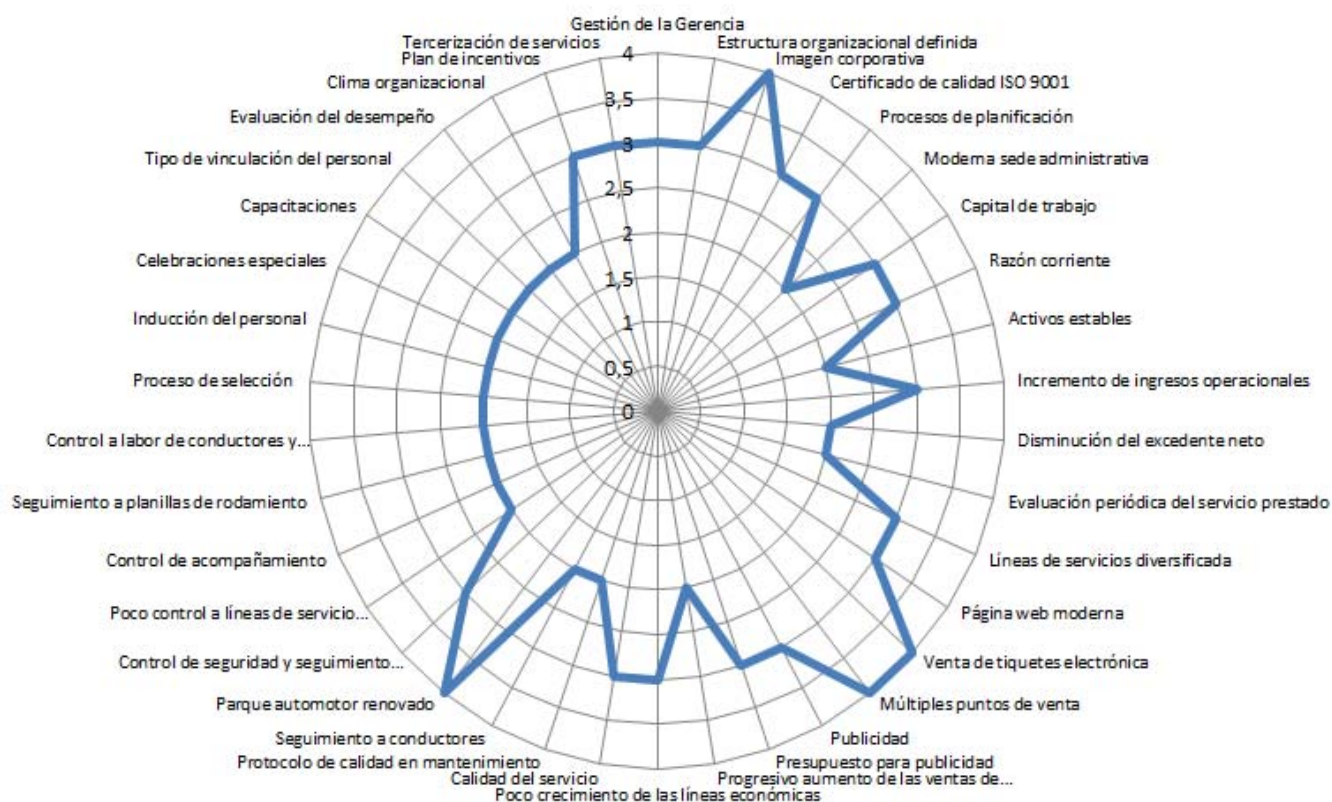
|              | <b>VARIABLE</b>                              | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PONDERADO</b> |
|--------------|----------------------------------------------|-------------|---------------------|------------------|
| 26           | Poco control a líneas de servicio económicas | 2           | 1                   | 0,02             |
| 27           | Control de acompañamiento                    | 2           | 3                   | 0,06             |
| 28           | Seguimiento a planillas de rodamiento        | 2           | 3                   | 0,06             |
| 29           | Control a labor de conductores y tripulación | 2           | 2                   | 0,04             |
| 30           | Proceso de selección                         | 2           | 3                   | 0,06             |
| 31           | Inducción del personal                       | 2           | 3                   | 0,06             |
| 32           | Celebraciones especiales                     | 2           | 3                   | 0,06             |
| 33           | Capacitaciones                               | 2           | 3                   | 0,06             |
| 34           | Tipo de vinculación del personal             | 2           | 3                   | 0,06             |
| 35           | Evaluación del desempeño                     | 2           | 3                   | 0,06             |
| 36           | Clima organizacional                         | 2           | 3                   | 0,06             |
| 37           | Plan de incentivos                           | 3           | 2                   | 0,06             |
| 38           | Tercerización de servicios                   | 3           | 2                   | 0,06             |
| <b>TOTAL</b> |                                              | <b>100</b>  |                     | <b>3,23</b>      |

| <b>TABLA DE CALIFICACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> |
|------------------------------|---------------------|
| FM: Fortaleza Mayor          | 4                   |
| fm: fortaleza menor          | 3                   |
| dm: debilidad menor          | 2                   |
| DM: Debilidad Mayor          | 1                   |

Fuente: Autor

Esta matriz de evaluación de factores Internos - E.F.I. presenta la relación de fortalezas y debilidades en el ambiente interno de Coomotor, a las cuales se les asignó un peso de acuerdo a la importancia relativa en la empresa, posteriormente se les asignó una calificación de conformidad con la tabla de calificación que acompaña la matriz.

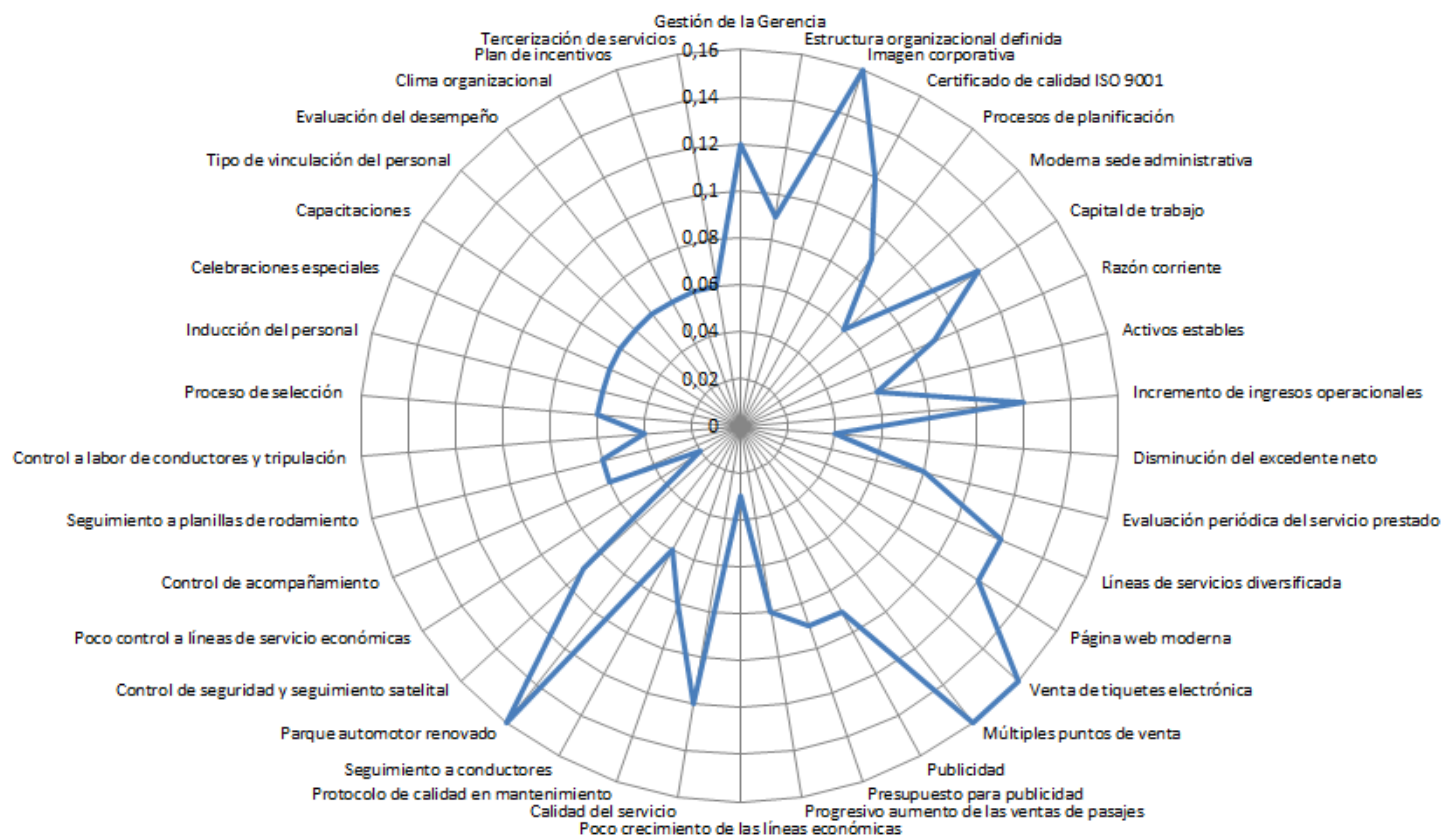
Figura 58. Gráfico de Calificación



Fuente: Autor

Ponderado el peso de cada fortaleza y debilidad se obtuvo una calificación de 3,23 en la evaluación de factores internos, muy por encima de la media que rige la matriz, la cual indica que tiene amplias fortalezas por factores como la liquidez financiera, la capacidad de gestión de la gerencia, venta de tiquetes electrónicos, múltiples puntos de venta, la imagen corporativa, su parque automotor, entre otros aspectos importantes.

Figura 59. Gráfico de Valor Ponderado



Fuente: Autor

## 11.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO – EFE

Cuadro 37. Matriz de Evaluación del Factor Externo

|    | VARIABLE                               | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|----|----------------------------------------|------|--------------|-----------|
| 1  | Crecimiento del ICV e IDH              | 2    | 3            | 0,06      |
| 2  | Vías de acceso                         | 3    | 3            | 0,09      |
| 3  | Estado infraestructura vial            | 3    | 2            | 0,06      |
| 4  | Ubicación geográfica                   | 3    | 3            | 0,09      |
| 5  | Incremento de la población             | 2    | 3            | 0,06      |
| 6  | Población urbana y rural               | 2    | 3            | 0,06      |
| 7  | Género y grupos de edad                | 2    | 3            | 0,06      |
| 8  | Personas por hogar                     | 2    | 2            | 0,04      |
| 9  | Desarrollo de municipios secundarios   | 3    | 4            | 0,12      |
| 10 | Desempeño de la economía colombiana    | 2    | 4            | 0,08      |
| 11 | Atractividad del Huila en el 2013-2014 | 2    | 4            | 0,08      |
| 12 | Colombianos laborando en el exterior   | 2    | 3            | 0,06      |
| 13 | Giro de remesas                        | 2    | 4            | 0,08      |

Cuadro 37. (Continuación)

|              | VARIABLE                                               | PESO       | CALIFICACIÓN | PONDERADO   |
|--------------|--------------------------------------------------------|------------|--------------|-------------|
| 14           | Venta de automotores y movilidad de motos y carros     | 2          | 2            | 0,04        |
| 15           | Programa de viviendas gratis y subsidiadas             | 2          | 3            | 0,06        |
| 16           | Apoyo al sector agrícola                               | 2          | 3            | 0,06        |
| 17           | Desempleo y pobreza                                    | 2          | 2            | 0,04        |
| 18           | Nivel de educación                                     | 2          | 2            | 0,04        |
| 19           | Obesidad                                               | 2          | 2            | 0,04        |
| 20           | Régimen de salud y aseguramiento                       | 1          | 2            | 0,02        |
| 21           | Índice de mortalidad                                   | 1          | 2            | 0,02        |
| 22           | Tasa de morbilidad                                     | 1          | 2            | 0,02        |
| 23           | Proceso de paz con las FARC                            | 3          | 4            | 0,12        |
| 24           | Bandas criminales y violencia                          | 3          | 1            | 0,03        |
| 25           | Ley conductores ebrios                                 | 1          | 3            | 0,03        |
| 26           | Tránsito de vehículos de carga pesada                  | 1          | 1            | 0,01        |
| 27           | Accidentes de motos                                    | 1          | 2            | 0,02        |
| 28           | Doble calzada Girardot-Mocoa                           | 3          | 4            | 0,12        |
| 29           | Estabilidad relativa del sector                        | 3          | 3            | 0,09        |
| 30           | Eficiencia de los vehículos y política sobre emisiones | 3          | 4            | 0,12        |
| 31           | Vehículos ecológicos                                   | 3          | 3            | 0,09        |
| 32           | Impuesto a la contaminación vehicular                  | 3          | 1            | 0,03        |
| 33           | Restricciones de movilidad                             | 3          | 2            | 0,06        |
| 34           | Búsqueda de comodidad                                  | 3          | 4            | 0,12        |
| 35           | Calidad del servicio                                   | 3          | 4            | 0,12        |
| 36           | La destrucción de los bienes de uso público            | 3          | 2            | 0,06        |
| 37           | La piratería del servicio                              | 4          | 1            | 0,04        |
| 38           | Vehículos eléctricos                                   | 3          | 4            | 0,12        |
| 39           | Utilización de las TIC                                 | 3          | 4            | 0,12        |
| 40           | Conversión de vehículos a gas                          | 3          | 4            | 0,12        |
| 41           | Tecnologías para el entretenimiento                    | 3          | 3            | 0,09        |
| 42           | Arquitectura y diseño de buses                         | 3          | 4            | 0,12        |
| <b>TOTAL</b> |                                                        | <b>100</b> |              | <b>2,91</b> |

| TABLA DE CALIFICACIÓN | CALIFICACIÓN |
|-----------------------|--------------|
| OM: Oportunidad Mayor | 4            |
| om: oportunidad menor | 3            |
| am: amenaza menor     | 2            |
| AM: Amenaza Mayor     | 1            |

Fuente: Autor

Esta matriz de evaluación de factores externos - E.F.E. presenta la relación de oportunidades y amenazas en el entorno o ambiente externo de Coomotor, a las cuales se les asignó un peso de acuerdo a la importancia relativa del impacto sobre la empresa, posteriormente se les asignó una calificación de conformidad con la tabla de calificación que acompaña la matriz.

Ponderado el peso de cada oportunidad y amenaza se obtuvo una calificación de 2,91 en la evaluación de factores externos, lo que permite concluir que Coomotor se encuentra en un entorno medianamente generoso por factores como el crecimiento de la economía nacional, el aumento de la población en general, los cambios culturales y la búsqueda de comodidad al viajar, proceso de negociación con las FARC, la construcción de dobles calzadas, entre otros.

Cuadro 38. Matriz DOFA

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                 | FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1. Gestión de la Gerencia<br>2. Estructura organizacional definida<br>3. Imagen corporativa<br>4. Certificado de calidad ISO 9001<br>5. Procesos de planificación<br>6. Moderna sede administrativa<br>7. Capital de trabajo<br>8. Razón corriente<br>9. Activos estables<br>10. Incremento de ingresos operacionales<br>11. Evaluación periódica del servicio prestado<br>12. Líneas de servicios diversificada<br>13. Página web moderna<br>14. Venta de tiquetes electrónica<br>15. Múltiples puntos de venta<br>16. Publicidad<br>17. Presupuesto para publicidad<br>18. Progresivo aumento de las ventas de pasajes<br>19. Calidad del servicio<br>20. Protocolo de calidad en mantenimiento<br>21. Seguimiento a conductores<br>22. Parque automotor renovado<br>23. Control de seguridad y seguimiento satelital (Servicio de lujo)<br>24. Control de acompañamiento<br>25. Seguimiento a planillas de rodamiento<br>26. Proceso de selección<br>27. Inducción del personal<br>28. Celebraciones especiales<br>29. Capacitaciones<br>30. Tipo de vinculación del personal<br>31. Evaluación del desempeño<br>32. Clima organizacional | 1. Disminución del excedente neto<br>2. Poco crecimiento de las líneas económicas<br>3. Poco control a líneas de servicio económicas<br>4. Control a labor de conductores y tripulación<br>5. Plan de incentivos<br>6. Tercerización de servicios |
| DOFA          |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|               |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                   |
| OPORTUNIDADES | 1. Crecimiento del ICV e IDH<br>2. Vías de acceso<br>3. Ubicación geográfica<br>4. Incremento de la población<br>5. Población urbana y rural<br>6. Género y grupos de edad<br>7. Desarrollo de municipios secundarios<br>8. Desempeño de la economía colombiana |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                   |

Cuadro 38. (Continuación)

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b> | 9. Atractividad del Huila en el 2013-2014<br>10. Colombianos laborando en el exterior<br>11. Giro de remesas<br>12. Programa de viviendas gratis y subsidiadas<br>13. Apoyo al sector agrícola<br>14. Proceso de paz con las FARC<br>15. Ley conductores ebrios<br>16. Doble calzada Girardot-Mocoa<br>17. Estabilidad relativa del sector<br>18. Eficiencia de los vehículos y política sobre emisiones<br>19. Vehículos ecológicos<br>20. Búsqueda de comodidad<br>21. Calidad del servicio<br>22. Vehículos eléctricos<br>23. Utilización de las TIC<br>24. Conversión de vehículos a gas<br>25. Tecnologías para el entretenimiento<br>26. Arquitectura y diseño de buses | <p>Incursionar en el mercado de servicios de transporte escolar, de turismo y especiales.</p> <p>Desarrollar nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.</p> <p>Ampliar la cobertura de los servicios de lujo de que actualmente oferta la empresa.</p> <p>Incursionar decididamente en la era digital y cuidado del medio ambiente en el servicio.</p> | <p>Diseñar un sistema de control eficiente a la labor de conductores.</p> <p>Adelantar una campaña publicitaria agresiva para impulsar el crecimiento de las líneas de servicio económicas.</p> <p>Continuar con el proceso de modernización tecnológica de la empresa integrando tecnologías limpias y verdes.</p> |
| <b>AMENAZAS</b>      | 1. Estado infraestructura vial<br>2. Personas por hogar<br>3. Venta de automotores y movilidad de motos y carros<br>4. Desempleo y pobreza<br>5. Nivel de educación<br>6. Obesidad<br>7. Régimen de salud y aseguramiento<br>8. Índice de mortalidad<br>9. Tasa de morbilidad<br>10. Bandas criminales y violencia<br>11. Tránsito de vehículos de carga pesada<br>12. Accidentes de motos<br>13. Impuesto a la contaminación vehicular<br>14. Restricciones de movilidad<br>15. La destrucción de los bienes de uso público<br>16. La piratería del servicio                                                                                                                 | <p>Liderar el sector a nivel nacional para lograr estabilidad jurídica y política.</p> <p>Desarrollar un programa fuerte de fidelización de clientes.</p> <p>Implementar una campaña interna y externa de visualización de la calidad en la prestación del servicio.</p>                                                                                                   | <p>Desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial con miras a tener más presencia social.</p> <p>Adelantar una campaña de integración y comunicación permanente en la empresa.</p>                                                                                                                     |

Fuente: Autor

### 11.3 ESTRATEGIAS DOFA

Analizadas cada uno de los aspectos de evaluación del ambiente interno y externo a continuación se proponen las estrategias que surgen de la combinación estratégica de aspectos de impacto positivo y negativo.

Cuadro 39. Combinación de Fortalezas para aprovechar Oportunidades

| ESTRATEGIAS F.O.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aumentar los esfuerzos para incursionar en el mercado de servicios de transporte escolar, de turismo y especiales. Es preciso que la empresa explote otros segmentos como el transporte escolar, turismo y especiales con motivo de las ventajas que tiene como certificaciones de calidad, moderno parque automotor y reconocimiento nacional. |
| El mercado de los servicios transporte escolar, turismo y especial se encuentra en crecimiento y sería importante continuar con los esfuerzos para aprovecharlo.                                                                                                                                                                                |
| Desarrollar nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes. Como consecuencia de las nuevas situaciones económicas, sociales y culturales, se hace imperativo el desarrollo de productos que respondan a las necesidades y deseos de los clientes.                                                                               |
| Un servicio que corresponda a los deseos y requerimientos de los usuarios, será un servicio valorado por los clientes.                                                                                                                                                                                                                          |
| Ampliar la cobertura de los servicios de lujo de que actualmente oferta la empresa. Las nuevas inversiones en infraestructura que se están desarrollando, abre la posibilidad para que la empresa pueda ampliar su cobertura en el territorio nacional e internacional (países vecinos).                                                        |
| Al respecto, se pueden identificar rutas o zonas donde la empresa pueda tener cierto éxito asegurado como consecuencia de alianzas o convenios iniciales con otras compañías.                                                                                                                                                                   |
| Incursionar decididamente en la era digital y cuidado del medio ambiente en el servicio. Los constantes cambios y avances obligan a que las empresas se estén reconfigurando constantemente mediante la explotación de nuevas tecnologías.                                                                                                      |
| Así mismo, la implementación de prácticas ambientales y ecológicas hace de la empresa un atractivo para los clientes que piensan y se preocupan por la naturaleza.                                                                                                                                                                              |

Cuadro 40. Combinación de Oportunidades para mejorar Debilidades

| ESTRATEGIAS D.O.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Diseñar un sistema de control eficiente a la labor de conductores. El aprovechamiento de las tecnologías que permitan llevar un control permanente y real de las prácticas de los conductores permite un mejor desempeño de la organización para alcanzar su promesa de valor con los clientes.</p> <p>La labor de los conductores es uno de los aspectos que son más representativos en el cliente al momento de la verdad.</p>             |
| <p>Adelantar una campaña publicitaria agresiva para impulsar el crecimiento de las líneas de servicio económicas. Las líneas económicas que tiene la empresa representan un segmento importante de sus asociados y como consecuencia de su responsabilidad para con ellos, es preciso adelantar una fuerte campaña de desarrollo para este tipo de servicios, que incluya el mejoramiento tanto del servicio en sí, como para los clientes.</p> |
| <p>Continuar con el proceso de modernización tecnológica de la empresa. La empresa ingresó desde 2010 en una etapa de modernización tecnológica y administrativa, lo que le implicó rediseñar áreas y procesos, tarea que debe continuar realizando de manera permanente. Lo anterior motivado en los constantes cambios que presenta el entorno que la rodea y que define las necesidades y deseos de los clientes.</p>                        |

Cuadro 41. Combinación de Fortalezas para enfrentar Amenazas

| ESTRATEGIAS F.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Liderar el sector a nivel nacional para lograr estabilidad jurídica y política. Con el objetivo de generar beneficios para las empresas a nivel regional y nacional, así como coadyuvar a darle solución a problemáticas puntuales, se hace necesario que la empresa lidere procesos de asociación de nivel nacional.</p> <p>Mediante esta figura se hace posible aumentar el poder de negociación en espacios nacionales frente a instituciones y organismos estatales.</p> |
| <p>Desarrollar un programa fuerte de fidelización de clientes. Ante la fuerte competencia legal e ilegal se debe adelantar un programa de fidelización de clientes, acumulando kilómetros, pasajes, etc., que permita que el cliente continúe adquiriendo los servicios prestados por la empresa.</p>                                                                                                                                                                           |
| <p>Implementar una campaña interna y externa de visualización de la calidad en la prestación del servicio, con el fin de comprometer a los empleados en la prestación del servicio con calidad. Así mismo, educar a los clientes acerca de los beneficios y ventajas de utilizar servicios legales y formales frente a servicios piratas e ilegales.</p>                                                                                                                        |

Cuadro 42. Análisis de Debilidades y Amenazas para proponer respuestas oportunas a los riesgos externos y problemas internos

| ESTRATEGIAS D.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial con miras a tener más presencia social. Históricamente la empresa se desarrolla en un contexto en el cual abundan las necesidades y problemáticas sociales y económicas, es preciso que se adelante un programa de responsabilidad social empresarial que afiance la relación con el medio ambiente y el entorno.</p> |
| <p>La imagen de la empresa se verá potencialmente beneficiada si desarrolla programas que permitan la solución de eventuales problemas de las comunidades.</p>                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Adelantar una campaña de integración y comunicación permanente en la empresa. El mejoramiento de la comunicación al interior de la organización permitirá un proceso de integración con miras a fortalecer los sistemas de calidad y servicios orientados a la satisfacción de los clientes.</p>                                                                                  |

## 12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrolla el componente de direccionamiento estratégico de Coomotor apalancados en los resultados obtenidos en los capítulos precedentes, en el actual proyecto de empresa de la organización y en las conclusiones de los equipos de trabajo por áreas de gestión, y de la dirección.

### 12.1 MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN MISIÓN

Cuadro 43. Matriz de la Misión

| MATRIZ DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN |                                                                                |                                   |                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CLIENTE                                         | Personas que necesiten transportarse con calidad y calidez.                    | TECNOLOGÍA                        | Utilización de tecnología de punta en vehículos de transporte de pasajeros.                                     |
| PRODUCTO/SERVICIO                               | Servicio de transporte terrestre de pasajeros.                                 | EFFECTIVIDAD RECONCILIATORIA      | Mejorar el proceso de administración del talento humano e incrementar la relación de confianza con los clientes |
| MERCADOS                                        | Nivel nacional                                                                 | RESPONSABILIDAD SOCIAL            | Generación de desarrollo y progreso en las zonas de influencia                                                  |
| FILOSOFIA                                       | Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes                      | PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA | Generación de mercados y productos con calidad e innovación                                                     |
| AUTOCONCEPTO                                    | Somos una empresa que presta servicios de transporte de pasajeros con calidad. | CALIDAD INSPIRADORA               | Procesos con calidad asegurada que garanticen la satisfacción                                                   |
| IMAGEN PÚBLICA                                  | Empresa del sector del transporte de pasajeros líder regional y nacional       |                                   |                                                                                                                 |

Fuente: Autor

### 12.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

“COOMOTOR es una empresa de transporte terrestre nacional de pasajeros y encomiendas, que crece continuamente para contribuir al desarrollo sostenible del país; a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes, asociados colaboradores, proveedores y sus familias; apoyados en un moderno parque automotor para ofrecer servicios de alta calidad, con efectividad, seguridad y puntualidad”.

### 12.3 VISIÓN

De conformidad con la estructura misional y con las estrategias definidas en el análisis DOFA, la visión de la empresa se expresa en estos términos:

“Para el año 2025 COOMOTOR será la empresa de transporte terrestre más importante de Colombia, preferida por su excelente Servicio al Cliente, basado en la cultura de calidad y compromiso integral de todo nuestro componente humano”.

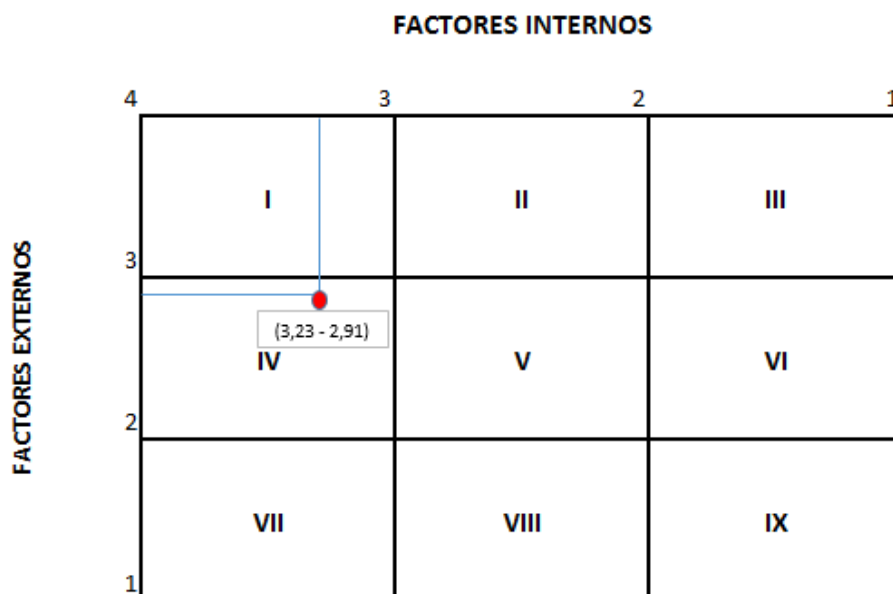
## 12.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro 44. Objetivos Estratégicos

Fuente: Autor

## 12.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Figura 60. Matriz Interna- Externa (IE)



Fuente: Adaptación del autor

La suma de los resultados ponderados totales de la matriz de evaluación del factor interno (EFI) arrojó un total de 323 puntos y los ponderados totales de la matriz de evaluación del factor externo (EFE) correspondieron a 291 puntos.

I, II y IV= Se recomienda que la estrategia sea de “Crecer y Construir”.

III, V y VII= Se recomienda que la estrategia sea de “Retener y Mantener”.

VI, VIII y IX= Se recomienda que la estrategia sea de “Cosechar o Desinvertir”.

El resultado de la matriz IE es de orientación estratégica, “Crecer y construir”, lo que sugiere que la empresa puede utilizar estrategias de desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación de productos. Se sugiere que se debe abarcar mercados aún no han sido abarcados por empresa del sector, así como desarrollar servicios innovadores, ya sea en el mercado local o en mercados a un no explorados a nivel nacional, al expandirse en regiones en la cual todavía no se tiene presencia y existe potencial de crecimiento.

## 12.6 ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA AFRONTAR EL SECTOR

Analizado el ambiente del sector del transporte terrestre de pasajeros de Coomotor, donde se caracterizan las particularidades y su destacada gestión y liderazgo en el departamento del Huila en la prestación del servicio, se procede a la elección de

una propuesta competitiva.

La empresa se encuentra en una posición de ventaja en el sector, en efecto, aprovechado las notables habilidades y condiciones favorables para ser líder en la región. Teniendo en cuenta que el servicio de lujo (Navette y Navette XL) es el producto estrella de la empresa, con una significativa participación y crecimiento del mercado, es preciso advertir que se deben encausar recursos y acciones con el fin de potencializar dicho servicio.

En este sentido, la empresa se propone adelantar una estrategia de diversificación, con el objeto de alcanzar mercados nuevos para el servicio estrella mediante la explotación de sus distinguidas ventajas.

De otra parte, desarrollar mercados nuevos para los servicios de líneas intermedias, tipo Turqueza y Zircón, con el fin de alcanzar un segmento nuevo de clientes.

Así mismo, desarrollar una estrategia de penetración de mercados mediante un programa de fidelización de los clientes actuales y la ampliación del mercado por medio de la atracción de los clientes de la competencia en la línea económica.

Cuadro 45. Matriz del portafolio de sectores estratégicos

|                           |      | PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO                                                                                                |                                                 |
|---------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                           |      | ALTA                                                                                                                                | BAJA                                            |
| CRECIMIENTO DE LA DEMANDA | ALTO | <br>Servicio de lujo<br>(Navette y Navette XL)   | <br>?                                           |
|                           |      | ESTRELLAS                                                                                                                           | DILEMAS                                         |
|                           | BAJO | <br>Servicios intermedios<br>(Turqueza y Zircón) | <br>Servicios económicos<br>(Líneas económicas) |
|                           |      | VACAS LECHERAS                                                                                                                      | PERROS                                          |

Fuente: Adaptación del autor a partir del BCG (1960)

Cuadro 46. Matriz de segmentación

| MATRIZ DE SEGMENTACIÓN |                         |                  |
|------------------------|-------------------------|------------------|
| Coomotor               | PRODUCTOS TRADICIONALES | PRODUCTOS NUEVOS |
| MERCADOS TRADICIONALES | Líneas económicas       | Servicio de lujo |
| MERCADOS NUEVOS        | Servicios intermedios   | Servicio de lujo |

|                                         |
|-----------------------------------------|
| PENETRACIÓN                             |
| DESARROLLO DE PRODUCTO                  |
| DESARROLLO DE MERCADO /<br>SEGMENTACIÓN |
| DIVERSIFICACIÓN                         |

Fuente: Adaptación del autor a partir de Ansoff (1976)

## 12.7 MATRIZ CUANTITATIVO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

### Fortalezas

- Gestión de la Gerencia
- Estructura organizacional definida
- Imagen corporativa
- Certificado de calidad ISO 9001
- Procesos de planificación
- Moderna sede administrativa
- Capital de trabajo
- Razón corriente
- Activos estables
- Incremento de ingresos operacionales
- Evaluación periódica del servicio prestado
- Líneas de servicios diversificada
- Página web moderna
- Venta de tiquetes electrónica
- Múltiples puntos de venta
- Publicidad
- Presupuesto para publicidad
- Progresivo aumento de las ventas de pasajes
- Calidad del servicio
- Protocolo de calidad en mantenimiento
- Seguimiento a conductores
- Parque automotor renovado
- Control de seguridad y seguimiento satelital (Servicio de lujo)

- Control de acompañamiento
- Seguimiento a planillas de rodamiento
- Proceso de selección
- Inducción del personal
- Celebraciones especiales
- Capacitaciones
- Tipo de vinculación del personal
- Evaluación del desempeño
- Clima organizacional

#### Debilidades

- Disminución del excedente neto
- Poco crecimiento de las líneas económicas
- Poco control a líneas de servicio económicas
- Control a labor de conductores y tripulación
- Plan de incentivos
- Tercerización de servicios

#### Oportunidades

- Crecimiento del ICV e IDH
- Vías de acceso
- Ubicación geográfica
- Incremento de la población
- Población urbana y rural
- Género y grupos de edad
- Desarrollo de municipios secundarios
- Desempeño de la economía colombiana
- Atractividad del Huila en el 2013-2014
- Colombianos laborando en el exterior
- Giro de remesas
- Programa de viviendas gratis y subsidiadas
- Apoyo al sector agrícola
- Proceso de paz con las FARC
- Ley conductores ebrios
- Doble calzada Girardot-Mocoa
- Estabilidad relativa del sector
- Eficiencia de los vehículos y política sobre emisiones
- Vehículos ecológicos
- Búsqueda de comodidad
- Calidad del servicio

- Vehículos eléctricos
- Utilización de las TIC
- Conversión de vehículos a gas
- Tecnologías para el entretenimiento
- Arquitectura y diseño de buses

#### Amenazas

- Estado infraestructura vial
- Personas por hogar
- Venta de automotores y movilidad de motos y carros
- Desempleo y pobreza
- Nivel de educación
- Obesidad
- Régimen de salud y aseguramiento
- Índice de mortalidad
- Tasa de morbilidad
- Bandas criminales y violencia
- Tránsito de vehículos de carga pesada
- Accidentes de motos
- Impuesto a la contaminación vehicular
- Restricciones de movilidad
- La destrucción de los bienes de uso público
- La piratería del servicio

**CA:** Calificación del Atractivo

**TCA:** Total de Calificaciones del Atractivo.

**E1:** Incursionar en el mercado de servicios de transporte escolar, de turismo y especiales.

**E2:** Ampliar la cobertura de los servicios de lujo que actualmente oferta la empresa.

**E3:** Adelantar una campaña publicitaria agresiva para impulsar el crecimiento de las líneas de servicio económicas.

**E4:** Desarrollar un programa fuerte de fidelización de clientes.

**E5:** Desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial con miras a tener más presencia social.

**E6:** Implementar una campaña interna y externa de visualización de la calidad en la prestación del servicio.

Cuadro 47. Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE)

|    | FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO                 | PESO | E. 1 |     | E. 2 |     | E. 3 |     | E. 4 |     | E. 5 |     | E. 6 |     |
|----|---------------------------------------------|------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|
|    |                                             |      | CA.  | TCA | CA.  | TCA | CA.  | TCA | CA.  | TCA | CA.  | TCA | CA.  | TCA |
|    | Fortalezas                                  |      |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |
| 1  | Gestión de la Gerencia                      | 3    | 4    | 12  | 4    | 12  | 4    | 12  | 4    | 12  | 4    | 12  | 4    | 12  |
| 2  | Estructura organizacional definida          | 3    | 3    | 9   | 4    | 12  | 3    | 9   | 3    | 9   | 3    | 9   | 1    | 3   |
| 3  | Imagen corporativa                          | 4    | 3    | 12  | 4    | 16  | 4    | 16  | 4    | 16  | 3    | 12  | 4    | 16  |
| 4  | Certificado de calidad ISO 9001             | 3    | 3    | 9   | 4    | 12  | 1    | 3   | 2    | 6   | 2    | 6   | 4    | 12  |
| 5  | Procesos de planificación                   | 3    | 3    | 9   | 3    | 9   | 4    | 12  | 2    | 6   | 2    | 6   | 3    | 9   |
| 6  | Moderna sede administrativa                 | 2    | 2    | 4   | 1    | 2   | 1    | 2   | 2    | 4   | 1    | 2   | 3    | 6   |
| 7  | Capital de trabajo                          | 3    | 4    | 12  | 4    | 12  | 4    | 12  | 4    | 12  | 4    | 12  | 4    | 12  |
| 8  | Razón corriente                             | 3    | 3    | 9   | 2    | 6   | 4    | 12  | 2    | 6   | 1    | 3   | 3    | 9   |
| 9  | Activos estables                            | 2    | 3    | 6   | 2    | 4   | 3    | 6   | 4    | 8   | 0    | 0   | 1    | 2   |
| 10 | Incremento de ingresos operacionales        | 3    | 2    | 6   | 2    | 6   | 1    | 3   | 4    | 12  | 0    | 0   | 2    | 6   |
| 11 | Evaluación periódica del servicio prestado  | 2    | 1    | 2   | 4    | 8   | 2    | 4   | 4    | 8   | 0    | 0   | 4    | 8   |
| 12 | Líneas de servicios diversificada           | 3    | 1    | 3   | 2    | 6   | 4    | 12  | 4    | 12  | 0    | 0   | 2    | 6   |
| 13 | Página web moderna                          | 3    | 4    | 12  | 3    | 9   | 4    | 12  | 4    | 12  | 2    | 6   | 3    | 9   |
| 14 | Venta de tiquetes electrónica               | 4    | 1    | 4   | 1    | 4   | 1    | 4   | 1    | 4   | 3    | 12  | 2    | 8   |
| 15 | Múltiples puntos de venta                   | 4    | 2    | 8   | 2    | 8   | 2    | 8   | 1    | 4   | 1    | 4   | 2    | 8   |
| 16 | Publicidad                                  | 3    | 4    | 12  | 4    | 12  | 4    | 12  | 3    | 9   | 1    | 3   | 4    | 12  |
| 17 | Presupuesto para publicidad                 | 3    | 3    | 9   | 4    | 12  | 1    | 3   | 1    | 3   | 1    | 3   | 4    | 12  |
| 18 | Progresivo aumento de las ventas de pasajes | 2    | 3    | 6   | 2    | 4   | 2    | 4   | 1    | 2   | 1    | 2   | 2    | 4   |
| 19 | Calidad del servicio                        | 3    | 3    | 9   | 2    | 6   | 3    | 9   | 1    | 3   | 1    | 3   | 4    | 12  |
| 20 | Protocolo de calidad en mantenimiento       | 2    | 3    | 6   | 2    | 4   | 2    | 4   | 2    | 6   |      |     |      |     |

Cuadro 47. (Continuación)

|          | FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO                            | PESO | E. 1 |     | E. 2 |     | E. 3 |     | E. 4 |     | E. 5 |     | E. 6 |     |
|----------|--------------------------------------------------------|------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|
|          |                                                        |      | CA.  | TCA | CA.  | TCA | CA.  | TCA | CA.  | TCA | CA.  | TCA | CA.  | TCA |
| 15       | Ley conductores ebrios                                 | 1    | 3    | 3   | 4    | 4   | 2    | 2   | 0    | 0   | 4    | 4   | 0    | 0   |
| 16       | Doble calzada Girardot-Mocoa                           | 3    | 3    | 9   | 4    | 12  | 1    | 3   | 3    | 9   | 0    | 0   | 0    | 0   |
| 17       | Estabilidad relativa del sector                        | 3    | 4    | 12  | 4    | 12  | 3    | 9   | 3    | 9   | 3    | 9   | 0    | 0   |
| 18       | Eficiencia de los vehículos y política sobre emisiones | 3    | 3    | 9   | 3    | 9   | 1    | 3   | 1    | 3   | 4    | 12  | 2    | 6   |
| 19       | Vehículos ecológicos                                   | 3    | 1    | 3   | 2    | 6   | 1    | 3   | 1    | 3   | 3    | 9   | 2    | 6   |
| 20       | Búsqueda de comodidad                                  | 3    | 3    | 9   | 4    | 12  | 1    | 3   | 3    | 9   | 1    | 3   | 4    | 12  |
| 21       | Calidad del servicio                                   | 3    | 3    | 9   | 4    | 12  | 3    | 9   | 3    | 9   | 2    | 6   | 4    | 12  |
| 21       | Vehículos eléctricos                                   | 3    | 1    | 3   | 2    | 6   | 2    | 6   | 1    | 3   | 3    | 9   | 2    | 6   |
| 22       | Utilización de las TIC                                 | 3    | 1    | 3   | 4    | 12  | 2    | 6   | 1    | 3   | 1    | 3   | 3    | 9   |
| 23       | Conversión de vehículos a gas                          | 3    | 1    | 3   | 2    | 6   | 3    | 9   | 1    | 3   | 3    | 9   | 2    | 6   |
| 24       | Tecnologías para el entretenimiento                    | 3    | 3    | 9   | 4    | 12  | 1    | 3   | 2    | 6   | 2    | 6   | 3    | 9   |
| 25       | Arquitectura y diseño de buses                         | 3    | 3    | 9   | 4    | 12  | 2    | 6   | 1    | 3   | 1    | 3   | 2    | 6   |
| Amenazas |                                                        |      |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |
| 1        | Estado infraestructura vial                            | 3    | 2    | 6   | 2    | 6   | 2    | 6   | 0    | 0   | 0    | 0   | 0    | 0   |
| 2        | Personas por hogar                                     | 2    | 2    | 3   | 2    | 4   | 3    | 6   | 1    | 1   | 1    | 2   | 0    | 0   |
| 3        | Venta de automotores y movilidad de motos y carros     | 2    | 2    | 4   | 1    | 2   | 1    | 2   | 1    | 1   | 3    | 6   | 0    | 0   |
| 4        | Desempleo y pobreza                                    | 2    | 3    | 6   | 2    | 4   | 2    | 4   | 3    | 6   | 2    | 4   | 0    | 0   |
| 5        | Nivel de educación                                     | 2    | 2    | 4   | 2    | 4   | 1    | 2   | 1    | 1   | 1    | 2   | 1    | 2   |
| 6        | Obesidad                                               | 2    | 1    | 2   | 1    | 2   | 1    | 2   | 0    | 0   | 2    | 4   | 0    | 0   |
| 7        | Régimen de salud y aseguramiento                       | 1    | 0    | 0   | 0    | 0   | 0    |     |      |     |      |     |      |     |

## **13. PLAN DE ACCIÓN**

### **13.1 ESTRUCTURA DEL PLAN DE ACCIÓN**

Como resultado de los diferentes análisis, que permitieron realizar el plan estratégico para Coomotor, sin duda es fundamental que en el corto y mediano plazo, la organización materialice las actividades que debe ejecutar, a fin de lograr los objetivos estratégicos que se plantearon y que posibilitan el fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento de la misma, para posicionarla como una de las empresas más importantes de la región.

Para efectos metodológicos, se esquematiza el plan de acción tomando como punto de partida la formulación de los objetivos estratégicos de gestión de Coomotor, para posteriormente materializarlas en actividades con un responsable y presupuesto requerido para su ejecución.

Al respecto, se pueden apreciar que los objetivos estratégicos propuestos están compuestos por varias actividades para concreción, con el fin de hacerlos medibles y continuar con el proceso de seguimiento.

El presupuesto de ejecución del plan de acción responde, en su gran mayoría, a esfuerzo de recursos propios de la empresa, fundamentalmente valorando los costos del personal actualmente vinculado por planta y por prestación de servicios.

El plazo definido para la ejecución del plan es de cinco años, comprendidos entre el año 2014 y el 2018, incluyendo el 2014 en virtud a que durante este año, la empresa está trabajando en el proceso de mejora.

### **13.2 CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN**

El plan de acción construido para Coomotor fue el resultado de los procesos de diagnóstico realizados tanto en el ámbito externo como interno de la empresa, además de la aplicación de ciertas herramientas que permitieron la sistematización de la información y la propuesta de gestión.

Como resultado se obtuvo un plan de acción compuesto por ocho (8) estrategias marco que permitirán que la empresa alcance los objetivos propuestos anteriormente como un incremento en la participación del mercado, un incremento en sus ventas y, por ende, utilidades, así como un crecimiento generalizado y mayor eficacia.

La primera estrategia consiste en la incursión en el mercado de los servicios de transporte escolar, turismo y especiales. Lo anterior motivado en el crecimiento que ha experimentado durante los últimos años este segmento del mercado del

transporte, debido principalmente a la presencia de empresas del sector de hidrocarburos y energética.

Como segunda apuesta estratégica se encuentra la ampliación de la oferta de lujo que actualmente tiene la empresa, dado el excelente resultado que viene arrojando, que como se mencionó anteriormente constituye cerca del 80% de los ingresos que percibió la empresa durante 2012 y 2013. Lo anterior le permitirá a la compañía la opción de ampliar cobertura y frecuencia de despacho.

En tercer lugar, se propone que Coomotor redireccione la labor que viene adelantando con respecto al segmento de las líneas económicas debido a los escasos resultados que se obtienen. Por tal motivo, se propuso la implementación de una campaña amplia y agresiva que tenga como punto de partida la formulación de un plan de marketing para el mejoramiento real de la situación.

En este mismo sentido, la cuarta estrategia que se plantea corresponde al tema de adecuación del parque automotor utilizado en las líneas económicas. Es preocupante que la mayor parte del parque automotor de Coomotor se componga de vehículos para esta línea de servicio, no obstante sea la que menos ingresos genera. Al respecto, es preciso que la flota de la línea económica sea repotenciada y/o reemplazada para el incremento de la participación en el mercado y el mejoramiento de los ingresos.

La quinta estrategia se corresponde con la implantación de un modelo amplio de administración para los vehículos adscritos a las diferentes líneas de servicio que tiene la empresa. Es preciso que la empresa diseñe y adelante la promoción de un modelo atractivo, tanto para ella como para el asociado, con el fin de tener más control sobre los procesos técnicos, comerciales y administrativos. Actualmente, sólo una parte del parque automotor se encuentra bajo la administración de Coomotor, existe un gran porcentaje de vehículos con manejo independiente, que en ocasiones escapa del control de la empresa.

Como sexta estrategia, se proyecta la elaboración e implementación de un programa periódico y permanente de evaluación del desempeño, tanto de empleados de planta como de contratistas, con el fin de controlar la gestión del personal y establecer un sistema de incentivos y sanciones.

La séptima estrategia propone el establecimiento del área de responsabilidad social empresarial, con motivo de la misión de la organización como generadora de bienestar para los asociados y su entorno circundante, es evidente que se deben adelantar programas que permitan acercar la sociedad a la empresa, y posicionarse en ella.

Finalmente, la última estrategia establece fortalecer el programa de PQRSF como mecanismo para fortalecer la política de gestión de calidad y la continuidad de las certificaciones ISO 9000.

### **13.3 MECANISMOS DE CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN**

Para el proceso de control, la empresa dispone actualmente de un área de Control Interno adscrita a la administración, conformada por un grupo de profesionales multidisciplinarios, que permanentemente controlan, evalúan y auditan, además de las actividades contables y económicas, las funciones gerenciales, administrativas, gestión de calidad, atención al cliente, gestión comercial, contratación, procesos operativos, prestación del servicio, revisión técnico-mecánica de los vehículos, compras y gestión humana (selección y capacitación de colaboradores), con el objetivo de realizar seguimiento a los procesos misionales de la organización.

Con base en la implementación del plan estratégico propuesto, se propone el siguiente modelo a desarrollar como indicadores y mecanismos de seguimiento y control, por parte de los responsables y principalmente por el área de Control Interno; se debe precisar, que los órganos de revisoría fiscal cumplen con los procesos de control posterior a la ejecución de los mismos.

Por lo anterior, se hizo imperativo que dentro del plan de acción se contemplara el indicador para evaluar el progreso de las estrategias y el vigía de su mecanismo de seguimiento y control.

En resumen, el proceso de control y seguimiento del plan estratégico formulado le corresponderá una revisión exclusiva para la evaluación de ejecución del plan de acción planteado por parte de la junta de administración en compañía de la gerencia. Valga aclarar que el plan contempla los mecanismos de seguimiento y control permanente del mismo.

Cuadro 48. Plan de acción

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS              | ESTRATÉGIAS                                                                                                   | ACTIVIDADES                                                                                                                | PRESUPUESTO    | RESPONSABLE                           | INDICADOR                                         | SEGUIMIENTO Y CONTROL                           | PERÍODO 2014-2018 |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
|                                     |                                                                                                               |                                                                                                                            |                |                                       |                                                   |                                                 | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cr2<br>Cr3<br>Cp5<br>F1             | Incursionar en el mercado de servicios de transporte escolar, de turismo y especiales                         | 1.1 Elaboración de un estudio diagnóstico con el fin de establecer la demanda de transporte escolar, turismo y especiales. | \$ 200.000.000 | Jefe de área de mercadeo y publicidad | Números de contratos ejecutados                   | Reuniones trimestrales/ revisión de la gerencia |                   |   |   |   |   |
|                                     |                                                                                                               | 1.2 Adecuación del parque automotor para cubrir este segmento de mercado.                                                  |                |                                       |                                                   |                                                 |                   |   |   |   |   |
|                                     |                                                                                                               | 1.3 Establecimiento de alianzas estratégicas para la incursión en el mercado.                                              |                |                                       |                                                   |                                                 |                   |   |   |   |   |
|                                     |                                                                                                               | 1.4 Implementación ajustes en la empresa.                                                                                  |                |                                       |                                                   |                                                 |                   |   |   |   |   |
| Cr2<br>Cr3<br>Cp1<br>Cp5<br>F1      | Ampliar la cobertura de los servicios de lujo que actualmente oferta la empresa                               | 2.1 Definición y aplicación de estrategia de diferenciación en calidad en la prestación del                                | \$ 200.000.000 | Gerencia                              | Ventas presupuestas/ ventas ejecutadas            | Reunión trimestral equipo operativo y gerencia  |                   |   |   |   |   |
|                                     |                                                                                                               | 2.2 Identificación de 10 probables nuevas rutas de viaje adjudicadas.                                                      |                |                                       |                                                   |                                                 |                   |   |   |   |   |
|                                     |                                                                                                               | 2.3 Materialización del 50% de las potenciales nuevas rutas de viaje.                                                      |                |                                       |                                                   |                                                 |                   |   |   |   |   |
| Cr2<br>Cr3<br>Cp2<br>Cp5            | Adelantar una campaña de mercadeo agresiva para impulsar el crecimiento de las líneas de servicio económicas. | 3.1 Contratar el diseño de un plan de marketing para la línea de servicios económica.                                      | \$ 100.000.000 | Jefe de área de mercadeo y publicidad | Presupuesto ejecutado/ ventas ejecutadas          | Revisión de la gerencia                         |                   |   |   |   |   |
|                                     |                                                                                                               | 3.2 Implementar las acciones del Plan de Marketing.                                                                        |                |                                       |                                                   |                                                 |                   |   |   |   |   |
|                                     |                                                                                                               | 3.3 Evaluar periódicamente las metas del plan de marketing.                                                                |                |                                       |                                                   |                                                 |                   |   |   |   |   |
| Cp1<br>Cp3<br>Rs2                   | Modernizar y/o readecuar los vehículos de las líneas de servicio económicas                                   | 4.1 Realizar un diagnóstico del estado actual de los vehículos de las líneas económicas.                                   | \$ 500.000.000 | Gerencia /Jefe del área Operativa     | Número de vehículos modernizados y/o reemplazados | Consejo de administración y gerencia            |                   |   |   |   |   |
|                                     |                                                                                                               | 4.2 Aprobación por parte de la Gerencia y socialización con asociados.                                                     |                |                                       |                                                   |                                                 |                   |   |   |   |   |
|                                     |                                                                                                               | 4.3 Implementación de vehículos y readecuaciones.                                                                          |                |                                       |                                                   |                                                 |                   |   |   |   |   |
| Cp1<br>Cp2<br>Cp3<br>F1<br>F2<br>F3 | Implantación de un sistema amplio de administración de vehículos de las diversas líneas                       | 5.1 Elaboración del proyecto de ajuste a al sistema de administración de vehículos.                                        |                |                                       |                                                   |                                                 |                   |   |   |   |   |

Cuadro 48. (Continuación)

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | ESTRATÉGIAS                                                                                                                                                        | ACTIVIDADES                                                                                                     | PRESUPUESTO      | RESPONSABLE                                                | INDICADOR                                                | SEGUIMIENTO Y CONTROL                                      | PERÍODO 2014-2018 |   |   |   |   |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
|                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                 |                  |                                                            |                                                          |                                                            | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cp1<br>Cp4<br>Rs1        | Diseñar y ejecutar un programa permanente de evaluación del desempeño de los empleados de planta y por prestación de servicios, que incluya estímulos y sanciones. | 6.1 Diseño, aprobación y socialización del programa de evaluación del desempeño con sus incentivos y sanciones. | \$ 20.000.000    | Gerencia/Jefe del área de gestión humana                   | Mecanismo de evaluación del desempeño/plan de incentivos | Revisión (tres veces por año) de la gerencia               |                   |   |   |   |   |
|                          |                                                                                                                                                                    | 6.2 Ejecución del programa de evaluación de desempeño.                                                          |                  |                                                            |                                                          |                                                            |                   |   |   |   |   |
|                          |                                                                                                                                                                    | 6.3 Seguimiento y evaluación al programa                                                                        |                  |                                                            |                                                          |                                                            |                   |   |   |   |   |
| Rs1<br>Rs2<br>Rs3        | Estructurar e institucionalizar el área de Responsabilidad Social Empresarial y Relaciones Corporativas.                                                           | 7.1 Elaboración del proyecto de ajuste a la estructura orgánica y funcional.                                    | \$ 10.000.000    | Gerencia y Consejo de administración                       | Proyectos realizados / Proyectos planeados               | Revisión semestral de Gerencia y Consejo de administración |                   |   |   |   |   |
|                          |                                                                                                                                                                    | 7.2 Aprobación por la Junta de asociados.                                                                       |                  |                                                            |                                                          |                                                            |                   |   |   |   |   |
|                          |                                                                                                                                                                    | 7.3 Implementación de procedimientos en el área de gestión.                                                     |                  |                                                            |                                                          |                                                            |                   |   |   |   |   |
| Cp3<br>Cp4<br>Rs2<br>Rs3 | Fortalecer el sistema PQRSF (peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y felicitaciones)                                                                           | 8.1 Diseño y aprobación del manual de PQRSF.                                                                    | \$ 40.000.000    | Jefe de área de mercadeo y publicidad /Jefe área operativa | Número de PQRF/servicios prestados                       | Revisión trimestral de la gerencia                         |                   |   |   |   |   |
|                          |                                                                                                                                                                    | 8.2 Capacitación del personal en PQRSF                                                                          |                  |                                                            |                                                          |                                                            |                   |   |   |   |   |
|                          |                                                                                                                                                                    | 8.3 Implementación y evaluación del sistema PQRSF                                                               |                  |                                                            |                                                          |                                                            |                   |   |   |   |   |
| Rs2<br>Rs3<br>Cp1<br>Cp3 | Adelantar una campaña interna y externa de visualización de la calidad en la prestación del servicio                                                               | 9.1 Diseño de la campaña de visualización y socialización de la calidad del servicio.                           | \$ 100.000.000   | Jefe de área de mercadeo y publicidad                      | Ejecución de presupuesto                                 | Revisión semestral de la gerencia                          |                   |   |   |   |   |
|                          |                                                                                                                                                                    | 9.2 Implementación y desarrollo de la campaña en servicios de lujo y económicos.                                |                  |                                                            |                                                          |                                                            |                   |   |   |   |   |
|                          |                                                                                                                                                                    | 9.3 Evaluación periódica de la campaña.                                                                         |                  |                                                            |                                                          |                                                            |                   |   |   |   |   |
| TOTAL                    |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                 | \$ 1.190.000.000 |                                                            |                                                          |                                                            |                   |   |   |   |   |

Fuente. Autor

## **14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **14.1 CONCLUSIONES**

El análisis integrado del sector arroja un escenario de impacto mayoritariamente positivo para Coomotor, no obstante, el impacto negativo, aunque menor, se presenta con cierto riesgo.

Se destaca que existen alrededor de 600 empresas prestadoras de servicio transporte terrestre de pasajeros. Así mismo, hay equilibrio entre empresas cooperativas y sociedades mercantiles. De otra parte hay un número discreto de grandes empresas que capturan un importante porcentaje del mercado.

El mercado colombiano se encuentra creciendo y tiene buenas perspectivas de desarrollo, en un mercado de crecimiento lento pero seguro. A pesar de esto, hay que tener cuidado con el avance de modalidades como el transporte aéreo.

La intensidad de la competencia actual es alta, pues aunque reúne algunas características para elevar esta intensidad, por el gran número de empresas, dado que no existen fuertes barreras de entrada como el requerimiento de inversión de capital.

Del análisis del perfil sectorial y del cruce de las cinco fuerzas competitivas se concluye que el sector en general no resulta altamente atractivo para nuevos inversionistas, sin que esto signifique que la probabilidad de ingreso de nuevos competidores no esté latente y crezca paulatinamente, especialmente en las capitales y municipios con fuerte presencia de actividades comerciales e industriales.

En materia de estrategia competitiva, que debe orientar la empresa, debe generar ventajas mediante la diferenciación en calidad del servicio ofrecido y acceso a tecnología, con lo que debe apuntar a un crecimiento de su participación en el mercado, alcanzando la prestación en nuevos mercados (transporte escolar, turismo y especial) y garantizando su permanencia en los actualmente (servicios de lujo).

Analizado el resultado del perfil competitivo se concluye que por su tamaño de mercado y su trayectoria, Coomotor es la mejor calificada. Como seguidor del líder, Berlinas es segunda y Expreso Brasilia aparece muy cercana.

El análisis de benchmarking competitivo permite concluir que Coomotor es fuerte frente a las otras empresas del sector en los factores como comodidad, parque automotor moderno, despachos directos y expedición de tiquetes en línea y en tiempo real. Sus principales puntos de desventaja frente a las otras empresas, están relacionados con seguridad y puntualidad. En cuanto a los demás factores conserva

relación de igualdad con las otras empresas prestadoras del servicio de transporte.

Ponderado el peso de cada fortaleza y debilidad se obtuvo una calificación de 323 en la evaluación de factores internos, muy por encima de la media que rige la matriz, la cual indica que tiene amplias fortalezas por factores como la liquidez financiera, la capacidad de gestión de la gerencia, la imagen corporativa, su parque automotor, entre otros aspectos importantes.

Ponderado el peso de cada oportunidad y amenaza se obtuvo una calificación de 291 en la evaluación de factores externos, lo que permite concluir que Coomotor se encuentra en un entorno medianamente generoso por factores como el crecimiento de la economía nacional, el aumento de la población en general, los cambios culturales y la búsqueda de comodidad al viajar, la construcción de dobles calzadas, entre otros.

Fruto del análisis DOFA, se concluye que existen múltiples opciones de combinación estratégica que posibilitan implementar estrategias para el posicionamiento y crecimiento de la empresa, debido a su naturaleza y experiencia. Es evidente que la empresa cuenta con reconocimiento regional y nacional, en el sector en el que actúa, y su personal es fundamental, debido especialmente a su experiencia.

El valor del presente plan estratégico a 5 años se estima a precios de 2014 en la suma de 1.190 millones de pesos, los presupuestos de los planes de acción, no son financiados en su totalidad con recursos propios de la empresa. Por lo que la factibilidad de su realización es media alta.

## **14.2 RECOMENDACIONES**

En materia de estrategia competitiva se recomienda que se opte por generar ventajas mediante la diferenciación en calidad del servicio y acceso a tecnología de punta, lo que debe generar a un crecimiento de su participación en el mercado, alcanzando la prestación en nuevos mercados y garantizando su permanencia en los actualmente.

La empresa debe explotar más la imagen que posee en el mercado, de tal suerte que continúe posicionándose a partir de la percepción de calidad que tiene entre sus usuarios. Así mismo, continuar reforzando sus procesos de calidad y las certificaciones relacionadas que ha alcanzado en los últimos años.

Adicional, el diseño de un programa de evaluación y seguimiento al desempeño de los empleados, tanto de planta como de prestación de servicios, que permita controlar la gestión del personal y aplicar correctivos a tiempo. Este programa permitirá implantar un plan de incentivos por rendimientos que motive al personal

de la empresa a mejorar continuamente.

Se debe utilizar los recursos de excedentes que permitan capitalizar fortalezas como las mencionadas, con el objetivo de ampliar su línea de lujo, en términos de vehículos y rutas, y posicionar su línea económica inicialmente en la región.

La posibilidad de estructurar alianzas estratégicas, que faciliten el acceso a nuevos mercados y el desarrollo de nuevos negocios, se perfila como la alternativa a explorar prioritariamente, para que en el mediano plazo se pueda consolidar en otras regiones, a las cual actualmente no tiene acceso.

La presencia de multinacionales petroleras e hidroeléctricas en la región abre la posibilidad de acceder a un nuevo mercado altamente prometedor por los ingresos potenciales que puede generar, ante lo cual la empresa debe diseñar productos atractivos.

Es preciso auscultar el ingreso decidido de la empresa a sectores en los que históricamente no ha sido fuerte la presencia, sacándole provecho al reconocimiento y diferenciación del servicio prestado, como los servicios escolares, turísticos y especiales.

Por otro lado, con motivo del ingreso de nuevo parque automotor a la empresa, existe la posibilidad de que se apueste por modelos con tecnologías limpias y menos contaminantes pero que a la vez generen un ahorro en la operación diaria.

En ese sentido, la empresa debe adelantar acciones de responsabilidad social que le permitan continuar posicionando su imagen en el panorama nacional, a través de la creación de un área de responsabilidad social y relaciones corporativas.

Finalmente, dentro del proceso de mejoramiento continuo que plantea la empresa es preciso la implementación del sistema PQRSF (peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y felicitaciones) que permita evaluar contantemente todos los procesos que desarrolla la empresa en sus diferentes frentes de gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

Amorocho, Hernando Jaimes; Samir, Bravo; Cortina, Aura Karina; Pacheco, Carlos Miguel y Quiñones, María Gabriela. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento & gestión, 26. Universidad del Norte, 191-213, Abril de 2009.

Asociación Nacional de Industriales – ANDI (2013). Informe estadístico de transporte intermunicipal. Informe cámara sectorial del transporte.

Behrentz, Eduardo & Virgüez, Edgar. (2011). Del gas natural vehicular en Colombia: caso de estudio para el sector de transporte público. Universidad de Los Andes.

Betancourt G. Benjamín. (2009). Análisis Sectorial y Competitividad. Santiago de Cali: Poemia.

Betancourt G. Benjamín (2013). Benchmarking competitivo. Un enfoque práctico. Universidad del Valle.

Bonilla, C. E. & Rodríguez, P. (1997). Más allá del dilema de los métodos (2ª edición). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Caracol Radio (2013). Cómo funciona el sistema de salud actualmente. Recuperado en <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/como-funciona-el-sistema-de-salud-actualmente/20130319/nota/1862014.aspx>

Colprensa (2013). Colombia y el mundo pierden la batalla contra la obesidad. Recuperado de <http://www.abc.es/sociedad/20130607/abci-obesidad-desnutricion-doble-amenaza-201306061908>.

Coomotor. (2012). Informe de gestión y financiero 2012. LXVII Asamblea general ordinaria de asociados.

Coomotor. (2012). Coomotor 50 años. Documento institucional.

Coomotor. (2010). Nuestra Organización, Nuestra Cultura. Cartilla Institucional.

David, Fred. (1997). Conceptos de administración estratégica. Cuarta edición. Editorial Prentice Hall.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2014). Proyecciones de Población 1985-2020. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla\\_0620\\_18Tabla\\_svida\\_1985\\_2020.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla_0620_18Tabla_svida_1985_2020.pdf).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2013). Estadísticas

Vitales: Defunciones no Fetales. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73&Itemid=119](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=119).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2013). Cuentas Nacionales (2000-2010p). Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php?option=comcontent &view =article&id=127&Itemid=84>.

Departamento Nacional de Planeación DNP (2010). Indicadores sociales departamentales. Boletín 37. Recuperado en <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDS/SISD/boletin37.pdf>

El Portafolio. (2013). Empresarios se alistan ante la avalancha de TLC. Edición digital.

El Portafolio. (2013a). Los 10 TLC deben hacernos competitivos. Edición digital.

EL TIEMPO.COM (2012). Se cumplió meta de reparación de víctimas trazada para 2012. Consultado 15/01/2014. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12337932>

Estrada, Roberto; García Pérez, Domingo y Sánchez, Víctor. (2004). Barreras para la planeación estratégica: un estudio empírico en empresas mexicanas, International Small Business Journal, vol. 22, no. 6, pp. 570-580.

Fernández, Pita; Pértegas Díaz, S. et. al. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Coruña (España).

Gobernación del Huila (2012). Oficina de Planeación Departamental. Plan de Desarrollo Huila Competitivo.

Gobernación del Huila (2013). Evaluación de indicadores de eventos salud pública del Huila. Recuperado en [http://www.huila.gov.co/documentos/2013\\_archivos/documentos/SaludPublica/EVALUACION\\_DE\\_INDICADORES\\_DE\\_EVENTOS\\_DE\\_SALUD\\_PBLICA\\_HUILA\\_1er\\_Y\\_2o\\_TRIMESTRES\\_2013\\_2.pdf](http://www.huila.gov.co/documentos/2013_archivos/documentos/SaludPublica/EVALUACION_DE_INDICADORES_DE_EVENTOS_DE_SALUD_PBLICA_HUILA_1er_Y_2o_TRIMESTRES_2013_2.pdf)

Gobernación del Huila (2013). Informe de infraestructura vial. Recuperado en [http://www.huila.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8082&Itemid=2316](http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=8082&Itemid=2316)

Hernández S., R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). "Metodología de la Investigación". Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

Instituto Nacional de Vías - INVIAS. (2009). Ministerio de Transporte. Departamento del Huila.

(IPAE) Instituto Peruano de Administración de Empresas. Estrategia empresarial. Editor: CDEE-Universidad Icesi. Primera edición, Cali, Colombia, 2001.

Jiménez A. Maximiliano E. (2000). Planeación estratégica en el sector manufacturero: percepciones, utilización y resultados. *Strategy Management Journal*.

La Nación (2014). Enero 2. Continúa “locomotora” de vivienda en Neiva. Recuperado en <http://lanacion.com.co/index.php/noticias-regional/neiva/item/227835-continua-locomotora-de-vivienda-en-neiva>

La Nación (2014). Enero 2. Huila, buena “plaza” para los negocios. Recuperado en <http://lanacion.com.co/index.php/economica/item/227834-huila-buena-plaza-para-los-negocios>.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2012). Avances en la Gestión de la Calidad del Aire. Recuperado en <http://www.minambiente.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=503&conID=3287>

Mi Putumayo (2013). Accidentalidad creció un 700% en las carreteras de Huila y Putumayo. Recuperado en <http://miputumayo.com.co/2014/05/09/accidentes-no-carreteras-Huila-y-el-putumayo/>

Mintzberg, Henry. (2010). Safari a la estrategia. Editorial Prusca. Décima edición. Pérez Castaño, Marta. (1990). Guía práctica de planeación estratégica. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

Mintzberg, H; Quin, J., Voyer (1990). El proceso estratégico. Conceptos, Contexto, Caos Editorial McGraw Hill.

Piñango, Silvia. (2008). Investigación educativa. Carabobo (Venezuela). Universidad Nacional experimental politécnica de la fuerza armada nacional.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. (2010). Huila: Análisis de la competitividad.

Porter, Michael. “¿Qué es la Estrategia?”. (1996). Harvard Business Review.

Ramió, Carles. (1993). Teoría de la Organización y la Administración Pública. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas.

Revista, Semana (2013). No 1650. Perspectivas económicas 2014. Diciembre 9.

Superintendencia de Puertos y Transporte. (2009). Encuesta de servicio público de

transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.

Torres, J. (2013). El Tiempo.com. La muerte en las vías viaja en moto. Diciembre 26. Recuperado en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13052542>

Villegas Orrego, Fabio. (1995). Gerencia estratégica: “Aplicación paso a paso de un modelo de planificación estratégica”. Universidad del Valle.