

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES ESPECIALES
EVEREST S.A.S. 2015-2019 UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE
CALI**

**HECTOR FABIO PORTILLA CARDONA
YULIANO SUAREZ CONDE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
SANTIAGO DE CALI
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES ESPECIALES
EVEREST S.A.S. 2015-2019 UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE
CALI**

**HECTOR FABIO PORTILLA CARDONA
YULIANO SUAREZ CONDE**

**Trabajo de Grado para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Directora Vivian Virgen Ortiz

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
SANTIAGO DE CALI
2015**

CONTENIDO

	Pág.
1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.1 Antecedentes del problema.....	8
1.1.1 Formulación del problema	9
1.1.2 Sistematización del problema	9
1.2 Justificación del problema	10
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo general.	10
1.3.2 Objetivos específicos.	11
2 DISEÑO METODOLÓGICO	12
3 MARCOS DE REFERENCIA.....	15
3.1 MARCO TEÓRICO	15
3.1.1 Planeación	15
3.1.2 Estrategia.....	15
3.1.3 Tipos de estrategias.....	16
3.1.4 Planeación estratégica.....	18
3.1.5 Direccionamiento estratégico	18
3.1.6 Misión.....	18
3.1.7 Visión	19
3.2 Entornos	20
3.2.1 Entorno demográfico.....	20
3.2.2 Entorno económico	21
3.2.3 Entorno político y legal.....	21
3.2.4 Entorno sociocultural	22
3.2.5 Entorno tecnológico	22
3.2.6 Entorno de los recursos naturales	23
3.3 Cinco fuerzas de porter	23
3.3.1 Amenazas de entrada.....	23
3.3.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes.....	25
3.3.3 Presión de productos sustitutos.	25
3.4 Poder negociador de los compradores.....	26

3.5	MARCO CONTEXTUAL	26
4	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	28
4.1	ENTORNO GEOFÍSICO.....	28
4.2	ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL	30
4.3	ENTORNO DEMOGRÁFICO	32
4.4	ENTORNO ECONÓMICO	35
4.5	ENTORNO JURÍDICO	41
4.6	ENTORNO POLÍTICO	43
4.7	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	44
5	ANÁLISIS DEL SECTOR TRANSPORTE	50
5.1	ANÁLISIS DEL SECTOR COMPETITIVO.....	51
5.1.1	Descripción del sector	51
5.1.2	Competidores directos	51
5.1.3	Productos y/o servicios sustitutos	51
5.1.4	Poder de negociación de proveedores y clientes	51
5.2	FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	53
6	ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA EVEREST S.A.S.....	57
6.1	Diagnóstico del proceso administrativo	59
6.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	64
6.3	MATRIZ DOFA.....	68
7	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	71
7.1	MISIÓN	71
7.2	VISIÓN	71
7.2	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	71
7.3	POLÍTICAS DE CALIDAD	72
7.4	OBJETIVO ESTRATÉGICO	73
7.5	ESTRATEGIAS	73
7.5.1	Estrategias corporativas o globales	73
7.5.2	Las estrategias por negocio	74
7.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	76
		78
8.	FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO	79

8.1	PLANES DE ACCIONES PARA EJECUTAR LA ESTRATEGIA	79
8.2	PRESUPUESTO	82
9.	CONCLUSIONES.....	90
10.	RECOMENDACIONES	92
11.	BIBLIOGRAFIA.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Mapa de Santiago de Cali.....	29
Gráfica 2. Estimación de la población en Cali. 2009 a 2015.....	32
Gráfica 3. Variación anual del PIB. 2009 a 2013.....	35
Gráfica 4. Variaciones del PIB por rama de actividad: Sector transporte.	36
Gráfica 5. IPC variación anual.	37
Gráfica 6. Desempleo en el Valle del Cauca. 2009 a 2013.	38
Gráfica 7. Producto interno bruto por habitante.....	39
Gráfica 8. Cotización promedio del dólar. 2008 a 2013.	40
Gráfica 9. Comparación penetración de internet por países en Latinoamérica.....	44
Gráfica 10. Organigrama EVEREST S.A.S.....	58
Gráfica 11. Propuesta Organigrama Everest S.A.S	78

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Variables entorno geofísico	29
Tabla 2. Variables entorno cultural	32
Tabla 3. Proyecciones de la población Cali. 2009 a 2015.	33
Tabla 4. Población Cali.	33
Tabla 5. Indicador de pobreza en Cali.....	34
Tabla 6. Variables entorno demográfico	35
Tabla 7- Variación anual del PIB. 2009. A 2013.....	35
Tabla 8. Variaciones del PIB por rama de actividad: Sector transporte.....	36
Tabla 9. Variación anual del IPC.	37
Tabla 10. Desempleo Valle del Cauca. 2009 a 2013.	38
Tabla 11. Producto interno por habitante.....	39
Tabla 12. Tasa de colocación promedio simple anual	39
Tabla 13. Tasa de colocación promedio simple anual.	40
Tabla 14. Valor promedio del dólar. 2008 a 2013.....	40
Tabla 15. Variables entorno económico	41
Tabla 16. Variables entorno jurídico	43
Tabla 17. Variables entorno político	43
Tabla 18. Variables entorno tecnológico	45
Tabla 19. Matriz de integración.....	47
Tabla 20. Matriz Perfil Competitivo.....	55
Tabla 21. Observación sobre los procedimientos de recursos humanos.....	62
Tabla 22: Proceso relación con el cliente.....	63
Tabla 23: Síntesis fortalezas y debilidades internas	68
Tabla 24. Análisis DOFA	69
Tabla 25: Síntesis de las estrategias de Everest S.A.S	76
Tabla 26: Responsable ejecución estrategias corporativas o globales.....	79
Tabla 27: Responsables ejecución estrategias por unidad de negocio	80
Tabla 28: Responsables ejecución estrategias por funciones de la empresa	81
Tabla 29: Presupuesto ejecución estrategias corporativas o globales	82
Tabla 30: Presupuesto ejecución estrategia por unidad de negocio	83
Tabla 31: Presupuesto ejecución estrategias funcionales	84
Tabla 32. Cronograma estrategias globales o corporativas.....	85
Tabla 33. Cronograma por estrategias por función de negocios.....	86
Tabla 34. Cronograma por funciones	87
Tabla 35: Actividades monitoreo y control del producto.....	88
Tabla 36: Actividades monitoreo y control del precio	88
Tabla 37: Actividades monitoreo y control de la distribución	89
Tabla 38: Actividades de monitoreo y control de la promoción	89

1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

La Organización Everest fue creada hace 16 años como una Agencia de Viajes y turismo, y desde el años 2002 fue habilitada como empresa de servicios públicos de transporte terrestre automotor Especial, que presta el servicio de transporte Turístico, Escolar y empresarial.

“A Septiembre de 2013 se encuentran habilitadas por el Ministerio de Transporte un total 1121 empresas para prestar el servicio público terrestre automotor especial en el territorio nacional, de las cuales el 31% han sido habilitadas en la dirección territorial de Cundinamarca, 13% en dirección territorial de Antioquia, el 11% en la del Valle del Cauca y el 45% restante se encuentra habilitada en las otras 18 territoriales del país”¹.

En el periodo 2000 - 2004 se tuvo un aumento significativo para la industria del transporte terrestre automotor especial que dio como resultado un incremento del 675% al pasar de 136 a 918 empresas prestadoras de este servicio, el crecimiento de la tasa anual en este periodo fue de 61%, del 2005 al 2009 su tasa de crecimiento anual fue de 1.5%, pero actualmente está presentando un aumento a una tasa del 2.8% anual.

La estructura productiva del país se caracteriza por la existencia de pequeños establecimientos productivos, donde el tamaño de la empresa influye en la capacidad para innovar, competir, exportar y financiarse. Los resultados de un estudio realizados por la Fundación Corona, en el año 2002, mostraron la reducida dimensión de las microempresas, en aspectos permanentes como en la excesiva dependencia de sus fondos propios, la restricción al acceso de crédito bancario, la utilización más financiera que comercial de los créditos de provisión, y la existencia de costos financieros elevados dado su clasificación como entidades de alto riesgo, donde adicionalmente existen otras deficiencias estructurales que dificultan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y la limitan para aprovechar las ventajas de la globalización: reducidos mercados, bajo desarrollo tecnológico, baja calificación de la fuerza de trabajo, limitaciones para aplicar nuevas técnicas de gestión, precario diseño organizativo limitaciones para actividades.²

¹CONALVIAS. Ministerio de Transporte, Informe final V1,01, Septiembre de 2012, p.19.

² GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN TEMAS CONTEMPORANEOS EN CONTABILIDAD, CONTROL, GESTIÓN Y FINANZAS. Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes en la micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia. Cali, Facultad de administración de empresas, Diciembre 2008, P.16.

Según el CONPES 3484 de 2007 se destacan las siguientes problemáticas de las mipymes:

- Altos niveles de informalidad.
- Bajos niveles de asociatividad.
- Estrechos de los mercados a los que dirige sus productos.
- Bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos Humanos.
- Limitado acceso al sector financiero.
- Baja capacidad de innovación.
- Bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones.
- Problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos.
- Limitada participación en el mercado de la contratación pública.

Los principales desafíos que enfrenta el sector de transporte se ven reflejados en el incremento acelerado de los competidores, los elevados costos de operación, la utilización adecuada de los recursos, la falta de ayuda por parte del gobierno para las Pymes y el control de la informalidad,

Todo esto lleva a que la empresa EVEREST S.A.S se vea impactada por los problemas que enfrenta el sector y las pequeñas empresas en el territorio nacional, por los que se identifica la necesidad de desarrollar un plan estratégico que le permita orientar todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de unos objetivos misionales, al posicionamiento en el mercado que le permita un crecimiento y mayor competitividad en el sector.

1.1.1 Formulación del problema

De acuerdo a la problemática anterior, con este trabajo se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes.

¿Cuál es el plan estratégico adecuado para la empresa Everest S.A.S en el periodo 2015- 2019?

1.1.2 Sistematización del problema

Para contestar a este interrogante se requiere dar respuesta a las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es el ambiente externo que influye en la organización?
- ¿Cuál es la dinámica del sector en que se desenvuelve la organización?
- ¿Cuáles son las características de la competencia?

- ¿Cuál es la situación interna de la Organización?
- ¿Cuál debe ser el direccionamiento estratégico para la Organización Everest S.A.S?
- ¿Cuáles son los planes de acción a realizar en las diferentes áreas?
- ¿Cuáles son los planes de seguimiento y control a realizar en la Organización Everest S.A.S?

1.2 Justificación del problema

Con este trabajo se busca poner en práctica algunas teorías relevantes sobre la planeación estratégica y la pertinencia de esta en la administración de las Pymes en nuestro contexto nacional, con el objetivo de que la organización Everest S.A.S pueda visualizar su posición actual y de esta forma puedan tomar mejores decisiones estratégicas que le permitan aprovechar todo sus recursos, disminuyendo el riesgo por los cambios constantes en el entorno y aprovechar las oportunidades que estos puedan traer.

Se espera que la Organización Everest S.A.S implemente un sistema y un estilo de gestión desarrollando estrategias que le permitan predecir y aprovechar los constantes cambios que se presentan en el sector.

La operacionalización de la estrategia les ayuda al cumplimiento de los objetivos misionales y corporativos estipulados para el corto y largo plazo, lo que conlleva a ser una empresa sólida, confiable, y a que todos sus colaboradores estén alineados en busca de un mismo objetivo general.

Por medio de este trabajo buscamos poner en práctica el conocimiento adquirido a lo largo de nuestra formación académica, con la implementación de algunas teorías administrativas y de planeación estratégica que nos permitan confrontar la teoría y la práctica, y de esta forma podemos fortalecer nuestros conocimientos que nos ayuden a nuestra formación profesional como futuros Administradores de Empresas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Elaborar un plan estratégico para la Organización Everest S.A.S para el periodo 2014-2019.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis de los entornos de la empresa EVEREST S.A.S
- Realizar un análisis de los factores internos de la empresa EVEREST S.A.S
- Analizar el sector de transportes especiales, y las características de la competencia (Benchmarking) de la empresa EVEREST S.A.S
- Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa EVEREST S.A.S
- Formular el plan de acción, seguimiento y control

2 DISEÑO METODOLÓGICO

MÉTODO Y TIPO DE ESTUDIO

Para el caso del problema planteado se utilizará el método de investigación descriptiva, puesto que este tipo de investigación propone describir de modo sistemático las características del área de interés.

Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuestas (estudios por encuestas), aunque estas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones.³

De acuerdo con lo anterior y mediante una aplicación de conceptos teóricos se puede analizar y evaluar la implementación del plan estratégico para la Organización Everest S.A.S para el periodo 2014-2019.

HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

Observación y recolección de la información entrevistas con personal, encuestas y consultas bibliográficas.

Entre las herramientas metodológicas se encuentran las encuestas que son instrumentos de investigación descriptiva.

Investigación cualitativa – “La observación. Comprende el conjunto de operaciones por medio de las cuales el modelo de análisis (constituido de hipótesis y conceptos) se somete a la prueba de los hechos al confrontarlo con los datos observados”.⁴ Para este caso se visitará la empresa para conocer aspectos de la infraestructura, capacidad instalada, flota de vehículos, entre otros.

Recopilación documental. Consiste en la revisión de documentos que reflejen información referente a los entornos, mercado objetivo, sector.

Entrevistas. La entrevista consiste en un dialogo organizado en referencia a un tema específico, donde se formulan preguntas para obtener respuestas o datos

³ CANALES-PASTRANA .Rafael R. EVSC 5020: Bioestadística. [En línea] Disponible en: <http://facultad.bayamon.inter.edu/rrcanales/EVSC-5020/Documentos/Presentaciones-NEW/EVSC-5020-1-Introduccion-2014.pdf> [Consultado 10 de febrero de 2015]

⁴MOLINA BARRIOS Santiago. ROMERO SANTAMARIA Lorena. TEPEPA PEREZ Jaime. Propuesta de un modelo de capital intelectual para grupo Maquilador Ébano S.A. de C.V. Tesis de grado programa de Ingeniería industrial. Instituto Politécnico Nacional. México. 2010.

que permitan la comprensión o explicación de un tema. Para este trabajo se realiza entrevistas al personal de la empresa, para conocer aspectos del funcionamiento, metas y objetivos organizacionales.

Guía de Entrevista.

A partir del estudio se tomaron las siguientes preguntas textualmente ⁵

- ¿Existe un organigrama explícito?
- ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?
- ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?
- ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?
- ¿Son claros los procesos organizacionales?
- ¿Se ha definido un método para realizar la planeación de la empresa?
- ¿Se ha analizado la cultura corporativa?
- ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?
- ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos estratégicos?
- ¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?
- ¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?
- ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?
- ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?
- ¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?
- ¿La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?
- ¿Se utiliza un proceso para la selección de personal?
- ¿Existe un proceso de inducción de personal?
- ¿Se ofrece capacitación al empleado?
- ¿Es alta la satisfacción del trabajo?
- ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?
- ¿La organización cuenta con un código de ética?

⁵ Huaco Pastor Enrique. Curso Dirección Estratégica. [En línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/myriam410/direccion-estrategica-presentation> [Consultado 15 de febrero de 2015]

- ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?
- ¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?
- ¿Hay procedimientos para presentar quejas y reclamos?
- ¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?
- ¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?
- ¿Hay empoderamiento?
- ¿Están definido los niveles de responsabilidad?
- ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?
- ¿Existen mecanismos de participación?
- ¿Existe una buena relación empresa proveedores?
- ¿Es adecuado el nivel tecnológico utilizado?
- ¿Es superior a la competencia?
- ¿Está normalizada la empresa?
- ¿Se compara su empresa en calidad con sus competidores?
- ¿Cuál es la reputación de la organización en la industria?

Fases del proyecto

Fase I. Diagnostico externo. Para este caso se describe el comportamiento del entorno, el sector transporte el mercado, identificando amenazas y oportunidades para la empresa. Se determinan los entornos con más influencia y luego se procede a identificar las variables con mayor influencia para luego catalogar si es amenaza y oportunidad, su impacto y relación

Fase II. Diagnostico interno. En esta fase se hace una revisión de la estructura, de los procesos operativos, administrativos y comerciales para identificar sus debilidades y fortalezas. De esta manera se logra analizar las variables más relevantes que contribuyen al éxito de las operaciones comerciales de la empresa.

Fase III. Propuesta. Con los resultados obtenidos en las fases anteriores se procede a plantear la orientación estratégica, el plan de acción, los mecanismos de monitoreo y control.

3 MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Planeación

La planeación les permite a las organizaciones establecer un rumbo entre el punto actual y al punto que se desean llegar, ésta le permite decidir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo.

3.1.2 Estrategia

Según Chiavenato “la estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; el flexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar”⁶.

Según Arthur A. Thompson “La estrategia de una compañía representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como si debe de estar concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si debe complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado particular; si debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada; si debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas; cómo debe responder a las preferencias cambiantes de comprador; qué tan grande debe ser el mercado geográfico que tratará de cubrir; cómo reaccionará a las nuevas condiciones del mercado y competitivas; cómo logrará el crecimiento a largo plazo. Por consiguiente, una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa”.⁷

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill, 2011. p.4

⁷ ATHUR A, Thompson, Administración estratégica. Textos y casos.13ed. México: Mc Graw-Hill, 2004.p.10.

“Al realizar un acercamiento preliminar al tema estrategia, encontramos que se encuentra ligado desde tiempos ancestrales al tema militar, siendo los chinos que desde hace 2.500 años, usaron militarmente el concepto de estrategia”⁸

Según Alfred Chandler la definió como:

“la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”⁹

Para Michael Porter “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser “diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”¹⁰

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores podemos definir que la estrategia es la operacionalización de diferentes acciones o procesos que se van a desarrollar durante un periodo para alcanzar los objetivos empresariales a corto y largo plazo, todo estos con una asignación previa de recursos y tiempos.

3.1.3 Tipos de estrategias

Estas son algunas de las diferentes estrategias:

Estrategias competitivas genéricas.

Según Porter al enfrentar las cinco fuerzas competitivas hay tres estrategia genéricas de éxito, que ayudan a que la empresa se pueda desempeñarse mejor que otras en el sector.

Liderazgo general en costos.

Según Portes (1980) citado por Humberto Serna en su libro gerencia estratégica: “el liderazgo en costos requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena productividad, que asegure una muy

⁸ SANABRIA, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico: según el escritor de Sun Tzu, el arte de la guerra.

⁹ ALFRED Chandler.1962, Citado por SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica. 10ed. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda. 2012. P.20

¹⁰ PORTER, Michael, Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. 1980.

buena calidad del producto o servicio al menor costo posible. Las curvas de aprendizaje y la identificación de los impulsores del valor deben ser la oportunidad para la disminución de costos con calidad”¹¹

Diferenciación.

Consiste en que el producto o servicio que ofrece la empresa contiene algo que es percibido en el mercado como único. “la diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes”¹²

Enfoque o alta segmentación

“Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico”¹³, la empresa puede servir de la mejor forma a este segmento, esto significa que bien, la empresa tiene bien sea una posición de costos bajos o una alta diferenciación o ambas.

Estrategia de internet.

Según Thompson (2004), internet es una red integrada de computadoras conectadas de usuarios, banco de servidores y computadoras de alta velocidad, todo esto permite conectar países y continentes a través de líneas de fibras ópticas y alambres de cobre de alta capacidad, por medio del cual permite transferir datos en forma digital a muy alta velocidad.

Esta interconexión entre computadores es aprovechada por la empresas para poder dar a conocer sus productos o servicio a sus clientes actuales, nuevos y potenciales, como también puede mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, las operaciones internas y el canal de distribución.

¹¹ . SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría – metodología – alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10ed. Bogotá. Panamericana Editorial Ltda, 2012.p.22.

¹² . Ibid.p.22

¹³ PORTER, Michael, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía editorial Continental S.A. 1982.p59.

3.1.4 Planeación estratégica

La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción: o sea, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.¹⁴

La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; estos es, un sistema de decisiones. Un conjunto de decisiones forman un sistema si el efecto de cada decisión sobre los resultados del conjunto, dependen de una o más de las decisiones restantes¹⁵

La planeación debe ser dividida en etapas, o dicho de otro modo ella también debe planearse.

La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto. Así pues, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos en aprovechar las oportunidades.¹⁶

La planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable¹⁷.

3.1.5 Direccionamiento estratégico

3.1.6 Misión

“Misión” significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñara”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y

¹⁴ PANECA GONZÁLEZ, Y.: "La planificación empresarial: un acercamiento conceptual" en contribuciones a la Economía, julio 2010, [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010b/> [Consultado 10 de abril de 2015]

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ . SERNA G. Op. Cit.p.19.

alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?”.¹⁸

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

- La razón de ser de la organización.
- El papel de la organización en la sociedad.
- La naturaleza del negocio de la organización.
- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Es importante la declaración de la misión porque ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico, establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán, hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

3.1.7 Visión

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios.¹⁹

La visión debe cumplir con las siguientes premisas:

- Adherencia a los hechos reales: es decir las situaciones soñadas deben ser posibles.
- Descripción concisa, pero potente: la visión debe tener un enfoque definido, puesto que si enumera varias dimensiones, como preservar el entorno, satisfacer las demandas de los clientes, entre otras, carecerá de valor, pues diluye esfuerzos y pierde enfoque.
- Equilibrio de todos los grupos de interés: la visión debe favorecer a todos los grupos de interés. Cuando más acorde sea la visión con los intereses

¹⁸ GONZALEZ Juan. Planeación estratégica. [En línea] Disponible en: http://www.academia.edu/6102274/PLANEACI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA [Consultado 15 de marzo de 2015]

¹⁹ DE LA TORRE LUQUE John Hernán. Plan de asociatividad para los agricultores de cultivos de ciclo corto de la comuna San Antonio, Cantón Playas, año 2015. La Libertad – Ecuador 2014

de los diferentes grupos de interés, mejor podrá cumplir con sus propósitos.²⁰

3.2 Entornos

“Ninguna organización está sola en el mundo, ni vive completamente sola o aislada de todos. Toda organización vive y opera en el entorno que la circunda. Éste incluye el conjunto de todas las demás organizaciones y de todos los factores que representan las influencias externas que operan sobre ella. Dado que el entorno es dinámico y cambiante, toda modificación en la organización puede alterar esos factores del medio, al igual que toda variación en esos factores pueden transformar la organización. El intercambio constante entre la organización y el medio provoca que aquella funcione como un sistema abierto en constante transición dentro de su ámbito.

Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo, también llamado análisis del entorno o auditoría de la posición, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones”²¹.

Las personas encargadas de la dirección de la empresa deben seleccionar de una gran variedad de datos e información aquellos que son relevantes para el sostenimiento de las organizaciones, ya que deberán pensar más allá de las fronteras de la organización.

3.2.1 Entorno demográfico

“La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones. Los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son:

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.
- Tasa de crecimiento y envejecimiento de la población.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill, 2011. p.73-77

²¹ Ibid. p. .85

- Tasa de matrimonios, de natalidad y de mortalidad.
- Estructura de edad, familiar y vivienda.
- Composición étnica y religiosa."²²

3.2.2 Entorno económico

“El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

- Ingreso real de la población.
- Tasa de distribución del ingreso.
- Tasa de crecimiento del ingreso.
- Configuración geográfica (globalización).
- Patrón de consumo y gasto.
- Nivel de empleo.
- Tasa de interés, inflación y cambio.
- Mercado de capitales.
- Distribución del ingreso.
- Balanza de pagos.
- Nivel del producto interno bruto (PIB)
- Reserva de divisas."²³

Debido a la globalización de los mercados este entorno es muy relevante para las organizaciones porque ninguna empresa se encuentra a salvo de la competencia internacional, bien sea grande o pequeña, está obligada a leer su economía.

3.2.3 Entorno político y legal

“Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. Con indicadores como:

- Política monetaria, tributaria, fiscal y previsión social.
- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.
- Política de relaciones internacionales.
- Legislación para la protección ambiental.
- Políticas de regulación, desregulación y privatización.
- Legislación federal, estatal y municipal.
- Estructura de poder”²⁴.

²² Ibid. p.88

²³ Ibid.p.89

²⁴ Ibid.p.91

3.2.4 Entorno sociocultural

“Por cuanto al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones. Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

- Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos.
- Creencias y aspiraciones personales.
- Relaciones interpersonales y estructura social.
- Movilidad entre clases
- Origen urbano o rural de los determinantes del estatus
- Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas.
- Distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales.
- Situación socioeconómica de cada segmento de la población.
- Composición de la fuerza de trabajo.
- Estructura de la educación.
- Medios de comunicación de masas.
- Preocupación por el medio ambiente.
- Preocupación por la salud y la condición física.”²⁵

3.2.5 Entorno tecnológico

“En el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- Avance tecnológico.
- Proceso de destrucción creativa.
- Aplicación en nuevos campos de la ciencia.
- Programas de investigación y desarrollo.
- Identificación de patrones aceptados.
- Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos.
- Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología.
- Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país.
- Protección de marcas y patentes.
- Nivel de investigación y desarrollo del país.
- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.”²⁶

²⁵ Ibid.p.92

3.2.6 Entorno de los recursos naturales

“Una interrogante que al parecer es recurrente es si la Tierra tiene capacidad para proveer alimento, agua y energía a la población humana o si existen límites para el tamaño de la población que puede alimentar. En la década de 1990 proliferaron entidades como, ONG y reuniones que buscaron conclusiones, pero sin muchos resultados concretos. Sin embargo, parece que la población actual del mundo es demasiada. No obstante que la humanidad había enfrentado con éxito el desafío de producir comida suficiente para todos en los pasados 30 años, existen graves desequilibrios en la distribución y el acceso a los alimentos.

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno de los recursos naturales son:

- Escasez de las materias primas.
- Costo de la energía.
- Calentamiento global.
- Contaminación ambiental.
- Amenazas de nuevas enfermedades.
- Catástrofes naturales.
- Sustentabilidad.”²⁷

3.3 Cinco fuerzas de Porter

“La intensidad de la competencia en un sector industrial, no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamentalmente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales” ²⁸

Las fuerzas son:

3.3.1 Amenazas de entrada

“La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado, y con frecuencia,

²⁶ Ibid.p.94

²⁷ Ibid.p.95

²⁸ PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía editorial continental, S.A de C.V 1982 p.23

recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.”²⁹

Barreras de entradas; son las ventajas que tienen las empresas del sector con relación a las que quieren ingresar al sector, se deben tener en cuenta las siguientes siete fuentes.

1 Economías de escala: se refiere al menor costo para la producción y/o elaboración de un producto o servicio, este valor también puede estar reflejado en una o en varias áreas funcionales de la empresa.

2 Diferenciación del producto: las empresas establecidas tiene una marca posicionada en el mercado y con lealtad por parte de sus clientes, lo cual se pudo haber establecido por publicidad, servicio al cliente o también por haber sido los primeros en el sector industrial.

3 Requisitos de capital: es la necesidad de invertir grandes cantidades de recursos financieros para poder ingresar a competir en el sector.

4 Costos cambiantes. Estos son los costos que tiene el comprador al cambiar de un proveedor a otro, en ellos pueden estar los de reentrenamiento del personal, el tiempo y costo para probar y calificar a una nueva fuente, rediseño del producto, la necesidad de ayuda técnica.³⁰

5 Acceso a los canales de distribución: se puede crear una barrera para nuevos ingresos, la empresa debe asegurar la distribución para sus productos, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten sus productos.³¹

6 Desventajas en costo independientes de las economías de escala: las empresas establecidas pueden tener ventajas de costos menores por sus competidores, estas pueden ser diferente a las economías de escala: tecnologías de productos patentados, acceso favorable a materias primas, ubicación, subsidios, curva de aprendizaje.³²

7 Política gubernamental: el gobierno puede impedir o limitar el ingreso de industria con requisitos tales como licencias o restricciones.

²⁹ Ibid. p.27

³⁰ JIMÉNEZ RUTH.Flores., JIMÉNEZ IVETTE. Flores. La importancia de la capacitación en las micro y pequeñas empresas artesanales del valle del mezquital estado de Hidalgo. Sexto congreso internacional sobre Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del S.XXI. 05 al 24 enero 2011.

³¹ Ibid.

³² Ibid.

Reacción esperada: “La manera en que potenciales entrantes perciban la posible reacción de los actores establecidos, también influirá en su decisión de entrar o no a un sector”³³

3.3.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes.

“La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición- utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía, la rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores siente la presión o ve la oportunidad de mejorar su posición.” ³⁴

La rivalidad puede ser más intensa cuando el sector presenta una o varias de las siguientes características:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector.
- Costos fijos elevados o de almacenamiento.
- Falta de diferenciación o costos cambiantes.
- Incrementos importantes de la capacidad.
- Competidores diversos
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida.

3.3.3 Presión de productos sustitutos.

Todas las empresas están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos, lo cual ocasiona una pérdida de rentabilidad, colocando un tope sobre los precios, los sustitutos no solo limitan las utilidades sino que reducen la bonanza de un sector, para identificar un producto sustituto solo basta con encontrar uno que desempeñe la misma función.

“Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto o los producidos por sectores que obtienen elevados rendimientos.”³⁵

³³ PORTER, Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina. Enero 2008. R0801E-E. p. 3

³⁴ Ibid. P.37

³⁵ Ibid.p.44

3.4 Poder negociador de los compradores

“Los compradores compiten en el sector industrial forjando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos”³⁶

Un grupo de compradores es poderoso si posee una o más de las siguientes características:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compran en el sector representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector son estándares o no diferenciados.
- Devengan bajas utilidades.
- El comprador tiene información total.
- Costos bajos por cambiar de proveedores.

3.5 MARCO CONTEXTUAL

Este trabajo se desarrolló en la empresa EVEREST S.A.S. empresa familiar que desde su inicio comenzó como agencia de viajes y Turismo y después debido a las condiciones del mercado tuvo que ir incursionando en la satisfacción de otras necesidades, haciendo una ampliación de su línea de productos, su desarrollo cronológico es el siguiente:

se creó hace 16 años, inicialmente como Agencia de Viajes y Turismo en ese entonces solo contaba con dos funcionarios, hacia comienzo del año 2000, fue uno de los hitos más importantes de la agencia donde tuvo un gran crecimiento debido al incremento de viajes de Colombia hacia el continente europeo en especial hacia España, llegando en ese entonces a ser una de las agencias mayoristas más importantes de la región en la negociación de vuelos charter, después de este auge se vino una gran crisis para las agencias de viajes en el territorio nacional debido al desmonte gradual de las comisiones y la reestructuración de la industria, desarrollos tecnológicos, es por eso que sus directivos deciden comenzar a desarrollar nuevas líneas de producto y desde mayo de 2002 fue habilitada como Empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial que presta el servicio de Transporte Turístico, Escolar y Empresarial.

³⁶ Ibid.p.44

En el año 2012 fue habilitada en Carga. Se ha especializado en satisfacer las necesidades del cliente; mediante la producción de servicios y generación de oportunidades, para el estudio de esta empresa nos hemos enfocado en la línea de transporte especial debido a la importancia que este tiene en el crecimiento de la organización y sus oportunidades que representa para un crecimiento continuo.

4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 ENTORNO GEOFÍSICO

Everest S.A.S. se encuentra ubicada en el sur del área metropolitana de la ciudad de Santiago de Cali en la comuna 10, capital del departamento del Valle del Cauca y una de las principales Ciudades a nivel nacional por el aporte de su economía al PIB Nacional. El establecimiento comercial se encuentra en la Calle 10 # 43-55 oficina 309 edificio Juliana, a pocos metros del centro económico, financiero y de los centros comerciales más importantes de esta ciudad.

Dado la ubicación estratégica de la empresa en el sur de la ciudad, Everest S.A.S se ha enfocado a ofrecer sus servicios hacia toda la ciudad, debido a la gran cantidad de clientes potenciales de esta región.

La ciudad de Santiago de Cali se encuentra ubicada en el sur del Departamento del Valle del Cauca sobre las coordenadas 3°27'26" de latitud norte, 76°31'42" Longitud oeste (Meridiano de Greenwich), a 1,079.5 (m) de altura sobre el nivel del mar y con una temperatura promedio anual de 24,5 (°C).

Cuenta con una superficie total de 56,026.2 (he), de los cuales 12.089,3 (he) corresponden al área urbana y 43.936,9 (he) al área rural, los cuales han sido divididos así:

División Territorial

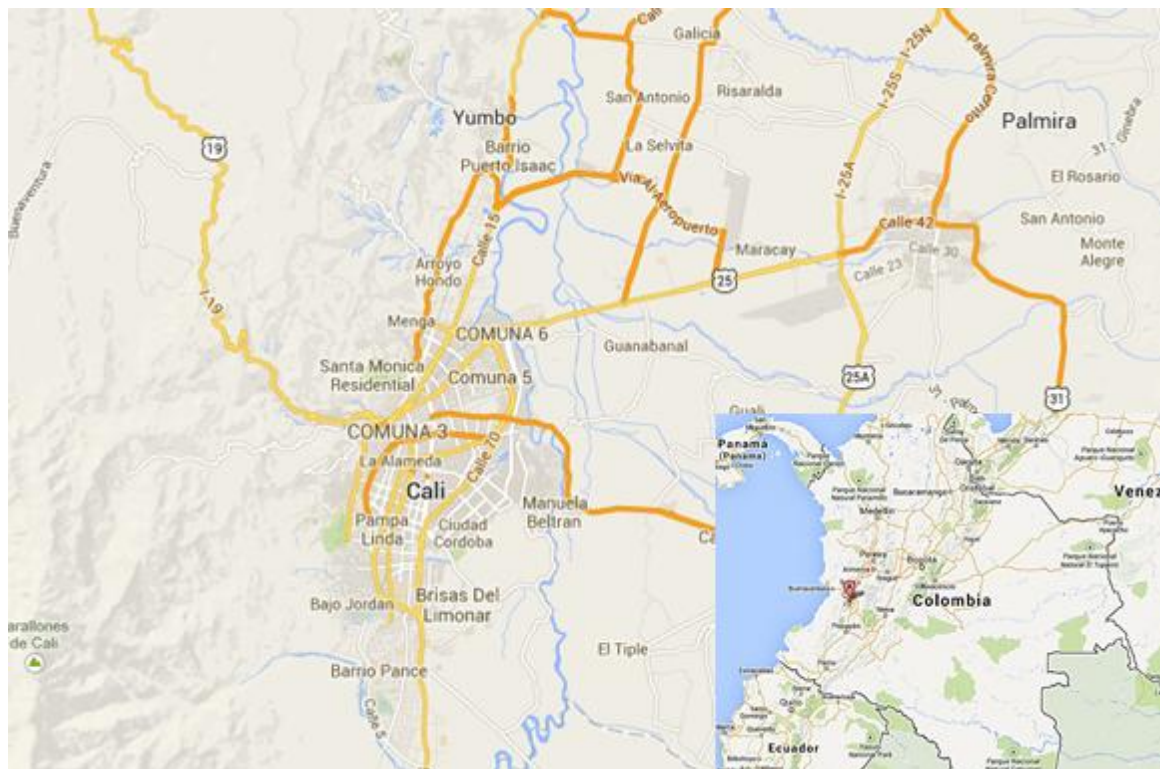
Por medio del Acuerdo 15, de agosto 11 de 1988, se estableció la sectorización del Municipio de Cali, dividiéndose el área urbana en 20 Comunas y el área rural en 15 Corregimientos.

El Acuerdo 10, de agosto 10 de 1998 crea la Comuna 21.

El Acuerdo 134 de agosto 10 de 2004 crea la Comuna 22.

Mediante el Acuerdo 69 de octubre 26 de 2000, se delimitó y clasificó el suelo en: urbano, de expansión urbana, rural, suburbano y de protección. En el perímetro urbano se incluye la comuna 21 y la antiguamente Poligonal F o Brisas de los Álamos, la cual se incorpora a la comuna 2. (Planeación municipal de Santiago de Cali, 2014)

Gráfica 1. Mapa de Santiago de Cali.



Construcción del autor, imágenes tomadas de www.google.es/maps

Tabla 1. Variables entorno geofísico

En la tabla 1 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen el entorno geofísico.

VARIABLES CLAVES	A/O	A+	A-	O+	O-
Ubicación geográfica de Cali.	O			X	
Departamentos y ciudades limítrofes	O			X	
Organización interna de la ciudad	A	X			

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. A+ =Amenaza mayor. A- =Amenaza menor.

O+ =Oportunidad mayor. O- =Oportunidad menor.

Fuente. Elaboración propia. 2014.

4.2 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL

Santiago de Cali es la capital del departamento del valle del cauca conocida como "la sucursal del cielo". Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca. A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana esta sobre el costado occidental del río. La parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada por los célebres Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos.

El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente.

En 1536, Sebastián de Belalcázar fundó lo que estaba destinado a ser 'La sucursal del Cielo': Santiago de Cali. Situada en el camino de la conquista española, los habitantes originarios fueron sometidos y esclavizados, su patrimonio pisoteado.

Esta circunstancia histórica dio lugar a la creación de un nuevo pueblo: los mestizos, los mulatos, los criollos, salpicado con un poco de la paleta original de 'blanco y negro'. Los conocemos como 'caleños', la gente de Cali.

Cali siempre ha sido de importancia estratégica para el comercio y por lo tanto creció rápidamente. Igual que la mayoría de las ciudades colombianas, en 1810 Cali jugó un papel importante en el camino a la independencia. Casi 500 años más tarde, esta antigua colonia española tiene una vida propia.³⁷

Cali es una ciudad multicultural producto de la migración de distintas comunidades, una característica que es similar en otras zonas del país. Los lazos que se han tejido están reflejados en la composición de la población, pues según datos del censo del 2005, cerca del 45% de la población de Cali es oriunda de otros departamentos especialmente de regiones como el Cauca, Nariño, Huila, Tolima e incluso del Eje Cafetero.³⁸

En Cali a través de la secretaria de cultura y turismo se han venido desarrollando las siguientes rutas turísticas:

Centro histórico, arquitectónico y Cultural.

Recorrido Loma de la Cruz, San Antonio, El Peñón, Belalcazar.

Recorrido Cali Viejo.

³⁷INVEST PACIFIC. Agencia de promoción de inversión en el pacífico colombiano. 2012. Obtenido de. <http://www.investpacific.org/node/1346>. 28 Abril 2014.

³⁸ CALI COMO VAMOS. Cali y sus perspectivas de ciudad. [En línea] Disponible en: <http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/Articulos%20CCV/Cali%20y%20sus%20Perspectivas%20de%20Ciudad.pdf> [Consultado 15 de octubre de 2014]

Recorrido del Río Cali.
Recorrido Sobre la Calle 5.
Caminata a los Cerros Tutelares de Cali. Cerro de las Tres Cruces.
Cerro de los Cristales.
Escenarios deportivos, Ciudad Deportiva.

También en la zona rural se están desarrollando las siguientes rutas turísticas:³⁹

Corregimiento de Pance.
Corregimiento de Montebello.
Corregimiento de La Buitrera.
Corregimiento La Paz.
Corregimiento de Navarro.
Corregimiento La Leonera.
Corregimiento de Los Andes.
Corregimiento de Golondrinas.
Corregimiento El Hormiguero.
Corregimiento El Saladito.
Corregimiento Pichindé.
Corregimiento de Felidia.
Corregimiento La Castilla.
Corregimiento de La Elvira.
Corregimiento Villacarmelo

En el Valle del Cauca existen un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes, entre otros.⁴⁰ El valle del cauca tiene diversidad en cuanto al turismo cultural, entre los cuales contamos con el festival nacional del mono Nuñez que se celebra cada año en el municipio de Ginebra, también encontramos el festival Petronio Alvarez, que se lleva a cabo en la ciudad de Cali, en Sevilla, se puede apreciar el festival Bandola y hacia el mes de octubre en el municipio de Dagua se puede apreciar el encuentro de música colombiana y andina del Queremal, como podemos ver son varios escenarios donde se puede ver la diversidad cultural y étnica de nuestro municipio.

En la tabla 2 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen el entorno cultural.

³⁹ ALCALDIA DE CALI. Rutas turísticas. [En línea] Disponible en: http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/rutas_turisticas_de_cali_pub [Consultado 15 de marzo de 2015]

⁴⁰ SINIC. Sistema Nacional de Información cultural. Colombia cultura. [En línea] Disponible en: <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDe p=25&COLTEM=217> [Consultado 15 de marzo de 2015]

Tabla 2. Variables entorno cultural

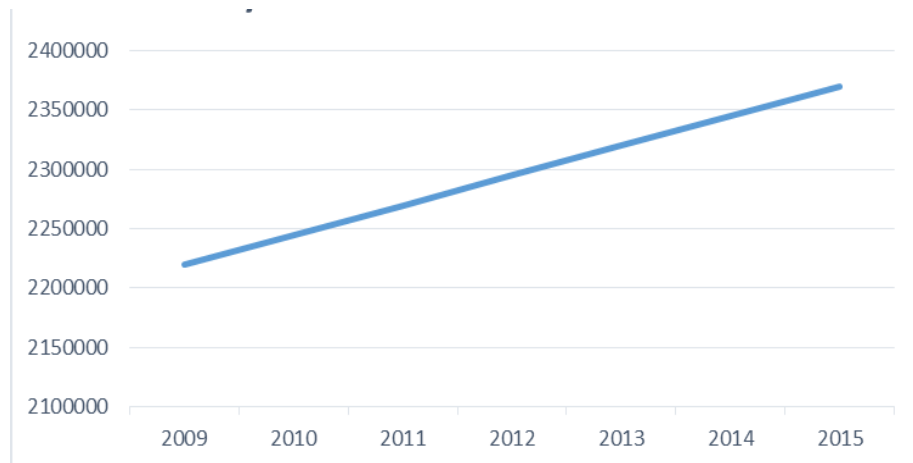
VARIABLES CLAVES	A/O	A+	A-	O+	O-
Diversidad cultural del departamento	O			X	
Sitios turísticos del departamento	O			X	
Elementos que integran el turismo cultural	O			X	

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. A+ =Amenaza mayor. A- =Amenaza menor. O+ =Oportunidad mayor. O- =Oportunidad menor.
Fuente. Elaboración propia. 2014.

4.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Para el año 2013 la población llegó a 2.319.655 personas. Sin embargo la población se concentra en los estratos con menos ingresos económicos: estrato 1, 2 y 3, que representan aproximadamente el 84% del total de la población. ⁴¹

Gráfica 2. Estimación de la población en Cali. 2009 a 2015.



Fuente. Construcción del Autor basado en datos de Cali en Cifras. 2014

⁴¹ ALCALDIA DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2013.

Tabla 3. Proyecciones de la población Cali. 2009 a 2015.

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
POBLACIÓN	2219633	2244536	2269532	2294643	2319655	2344703	2369829
VARIACIÓN %	0	1,12%	1,11%	1,11%	1,09%	1,08%	1,07%

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE. 2014

La población total del municipio de Santiago de Cali según las estimaciones y proyecciones 2009-2015 presenta un crecimiento sostenido de aproximadamente el 1%, se debe tener en cuenta este crecimiento, puesto que entre más crece la población aumenta la posibilidad de nuevos clientes.

En la tabla 4 se aprecia esta distribución de la población según su estratificación.

Tabla 4. Población Cali.

Distribución de lados de manzana por estrato			
Población 2013			
Estrato Socioeconómico		%	Cantidad Población
TOTAL		100%	2.319.655
1	Bajo- Bajo	22%	498.725,83
2	Bajo	32%	735.562,60
3	Medio- Bajo	31%	710.046,40
4	Medio	7%	164.231,57
5	Medio-Alto	7%	162.607,82
6	Alto	2%	45.233,27

Fuente. ALCALDIA DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2011.

Indicador de pobreza.

Uno de los aspectos positivos en Cali, es la reducción de la cantidad de población en condición de pobreza, lo que significa que las personas mejoran su nivel de vida, teniendo la posibilidad de aumentar su consumo.

Tabla 5. Indicador de pobreza en Cali.

AÑO	% Población en condición de pobreza.
2002	33.5
2003	33.7
2004	31.8
2005	30.1
2006	N.D
2007	N.D
2008	28.5
2009	28.4
2010	26.1
2011	25.1
2012.	23.1

Fuente. Alcaldía de Cali. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2013.

En cali se ha venido incrementando llegada de extranjeros no residentes en niveles superiores al 9%, entre en 2012 y 2013 se observó un incremento del 9.37%, y entre el 2013 y 2014 se observó un incremento del 9,61%, la participación del valle del cauca en la llegada de extranjeros no residentes representa el 7.3%

AÑO	2012	2013	2014
NUMERO DE LLEGADAS	117.732	129.909	143.715
VARIAIÓN ANUAL		9,37%	9,61%

Fuente. Construcción propia basa en datos de migración Colombia. 2015

En la tabla 6 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen el entorno demográfico.

Tabla 6. Variables entorno demográfico

VARIABLES CLAVES	A/O	A+	A-	O+	O-
Crecimiento de la población	O			X	
Población en condición de pobreza	A	X			
Tamaño del mercado	O			X	

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. A+ =Amenaza mayor. A- =Amenaza menor.

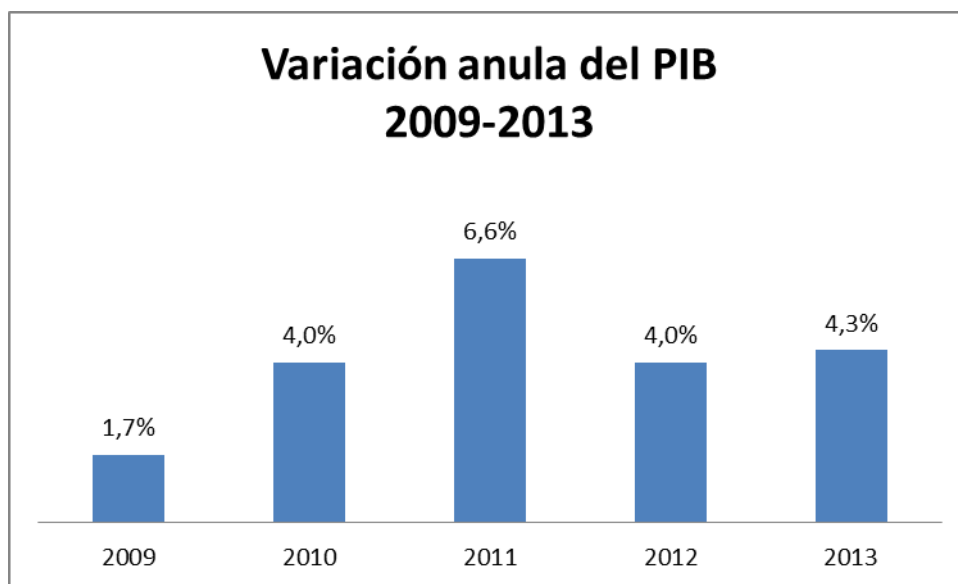
O+ =Oportunidad mayor. O- =Oportunidad menor.

Fuente. Elaboración propia. 2014

4.4 ENTORNO ECONÓMICO

Los datos relacionados están tomados de una base de datos obtenidos del Dane, basados en la variación anual del año 2005 a 2013.

Gráfica 3. Variación anual del PIB. 2009 a 2013.



Fuente. Elaboración propia según datos del DANE. 2014.

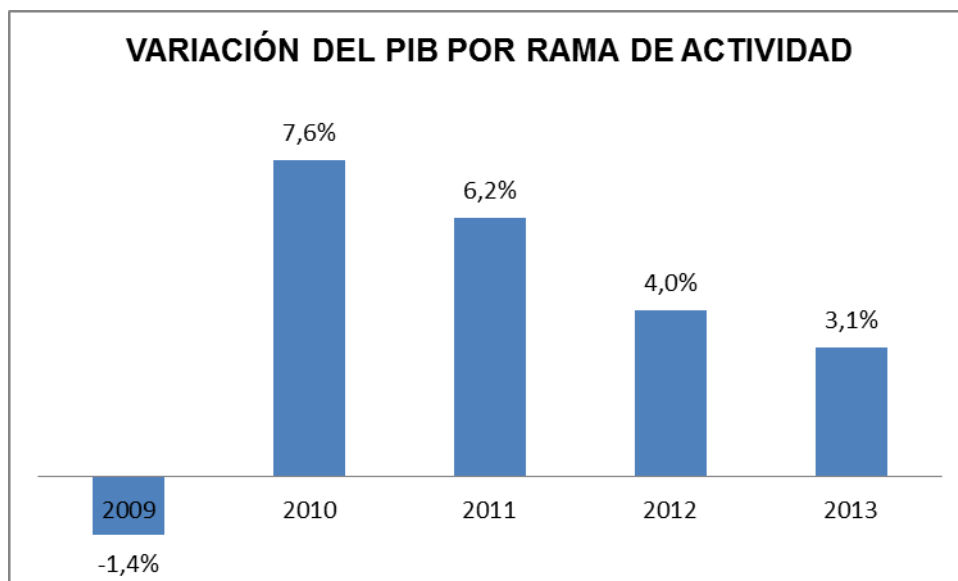
Tabla 7- Variación anual del PIB. 2009. A 2013.

2009	2010	2011	2012	2013
1,7%	4,0%	6,6%	4,0%	4,3%

Fuente. Elaboración propia según datos del DANE. 2014.

El PIB en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos cuatro años, con excepción de año 2009 donde tuvo el crecimiento muy por debajo a los años posteriores, las consecuencias de que este año (2009), no tuviera un crecimiento mayor se ha relacionado a la crisis financiera del año 2008.

Gráfica 4. Variaciones del PIB por rama de actividad: Sector transporte.



Fuente. Elaboración propia según datos del DANE. 2014.

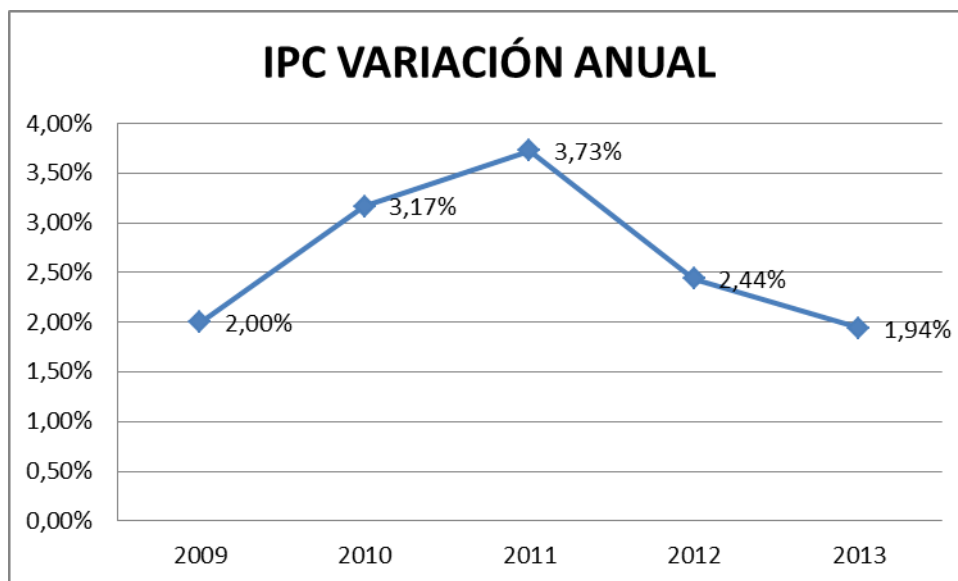
Tabla 8. Variaciones del PIB por rama de actividad: Sector transporte.

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
VARIACIÓN	-1,4%	7,6%	6,2%	4,0%	3,1%

Fuente. Elaboración propia según datos del DANE. 2014.

Después de la crisis de los años 2008 y 2009, el transporte tuvo un crecimiento significativo que representó en 2010 un aumento del 7,6% y para el 2011 un aumento de 6,2%, en los dos últimos años ha venido presentando una reducción bajando en 2012 al 4% y en el año 2013 al 3,1%, estando en los dos últimos años por debajo del crecimiento total del PIB.

Gráfica 5. IPC variación anual.



Construcción del autor basado en datos del Dane. 2014

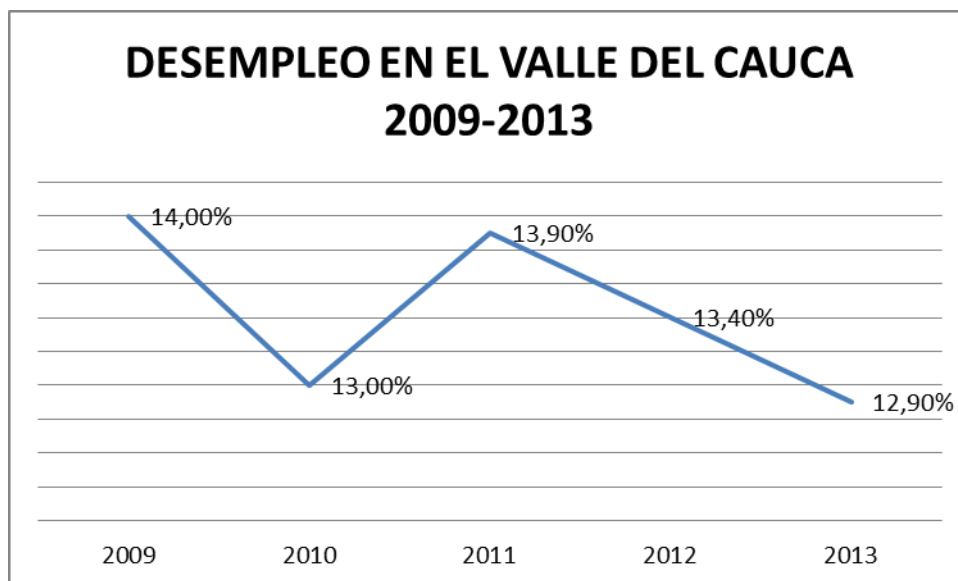
Tabla 9. Variación anual del IPC.

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
VARIACIÓN	2,00%	3,17%	3,73%	2,44%	1,94%

Construcción del autor basado en datos del Dane. 2014

El IPC se ha mantenido en un porcentaje inferior al 4% en los últimos cinco años, y con una tendencia hacia la baja en estos últimos años, notamos que el año 2011 tuvo un incremento del 3,73% y después tiene una fuerte disminución al 2,44% en el 2012 y en el 2013 solo el 1.94%. Siguiendo una tendencia a la baja, como se observa en la gráfica 5.

Gráfica 6. Desempleo en el Valle del Cauca. 2009 a 2013.



Fuente. Construcción propia basada en datos de cali en cifras. 2014

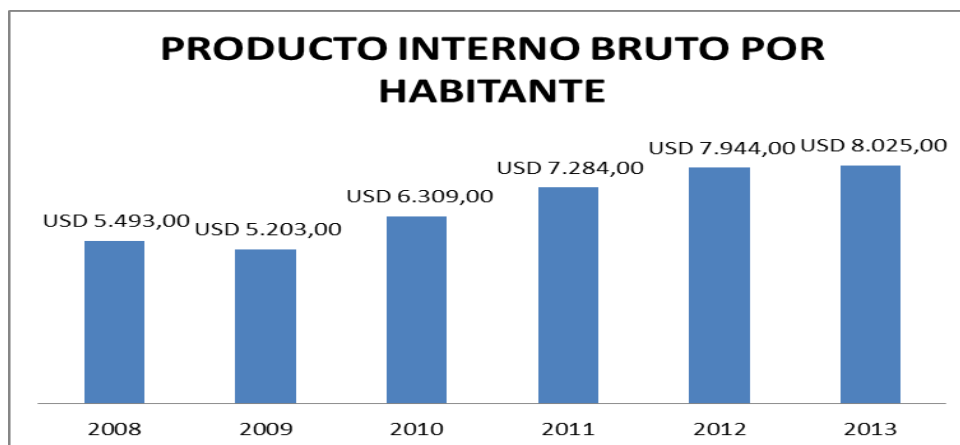
Tabla 10. Desempleo Valle del Cauca. 2009 a 2013.

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013
VARIACIÓN	14,00%	13,00%	13,90%	13,40%	12,90%

Fuente. Construcción propia basada en datos de cali en cifras. 2014

El desempleo en el Valle del Cauca en los últimos cinco años siempre ha estado por encima del promedio nacional, aunque muestra una disminución desde el 2011 que estaba en el 13,9%, hasta llegar en 2013 al 12,9%, no se ha podido llegar a la cifra de un solo dígito.

Gráfica 7. Producto interno bruto por habitante.



Fuente. Construcción propia basada en datos del Dane. 2014

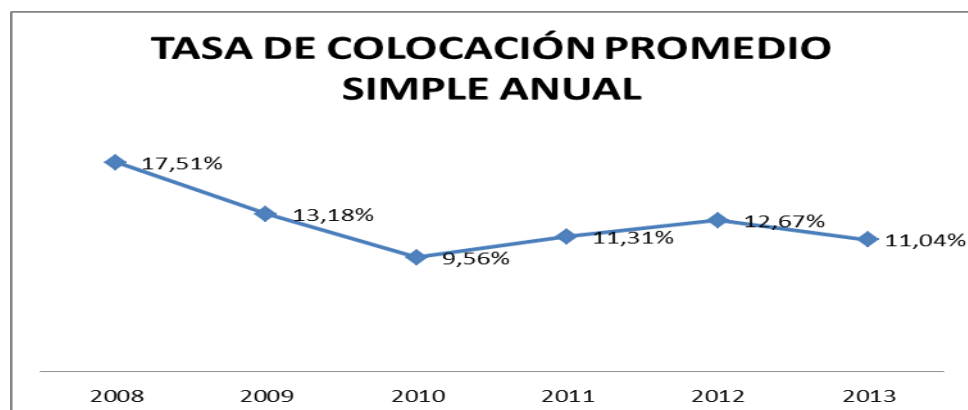
Tabla 11. Producto interno por habitante..

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PROMEDIO	USD 5.493,00	USD 5.203,00	USD 6.309,00	USD 7.284,00	USD 7.944,00	USD 8.025,00
VARIACIÓN		-5,3%	21,3%	15,5%	9,1%	1,0%

Fuente. Construcción propia basada en datos del Dane. 2014

El PIB por habitante ha tenido un crecimiento significativo en los últimos 4 años, con excepción del año 2009 cuando se reflejó un breve decrecimiento originado principalmente por la crisis económica de 2008, actualmente el PIB per cápita se ubica en USD 8.025, ubicando a Colombia en países con ingresos superiores a 8 mil dólares.

Tabla 12. Tasa de colocación promedio simple anual



Fuente. Elaboración propia basada en datos del Banco de la Republica. 2014

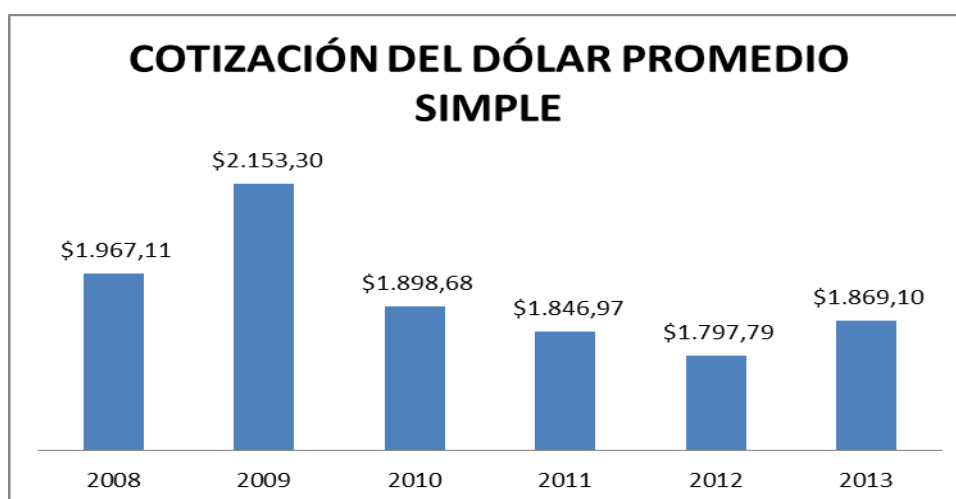
Tabla 13. Tasa de colocación promedio simple anual.

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
INTERES	17,51%	13,18%	9,56%	11,31%	12,67%	11,04%

Fuente. Elaboración propia basada en datos del Banco de la Republica. 2014

Las tasas de interés de colocación son aquellas que se aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las entidades financieras a sus clientes. La tasa de interés muestra una tendencia a la baja después de haber tenido un punto máximo en el año 2008. El año anterior estuvo alrededor del 11,04%.

Gráfica 8. Cotización promedio del dólar. 2008 a 2013.



Construcción del autor basado en datos del Banco de la Republica. 2014

Tabla 14. Valor promedio del dólar. 2008 a 2013.

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VALOR USD	\$ 1.967,11	\$ 2.153,30	\$ 1.898,68	\$ 1.846,97	\$ 1.797,79	\$ 1.869,10
VARIACIÓN		9,5%	-11,8%	-2,7%	-2,7%	4,0%

Construcción del autor basado en datos del Banco de la Republica. 2014

El dólar ha tenido una desvaluación constante desde su punto máximo en 2009 de 2,153, y en los últimos años vemos un dólar por debajo de la barrera de los \$1.900, y en lo que va del año 2014 no se ven incrementos relevantes en la cotización de esta divisa.

En la tabla 15 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen el entorno económico.

Tabla 15. Variables entorno económico

VARIABLES CLAVES	A/O	A+	A-	O+	O-
Crecimiento del PIB Colombia	O			X	
Aumento del empleo	O			X	
Crecimiento del sector	O			X	
Comportamiento del dolar	A	X			

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. A+ =Amenaza mayor. A- =Amenaza menor.

O+ =Oportunidad mayor. O- =Oportunidad menor.

Fuente. Elaboración propia. 2014.

4.5 ENTORNO JURÍDICO

Para las operaciones de esta empresa aplican normas como:

Leyes y normatividad de la superintendencia de departamentos y transporte:

Ley 105 de 1993: (seguridad de las personas). Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

Ley 336 de 1996: (se le da al transporte en general el carácter de servicio) Son aquellas instalaciones que funcionan como una unidad de servicios permanentes, con los equipos, órganos de administración, incorporación de servicios a los usuarios, a las empresas de transporte, a los equipos de transporte, donde se concentran las empresas que cubren rutas que tienen como origen y destino ese municipio o localidad.

Respecto al marco regulatorio que enmarca la actividad de la empresa se encuentran: (Ley No. 1314 del 13 de julio del 2009 y el Decreto Número 174 del 2001)

Ley No. 1314 del 13 de julio del 2009.⁴² Se nombran a continuación los artículos los cuales están involucrados o afectan a la Organización:

Artículo 2°._ Ámbito de aplicación. La presente ley aplica a todas [as personas naturales y jurídicas que, de acuerdo con la normatividad vigente, estén obligadas a llevar contabilidad, así como a los contadores públicos, funcionarios y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros y otra información financiera, de su promulgación y aseguramiento.

Artículo 3°._ De las normas de contabilidad y de información financiera. Para los propósitos de esta ley, se entiende por normas de contabilidad y de información financiera el sistema compuesto por postulados, principios, limitaciones, conceptos, normas técnicas generales, normas técnicas específicas, normas técnicas especiales, normas técnicas sobre revelaciones. normas técnicas sobre registros y libros, interpretaciones y guías, que permiten identificar, medir, clasificar, reconocer, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones económicas de un ente, de forma clara y completa, relevante, digna de crédito y comparable.

Decreto Número 174 del 2001: “Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial”⁴³

Este decreto consolida todas aquella normatividad por la cual debe regirse la empresa Everest S.A.S, y está hecho con el objetivo de reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial y la prestación por parte de estas de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de las principales normas del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a los cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales.

En la tabla 16 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen el entorno jurídico.

⁴² EL CONGRESO DE COLOMBIA, Ley 1314 del 13 de Julio del 2009, por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento, [en línea]. Bogotá D.C. Superintendencia Financiera de Colombia [Consultado el 28 de Marzo del 2013], Disponible en internet: http://www.superfinanciera.gov.co/NormativaFinanciera/ley1314_09.pdf

⁴³ COLOMBIA, MINISTERIO DE TRANSPORTE PUERTOS. Decreto 174 de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial, [en línea]. Bogotá D.C. Ministerio de Transporte 2001 [Consultado 18 de Marzo de 2013] Disponible en internet: <http://www.transporteescolar.net/images/stories/decretos/decreto174de2001.pdf>

Tabla 16. Variables entorno jurídico

VARIABLES CLAVES	A/O	A+	A-	O+	O-
Cambio en la reglamentación de la contabilidad	A	X			
Regulación al transporte de personas	A	X			

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. A+ =Amenaza mayor. A- =Amenaza menor. O+ =Oportunidad mayor. O- =Oportunidad menor.

Fuente. Elaboración propia. 2014

4.6 ENTORNO POLÍTICO

Desde el gobierno central, y el congreso de la república se han formulado políticas para impulsar el desarrollo empresarial. A través de leyes se han formulado incentivos para promover la formalización del empleo y la creación de nuevas empresas. A nivel empresarial las políticas del Estado son favorables, existen programas de fortalecimiento empresarial, incentivos a la inversión privada en diversos sectores, incentivos a la exportación, ejemplo de ello es la Ley 788 de 2002 que creo incentivos tributarios como exenciones de impuestos⁴⁴.

Entre los incentivos para la generación de empleo, ejemplo de ello es Ley 1429 de 2010, por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo, significativos beneficios tributarios para las empresas nuevas, para aquellas que generen nuevos empleos.

En la tabla 17 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen el entorno político.

Tabla 17. Variables entorno político

VARIABLES CLAVES	A/O	A+	A-	O+	O-
Incentivos tributarios al sector empresarial para promover la inversión	O			X	
Incentivos para la generación de empleo	O			X	

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. A+ =Amenaza mayor. A- =Amenaza menor. O+ =Oportunidad mayor. O- =Oportunidad menor.

Fuente. Elaboración propia. 2014.

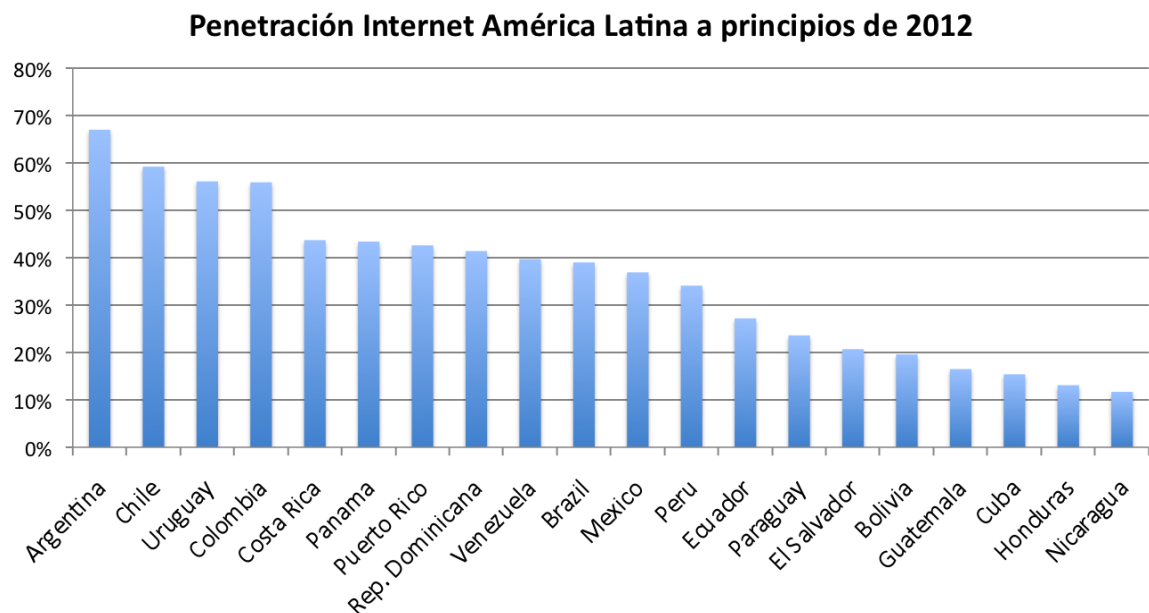
⁴⁴ REPUBLICA DE COLOMBIA. LEY 788 DE 2002. (diciembre 27). Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 45.046 de 27 de diciembre de 2002

4.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

Según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones demostró en Colombia los servicios tecnológicos se encuentran en expansión. Servicios como conectividad de banda ancha, Internet fijo, móvil son un ejemplo visible.

En la gráfica 9 se aprecia la penetración de internet en distintos países de Latinoamérica, Colombia se encuentra en el cuarto lugar, lo que ha sido el resultado de unas acertadas políticas de Estado respecto a democratizar las tecnológicas, como base para la educación y ser más competitivos.

Gráfica 9. Comparación penetración de internet por países en Latinoamérica.



latinamerica hoy.wordpress.com

Fuente: Internet World Stats

Fuente. Latinoamérica Hoy 2014. [En línea] Disponible en: <http://latinamerica hoy.es/2012/03/29/america-latina-internet-redes-sociales/> [Consultado 15 de octubre de 2014.

Al término del cuarto trimestre de 2013 el número total de suscriptores a Internet de Banda Ancha en Colombia es de 8.215.780, los accesos a las demás conexiones a Internet (velocidad efectiva de bajada - Downstream < 1.024 Kbps + Móvil 2G) presentan un total de 845.542 suscriptores para el periodo correspondiente al cuarto trimestre de 2013. El número de suscriptores a Internet

de Banda Ancha* pasó de 2.2 millones de suscriptores en el año 2010 a 8.215.780 suscriptores de Banda Ancha con corte al cuarto trimestre de 2013. Lo que significa el crecimiento de nuevos suscriptores en valores absolutos es de 6.015.780.⁴⁵

En el ranking de las zonas del país con mayor penetración de internet se encuentran:

- Bogotá D.C.: 16,71%
- Antioquia: 12,98%
- Risaralda: 11,07%
- Santander: 10,83%
- Valle Del Cauca: 9,4%

El informe del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones estableció que al cierre del año pasado se presentó un incremento del 180% en las conexiones a Internet, alcanzando los 7 millones 37 mil usuarios⁴⁶. De igual manera el Estado colombiano redujo los aranceles para la importación de tecnología, en especial computadores y algunos bienes de capital.

En la tabla 18 se aprecian las oportunidades y amenazas más significativas que emergen el entorno tecnológico.

Tabla 18. Variables entorno tecnológico

VARIABLES CLAVES	A/O	A+	A-	O+	O-
Aumento de la penetración de internet	O			X	
Uso de medios tecnológicos en procesos comerciales y empresariales.	O			X	
Bajo costo de los aparatos tecnológicos	O			X	

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. A+ =Amenaza mayor. A- =Amenaza menor. O+ =Oportunidad mayor. O- =Oportunidad menor.

Fuente. Elaboración propia. 2014.

En la siguiente tabla se aprecia la síntesis de las oportunidades y amenazas, considerando su relación con el sector de transporte en Colombia.

⁴⁵ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones. Boletín Trimestral de las TIC. Cuarto trimestre de 2014.

⁴⁶ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones. Informe de prensa. Marzo 3 de 2013.

Tabla 19. Síntesis de Oportunidades y Amenazas

VARIABLES CLAVES	A/O	A+	A-	O+	O-
Crecimiento del mercado local de Cali.	O			X	
Crecimiento del nicho de mercado: empresas, instituciones educativas y ciudades limítrofes	O			X	
Aumento en la demanda del turismo.	O			X	
Diversidad cultural del departamento	O				X
Sitios turísticos del departamento	O				X
Elementos que integran el turismo cultural	O				X
Aumento de los ingresos de la población, mayor tasa de empleo.	O			X	
Crecimiento del transporte informal.	A	X			
Crecimiento de medios digitales: internet, telefonía celular.	O			X	
Crecimiento del PIB Colombia	O				X
Aumento del empleo	O				X
Mayor uso de vehículos particulares.	O			X	
Comportamiento del dolar	A	X			
Reducción de precios por aumento de la competencia	A	X			
Regulación al transporte de personas	A		X		
Incentivos tributarios al sector empresarial para promover la inversión	O			X	
Mayor regulación e impuestos al sector transporte	A		X		
Aumento de la penetración de internet	O				X
Uso de medios tecnológicos en procesos comerciales y empresariales.	O				X
Inseguridad de algunos destinos o rutas de transporte.	A		X		

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. A+ =Amenaza mayor. A- =Amenaza menor. O+ =Oportunidad mayor. O- =Oportunidad menor.

Fuente. Elaboración propia. 2014.

Matriz de integración

En la siguiente tabla se presenta la matriz de integración donde se revisan las diferentes variables que se determinaron relevantes durante el análisis de cada uno de los entornos. En la matriz se revisa la relación con el sector, la tendencia o justificación e impacto con la empresa.

Tabla 20. Matriz de integración

ÁMBITO	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Geofísico	Ubicación geográfica de Cali.	El Valle permite la movilización de mercancía rumbo al puerto de Buenaventura y hacia el centro del país lo que aumenta la demanda de servicio de transporte. Así mismo la zona es turística y demanda movilización de pasajeros.	Mayor demanda de servicios de transporte de carga y personas.	Mayor oportunidad de ventas en el transporte de personas. Oportunidad en el transporte de carga.
	Departamentos y ciudades limítrofes	Zonas turísticas aledañas como el eje cafetero, general demanda de servicios de transporte para turismo.	Mayor demanda de transporte para turismo-	Mayores ventas en el transporte intermunicipal.
	Organización interna de la ciudad	Mayo cantidad de pasajeros que se movilizan para el trabajo o estudio	Mayor demanda en transporte	Oportunidad en el segmento escolar y empresarial.
Social y Cultural	Diversidad cultural del departamento	Permite impulsar el turismo cultural.	Demanda de transporte dentro y fuera de la ciudad para visitar eventos culturales	Mayor demanda de servicio turístico.
	Sitios turísticos del departamento	Impulsa la movilización dentro del departamento	Crecimiento del turismo doméstico.	Mayores ventas en la línea intermunicipal
	Elementos que integran el turismo cultural	Posibilidad de integración cultural con otras	Crecimiento en la movilización de turistas locales hacia zonas	Mayores ventas en la línea

ÁMBITO	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
		regiones lo que llevaría a crecer la movilización intermunicipal.	aledañas	intermunicipal
Demográfico	Crecimiento de la población	Mayor cantidad de usuarios demandan transporte	Se espera la población aumente con el tiempo	Mayor clientes base
	Población en condición de pobreza	Si se reduce la pobreza habrá mayor demanda de transporte	En el corto plazo la pobreza se reducirá	La empresa podrá ofrecer servicios a estratos con menos ingresos
	Tamaño del mercado	El mercado en la ciudad de Cali, está creciendo.	El mercado crecerá por crecimiento de población y la expansión limítrofe con Jamundí, Yumbo y Palmira	La empresa tendrá mayores ventas en sus diferentes líneas
Económico	Crecimiento del PIB Colombia	Incide en el crecimiento de sector, en la demanda de transporte	En el corto plazo se espera un crecimiento positivo y sostenido	Mayor demanda de servicios de transporte, estabilidad en los precios
	Aumento del empleo	Mayor demanda de bienes y servicios, incluido transporte	Se espera una reducción del desempleo	Mayor demanda de servicio empresarial
	Crecimiento del sector	Significa que habrá mayor crecimiento de la demanda y de la oferta.	Se espera un crecimiento sostenido y positivo en el corto plazo.	Mayor competencia, por lo tanto perturbaciones en el precio.
	Comportamiento del dólar	Mantendrá un comportamiento positivo, con leves incremento	Un comportamiento estable en los próximos años	Incidencia en el costo de combustible, y precios de repuestos
Jurídico	Cambio en la reglamentación de la contabilidad	Se volverán más rígidas y exigentes.	Cambios en los modelos contables y de registro de información financiera	Cambios en los procesos administrativos internos
	Regulación al transporte de personas	Mayor control y exigencia a los vehículos de transporte.	Mayor exigencia técnica a los vehículos de transporte.	Mayores costos en revisión técnica de vehículos.
Político	Incentivos	Incrementos en el	Mayor cantidad de	Mayor

ÁMBITO	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
	tributarios al sector empresarial para promover la inversión	número de empresas de transporte. Así mismo renovación de la flota de vehículos,	empresas, y vehículos más nuevos	competencia, con mejores vehículos.
	Incentivos para la generación de empleo	Crecimiento y formalización del empleo.	Empresas con mejores condiciones para su trabajo	Mayores costos en lo laboral, pero mayor satisfacción de empleados.
Tecnológico	Aumento de la penetración de internet	Crecimiento del comercio electrónico: publicidad, pagos, pedidos por internet	Crecimiento acelerado del comercio electrónico	Usar internet como un canal de promoción y ventas.
	Uso de medios tecnológicos en procesos comerciales y empresariales.	Mayor sistematización y automatización de procesos	Aumento en la sistematización y automatización de procesos	Necesidad de automatizar y sistematizar procesos
	Bajo costo de los aparatos tecnológicos	Mayor uso de equipos electrónicos como soporte de procesos empresariales	Crecimiento en el uso de dispositivos móviles que soporten procesos internos	Automatización de procesos y comunicación permanente en todas las áreas de la empresa.

Fuente. Elaboración propia 2014

5 ANÁLISIS DEL SECTOR TRANSPORTE

A finales de 2013, el Dane reveló que el PIB-real del sector transporte se expandió un 2.9% anual durante el tercer trimestre del año. Con este resultado, en el acumulado enero-septiembre de 2013, las actividades de transporte (propriadamente dichas) se incrementaron un 2.6% anual, cifra inferior al 4.7% de un año atrás

Esta desaceleración obedeció a factores tanto coyunturales como estructurales. En el plano coyuntural se destacan: i) el menor ritmo de crecimiento de la economía durante los tres primeros trimestres de 2013 (vs 2012), pasando de expandirse al 4.5% a hacerlo al 3.9% anual; y ii) los prolongados paros que tuvieron lugar en el tercer trimestre del año, en especial el de transportadores y el Paro Nacional Agrario. A nivel estructural, resalta la baja competitividad que enfrenta el sector por cuenta del conocido rezago en infraestructura. Aquí, las mediciones internacionales sobre dicho atraso revelan que, en una escala de 1 (mala) a 7 (óptima), Colombia reporta los peores registros de la región a nivel de infraestructura portuaria (3.5), vial (2.6) y férrea (1.5).⁴⁷

Ahora, analizando el desempeño del sector por tipo de transporte, se observa que el terrestre, que incluye los modos vial y férreo, registró la tasa de crecimiento más baja durante el período enero-septiembre de 2013, al expandirse tan sólo un 1.9% anual (vs. 3.8% de un año atrás). Aquí sobresalen el menor uso de transporte de carga por parte de sectores clave de la economía y la reducción del transporte de pasajeros. En efecto, en el caso de la carga (71% usando el modo vial y 21% el modo férreo), los menores crecimientos del PIB industrial (-1.2% en enero-septiembre de 2013 vs. 0.1% de un año atrás) y minero (3.9% vs. 7.4%) explican, en parte, la desaceleración del transporte terrestre.⁴⁸

El transporte urbano (público) exhibió una disminución en el número de pasajeros transportados del -2.9% anual en enero-septiembre de 2013. Este comportamiento respondió a:

- i) las mayores facilidades en la adquisición de vehículos particulares dadas las reducciones en los precios (-0.8% anual en septiembre de 2013);
- ii) la penetración del Teletrabajo, a partir de la iniciativa del Gobierno Nacional de reconocerlo como una opción de empleo igual al sistema tradicional.

⁴⁷ ANIF. Dinámica y comportamiento del sector transporte en 2013, Febrero 17 de 2014

⁴⁸ *Ibíd.*

5.1 ANALISIS DEL SECTOR COMPETITIVO

5.1.1 Descripción del Sector

El sector transporte juega un papel importante en el Departamento del Valle, es un servicio de alta demanda. En el Valle existen alrededor de 104 empresas de transporte las cuales compiten por la excelencia en la prestación de servicio, ofreciendo un servicio seguro y confiable, apoyándose en el parque automotor que posee y en el grupo de colaboradores que son los encargados.

El sector de transporte especial cuenta con una gran variedad de servicios como son Escolar, Empresarial y de Turismo,

Se busca el cubrimiento en todos los sectores tanto rural como urbano

5.1.2 Competidores Directos

- ✓ Cooptraescol
- ✓ Setrans Valencia
- ✓ Transporte Esquivel

5.1.3 Productos y/o servicios sustitutos

- ✓ Transporte masivo MIO
- ✓ Transportes especiales
- ✓ Transporte intermunicipal.
- ✓ Taxis
- ✓ Servicios informales

5.1.4 Poder de negociación de proveedores y clientes

Los principales proveedores son los afiliados, son los propietarios de los vehículos con los cuales se materializa el servicio de transporte. La empresa no es la propietaria de toda la flota disponible.

La Empresa solo cuenta con dos vehículos de su propiedad, por lo tanto los afiliados de la Organización son el respaldo para el crecimiento continuo.
Convenios entre empresas que apoyan el cumplimiento total de los contratos.

La Empresa posee convenios con diferentes empresas como estaciones de servicio, distribuidores de repuestos y otros relacionados con el mantenimiento de vehículos, que permite la financiación a los prestadores del servicio.

Perfil Competitivo del Sector

En la siguiente tabla se aprecia la matriz de perfil competitivo del sector, donde se califican en tres categorías: repulsión, neutro, atracción, cada una de las variables que integran las cinco fuerzas según el modelo de M. Porter., aplicadas al sector de transportes en el contexto del Valle del Cauca.

Tabla 21. Perfil competitivo del sector

EVEREST S.AS		Marco específico del negocio					
TRANSPORTE		Poder competitivo del sector					
		Repulsión		Neutro	Atracción		
		--	-		+	++	
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
Costos fijos o de almacenaje	Altos			X			Bajos
Incrementos de capacidad	Grande			X			Cont
Capacidad diferenciación del producto	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 de gobiernos	Altas				X		Bajas
2. Posibles entrantes							
2.1 Barreras de entrada							
Economías de escala	Bajas					X	Altas
Diferenciación del producto	Baja			X			Alta
Costos de cambio para el cliente	Bajos				X		Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio		X				Limitado
Necesidades de capital	Bajas				X		Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio		X				Limitado
Acceso a materias primas	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						Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño			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
Integración hacia atrás del cliente	Alto				X		Baja
Rentabilidad del cliente	Baja		X				Alta
5. Productos sustitutos							
Disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en el futuro próximo	Grande				X		Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta				X		Baja
Perfil numérico (suma)		1	9	6	13		

Fuente: Elaboración propia a partir de (Betancourt, 2005).

Como se puede observar, el sector es atractivo lo que indica que las barreras de entrada son bajas, que no existen fuertes barreras de salida, que la rivalidad entre los competidores es baja, que el poder de negociación de los clientes es bajo y que existen pocos productos sustitutos. Por lo tanto la empresa debe definir estrategias que le permitan alcanzar ventajas competitivas difíciles de imitar.

5.2 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Ubicación. Hace referencia a la ubicación de la empresa y su capacidad para cubrir el mercado, en este caso la ubicación incide en los costos de movilización, capacidad de respuesta y menores tiempos.

Instalación. Hace referencia a la infraestructura de la empresa, tanto en el área operativa: parqueaderos, lavaderos, taller, zona de mantenimiento, así mismo, el área administrativa.

Tecnología. Hace referencia a factores como el modelo de los vehículos y la dotación de los mismos, que juntos inciden en el confort del cliente.

Calidad. En esta variable inciden diversos aspectos, tales como el tiempo de recorridos, seguridad en el viaje, cumplimiento, aspectos que son percibidos por el cliente de manera diferente.

Precio. Consiste en la estructura de costos que posee la empresa y que incidirá en el precio final que percibe el cliente.

Capacidad de cubrimiento. Capacidad para prestar el servicio de transporte hacia diferentes regiones o zonas de la ciudad.

Poder de negociación. Capacidad para negociar con proveedores y clientes, principalmente por su capacidad financiera que le permite mantener precios y tarifas

Relaciones empresariales. Estas se relacionan con el reconocimiento de la empresa y la base de clientes de las mismas.

Para determinar la posición de los otros competidores, se realizó una matriz de perfil competitivo, la cual se puede apreciar en la siguiente tabla. En esta se relacionan a tres empresas:

CALIFICACIÓN

5 Muy Alto:	Posición Competitiva muy Fuerte:
4 Alto:	Posición Competitiva Fuerte
3 Neutral:	Neutral
2 Bajo:	Posición Competitiva Débil
1 Muy Bajo:	Posición Competitiva muy Débil

Cálculos: Ponderación = Peso x Calificación

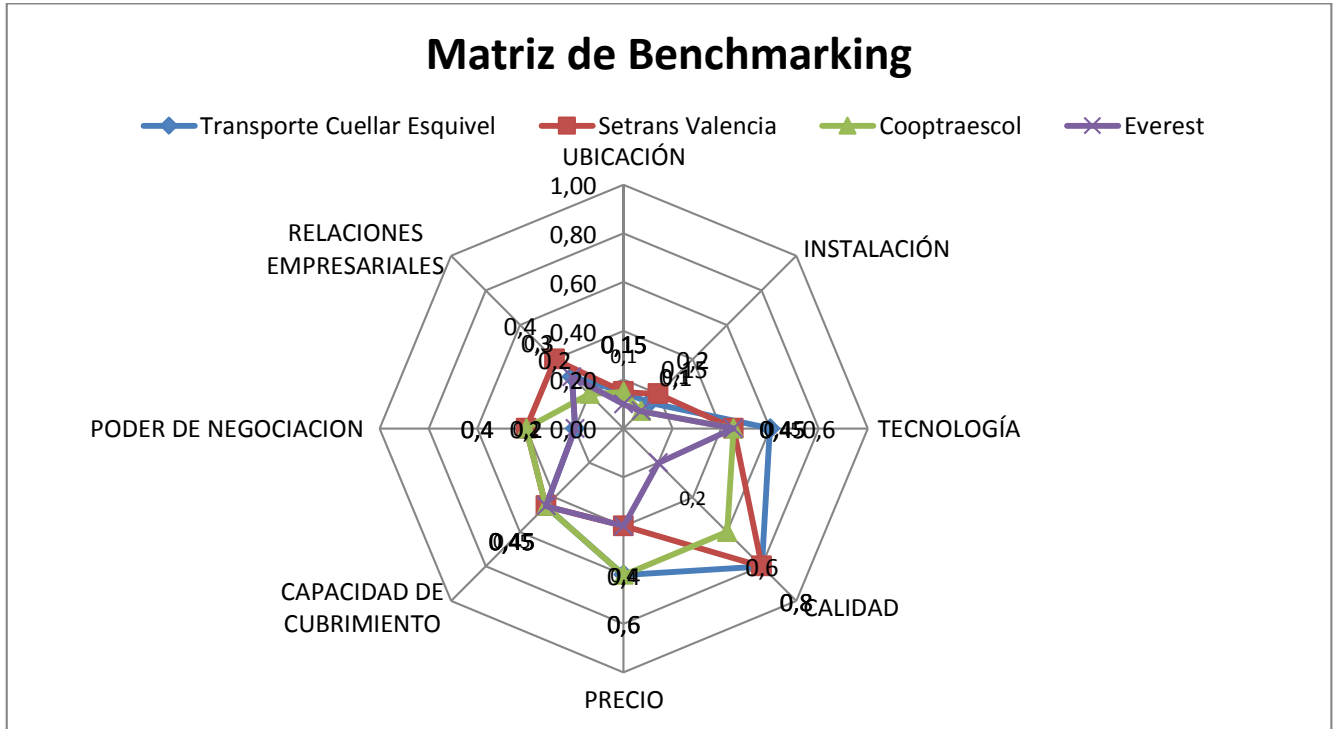
Así mismo, a cada factor competitivo se le asignó un peso porcentual que luego se multiplicó con las calificaciones asignadas en el caso de cada competidor, para luego obtener una calificación consolidada que refleje el liderazgo en la comparación.

Tabla 22. Matriz Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO (%)	Transporte Cuellar Esquivel		Setrans Valencia		Cooptraescol		Trans. Everest	
		CALIF.	PONDE.	CALIF.	PONDE.	CALIF.	PONDE.	CALIF.	PONDE.
Ubicación	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Instalación	5%	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1
Tecnología	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Calidad	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Precio	20%	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Capacidad de cubrimiento	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Poder de negociación	10%	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Relaciones empresariales	10%	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3
TOTAL	100%		3,25		3,25		2,95		2,2

Fuente. Elaboración propia. 2014.

Gráfica 10. Matriz de Benchmarking



Fuente. Elaboración propia 2014.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir que la empresa Everest se encuentra con el menor ponderado con tan solo 2,2 y por eso es importante establecer acciones que le ayuden a mejorar es aspectos importantes como lo son: la calidad, tecnología, ubicación y precios para de esta formar llegar a ser más competitiva en el mercado.

Mercado, Sector Competencia y Clientes

- **Tendencias y comportamiento del mercado:** Mercado local atendido 30% transporte masivo en otro 60% por compañías prestadora de servicio privado y en un 10% por contratos verbales con taxis y servicios informales conocidos como piratas.
- **Competencia nacional:** Bastante competitivo por la diversidad de transporte.(buses, taxis, transporte masivo, entre otros)
- **Barreras de entrada de nuevos competidores:** Es muy difícil ya que por orden del ministerio de transporte no se están otorgando habilitaciones para este servicio; además, en caso de ser autorizado se debe cumplir una serie de requisitos indispensables que por la naturaleza de las exigencias, dificulta su cumplimiento.
- **Barreas de salida de actuales competidores:** Es muy fácil salir del negocio, porque no existen barreras que impidan el cierre de las empresas prestadoras del servicio de transporte; salvo el cumplimiento de los procedimientos legales que deben cumplir para efectuar legalmente el cierre de la Empresa.
- **Poder negociación con Proveedores:** Cuenta con buenas relaciones con sus afiliados por su buen cumplimiento en pago.
- **Poder de negociación con clientes:** Buenos acuerdos de negociación, calidad en el servicio, excelentes precios.

6 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA EVEREST S.A.S

En esta sección se presenta el análisis de interno de la empresa con el objetivo de visualizar las debilidades y fortalezas de las diferentes áreas. Para realizar este diagnóstico se procedió a consultar a gerente general, el administrador, a través de entrevista usando una serie de preguntas relacionadas en el anexo A.

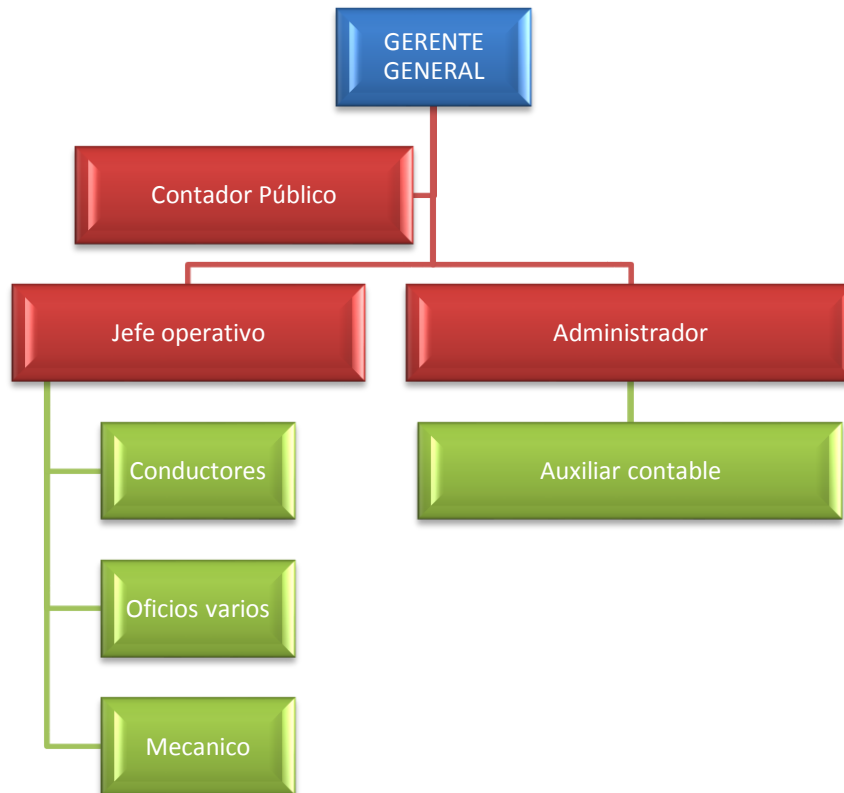
Una de las principales características de la empresa es que se encuentra en una fase de informalidad debido a esto no se tiene claridad respecto a funciones y procesos, estos son desempeñados bajo el criterio del personal que desempeña el cargo. Para conocer y caracterizar las áreas fue necesario un dialogo con el personal, especialmente con el gerente y administrador que tiene una visión amplia de la empresa.

Estructura organizacional

Uno de los aspectos más importantes de la empresa es la estructura porque a través de esta se organizan las funciones y procesos. En la empresa no existe un organigrama plenamente establecido, sino que este ha ido construyéndose a través de la experiencia, delegándose responsabilidades y funciones según las necesidades de la empresa y las operaciones.

En la siguiente gráfica se aprecia el organigrama de la empresa, donde se detallan los diferentes cargos.

Gráfica 11. Organigrama EVEREST S.A.S



Fuente: Elaboración propia. 2014.

La empresa ha crecido en cuanto a operaciones, lo que ha conllevado a una mayor carga laboral para el personal, especialmente en el área administrativa, esto ha significado que la empresa se centre en atender los temas operativos y deje aún lado la planeación en el mediano y largo plazo. Esto es quizá una de las grandes falencias de la empresa.

A continuación se relacionan una serie de falencias que guardan relación con la informalidad de la empresa.

Falta planeación formal

La empresa no tiene definidos principios corporativos, que le permitan orientar sus acciones hacia objetivos específicos, la gerencia solo se ha concentrado en la

consecución de contratos en el corto plazo, los cuales en su momento le permiten manejar amplios flujos de dinero.

De igual manera no se tienen definidas políticas, normas, procedimientos, procesos, manuales de funciones, que le permitan operar de manera formal, con límites claramente reconocibles.

Respeto a la asignación de funciones se encontró que estas se programan de acuerdo a las necesidades del momento y las necesidades que se presenten en el desarrollo de un contrato.

6.1 Diagnóstico del proceso administrativo

En esta sección se presentan una reseña del proceso administrativo: planeación, control, dirección y organización. Aunque como se mencionó anteriormente la empresa por tener un alto grado de informalidad no tiene documentados estos procesos, la mayoría de casos las actividades son lideradas por la gerencia, que en ocasiones delega parte de las tareas al administrador y en el caso de temas financieros en el contador público.

Planeación. La empresa no cuenta con ningún tipo de planeación, las acciones son programadas en el corto plazo y varían según las condiciones del mercado o incontinencias internas de la empresa. Esto se traduce en mayor probabilidad de riesgos, comprometiendo la liquidez de la empresa, subutilizando la capacidad productiva, y en ocasiones incumpliendo contratos en cuanto a la calidad de los mismos.

Los objetivos generales de la organización se orientan a conseguir mayor número de clientes y retener los actuales sin que para ello se hayan definido unas estrategias específicas.

La programación de actividades es realizada en la mayoría de casos por la gerencia y de allí se comunican a los demás colaboradores, en algunos casos particulares, la programación se hace en conjunto; gerencia, colaborador, cliente.

Organización. La empresa no cuenta con una organización formal, las áreas funcionales de la empresa no están definida y se presentan duplicidad de funciones.

Dentro de conjunto de debilidades las más visibles guardan relación con la no existencia de manuales de funciones, procesos y/o procedimientos que identifique los pasos a seguir y los responsables.

Las funciones se han ido determinando con la experiencia de la empresa, pero no hay una delegación formal, tampoco una manera de medir el desempeño de cada colaborador, lo que hace difícil evaluar la eficiencia.

Respecto al tema de planeación se evidencian los siguientes aspectos negativos.

- 1) No existe una estructura adecuada
- 2) No existe una jerarquía claramente definida
- 3) No existe una delegación de responsabilidades y autoridad
- 4) No existen canales formales de comunicación
- 5) Demasiada comunicación verbal y falta documentación
- 6) Demasiada improvisación

Las deficiencias actuales en el proceso de organización han generado una saturación de tareas en el área de gerencia, dificultando la toma de decisiones, las actividades de promoción y consecución de clientes. Igualmente la falta de estructuración de la organización ha influido negativamente en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Dirección

La dirección de la empresa es asumida por la gerencia general quien tiene la autonomía para la toma de decisiones. El modelo de dirección se considera parcialmente democrático, en el sentido que algunas situaciones son consultadas con los colaboradores, para conocer opiniones que son incorporadas a las decisiones finales.

Dependiendo la situación y la cantidad de trabajo ciertas actividades de dirección son delegadas al administrador general.

Es destacable el liderazgo asumido por el gerente de la empresa, el cual es pilar sobre el que se han construido las relaciones con las empresas clientes, proveedores, y demás organizaciones de la comunidad.

Al no existir políticas o estrategias ya definidas los procesos de dirección se dificultan porque no hay un modelo a seguir, esto hace que las decisiones tomadas parezcan ambiguas y parcializadas. Así mismo, no existe un parámetro para establecer si las decisiones son acertadas o no.

Control

Las actividades de control se orientan a dos áreas específicas:

- Situación contable y tributaria
- Revisión técnico mecánica de los vehículos

El control contable y tributario es realizado por el contador público de la empresa, junto con el administrador, una vez la información es depurada, se informa a la gerencia quien a través de los estados financieros define las situaciones a tomar en consideración, tales como compras, inversiones, o ventas de activos.

El control al desempeño financiero se realiza periódicamente, (2 veces al mes) con el fin de analizar y determinar los flujos de efectivo y programar los pagos, de nómina, costos fijos, obligaciones financieras, pago de servicios públicos y contratos con propietarios de vehículos.

Procesos administrativos

Como toda empresa Everest S.A.S cuenta con una serie de procesos de carácter administrativos, tales como compras, gestión del recurso humano, manteamientos. Unos aportar en mayor o menor medida al éxito de la empresa y se consideran prioritarios, tal es el caso de los diferentes procedimientos de gestión humana.

Gestión del recurso humano. Este proceso es liderado por el administrador que a través de una serie de documentos y archivos de soporte realiza los procedimientos como liquidación de nómina, pago de seguridad social. Los demás procedimientos son realizados según criterio del administrador según su experiencia o instrucción de la gerencia.

En la empresa no existe manual de función o procedimientos, por lo tanto las funciones para cada uno de los cargos están delegadas de forma oral. Esto conlleva a que no exista evaluación del desempeño y que la promoción se realice de manera subjetiva.

En la tabla 22, se observa los procedimientos de recursos humanos, y las respectivas observaciones conforme se encontró la situación en la empresa Everest S.A.S.

Tabla 23. Observación sobre los procedimientos de recursos humanos.

Procedimiento:	Observación
Diseño de cargos	No existe.
Reclutamiento	Se realiza por el administrador de manera verbal
Selección	Se realiza de manera formal por el administrador, sin pruebas (conocimiento, sicotécnicas)
Contratación	Se realiza a través de formatos o formas minerva
Inducción	Se realiza por el administrado y se explica funciones del cargo
Capacitación	No se realiza
Promoción	No se realiza
Evaluación del desempeño	No se realiza
Desvinculación	Se realiza de manera informal, sin evaluación de la experiencia.

Fuente. Elaboración propia. 2014.

Es necesario aclarar que muchos de los procesos anteriormente mencionados, se realizan de manera informal, tienen grandes falencias, no están documentados, y no existe un registro para determinar cuántas personas han pasado por cada uno de ellos.

Las deficiencia de gestión humana, están relacionadas la inexistencia de un programa de desarrollo de profesional y personal. Actualmente no hay un programa de capacitación permanente, tampoco hay una partida presupuestal para estas actividades.

La distribución del personal se asigna de acuerdo a las necesidades de una cuenta (empresa cliente), en muchos casos los colaboradores y la gerencia planifican la distribución de personal, para poder atender las necesidades de la empresa.

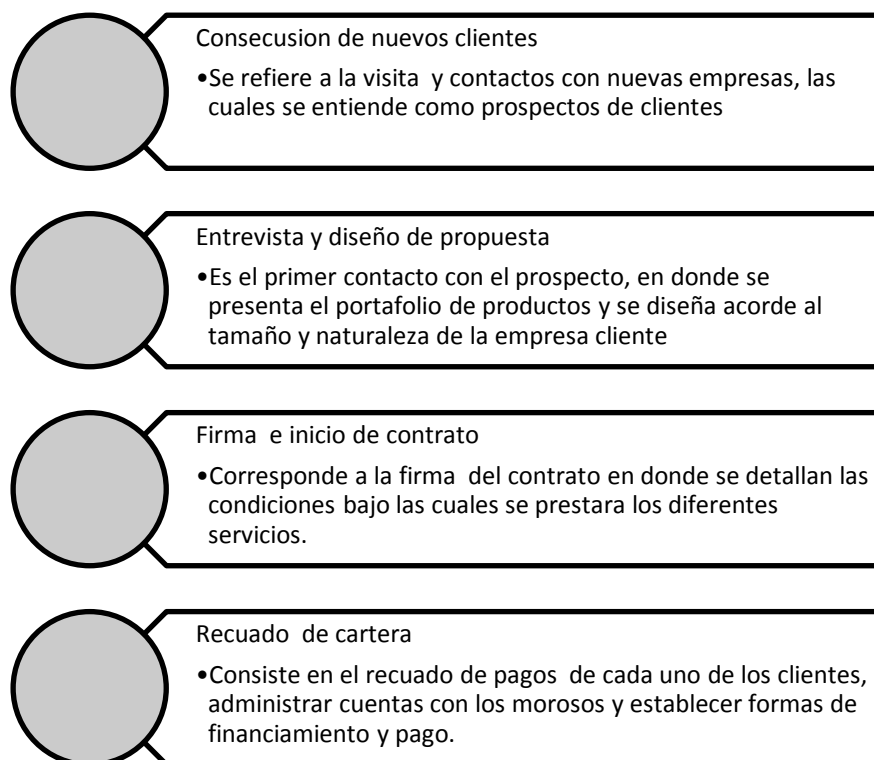
Otra de las debilidades en la gestión del área de recurso humano, se relaciona con el manejo de la higiene y salud ocupacional, no existe actualmente un programa que cubra estos aspectos, minimizando los riesgos para los colaboradores. Otra falencia, es la inexistencia de una política y escala de sueldos, lo que genera desmotivación del personal, además se ven afectadas sus expectativas.

Procesos comerciales

Dentro de la empresa uno de los procesos administrativos de mayor relevancia y que es importante para el desempeño económico es la gestión comercial, la cual es realizada por el gerente y administrador con el apoyo permanente del jefe operativo.

La gestión comercial está orientada a administrar la relación con cada uno de los clientes y los prospectos. En la siguiente tabla se refiere a cada uno de los pasos que se incluyen en este procedimiento, según lo narrado por el administrador, entre ellos se inicia con la consecución de nuevos clientes, entrevista y diseño de la propuesta, para finalizar con la firma del contrato y recaudo de cartera

Tabla 24: Proceso relación con el cliente



Fuente: Elaboración propia 2014.

Las falencias de este proceso radican en que no existe un sistema para administrar la relación con el cliente, como un sistema CRM (Customer

relationship management). De igual manera, no se incluye algún mecanismo para evaluar la experiencia del cliente, o para llevar registro de quejas o reclamos.

Uno de los grandes retos que tiene la empresa es controlar y monitorear la calidad de sus servicios, debido a que estos se ajustan a la realidad particular de cada empresa cliente, o de cada contrato realizado. En la actualidad es importante garantizar la calidad de los servicios para mantener una satisfactoria relación con el cliente, en la actualidad la gerencia ha adoptado una comunicación abierta con cliente, en busca de atender en el menor tiempo posible las inconformidades.

El gerente en compañía de los afiliados evalúa periódicamente el servicio prestado en una empresa cliente, plantean situaciones problemáticas y formulan posibles soluciones. Posteriormente el gerente verifica con el cliente que no existe alguna inconformidad.

La empresa no cuenta con un plan, ni políticas de ventas, esta situación ha generado una “improvisación” en la consecución de clientes.

Para promocionar los servicios, la empresa utiliza la comunicación directa entre empresa, también envía publicidad por correspondencia, debido a que son servicios especializados, posteriormente se busca un contacto para luego visitar a los prospectos de clientes.

6.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional de la empresa es uno de los aspectos positivos que se evidencian en la empresa EVEREST S.A.S, principalmente porque la informalidad de la empresa ha facilitado la comunicación entre los cargos directivos y operativos, aunque esto en ocasiones parciales genere sobre carga laboral para el administrador.

En términos generales la estructura de la empresa se percibe como horizontal, lo que ha facilitado también la cooperación, sin embargo esto ha llevado que los empleados se salten el debido proceso, por ejemplo, casos o solicitudes son informadas directamente a la gerencia, sin consulta previa con el administrador.

Para garantizar un clima organizacional gratificante se ha insistido en promulgar una serie de valores, según informa la gerencia general.

- Honestidad

- Respeto
- Tolerancia
- Compromiso
- Solidaridad
- Lealtad.

A través de estos valores se ha logrado el trabajo equipo tanto entre empleados con los diferentes asociados, que prestan los servicios de transporte. De igual manera, se ha buscado que a través del “buen trato” los clientes que usan el transporte perciban una experiencia positiva que garantice su satisfacción.

Debilidades de la cultura organizacional

- ***Falta de claridad en los principios corporativos;*** en la empresa no existe una Misión, Visión, Valores, establecidos claramente los cuales orienten las diferentes acciones desempeñadas por cada uno de los colaboradores.

Esta situación ha llevado a que los colaboradores no se sientan identificados con los objetivos organizacionales, perciban que su labor no contribuye al crecimiento corporativo, por lo tanto se genera una situación de desmotivación.

- ***Falta de claridad en las funciones;*** esta situación ha generado situaciones no deseadas, porque ha incidido en la generación de conflictos y diferencias entre colaboradores y la gerencia. En muchos casos esto ha llevado al entorpecimiento, de las labores, por exceso de información y porque no existe una delegación de autoridad y responsabilidad.
- ***Demasiada dependencia de la gerencia;*** a causa de la falta de claridad en las funciones, falta de delegación de autoridad y responsabilidad, muchas acciones y decisiones se concentran en la gerencia, restándole operatividad a la empresa, lo que a su vez desmotiva a los colaboradores.
- ***Desmotivación por falta de un programa de desarrollo personal y profesional;*** los colaboradores perciben que la actual situación por la que atraviesa la empresa, va en detrimento de su desarrollo personal y profesional, colocándolos en desventaja frente a otros profesionales del mercado. Esto ha incidido en la motivación y si no se toma medidas correctivas a futuro generará una mayor tasa de rotación de personal.

- **Falta de un programa motivacional;** las situaciones negativas de la empresa desmotivan al personal, sin embargo la gerencia no ha desarrollado ningún programa de motivación, ni de incentivos económicos.

A pesar de estas situaciones, es posible a futuro introducir cambios a fin de mejorar las condiciones de los empleados, y su percepción del clima organizacional.

Aspectos positivos de la cultura organizacional. Son varios los aspectos positivos de la cultura organizacional en la empresa sobre los cuales se fundamenta el “éxito” de la empresa.

- **Capacidad de liderazgo de la gerencia;** el gerente general, copropietario de la empresa, ha logrado liderar muchos de los procesos de la empresa, en especial los que tienen que ver con las relaciones con clientes. Esta capacidad ha permitido emprender nuevos proyectos y dar solución a situaciones problemáticas
- **Compromiso de los colaboradores;** a pesar de los grandes problemas enfrentados, los colaboradores han puesto a disposición todas sus capacidades personales y profesionales, para ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente.
- **Comunicación abierta y participativa;** el modelo de liderazgo y gerencia se considera democrático, permite la libertad para que los colaboradores se comuniquen abiertamente, de forma participativa, situación que se refleja en la toma de decisiones.
- **Trabajo en equipo;** una de las grandes cualidades de la gerencia y de los colaboradores, es su capacidad para organizar el trabajo en equipo, permitiendo una excelente colaboración, cooperación y solidaridad.
- **Capacidad de adaptación;** los colaboradores tienen una gran capacidad para adaptarse al cambio, son receptivos a nuevas ideas y cambios en el entorno.

Actualmente en la organización no se evidencia conflictos o diferencias que entorpezcan el trabajo habitual, las deficiencias aunque están, permiten el normal funcionamiento de la empresa, sin embargo a futuro estas situaciones deberán cambiar si se pretende implementar un plan estratégico.

Análisis área gestión financiera

La gestión de los recursos en la empresa, está a cargo de la gerencia. En el momento con las dificultades que atraviesa la empresa, la gestión de los recursos no se basa en un modelo presupuestado.

La administración de los flujos de dinero, se hace de acuerdo a los gastos y obligaciones causadas, dando prioridad a los gastos por nomina, impuestos, obligaciones bancarias y costos fijos.

El modelo de costos de la empresa se basa en costos históricos causados, la disminución en los ingresos de la empresa ha llevado a que la empresa no pueda planificar sus gastos y su inversión.

La gerencia para garantizar el manejo eficiente de los escasos recursos financieros, ha establecido control y seguimiento a los diferentes pagos, consignaciones, compras e inversiones.

Síntesis de fortalezas y debilidades. Considerando los análisis realizados anteriormente se realiza una lista de fortalezas y debilidades, tal como se presenta en la siguiente tabla, donde se recogen los aspectos positivos tanto del ciclo administrativo, áreas, procesos y cultura organizacional.

Tabla 25: Síntesis fortalezas y debilidades internas

VARIABLES	D/F	FM	Fm	Dm	DM
Falta de planeación estratégica	D				X
Disponibilidad de flota de transporte.	F	F			X
Capacidad de dirección de la empresa	F	X			
Control	F		X		
Gestión del recurso humano	F		X		
Pocas actividades de promoción y publicidad.	D				X
Falta promoción de la marca de la empresa y portafolio de servicios	D				X
Informalidad de la estructura organizacional.	D				X
Baja disponibilidad de recursos financieros.	D				D
Eficiente gestión financiera de la empresa	F	X			
Experiencia en el mercado para satisfacer las necesidades logísticas del cliente	F	X			
Buenas relaciones con el cliente, adecuada gestión comercial.	D				
Experiencia en el sector	F		X		
Valores corporativos	F		X		

Fuente: Elaboración Propia. 2014.

6.3 MATRIZ DOFA

Partiendo de las condiciones del entorno y de sector donde se encuentra en la empresa Everest, se procedió a realizar un listado de amenazas y oportunidades. Y con base en la situación interna, se procedió a listar las debilidades y fortalezas. Una vez definidas todas estas variables se procede a la construcción de la matriz DOFA, tal cual se relaciona en la siguiente tabla.

Tabla 26. Análisis DOFA

MATRIZ DOFA	Fortalezas – F	Debilidades – D
Transporte Everest	F1. Capacidad de dirección de la empresa F2. Disponibilidad de flota de transporte. F3. Eficiente gestión financiera de la empresa. F4. Experiencia en el mercado para satisfacer las necesidades logísticas del cliente. F5. Buenas relaciones con el cliente, adecuada gestión comercial.	D1. Falta de planeación estratégica D2. Pocas actividades de promoción y publicidad. D3. Falta promoción de la marca de la empresa y portafolio de servicios. D4. Informalidad de la estructura organizacional. D5. Baja disponibilidad de recursos financieros.
	Estrategias – FO	Estrategias – DO
Oportunidades –O O1. Crecimiento del mercado local de Cali. O2. Crecimiento del nicho de mercado: empresas, instituciones educativas. O3. Aumento en la demanda del turismo. O4. Aumento de los ingresos de la población, mayor tasa de empleo. O5. Crecimiento de medios digitales: internet, telefonía celular.	F1.O2. Establecer la venta institucional para captar clientes como empresas e instituciones educativas. F2. O1. Aumentar el crecimiento en ventas para alcanzar la utilización de la flota disponible, ofreciendo nuevas líneas de servicios. F3. O4. O5. Usar medios digitales para promoción de servicios, enfocándose en los estratos de mayores ingresos, y sector corporativo. F5. O1. O3. Ofrecer transporte de viajes turísticos a clientes nuevos y a los clientes institucionales con que ya se tiene contrato.	D2. O1. Diseñar un plan de mercadeo haciendo énfasis en la segmentación y concentración. D1. D6. O2. Implementar la venta institucional llegando a instituciones educativas y empresas. D3. O3. Fomentar la promoción de las líneas de servicios haciendo énfasis en el servicio de transporte de turismo. D5. D4. O1. Formalizar la estructura organizacional para distribuir funciones y también formalizar procesos en función de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.
	Estrategias – FA	Estrategias – DA
Amenazas –A A1. Crecimiento del transporte informal. A2. Mayor uso de vehículos particulares. A3. Reducción de precios por aumento de la competencia. A4. Mayor regulación e impuestos al sector transporte. A5. Inseguridad de algunos destinos o rutas de transporte.	A1. F2. Establecer un diferenciador de la competencia, haciendo énfasis en la calidad y seguridad del transporte. A2. F4. Diferenciarse de transporte particular a través de costos, seguridad y oportunidad. A3. F1. Aumentar las ventas institucionales, generando un mayor margen de rentabilidad por cantidad de servicios vendidos A1. A5. F5. Implementar una mezcla de promoción para dar a conocer la marca Transporte Everest y su línea de productos, generando mayor recordación.	A1. D1. Establecer un plan estratégico para enfrentar la competencia, aumentar la participación en el mercado y la rentabilidad. A1. A2. A5. D4. Establecer una mezcla de promoción para generar mayor recordación y posicionamiento de la clínica frente a la competencia. A3.D3. Acceder a financiamiento a través de instituciones bancarias o aumento de aportes sociales para mejorar la capacidad financiera. A3. D5. Establecer un sistema contable para llevar control de los costos y verificar que estos se reduzcan según lo planificado.

Fuente. Elaboración propia. 2015.

La matriz DOFA cruzada que se presentó anteriormente permite generar una serie de estrategias que sirven como base para la formulación del plan de mercadeo. Estas estrategias surgen del análisis de fortalezas, amenazas, oportunidades y

debilidades, por lo tanto recogen aspectos internos y externos de la organización, en tal sentido las estrategias son viables y responden a las necesidades y expectativas de crecimiento.

7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Partiendo del análisis de los entornos y del sector, además del diagnóstico interno se procedió a establecer la orientación estratégica, que parte de dos principios organizacionales: Misión y Visión, la primera se define lo que es la organización y la segunda lo que quiere llegar a ser.

7.1 MISIÓN

Evertest S.A.S., es una organización comprometida con satisfacer las necesidades de transporte de sus clientes, con una amplia flota de vehículos que ofrecen seguridad y calidad, por medio de los procesos logísticos se garantiza una atención eficiente y un trato personalizado.

7.2 VISIÓN

Ser reconocida en el 2019 como una empresa de transporte con una propuesta de valor, basada en la confianza del cliente, con el más alto estándar de calidad en cada proceso interno, segura y moderna, y con capacidad de ajustarse a las necesidades específicas de transporte y sus entornos.

7.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Ética y Código de Conducta. Para fortalecer la cultura organizacional de la empresa se establece una serie de valores que juntos e integrados a la conducta del personal configuran un código de conducta, su objetivo es delimitar y orientar las relaciones entre el personal, clientes y demás afiliados a la empresa.

A continuación se definen los valores que se pretenden implementar.

- **Responsabilidad:** es la actitud para comprometerse con las tareas asignadas y funciones del cargo, aceptar las obligaciones profesionales, y cumplir con cada compromiso asumido como persona y como profesional.
- **Tolerancia:** es reconocer las diferencias de las otras personas dentro y fuera de la empresa, y permitir que estas se expresen sin causar ningún

conflicto. Ser tolerante significa respetar las diferencias de los otros y mantener un ambiente gratificante con proveedores, clientes, compañeros de trabajo, jefes y demás personas.

- **Solidaridad:** es ayudar a las otras personas sin interés alguno, siempre motivado por la satisfacción personal y el interés general.
- **Gratitud:** significa reconocer en privado o en público lo valioso e importante que es la ayuda de otras personas sean estos colaboradores, compañeros, clientes, proveedores o terceros.
- **Creatividad e innovación:** es la capacidad de aportar nuevas ideas que logren superar un problema o necesidad, sea dentro de la empresa o fuera de esta, siempre mirando la viabilidad de los aportes y el beneficio que esto genera para la empresa, la comunidad y de todas las personas.

7.3 POLÍTICAS DE CALIDAD

Gestionar los procesos internos con el objetivo de garantizar la satisfacción total de los clientes y cada uno de los colaboradores, enfocándose en la capacitación permanente del personal en procesos logísticos, servicio al cliente, y gestión eficiente de los activos, incentivando la mejora continua en cada área de la empresa. Para lograr esto nos comprometemos a:

- Aplicar un modelo de gestión de Calidad para una posterior certificación de tipo ISO – Icontec.
- Garantizar los procesos de comunicación con el cliente interno y externo.
- Propiciar una innovación práctica y eficiencia en costos
- Tener una labor cooperativa y desarrollo integral de las personas, a nivel interno y externo.
- Promover la capacitación del personal en todas las áreas de la empresa, incentivando la mejora continua en cada uno de los procesos.

Objetivos de Calidad

Para logara alcanzar la satisfacción del cliente, las proyecciones de ventas, y las estrategias de mercadeo, se proponen los siguientes objetivos de calidad.

- Capacitar el 70% del personal cada año en temas de calidad, servicio al cliente, seguridad vial, y comunicación asertiva.
- Mantener por debajo del 5% las quejas y reclamos de los clientes insatisfechos en comparación con el total de clientes atendidos en el periodo.
- Invertir el 5% del ingreso por ventas en promoción y publicidad para acreditar la marca.
- Destinar un 2% del ingreso para revisiones preventivas de los vehículos.

La Política de Calidad se encuentra liderada por la Gerencia General de la empresa, será difundida y explicada a todos los colaboradores de la organización, es y será revisada periódicamente para introducir cambios y mejoras de ser necesario.

7.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO

El objetivo de la empresa es posicionarse en el mercado de transportes especiales de la ciudad de Cali para el año 2019, logrando aumentar su participación de mercado a través de nichos como el transporte empresarial, escolar y eventos especiales.

7.5 ESTRATEGIAS

7.5.1 Estrategias corporativas o globales

- ✓ **Aumento de participación en el mercado.** Para este fin se aumentará la base de clientes, centrándose en visitar y atender a empresas, colegios, instituciones educativas, y agencias de viajes.

- ✓ **Desarrollo de una mezcla de “Marketing Mix”.** Se establecerá un plan de mercado para la empresa usando las cuatro p's: plaza, promoción, precio, y producto.
- ✓ **Capitalización e inversión en la empresa.** Para financiar la empresa se recurre a fuentes de financiamiento, especialmente a través del aumento de los aportes sociales de los socios actuales, o también incluyendo nuevos socios que aporten capital nuevo.
- ✓ **Modernización y estandarización de procesos.** Para aumentar la eficiencia se estandarizan los procesos, documentaran para establecer manuales de procesos y funciones.
- ✓ **Crecimiento organizacional.** Se irá aumentando la flota de vehículos, la cobertura de las rutas, y a futuro se pensará en otros servicios especializados de transporte particular.
- ✓ **Sostenibilidad y la relación con la comunidad.** Se establecerá un plan de trabajo con la comunidad, enfocándose en actividades de responsabilidad social empresarial, para tal fin se apoyaran causas sociales y se trabajará en actividades recreativas –educativas con las familias de empleados y asociados.
- ✓ **Innovación y gestión administrativa.** Se incorporaran herramientas tecnológicas como sistemas CRM para administrar las relaciones con el cliente, un sistema contable para gestionar la información financiera.

7.5.2 Las estrategias por negocio

Para lograr el aumento del negocio se procede a formular las siguientes estrategias:

- ✓ **Crecimiento portafolio de productos.** Como primera medida se logrará consolidar el portafolio actual, y posteriormente se ampliará para cubrir otros nichos que ofrecen rentabilidad. Entre ellos:
 - Transporte aeropuerto
 - Servicio de chofer particular

- Encomiendas y mensajería especial.

Estrategias por funciones de la empresa. En este sentido se establecen tres tipos de estrategias, descritas así:

- ✓ **Transaccionabilidad.** La estrategia de transacción se caracteriza por ser flexible y agresiva al mismo tiempo, la flexibilidad le permite adaptarse a los cambios inesperados, y la agresividad para desempeñar un papel activo en el mercado, especialmente los desafíos en cada negociación (contrato). Esta estrategia tiene una relación directa con el flujo de la información, la cual debe ser oportuna y veraz.
- ✓ **Fortalecer un cumplimiento regulatorio.** En este sentido se formula un plan de trabajo para garantizar que los vehículos y procesos cumplan con lo ordenado por la ley colombiana, así mismo se impulsará una cultura de la prevención centrada en lograr revisiones periódicas de los vehículos, sus pólizas de seguros, licencia de conductores y demás temas relacionados.
- ✓ **Gestionar Activos.** A través de mantenimientos preventivos y reparaciones efectivas, se logrará que la flota de transporte no presente fallas y un deterioro acelerado. Para lograr un manejo racional y eficiente de los recursos que dispone la empresa se comprometerá a cada colaborador para que cuide y responda por los bienes a su cargo.
- ✓ **Gestión del Riesgo.** Se establecerá un plan de trabajo para la gestión de temas como seguridad industrial, salud ocupacional, y para el servicio de transporte se establecerán pólizas y seguros que compensen al usuario en caso de un accidente o imprevisto.
- ✓ **Gestión del Recurso Humano.** Para garantizar la satisfacción de los empleados y además promover la eficiencia se formalizaran y documentaran los diferentes procesos de gestión humana. Con ellos se reducirá la sobre carga de trabajo para ciertos cargos, se dará mayor estabilidad laboral y se impulsará un clima organizacional más gratificante.
- ✓ **Gestión de procesos.** Con la finalidad de mantener un alto nivel de eficiencia, se estandarizan y documentaran los diferentes procesos de la empresa, los cuales se revisaran periódicamente para evitar falencias y/o corregirlas.

Tabla 27: Síntesis de las estrategias de Everest S.A.S

PLAN ESTRATÉGICO	EMPRESA EVEREST S.A.S	Global o Corporativa	ESTRATEGIA
			Aumento de participación en el mercado
			Desarrollo de una mezcla de “Marketing Mix”
			Capitalización e inversión en la empresa
			Modernización y estandarización de procesos
			Crecimiento organizacional
			Sostenibilidad y la relación con la comunidad
			Innovación y gestión administrativa
		Por Unidad de Negocio	Crecimiento portafolio de productos
			- Transporte aeropuerto - Servicio de chofer particular - Encomiendas y mensajería especial.
		Función	Transaccionabilidad
			Fortalecer un Cumplimiento Regulatorio
			Gestionar Activos
			Gestión del Riesgo
			Gestión del Recurso Humano
			Gestión de procesos

Fuente: Elaboración Propia. 2014.

7.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

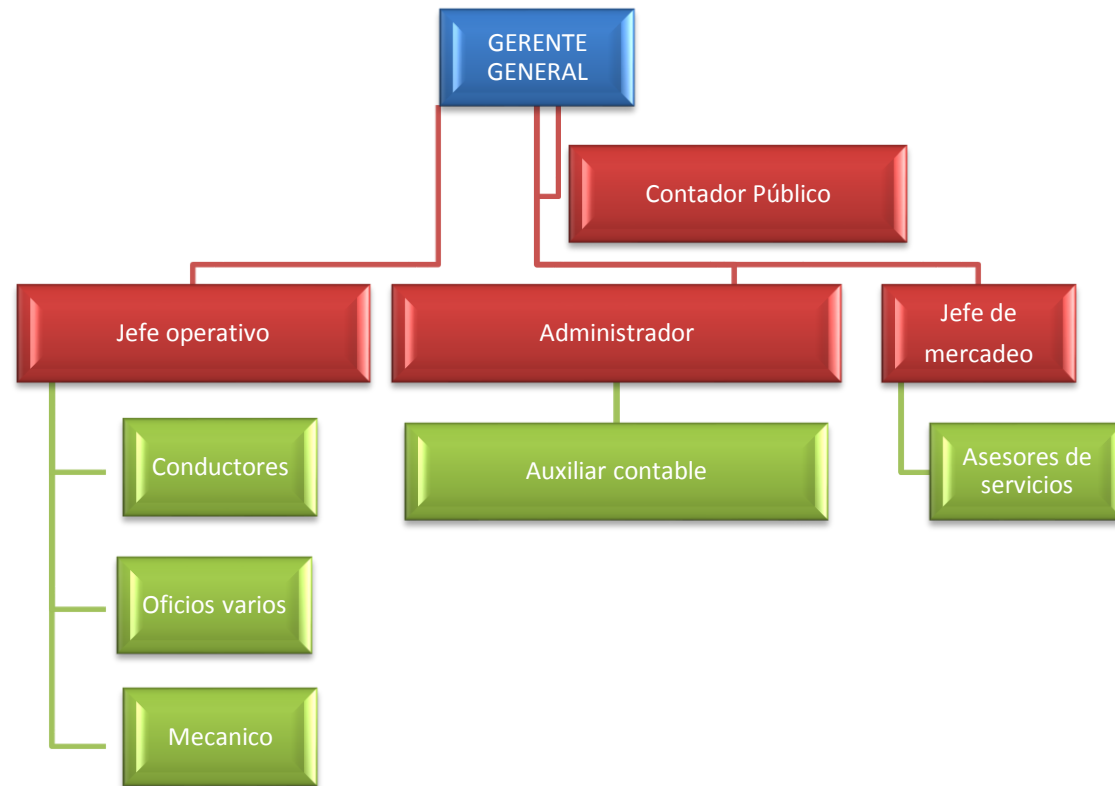
Para la implementación de las estrategias funcionales es necesario establecer cambio en la estructura organizacional para el cumplimiento de la Misión, la Visión, los Objetivos y las Políticas de calidad.

En la reestructuración, se introducen cambios en las áreas funcionales para dar cuenta de los diferentes procesos y las responsabilidades, para ello se definen las áreas de mercadeo como pilar fundamental de la investigación de nuevos clientes. Esta área contará con los medios necesarios para realizar los estudios que

permitan recopilar datos de mercado como son: información de prospectos a clientes, las acciones, fortalezas y debilidades de la competencia.

En la siguiente gráfica se presenta la propuesta de estructura organizacional para la empresa EVEREST S.A.S, el diseño de la estructura corresponde a un modelo horizontal, donde sea posible una mejor comunicación; participativa, incluyente, oportuna, clara y veraz, igualmente ocurre con la designación de responsabilidades y autoridad.

Gráfica 12. Propuesta Organigrama Everest S.A.S



Fuente: Elaboración propia. 2014.

8. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

8.1 PLANES DE ACCIONES PARA EJECUTAR LA ESTRATEGIA

A continuación se sintetizan las diferentes acciones para dar cumplimiento a las estrategias planteadas anteriormente, así mismo se detalla quien es el responsable del liderazgo y ejecución de las mismas.

Estrategias corporativas o globales

Tabla 28: Responsable ejecución estrategias corporativas o globales

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
Aumento de participación en el mercado	Segmentar el mercado y establecer una división por zonas y categorías clientes.	Jefe de mercadeo
	Implementar una base de datos de prospectos y clientes	
Desarrollo de una mezcla de "Marketing Mix	Evaluar las características del servicio de transporte, por línea: Empresarial, escolar, especial, etc.	Jefe de mercadeo Jefe operativo Administrador
	Realizar una comparación con los estándares de la competencia (precio, calidad, cobertura, tipo de vehículos)	
	Establecer un benchmarking periódico	
Capitalización e inversión en la empresa	Aumentar los aportes sociales de cada socio.	Gerente general
	Establecer opciones de financiamiento a través del crédito comercial.	
Modernización y estandarización de procesos	Levantar el mapa de procesos	Jefe operativo Administrador
	Estandarizar procesos.	
	Documentar y socializar el manual de procesos.	
Crecimiento organizacional	Establecer un plan promocional para posicionar la marca EVEREST S.A.S	Gerente general Administrador
	Establecer estudios para ampliar portafolio de servicios.	
Sostenibilidad y la relación con la comunidad	Desarrollar actividades de responsabilidad social	Gerente general Administrador
	Establecer un cronograma con actividades recreativas para los asociados, empleados y sus familias.	
	Establecer un programa de educación para los empleados, asociados y familias, apoyándose en las cajas de compensación.	
Innovación y gestión administrativa	Establecer un programa de mejora continua e innovación	Administrador Jefe de mercadeo
	Implementar un sistema CRM	
	Implementar un sistema contable.	

Fuente: Elaboración propia. 2014.

Tabla 29: Responsables ejecución estrategias por unidad de negocio

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Crecimiento portafolio de productos	Establecer características, costos y precios de cada nuevo servicio	Jefe de mercadeo
- Transporte aeropuerto	Establecer un sistema de promoción y publicidad de estos nuevos servicios	
- Servicio de chofer particular		
- Encomiendas y mensajería especial.	Establecer prospectos de clientes para ofrecerles los nuevos servicios.	

Fuente: Elaboración propia. 2014.

Estrategias por funciones de la empresa

Tabla 30: Responsables ejecución estrategias por funciones de la empresa

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Transaccionabilidad	Diseñar un sistema de información gerencial.	Gerente general Administrador
	Evaluar los entornos y sectores para evidenciar cambios en el corto plazo.	
	Analizar cambios legales aplicables al sector	
Fortalecer un Cumplimiento Regulatorio	Establecer claramente las responsabilidades y funciones de cada cargo respecto al cumplimiento de la ley	Gerente general Administrador
	Establecer un código en el cual se agrupe todas las normas y disposiciones legales de obligatorio cumplimiento	
Gestionar Activos	Establecer un sistema de monitoreo de activos	Gerente general Administrador
	Establecer políticas de compras, pagos e inversiones	
	Establecer procesos de compras, pagos e inversiones	
	Implementar un sistema de control de los recursos de la empresa	
Gestión del Riesgo	Diseñar y establecer el mapa de riesgos	Gerente general Jefe operativo
	Establecer un manual de seguridad e higiene industrial.	
	Evaluar los riesgos asociados a las rutas transportadas, y adquirir pólizas y seguros.	
Gestión del Recurso Humano	Estandarizar y documentar los procesos de gestión humana.	Administrador Jefe operativo
	Establecer un programa motivacional para el personal.	
	Diseñar un programa de formación profesional y personal	
Gestión de procesos	Diagnosticar los procesos actuales	Gerente General Administrador
	Diseñar e implementar un manual de procesos	

Fuente: Elaboración propia. 2014

8.2 PRESUPUESTO

Presupuesto ejecución estrategias corporativas o globales

Tabla 31: Presupuesto ejecución estrategias corporativas o globales

ESTRATEGIA	ACCIONES	COSTO
Aumento de participación en el mercado	Segmentar el mercado y establecer una división por zonas y categorías clientes.	\$ 15.000.000
	Implementar una base de datos de prospectos y clientes	\$ 500.000
Desarrollo de una mezcla de "Marketing Mix	Evaluar las características del servicio de transporte, por línea: Empresarial, escolar, especial, etc.	\$ 300.000
	Realizar una comparación con los estándares de la competencia (precio, calidad, cobertura, tipo de vehículos)	\$ 400.000
	Establecer un benchmarking periódico	\$ 500.000
Capitalización e inversión en la empresa	Aumentar los aportes sociales de cada socio.	\$ -
	Establecer opciones de financiamiento a través del crédito comercial.	\$ -
Modernización y estandarización de procesos	Levantar el mapa de procesos	\$ 1.800.000
	Estandarizar procesos.	\$ 500.000
	Documentar y socializar el manual de procesos.	\$ 1.000.000
Crecimiento organizacional	Establecer un plan promocional para posicionar la marca EVEREST S.A.S	\$ 3.000.000
	Establecer estudios para ampliar portafolio de servicios.	\$ 200.000
Sostenibilidad y la relación con la comunidad	Desarrollar actividades de responsabilidad social	\$ 3.000.000
	Establecer un cronograma con actividades recreativas para los asociados, empleados y sus familias.	\$ 2.000.000
	Establecer un programa de educación para los empleados, asociados y familias, apoyándose en las cajas de compensación.	\$ 2.000.000
Innovación y gestión administrativa	Establecer un programa de mejora continua e innovación	\$ 300.000
	Implementar un sistema CRM	\$ 1.500.000
	Implementar un sistema contable.	\$ 1.500.000
		\$ 33.500.000

Fuente: Elaboración propia. 2014.

Presupuesto ejecución estrategia por unidad de negocio

Tabla 32: Presupuesto ejecución estrategia por unidad de negocio

ESTRATEGIA	ACCIÓN	COSTOS
Crecimiento portafolio de productos	Establecer características, costos y precios de cada nuevo servicio	\$ 500.000
✓ Transporte aeropuerto ✓ Servicio de chofer particular ✓ Encomiendas y mensajería especial.	Establecer un sistema de promoción y publicidad de estos nuevos servicios	\$ 1.000.000
	Establecer prospectos de clientes para ofrecerles los nuevos servicios.	\$ 500.000
	TOTAL	\$ 2.000.000

Fuente: Elaboración propia. 2014.

Presupuesto ejecución estrategia por funciones de la empresa

Tabla 33: Presupuesto ejecución estrategias funcionales

ESTRATEGIA	ACCION	COSTOS
Transaccionabilidad	Diseñar un sistema de información gerencial.	\$ 300.000
	Evaluar los entornos y sectores para evidenciar cambios en el corto plazo.	\$ 200.000
	Analizar cambios legales aplicables al sector	\$ 500.000
Fortalecer un Cumplimiento Regulatorio	Establecer claramente las responsabilidades y funciones de cada cargo respecto al cumplimiento de la ley	\$ 400.000
	Establecer un código en el cual se agrupe todas las normas y disposiciones legales de obligatorio cumplimiento	\$ 200.000
Gestionar Activos	Establecer un sistema de monitoreo de activos	\$ 200.000
	Establecer políticas de compras, pagos e inversiones	\$ 200.000
		\$ 200.000
	Establecer procesos de compras, pagos e inversiones	\$ 200.000
	Implementar un sistema de control de los recursos de la empresa	\$ 400.000
Gestión del Riesgo	Diseñar y establecer el mapa de riesgos	\$ 300.000
	Establecer un manual de seguridad e higiene industrial.	\$ 600.000
	Evaluar los riesgos asociados a las rutas transportadas, y adquirir pólizas y seguros.	\$ 350.000
Gestión del Recurso Humano	Estandarizar y documentar los procesos de gestión humana.	\$ 300.000
	Establecer un programa motivacional para el personal.	\$ 200.000
	Diseñar un programa de formación profesional y personal	\$ 1.500.000
Gestión de procesos	Diagnosticar los procesos actuales	\$ 400.000
	Diseñar e implementar un manual de procesos	\$ 200.000
	TOTAL	\$ 6.650.000

CRONOGRAMA

Tabla 34. Cronograma estrategias globales o corporativas

		Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12	
		S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4
ESTRATEGIA	ACCIONES																								
Aumento de participación en el mercado	Segmentar el mercado y establecer una división por zonas y categorías clientes.																								
	Implementar una base de datos de prospectos y clientes																								
Desarrollo de una mezcla de "Marketing Mix	Evaluar las características del servicio de transporte, por línea: Empresarial, escolar, especial, etc.																								
	Realizar una comparación con los estándares de la competencia (precio, calidad, cobertura, tipo de vehículos)																								
	Establecer un benchmarking periódico																								
Capitalización e inversión en la empresa	Aumentar los aportes sociales de cada socio.																								
	Establecer opciones de financiamiento a través del crédito comercial.																								
Modernización y estandarización de procesos	Levantar el mapa de procesos																								
	Estandarizar procesos.																								
	Documentar y socializar el manual de procesos.																								
Crecimiento organizacional	Establecer un plan promocional para posicionar la marca EVEREST S.A.S																								
	Establecer estudios para ampliar portafolio de servicios.																								
Sostenibilidad y la relación con la comunidad	Desarrollar actividades de responsabilidad social																								
	Establecer un cronograma con actividades recreativas para los asociados, empleados y sus familias.																								
	Establecer un programa de educación para los empleados, asociados y familias, apoyándose en las cajas de compensación.																								
Innovación y gestión administrativa	Establecer un programa de mejora continua e innovación																								
	Implementar un sistema CRM																								
	Implementar un sistema contable.																								

Tabla 35. Cronograma por estrategias por función de negocios

ESTRATEGIA	ACCIÓN	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12	
		S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4
Crecimiento portafolio de productos	Establecer características, costos y precios de cada nuevo servicio																								
✓ Transporte aeropuerto																									
✓ Servicio de chofer particular	Establecer un sistema de promoción y publicidad de estos nuevos servicios																								
✓ Encomiendas y mensajería especial.	Establecer prospectos de clientes para ofrecerles los nuevos servicios.																								

Tabla 36. Cronograma por funciones

		Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12	
ESTRATEGIA	ACCION	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4	S. 1-2	S. 3-4
Transaccionabilidad	Diseñar un sistema de información gerencial.																								
	Evaluar los entornos y sectores para evidenciar cambios en el corto plazo.																								
	Analizar cambios legales aplicables al sector																								
Fortalecer un Cumplimiento Regulatorio	Establecer claramente las responsabilidades y funciones de cada cargo respecto al cumplimiento de la ley																								
	Establecer un código en el cual se agrupe todas las normas y disposiciones legales de obligatorio cumplimiento																								
Gestionar Activos	Establecer un sistema de monitoreo de activos																								
	Establecer políticas de compras, pagos e inversiones																								
	Establecer procesos de compras, pagos e inversiones																								
	Implementar un sistema de control de los recursos de la empresa																								
Gestión del Riesgo	Diseñar y establecer el mapa de riesgos																								
	Establecer un manual de seguridad e higiene industrial.																								
	Evaluar los riesgos asociados a las rutas transportadas, y adquirir pólizas y seguros.																								
Gestión del Recurso Humano	Estandarizar y documentar los procesos de gestión humana.																								
	Establecer un programa motivacional para el personal.																								
	Diseñar un programa de formación profesional y personal																								
Gestión de procesos	Diagnosticar los procesos actuales																								
	Diseñar e implementar un manual de procesos																								

Mecanismos de monitoreo y control

Para dar cumplimiento al plan estratégico propuesto se recomienda usar el cronograma y presupuesto como dos de los primeros indicadores de control, adicionalmente en las siguientes tablas se detallan las actividades de monitoreo y control que servirá para llevar un seguimiento permanente a las acciones que se vayan ejecutando.

Producto

Tabla 37: Actividades monitoreo y control del producto

Descripción actividad	Variables	Indicador	Responsables	Periodicidad
Medición calidad de los servicios	Número de quejas del usuario	Servicios / reclamaciones	Administrador general	Mensual
Medición en ventas	Crecimiento en ventas	Ventas periodo actual / Ventas periodo pasado		Trimestral

Fuente. Elaboración propia. 2014.

Tabla 38: Actividades monitoreo y control del precio

Descripción de actividad	Variables	Indicador	Responsables	Periodicidad
Control y seguimiento a los precios históricos y el margen de rentabilidad	-Costo del producto histórico -Margen de rentabilidad histórico	Comparación entre los diferentes periodos	Administrador general	Trimestral
Control y seguimientos a los gastos que inciden en el precio de servicios	-Gastos de ventas -Gastos de publicidad y promoción	Impacto de los gastos en el precio final		Mensual
Comparación y seguimiento de los precios de la competencia	-Precios competencia y	Comparación precios de la competencia.		Trimestral
Comparación de las promociones y el porcentaje de descuento entre la competencia	-Descuentos y promociones de la competencia	Comparación descuentos de la competencia		Mensual

Fuente. Elaboración propia. 2014.

Tabla 39: Actividades monitoreo y control de la distribución

Descripción actividad	Variables	Indicador	Responsables	Periodicidad
Seguimiento a las ventas de acuerdo a las líneas de servicios o tipo de clientes.	-Ingresos por ventas	Comparación entre periodos	Administrador general	Quincenal
	-Cantidades vendidas	Comparación versus planes de ventas		
	-Devoluciones	Costos devoluciones		
Seguimiento a las relaciones con el cliente	-Clientes nuevos	Comparación entre periodos		Mensual
	-Reincidencia en compra	Comparación con las metas programadas		
	-Clientes inactivos	Análisis historial del cliente		

Fuente. Elaboración propia. 2014.

Tabla 40: Actividades de monitoreo y control de la promoción

Descripción actividad	Variables	Indicador	Responsables	Periodicidad
Seguimiento a las actividades de promoción (comunicación de la marca, publicidad)	-Número de actividades ejecutadas	Número de actividades ejecutadas vs. actividades planeadas	Administrador general	Mensual
	-Cobertura de la promoción, numero de audiencia	Pruebas selectivas para determinar la cobertura		Mensual
Seguimiento efectividad de los mensajes publicitarios	Recordación de marca	Sondeo con el público objetivo		Bi mensual
Seguimiento de la inversión en promoción y el aumento en el mismo periodo de las ventas	Dinero invertido vs. aumento de las ventas	Costos en pesos de la promoción Ingresos por ventas y cantidades vendidas		Bi mensual

Fuente. Elaboración propia. 2014.

Los indicadores propuestos están enfocados hacia el desempeño en ventas y costos considerando que estas variables inciden en la rentabilidad de la empresa y en sí en el crecimiento de la misma.

9. CONCLUSIONES

El análisis de entornos demostró que la economía colombiana tiene expectativas positivas hacia futuro, lo que incide en la demanda de servicios de transporte. De igual manera esto impulsa para que en el mercado surja un mayor nivel de competidores, y para que el usuario adquiera vehículos lo cual también afecta a la empresa negativamente. Para tener éxito la empresa debe identificar nichos de mercado y establecer estrategias que le permita atenderlo y así lograr el éxito comercial, después de este estudio de entorno la empresa Everest cuenta con una mejor información que le permite tomar decisiones con más análisis y le ayudan disminuir el riesgo.

Respecto a la condición de la empresa se identifica que esta tiene un alto nivel de informalidad y manejo empírico de la organización lo que conduce a ineficiencias y desaprovechamiento de oportunidades, para corregir esto dentro de las estrategias se contempló el documentar y estandarizar los procesos, especialmente para mejorar la gestión de personal y así facilitar la ejecución de las funciones de cada uno de los cargos, la ejecución de los planes de acción le ayudaran a formalizar cada una de sus áreas y alinear todos sus unidades hacia la consecución de los objetivos propuestos ayudando a cumplir su misión.

Respecto a la competencia de la empresa se encontró que algunos competidores cuentan con mayor acreditación de marca, lo que les facilita los procesos comerciales. La empresa deberá en este sentido dar a conocer su marca y su portafolio de servicio para lograr mayor confianza entre clientes y clientes potenciales. El tener claro la posición de la empresa en el sector e identificar quienes son sus competidores, como están con respecto a ellos, le ayuda a la organización Everest a realizar estrategias que le faciliten el alcance de los objetivos, ya que pueden aprovechar sus diferencia comparativas y convertirlas en ventaja competitiva.

Las estrategias formuladas se hicieron con base al análisis de los entornos y del diagnóstico interno. Buscan aprovechar las condiciones del mercado que son favorables y al mismo minimizar las falencias internas que se tienen. En éste sentido se considera que las estrategias, junto con el plan de acción diseñado son viables, responden a las oportunidades y amenazas derivadas de la situación externa y a la vez se ajustan a las situación interna porque aprovechan las oportunidades y se orientan a reducir las debilidades. El direccionamiento estratégico le permite a la organización Everest hacer un seguimiento y control de

las acciones que se desarrollaran para alcanzar los objetivos propuestos a través de las estrategias planteadas, como también alinear toda la organización en el cumplimiento de su función misional.

Tanto las estrategias como el plan de acción debe ser ejecutadas según lo planeados, sin embargo es importante que los responsables vayan ajustando dichas estrategias y acciones conforme van cambiando las condiciones externas e internas, esta flexibilidad garantizara que se logren los objetivos, y en si se logren un desempeño económico favorable, los planes de acción son la operacionalización de la estrategia, por eso su importancia a las hora de hacerle el seguimiento y control, porque esto le permitirá a la empresa tener una información para tomar decisiones en el momento en que por circunstancias se deban ajustar.

10. RECOMENDACIONES

Considerando el contexto de la empresa Transporte Everest se procede a realizar una serie de recomendaciones enfocadas a mejorar aspectos como el desempeño comercial que es fundamental para mantener la rentabilidad en el negocio, mantener o aumentar la participación del mercado y gestionar de manera más efectiva la relación con el cliente.

- Realizar permanentemente investigaciones de mercados para conocer los hábitos de consumo de los clientes institucionales como instituciones educativas, empresas, además indagar sobre la demanda de servicios de transporte para el sector turismo y sobre la base de esta información hacer una propuesta de servicio.
- Investigar a los competidores para comprender sus propuestas de valor, y en especial sus portafolios de productos que cambian continuamente generando promociones como descuentos y planes.
- Introducir nuevas tecnologías que faciliten la ejecución de los procesos internos, especialmente los que tienen que ver con la gestión de información financiera y contable.
- Realizar alianzas estrategias con las instituciones educativas y empresas para generar beneficios a los usuarios finales.
- Participar continuamente en ferias y eventos gremiales para mantenerse al tanto de los cambios que se puedan presentar, así mismo, esto facilitará la actualización de leyes o cambios tecnológicos.
- Realizar sondeos y búsqueda de nuevos proveedores para mantener precios bajos especialmente en el tema de mantenimientos y repuestos.
- Invertir continuamente en la promoción y publicidad, evaluando el impacto de las campañas ejecutadas.
- Realizar mantenimientos a la flota de transporte para garantizar la seguridad del viajero final, adicionalmente se recomienda verificar el estado de los vehículos antes de cada viaje.

11. BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras. 2013.

ALCALDIA DE CALI. Rutas turísticas. [En línea] Disponible en: http://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/rutas_turisticas_de_cali_pub [Consultado 15 de marzo de 2015]

ALFRED Chandler.1962, Citado por SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica. 10ed. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda. 2012. P.20

ANIF. Dinámica y comportamiento del sector transporte en 2013, Febrero 17 de 2014

ATHUR A, Thompson, Administración estratégica. Textos y casos.13ed. México: Mc Graw-Hill, 2004.p.10.

CALI COMO VAMOS. Cali y sus perspectivas de ciudad. [En línea] Disponible en: <http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/Articulos%20CCV/Cali%20y%20sus%20Perspectivas%20de%20Ciudad.pdf> [Consultado 15 de octubre de 2014]

CANALES-PASTRANA .Rafael R. EVSC 5020: Bioestadística. [En línea] Disponible en: <http://facultad.bayamon.inter.edu/rrcanales/EVSC-5020/Documentos/Presentaciones-NEW/EVSC-5020-1-Introduccion-2014.pdf> [Consultado 10 de febrero de 2015]

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill, 2011. p.4

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill, 2011. p.73-77

COLOMBIA, MINISTERIO DE TRANSPORTE PUERTOS. Decreto 174 de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial, [en línea]. Bogotá D.C. Ministerio de Transporte 2001 [Consultado 18 de Marzo de 2013] Disponible en internet: <http://www.transporteescolar.net/images/stories/decretos/decreto174de2001.pdf>

CONALVIAS. Ministerio de Transporte, Informe final V1,01, Septiembre de 2012, p.19.

CONGRESO DE COLOMBIA, Ley 1314 del 13 de Julio del 2009, por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento, [en línea]. Bogotá D.C. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA [Consultado el 28 de Marzo del 2013], Disponible en internet: http://www.superfinanciera.gov.co/NormativaFinanciera/ley1314_09.pdf

DE LA TORRE LUQUE John Hernán. Plan de asociatividad para los agricultores de cultivos de ciclo corto de la comuna San Antonio, Cantón Playas, año 2015. La Libertad – Ecuador 2014

GONZALEZ Juan. Planeación estratégica. [En línea] Disponible en: http://www.academia.edu/6102274/PLANEACI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA [Consultado 15 de marzo de 2015]

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN TEMAS CONTEMPORANEOS EN CONTABILIDAD, CONTROL, GESTIÓN Y FINANZAS. Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes en la micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia. Cali, Facultad de administración de empresas, Diciembre 2008, P.16.

HUACO PASTOR Enrique. Curso Dirección Estratégica. [En línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/myriam410/direccion-estrategica-presentation> [Consultado 15 de febrero de 2015]

INVEST PACIFIC. Agencia de promoción de inversión en el pacífico colombiano. 2012. Obtenido de. <http://www.investpacific.org/node/1346>. 28 Abril 2014.

JIMÉNEZ RUTH.Flores., JIMÉNEZ IVETTE. Flores. La importancia de la capacitación en las micro y pequeñas empresas artesanales del valle del mezquital estado de Hidalgo. Sexto congreso internacional sobre Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del S.XXI. 05 al 24 enero 2011.

MOLINA BARRIOS Santiago. ROMERO SANTAMARIA Lorena. TEPEPA PEREZ Jaime. Propuesta de un modelo de capital intelectual para grupo Maquilador Ébano S.A. de C.V. Tesis de grado programa de Ingeniería industrial. Instituto Politécnico Nacional. México. 2010.

PANECA GONZÁLEZ, Y.: "La planificación empresarial: un acercamiento conceptual" en contribuciones a la Economía, julio 2010, [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010b/> [Consultado 10 de abril de 2015]

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía editorial continental, S.A de C.V 1982 p.23

PORTER, Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina. Enero 2008. R0801E-E. p. 3

PORTER, Michael, Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. 1980.

PORTER, Michael, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía editorial Continental S.A. 1982.p59.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones. Boletín Trimestral de las TIC. Cuarto trimestre de 2014.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones. Informe de prensa. Marzo 3 de 2013.

REPUBLICA DE COLOMBIA. LEY 788 DE 2002. (diciembre 27). Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 45.046 de 27 de diciembre de 2002

SANABRIA, Raúl. Formulación y pensamiento estratégico: según el escritor de Sun Tzu, el arte de la guerra.

SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría – metodología – alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10ed. Bogotá. Panamericana Editorial Ltda, 2012.p.22.

SINIC. Sistema Nacional de Información cultura. Colombia cultura. [En línea] Disponible en: <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=25&COLTEM=217> [Consultado 15 de marzo de 2015]