



EMPRESA DE TRANSPORTE

Armenia-Colombia

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE
CATORCE S.A DE LA CIUDAD DE ARMENIA-QUINDIO**

MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE
2013**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE
CATORCE S.A DE LA CIUDAD DE ARMENIA-QUINDIO**

MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA

**Trabajo de grado en la modalidad de pasantía para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor
Fernando Moreno Betancourt
Administrador de Empresas
Especialista en Gerencia Social**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE
2013**

Nota de aceptación

Firma de Evaluador

Caicedonia - Valle, Octubre de 2013

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	18
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2 JUSTIFICACIÓN	21
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo General	21
1.4.1 Objetivos Específicos.....	22
1.5 METODOLOGÍA	22
1.5.1 Tipo de Investigación	23
1.5.2 Método	23
1.5.3 Población y Muestra	23
1.5.4 Recolección de Información	24
1.5.5 Técnicas de recolección de Información	24
1.6 MARCO TEÓRICO	25
1.6.1 Concepto de Estrategia	26
1.6.1.1 Formulación de la estrategia	26
1.6.1.2 Misión	26
1.6.1.3 Visión.....	27
1.6.1.4 Objetivos	27
1.6.1.5 Estrategias	28

1.6.1.6 Políticas.....	30
1.6.2 Concepto planeación estratégica	30
1.6.2.1 Etapas de la planeación estratégica	30
1.6.2.2 Análisis DOFA.....	31
1.6.3 Benchmarking	33
1.6.3.1 Tipos de benchmarking	34
1.6.4 Entorno organizacional	36
1.6.4.1 Dimensiones del Entorno.....	37
1.6.5 El sector	38
1.6.5.1 Características del sector.	38
1.6.5.2 Tamaño y grado de concentración del sector	39
1.6.5.3 Evolución del sector.....	39
1.6.5.4 Posición comercial	39
1.6.5.5 Aspectos económicos.....	40
1.6.5.6 Aspectos financieros.....	40
1.6.5.7 Posición internacional del sector	40
1.7 MARCO LEGAL	41
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	44
2.1 MISIÓN.....	44
2.2 VISIÓN	44
1.3 POLÍTICAS DE CALIDAD	44

1.4 ORGANIGRAMA.....	45
3. ANÁLISIS EXTERNO	46
3.1 MACROAMBIENTE	46
3.1.1 Entorno Económico.....	46
3.1.2 Entorno Sociocultural.....	60
3.1.3 Entorno Demográfico	77
3.1.4 Entorno Medioambiental.....	87
3.1.5 Entorno Tecnológico	91
3.1.6 Entorno Político.....	96
3.1.7 Entorno Jurídico	102
3.1.8 Entorno Internacional.....	107
3.1.9 Matriz relacional del Entorno	111
3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	119
3.2.1 Diamante de Porter.....	119
3.2.1.1 Factores Productivos	119
3.2.1.2 Encadenamientos Productivos	121
3.2.1.3 Condiciones de la Demanda	123
3.2.1.4 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas del Sector	124
3.2.1.5 El Papel del Gobierno	125
3.2.1.6 El Papel de la Casualidad – El Azar.....	125
3.3 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	127

3.3.1 Intensidad de la Rivalidad.....	127
3.3.2 Amenaza de nuevos competidores.	128
3.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores.....	129
3.3.4 Poder de Negociación de los Compradores.	129
3.3.5 Productos Sustitutivos.	130
3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO BENCHMARKING.....	131
3.4.1 As Transportes.....	133
3.4.2 Emprestur.....	134
3.4.3 Trans CEAL LTDA	136
4. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	142
4.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	142
4.1.1 Planeación	142
4.1.2 Organización	144
4.1.3 Dirección	145
4.2 EVALUACIÓN Y CONTROL.....	146
4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	147
4.4 GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	148
4.5 GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL.....	151
4.5.1 Mercados y productos	151
4.5.2 Gestión comercial	152
4.5.3 Proceso de producción	152

4.6 GESTIÓN DE SUMINISTROS.....	153
4.7 GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	154
4.8 GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	154
4.8.1 En relación con la selección, definición y difusión de la información	154
4.8.2 En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información	155
4.9 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	156
4.9.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos	156
4.9.2 Clima de trabajo y salud ocupacional.....	156
4.9.3 Administración del personal.....	156
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - ANÁLISIS DOFA.....	158
5.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA.....	158
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A.....	161
6.1 HISTORIA, MISIÓN Y VISIÓN	161
6.1.1 Historia	161
6.1.2 Misión	162
6.1.3 Visión.....	162
6.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS	162
6.3 POLÍTICAS	163
6.4 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEEA)	164
6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	168

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	169
6.4.1 Descripción de cargos de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A.....	170
6.4.1.1 Área Directiva	170
6.4.1.2 Departamento de Contabilidad.....	172
6.4.1.4 Departamento Jurídico y Documentación	177
7. PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A.....	180
8. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE ACCIÓN	183
9. CONCLUSIONES	185
10. RECOMENDACIONES.....	188
BIBLIOGRAFÍA	189
WEBGRAFIA.....	192
ANEXOS	195

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág
Figura 1 Proceso Metodológico	25
Figura 2 Formas de Estrategia.....	29
Figura 3 Etapas de la Estrategia.....	31
Figura 4 Fases del Benchmarking	34
Figura 5 Estructura general del sector transporte.....	122
Figura 6 Cadena productiva y clúster del transporte.	123
Figura 7 Modelo del diamante de Porter para el sector del transporte	126
Figura 8 Logo de la empresa As Transportes.....	133
Figura 9 Logo de la empresa Emprestur	134
Figura 10 Logo de la empresa TRANS CEAL LTDA.....	137
Figura 11 Estructura Organizacional Empresa de Transporte Catorce Catorce S.A.	179

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pág
Gráfico 1 Crecimiento del PIB por años	46
Gráfico 2 Distribución de recursos por sector.....	56
Gráfico 3 Cobertura en salud	61
Gráfico 4 Cobertura bruta en educación.	62
Gráfico 5 Población en edad escolar	64
Gráfico 6 Evolución de la matrícula escolar en Armenia	65
Gráfico 7 Tasa de desempleo en el Quindío	66
Gráfico 8 Tasa de desempleo subjetiva	67
Gráfico 9 Tasa global de participación Armenia-Quindío.	68
Gráfico 10 Población del Quindío y Armenia.	78
Gráfico 11 Tasa de fecundidad Armenia-Quindío.....	79
Gráfico 12 Tasa de mortalidad por accidentes de tránsito	80
Gráfico 13 Benchmarking Competitivo para las empresas del sector Transporte	140
Gráfico 14 Benchmarking Competitivo y su nivel de participación de las empresas.	140
Gráfico 15 Matriz PEEA	166

ÍNDICE DE TABLAS

	pág
Tabla 1 Diferentes tipos de Entornos	37
Tabla 2 crecimiento PIB años 2011- 2012	47
Tabla 3 Participación porcentual del PIB	48
Tabla 4 Inflación hasta Abril del 2013	50
Tabla 5 Incremento de precios en el departamento del Quindío.	51
Tabla 6 Exportaciones según CIU Rev. 3 millones USD FOB Enero – Octubre...	53
Tabla 7 Importaciones al departamento del Quindío.....	54
Tabla 8 Inversión en el Transporte	57
Tabla 9 Análisis del macroambiente Económico	58
Tabla 10 Números de población que matriculan.	63
Tabla 11 Participación de la población en el sistema educativo.....	65
Tabla 12 Tasa de ocupación en Armenia-Quindío.	68
Tabla 13 Niveles de pobreza	69
Tabla 14 Informe de accidentalidad en el departamento del Quindío.....	73
Tabla 15 Análisis del macroambiente sociocultural.....	76
Tabla 16 Distribución de la población	78
Tabla 17 Principales ciudades con mortalidad.	82
Tabla 18 Experiencia migratoria.	83
Tabla 19 Hogares con experiencia migratoria.	83
Tabla 20 Análisis del macroambiente Demográfico	85
Tabla 21 Política ambiental.....	88

Tabla 22 Proceso de implementación SGA - ISO 14000	89
Tabla 23 Análisis del macroambiente Medioambiental	90
Tabla 24 Aplicaciones empresariales.....	94
Tabla 25 Análisis del macroambiente Tecnológico.	95
Tabla 26 Instituciones reguladoras del transporte en Colombia.....	98
Tabla 27 Análisis del macroambiente Político.....	102
Tabla 28 Análisis del macroambiente Jurídico.....	106
Tabla 29 Análisis del macroambiente Internacional.	110
Tabla 30 Matriz relacional del Entorno.....	111
Tabla 31 Análisis del perfil competitivo del sector	130
Tabla 32 Descripción de factores As transportes.....	134
Tabla 33 Descripción de factores Emprestur	136
Tabla 34 Descripción de factores Trans CEAL LTDA	138
Tabla 35 Comparación de la Empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. y tres empresas del sector.	139
Tabla 36 Análisis interno - Planeación	143
Tabla 37 Análisis interno - Organización.....	145
Tabla 38 Análisis interno - Dirección.....	146
Tabla 39 Análisis interno - Evaluación y Control.	147
Tabla 40 Análisis Interno - Cultura Organizacional	148
Tabla 41 análisis interno - Gestión Financiera y Contable	150
Tabla 42 Análisis interno - Gestión y situación Comercial.....	152
Tabla 43 Análisis interno - Gestión de Suministros.	153

Tabla 44 Análisis interno - Investigación y Desarrollo	154
Tabla 45 Análisis interno - Gestión de los sistemas de Información.....	155
Tabla 46 Análisis interno - Gestión de Recursos Humanos	157
Tabla 47 Matriz de estrategias DOFA	158
Tabla 48 Análisis Posición Estratégica y Evaluación de Acciones	164
Tabla 49 Matriz de Objetivos Estratégicos.	168
Tabla 50 Descripción del cargo Gerente General	170
Tabla 51 Descripción del cargo Subgerente	171
Tabla 52 Descripción del cargo Contador	172
Tabla 53 Descripción del cargo Auxiliar Contable	173
Tabla 54 Descripción del cargo Tesorería	174
Tabla 55 Descripción del cargo Jefe de Transporte	175
Tabla 56 Descripción del cargo Conductor	176
Tabla 57 Descripción del cargo Conductor Abogado.	177
Tabla 58 Descripción del cargo Secretaria General.	178
Tabla 59 Plan de Acción	180
Tabla 60 Presupuesto para el plan de acción	183

TABLA DE ANEXOS

	pág
Anexo 1 Carta de solicitud de pasantía por parte de la empresa	195
Anexo 2 Convenio de práctica y pasantía.....	196
Anexo 3 Acta de Compromiso	201
Anexo 4 Balance General de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. ..	202
Anexo 5 Certificación y Carta Laboral de la pasantía.....	206
Anexo 6 Formato de tareas realizadas	208
Anexo 7 Evidencia fotográfica.....	210

Agradecimientos y Dedicatoria

Doy gracias a Dios, en primer lugar por haberme permitido culminar con éxito mi carrera profesional, a mi madre Martha Rocío Pulgarín y su esposo por ser mi apoyo constante e incondicional. A toda mi familia en general por ser mi principal motivo de superación. A mi pareja sentimental Alejandra Luna por ser mi compañía y apoyo en este largo proceso.

A la Universidad del Valle por haber permitido formarme como profesional y a todas las personas que de alguna manera intervinieron para que fuera posible este logro. A mis amigos y compañeros, que a lo largo del camino, hicieron de esta etapa una verdadera aventura.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy se enfrentan, cada vez más, a ambientes y entornos exigentes y en constante cambio, que les obliga a buscar alternativas para adaptarse, sobrevivir o ser reconocidas por su participación. Por esta razón, existe una herramienta administrativa que permite establecer aspectos clave para lograr este objetivo tan primordial para el éxito de cada empresa.

Por lo tanto, la planeación estratégica es la herramienta que permite, al gerente general de una empresa, dar una orientación clara para la consecución de los objetivos centrales de la organización. Dentro de las actividades que se realizan en este modelo administrativo están el diagnóstico actual, el replanteamiento de la imagen corporativa, la misión, la visión y los objetivos corporativos; además de la formulación de estrategias y planes necesarios para la consecución de dichos objetivos.

Así mismo, se realizó un trabajo de campo en la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. de la ciudad de Armenia – Quindío para identificar las necesidades propias de la organización y establecer un método administrativo que le permita al gerente general dirigirla de una manera organizada y eficiente. A partir de las primeras evidencias encontradas se tomó la decisión de realizar una planeación estratégica a la empresa porque algunas de sus áreas poseen puntos débiles y con dificultades para realizar sus actividades más importantes.

Con el fin de complementar el trabajo de campo realizado en la empresa, se incluye en el presente proyecto, un estudio que contiene cinco etapas en las que se plasman los hallazgos, planes, propuestas y presupuestos que se llevarán a cabo para lograr que la empresa sobresalga nuevamente en el mercado y logre mayores niveles de competitividad en el sector del transporte.

La primera etapa contiene un detallado estudio del macroambiente, en donde se estudian las diferentes perspectivas del entorno a nivel nacional y regional, identificando oportunidades y amenazas a la empresa. Además, de un análisis del sector del transporte en Colombia, el cual brinda información sobre los niveles de

competitividad en dicho sector, permitiendo conocer el perfil competitivo actual de la empresa para determinar qué posición ocupa y cuáles son los riesgos que enfrenta ante la competencia.

Con relación a lo anterior, se utiliza la herramienta del Benchmarking con el fin de establecer una comparación de la empresa con otras que sobresalen en el mismo sector y determinar cuál es la posición competitiva en la que se encuentra la empresa en mención.

Posteriormente, en la segunda etapa se realiza el diagnóstico interno de la organización, en donde se contemplan puntos básicos como la forma de administrar, la cultura de la organización, los procesos, el talento humano, la situación financiera, etcétera, lo cual permite conocer las fortalezas y debilidades inherentes a la organización y tener un punto de partida hacia la creación de estrategias que permitan impulsar el negocio hacia nuevos mercados y mejorar su capacidad competitiva. Luego se realiza un análisis DOFA para obtener las estrategias que más se adaptan a las necesidades de la empresa para su posterior estudio.

En la tercera etapa se encuentra el direccionamiento estratégico, el cual contiene el rediseño de la misión, la visión, la reseña histórica, los objetivos, las políticas y la estructura de la organización, los cuales permiten dar una orientación más precisa hacia la consecución de las metas organizacionales. Con base al análisis de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA), se establecen las estrategias más precisas para la realización de un plan de acción pertinente para la empresa.

Finalmente, se propone el plan de acción y el presupuesto, el cual contiene aspectos relevantes como los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores, los logros y los responsables, los cuales le servirán de apoyo al gerente general para dirigir la implementación de dicho plan estratégico y direccionar la organización de una manera más eficiente y con mejores proyecciones hacia el futuro.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones, con el transcurrir del tiempo, evidencian cambios en su entorno, las cuales las conllevan hacia un nuevo direccionamiento para asumir una nueva perspectiva en el ámbito empresarial actual. El mayor problema en las organizaciones es la poca implementación de la Planeación Estratégica como herramienta para soportar los cambios constantes del mercado y así poder tomar decisiones correctas que la lleven a la máxima productividad y lograr ser más competitivos.

La mayor problemática que se presenta en las empresas es la falta de adaptación al cambio que su entorno les exige. Para resolver dicha problemática se elaborará un plan estratégico a la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A ubicada en la ciudad de Armenia Quindío, la cual debe adaptarse a todos los cambios que su entorno le exige y así poder ser más competitiva, con mejores planes, programas y servicios, que generarán la máxima competitividad tanto para la empresa como para sus clientes. La empresa tendrá necesidad de mejorar algunos de sus procesos, que finalmente le permitirán ser líder en el mercado.

Para llevar a cabo esto se debe realizar una planeación estratégica efectiva, la cual permita realizar un análisis interno y externo que conlleve a la empresa a encontrar y, posiblemente, mejorar aspectos fundamentales tales como: debilidades, fortalezas y amenazas, observar el desarrollo y comportamiento del sector transporte, reconocer la competencia, saber cómo elabora sus procesos, a su vez analizar cuál sería el plan estratégico a aplicar, la herramienta a utilizar de tal forma que la empresa alcance el grado de competitividad y mejoramiento continuo. Y lograr así un posicionamiento en el mercado.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores se deben tener en cuenta para la elaboración de un direccionamiento estratégico en la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El motivo por el cual se plantea una planeación estratégica en la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A ubicada en la ciudad de Armenia Quindío, obedece a la necesidad de dar desarrollo a estrategias que le permitan tener una amplia proyección hacia el futuro, respondiendo así a la modernización y globalización. Hoy en día las empresas están en constante cambio, por el cual tienen que adoptar estrategias gerenciales nuevas respondiendo así a los cambios que su entorno exige, la planeación estratégica es una herramienta la cual le brindará la adaptación a cada uno de los cambios para así poder afrontarlos, para ser más competitivo en este mercado tan cambiante.

La empresa Catorce Catorce S.A enfrenta el reto de realizar cambios para mejorar los servicios mediante la implementación de planes estratégicos los cuales brinden nuevas ideas que les permitan solventar las exigencias del mercado, con el objeto de brindar un mejor servicio. Por esa razón se elaborará una Planeación Estratégica, teniendo en cuenta la organización para un análisis detallado acerca de las características y necesidades del mercado actual y así ser más competitiva y sobrevivir al entorno cambiante, con una planificación eficiente que genere resultados de mejoramiento tanto a corto como a largo plazo.

Al realizar este trabajo de investigación se deben tener en cuenta todos los conocimientos aprendidos durante los años de estudios universitarios, pues se retomaran temas, teorías y conceptos que resultan fundamentales en la carrera profesional de un administrador de empresas. Esta experiencia contribuirá en el refuerzo de los conocimientos, los cuales me ofrecerán un mejoramiento a futuro, y aportaran una experiencia y formación a mi vida intelectual.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. que le permita lograr una mayor participación en el mercado.

1.4.1 Objetivos Específicos

- Caracterizar la organización.
- Realizar un diagnóstico interno para determinar recursos y capacidades.
- Elaborar un diagnóstico de entorno organizacional de la empresa.
- Formulación de estrategias para el mejoramiento de la empresa.
- Reevaluar los componentes estratégicos: misión, visión, valores y objetivos.
- Diseñar plan de acción.

1.5 METODOLOGÍA

La metodología a utilizar en esta investigación se basa en la observación directa de la empresa en estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Para realizar dicha investigación se analizaran las siguientes variables organizacionales:

- ✓ Análisis externo, macroambiente y microambiente.
- ✓ Análisis interno.
- ✓ Dirección.
- ✓ Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).
- ✓ Formulación de estrategias.
- ✓ Plan operativo.
- ✓ Herramientas utilizadas en planeación estratégica.
- ✓ Recomendaciones de mejora.

1.5.1 Tipo de Investigación

La investigación a desarrollar en este proceso investigativo tiene un enfoque descriptivo el cual consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí. Es decir, se analizan las cualidades que presenta la situación actual y el desarrollo de la empresa, en él se describen los procesos que necesita mejorar tanto en el ambiente interno como en el externo de la organización.

1.5.2 Método

El método será cualitativo que, por lo general, consiste en tres tipos de recolección de información: observación, entrevistas y repaso de documentación. Se iniciará el trabajo de análisis interno, empezando por la observación y evaluación de los procesos internos, la forma de atender al cliente, evaluar el desarrollo del proceso administrativo para determinar las causas de la problemática presentada y así poder sugerir los cambios necesarios a aplicar.

1.5.3 Población y Muestra

La Población que se tomará en cuenta para la investigación será los miembros activos dentro de la empresa de transporte Catorce Catorce S.A., lo cual nos permitirá tener una mejor perspectiva de análisis dentro y fuera de la organización.

Para determinar el tamaño de la muestra se realizará un criterio de inclusión, por el cual sólo se tomaran en cuenta las personas directamente relacionadas con la planificación estratégica de la organización. Esta población está conformada por: el gerente, la junta de socios y todas las personas que pueden tomar decisiones dentro de la empresa.

1.5.4 Recolección de Información

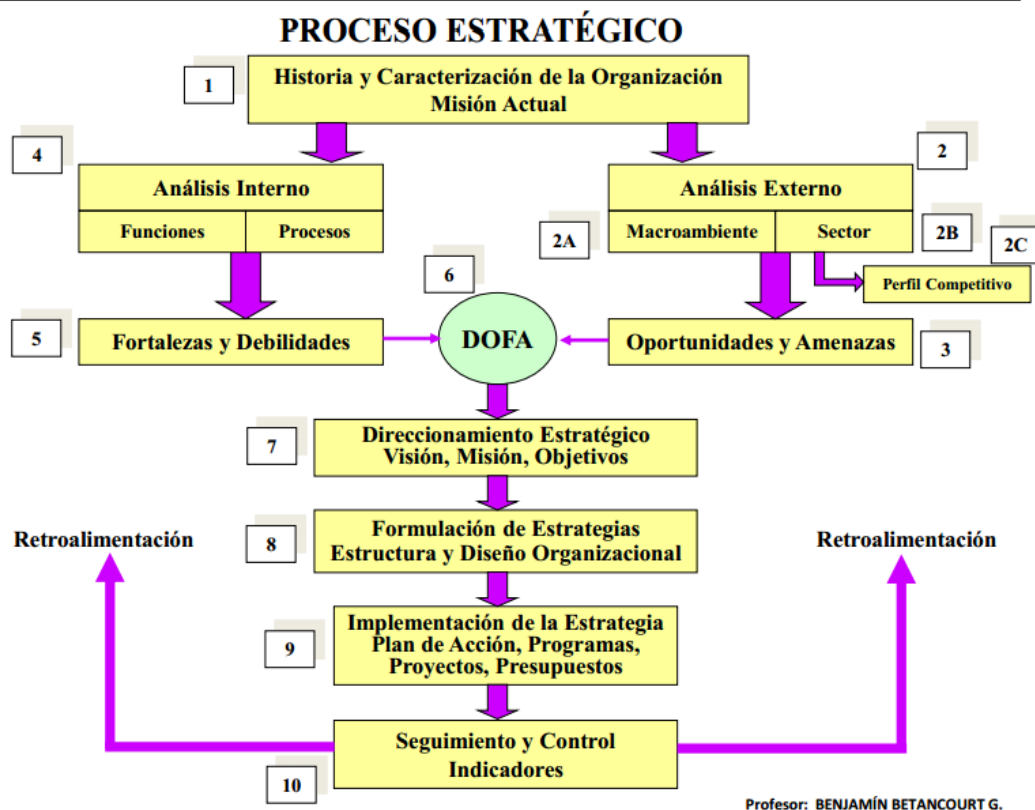
El proceso de recolección de información se realizará a través del periodo de pasantía en un tiempo determinado de seis meses, donde se analizarán factores de la empresa los cuales brinden la información necesaria para la elaboración de dicho trabajo en la empresa “Catorce Catorce S.A” así como los conceptos de planificación estratégica manejados dentro de la misma (misión, visión y objetivos estratégicos).

1.5.5 Técnicas de recolección de Información

En la investigación se emplearan las siguientes técnicas de recolección: la observación directa de la organización, también se utilizará una serie de material bibliográfico, el cual se emplea como una herramienta que permitirá profundizar en el tema de estudio y que éste sea comprendido de mejor manera. Así mismo, se realizará una lluvia de ideas, la cual permita recoger y expresar libremente sus opiniones en determinado entorno de la organización, para luego debatir de manera más rigurosa sobre dichas opiniones.

Figura 1 Proceso Metodológico

PAPELES DE TRABAJO PARA PLANES ESTRATÉGICOS



Fuente: Benjamín Betancourt

1.6 MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se tomará en cuenta para llevar a cabo la investigación permitirá recopilar y analizar la información necesaria, y así poder realizar estudios que faciliten afianzar los conocimientos más importantes adquiridos a lo largo de la formación académica. En esta investigación es necesario abordar teorías que permitan compilar experiencias que tengan que ver con los procesos de aplicación de la planeación estratégica dentro de una organización, para así poder alcanzar una competitividad empresarial necesaria en estos tiempos de cambio constante.

1.6.1 Concepto de Estrategia

En un comienzo el concepto de estrategia (del griego *strategos*) se entiende como el “arte del general” y hace referencia a las habilidades psicológicas y al carácter con que éste asume su papel.

Para James Brian Quinn una estrategia es el Patrón o Plan que integra las principales metas u objetivos y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.¹

Las estrategias permitirán a las organizaciones tener un nivel de competitividad y rendimientos más altos con el desarrollo de una planificación estratégica a largo plazo. Al hablar de estrategias se deben considerar los diferentes campos de análisis. Este tipo de análisis incluye objetivos, análisis externo, interno, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, evaluación y control. Por lo tanto, para la realización de una estrategia efectiva debemos contar con la capacidad de poder identificar los factores a los cuales nos vamos a dirigir.

1.6.1.1 Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especialización de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

1.6.1.2 Misión

Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifican el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo

¹ Universidad nacional de Colombia, documento planeación territorial.
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

servicios) y los mercados que sirve. También incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados.²

La misión enseña aspectos fundamentales que nos permitirá tener una orientación más clara la organización, con la finalidad de integrar las partes involucradas (clientes, empleados, proveedores, etcétera.) para los diferentes ámbitos organizacionales. Responde el interrogante ¿En dónde estamos? y ¿Con qué contamos? y así poder definir las competencias de la empresa.

1.6.1.3 Visión

La visión define a dónde quiere llegar la empresa en un futuro alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Donde se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno.³

En pocas palabras se puede decir que la Visión de una organización, es la perspectiva que se tiene en un periodo de tiempo. Es el enfoque futuro y deseado para la organización. Responde el interrogante ¿A dónde queremos llegar? y ¿qué pretendemos alcanzar? lo que permite dirigir la empresa y no perder de vista los objetivos corporativos.

1.6.1.4 Objetivos

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y se debe decir lo que se lograra en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.⁴

² THOMAS L. WHEELEN. J.DAVID HUNGER. Administración estratégica y políticas de negocios, conceptos y casos. Décima edición. Página 12.

³ Libro Práctico Planeación Estratégica en las MIPYMES, GRUPO DE INVESTIGACION PORTER, universitaria de investigación y desarrollo UDI. http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf.

⁴ THOMAS L. WHEELEN. J. DAVID. HUNGER. Administración estratégica y políticas de negocios, conceptos y casos. Décima edición. Página 14

Los objetivos son las acciones por las cuales las organizaciones buscan un diagnóstico que les permita establecer una meta a la que pretende llegar la organización, dentro de los términos que imponen las políticas organizacionales. Deben tener la capacidad de prever adecuadamente los recursos necesarios de la empresa, y así poder llegar a la situación deseada que la empresa intenta lograr, o pretende para el futuro.

1.6.1.5 Estrategias

Son entonces aquellas decisiones que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como de incertidumbre. Como se ve en las definiciones anteriores, lo estratégico siempre está referido a lo viable, a lo posible.

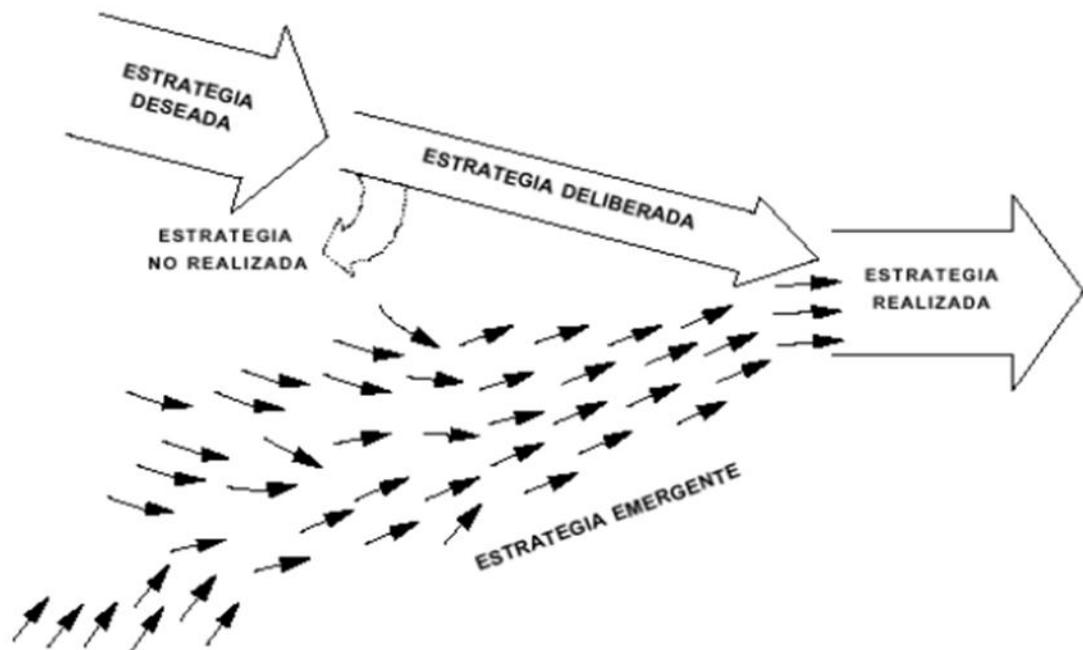
No todas las grandes decisiones que tienen que ver con los objetivos son estratégicas. En estricto sentido una estrategia genuina hace referencia a la respuesta proactiva o reactiva de la entidad ante acciones potenciales o respuestas de un contrincante inteligente. También a las acciones proactivas o reactivas frente a un entorno cambiante e incierto.

Las estrategias son entonces decisiones a priori, como guías para la acción, o decisiones in situ y como respuesta a una capacidad decisoria flexible, eficaz y oportuna. Las primeras corresponden a formulación deliberada y las segundas a Formación emergente.⁵

Las estrategias son parte fundamental de las organizaciones ya que se consideran como el patrón o plan a seguir por el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a seguir. La formulación de la estrategia adecuada nos ayuda a poner en orden las insuficiencias con las que cuenta la organización, con el fin de poder lograr una situación viable, y así poder anticiparse a posibles cambios en el entorno y tomar las acciones necesarias a realizar.

⁵ Universidad nacional de Colombia, documento planeación territorial.
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

Figura 2 Formas de Estrategia



Fuente: Adaptado de Mintzberg (1994)

Estrategia corporativa: Describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocios y de productos.

Estrategia de negocios: Ocurre a nivel de productos o unidades, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.

Estrategia funcional: Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los negocios. Se ocupa del desarrollo y

fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.⁶

1.6.1.6 Políticas

Una política es una directriz amplia para la toma de dediciones que relacionan la formulación de las estrategias con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación.⁷

1.6.2 Concepto planeación estratégica

La Planeación Estratégica es un proceso sistémico de la Alta Gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, dándole un rumbo estratégico a la organización, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles y que permita así el fortalecimiento empresarial. Según esta definición, la empresa debe funcionar como un conjunto de partes (departamentos) que interactúan para lograr.⁸

La planeación estratégica busca que las organizaciones, aprovechen al máximo las ventajas competitivas que les brinda el entorno, y así poder tener una ventaja gracias a la formulación y puesta en marcha de estrategias, que permitan preservar las ventajas con las que cuenta. Todo esto en función de la Misión y de los objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

1.6.2.1 Etapas de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica se puede dividir en tres etapas: la formulación de las estrategias, la implementación y posterior evaluación.⁹

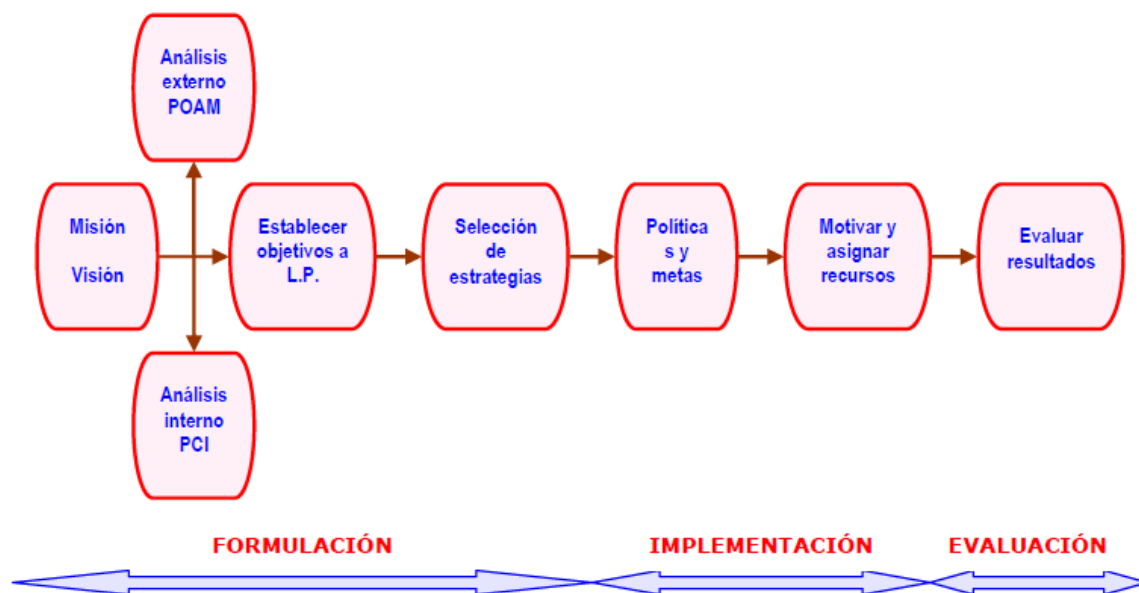
⁶ THOMAS L. WHEELEN. J. DAVID. HUNGER. Administración estratégica y Páginas 14-15

⁷ THOMAS L. WHEELEN. J. DAVID. HUNGER. Administración estratégica y políticas de negocios, conceptos y casos. Décima edición. Página 15

⁸ Libro Práctico Planeación Estratégica en las MIPYMES, GRUPO DE INVESTIGACION PORTER, universitaria de investigación y desarrollo UDI http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf

⁹ Libro Práctico Planeación Estratégica en las MIPYMES, GRUPO DE INVESTIGACION PORTER, universitaria de investigación y desarrollo UDI. http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf

Figura 3 Etapas de la Estrategia



Fuente: Universitaria de investigación y desarrollo UDI, Grupo de investigación Porter.

1.6.2.2 Análisis DOFA

El análisis DOFA (acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) representa los cuatro factores que deben ser considerados en un diagnóstico efectivo. El funcionamiento de la organización se analiza mediante:

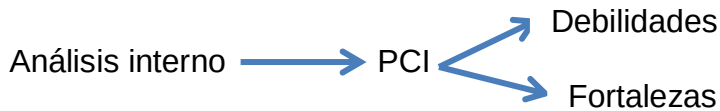
- **El diagnóstico interno:** Identificación de fortalezas y debilidades.
- **El diagnóstico externo:** Identificación de oportunidades y amenazas.¹⁰

Para las empresas es una herramienta de uso gerencial, que permite identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del medio. Tiene por objetivo Determinar el Estado Interno (PCI) y Externo (POAM) de las empresas, para de acuerdo a sus resultados se tomen las mejores decisiones en el desarrollo y

¹⁰ BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Página 75.

progreso de la compañía, a través de la formulación de ventajas competitivas, duraderas y sostenibles a largo plazo.

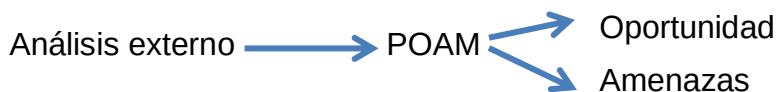
Perfil de Capacidad Interna (PCI) Es el Análisis Interno de una organización, denotado como herramienta que permite determinar Fortalezas y Debilidades de la empresa.



Aspectos:

- Directivo
- Financiero
- Tecnológico
- Competitivo
- Talento Humano

Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Es el Análisis Externo de una organización, denotado como herramienta que permite evaluar y determinar el entorno que ronda a la empresa, es decir, que Oportunidades y Amenazas se presentan.



Aspectos:

- Económico
- Político
- Social
- Tecnológico
- Competitivo
- Geográfico.¹¹

¹¹ Libro Práctico Planeación Estratégica en las MIPYMES, GRUPO DE INVESTIGACION PORTER, universitaria de investigación y desarrollo UDI. http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf

Como se observa, es necesaria la elaboración de una matriz DOFA, ya que gracias a ella se pueden tomar las decisiones más oportunas y apropiadas a cada situación que requiera un diagnóstico real de la empresa. La importancia de la matriz DOFA radica en la necesidad de las empresas de conocer el entorno que las rodea y así poder afrontar con mayor claridad los retos a los que se enfrenta a diario.

Además, muestra cuáles son las debilidades, las oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales permiten tener una objetividad más clara, y así tener todo lo necesario para tomar las decisiones oportunas y apropiadas a cada situación que se presente.

1.6.3 Benchmarking

El benchmarking es el proceso sistemático y continuo evalúa y compara las practicas, procesos, productos, servicios, políticas e indicadores de las organizaciones, para poder identificar, adaptar e implementar estrategias que permitan el mejoramiento del desempeño empresarial. Es el conjunto de procedimientos mediante los cuales una organización compara su desempeño contra su desempeño pasado, o contra el de otras entidades comparables, permite establecer procesos se son candidatos a cambios en pro de mejora continua (Spendolini, 1994; Harrington, 1996).

El benchmarking obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de fijación de objetivos. “Es un nuevo enfoque administrativo que obliga a la prueba constante de las acciones interna contra estándares externos de las prácticas de un sector o industria.”¹²

¹² BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. página 75

Figura 4 Fases del Benchmarking



Fuente: tomada de la web¹³

1.6.3.1 Tipos de benchmarking

Benchmarking interno: Entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, unidades de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces.

Benchmarking externo: Se subdivide en dos categorías. El Benchmarking competitivo y el genérico.

Benchmarking competitivo: Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Este suele ser el más conocido por las empresas. Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones.

Benchmarking genérico: Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

¹³ http://1.bp.blogspot.com/_d-0hG-Nz72I/SSypXAAqQbI/AAAAAAAAAAk/ina8GSd2Nrg/s320/Dibujo.jpg

Benchmarking funcional: Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores.

Benchmarking de diagnóstico: Se centra en la identificación de debilidades y fortalezas internas de la empresa, ayudándose del análisis DAFO y a la búsqueda de diferencias mejorables externas en base a evaluaciones comparativas que enfoquen los puntos débiles encontrados para proceder a posibles áreas de mejora. Seguidamente adjuntamos un ejemplo de análisis DAFO, realizado en una empresa a la que aplique un benchmarking.

Benchmarking completo: Este proceso puede ser denominado como una herramienta de gestión estratégica, que procuraría la mejora en la empresa, la innovación y la creación de ventaja competitiva sostenible, en base al aprendizaje.¹⁴

En estos tiempos de constantes cambios para las organizaciones es necesario el coordinar todos los tipos de benchmarking fomentando un proceso en el cual se incluya el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la implementación de acciones o planes de mejora continua. El proceso de cambio debe tener la capacidad de desarrollar procesos que le permita a las organizaciones una fácil adaptación, es decir, depende de su capacidad intelectual y los activos intangibles que permitan su formación.

Por lo tanto, la búsqueda continua de mejoras en las organizaciones permite la comparación de las empresas, tanto en los procesos industriales como en los comerciales, se llegan a encontrar formas de aplicación que se traducen en resultados positivos para las empresas.

¹⁴ MANENE, Luis Miguel. BENCHMARKING: DEFINICIONES, APLICACIONES, TIPOS Y FASES DEL PROCESO <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

1.6.4 Entorno organizacional

Las relaciones organización-entorno pueden ser abordadas desde el ángulo de las funciones de la organización, como lo señala Shein (1978), quien la califica en dos categorías: primaria y secundaria. Es primaria por ejemplo, la función de producción de tal bien o de tal servicio con el mínimo costo. Es secundaria, para la organización, la función de proporcionar empleo a la población de una población determinada, “las normas socioculturales que le imponen está en función secundaria forma parte del entorno tanto como los imperativos económicos que exigen un buen producto con un mínimo costo”.¹⁵

El pensamiento global y la conciencia del entorno se vinculan directamente con el ambiente que rodea a todas las empresas, esta posición puede no ser muy favorable para las organizaciones ya que las posibilidades de fracaso o éxito se alteran cuando varían las expectativas de los otros actores que influyen en el entorno. Esta razón interviene enormemente en la supervivencia de las organizaciones.

La exploración del entorno conduce a identificar las variables o macro fuerzas relevantes que pueden afectar el presente y el futuro de la empresa. Es importante “identificar dichas variables, así como conocer el grado de impacto que puede ejercer sobre la empresa y las posibilidades que se tienen de controlarlas” la acción estratégica va encaminada a situar a la empresa en una posición desde las que dichas fuerzas del entorno le sean favorable, o al menos no le perjudiquen”¹⁶

Las organizaciones constantemente deben analizar el ambiente con el que interactúan, para tener una perspectiva amplia de todos los factores que la rodean y así poder afrontar los cambios que el entorno le exige. Por lo tanto, si hablamos de entorno organizacional debemos estudiar a fondo las distintas dimensiones del ambiente al cual nos vamos a dirigir.

¹⁵ SCHEIN Edgar H, 1978. Psicología social de las organizaciones. Edit. Prentice-Hall. México. Cita sacada del libro, Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Benjamín Betancourt G. página 21.

¹⁶ Ibídem. Cita sacada del libro, Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Benjamín Betancourt G. página 21.

1.6.4.1 Dimensiones del Entorno

Se puede considerar como entorno aquellos factores que estén fuera de los límites de la empresa. Se trata de establecer analíticamente que factores afectan la actividad empresarial, cuales le benefician y cuales son aquellos otros que son indiferentes, con el fin de establecer políticas empresariales¹⁷. Los diferentes tipos de entornos que rodean la organización son los siguientes:

Tabla 1 Diferentes tipos de Entornos

Entorno Social.	Ciertas características sociales deben ser tenidas en cuenta, tales como capacidad de influencia de las mujeres, diversidad cultural y étnica, nivel de educación, nivel de pobreza y desempleo entre otras, en tanto son factores de desestabilización social.
Entorno Cultural.	Tiene que ver con las actitudes y valores culturales, creencias y costumbres, formas de ser y de pensar que caracterizan el comportamiento y forma de hacer las cosas.
Entorno Económico.	Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales y tecnológicos.
Entorno Tecnológico.	Son las innovaciones tecnológicas de productos y procesos tecnológicamente nuevos e implementados y a las mejoras tecnológicas significativas en los productos y procesos.
Entorno Demográfico.	Son las distintas variables que componen el entorno social y demográfico nos brindan gran parte de la población necesaria sobre la población que se encuentra implícita en las interacciones sociales que presentan en el entorno de la organización.
	Es el más preocupante para toda gestión organizacional por lo que impacta tanto el

¹⁷ BENJAMÍN Betancourt. Entorno Organizacional. Análisis y diagnóstico.

Entorno Medioambiental.	entorno general que se enfrenta la organización.
Entorno Político.	El entorno político es conjunto de ideas reflejadas en la estructuración gubernamental con la cual se logra moldear el comportamiento de una sociedad y las organizaciones.
Entorno Jurídico.	Es la relación con las reformas constitucionales, la desregulación de sectores como telecomunicaciones o electricidad, la regulación como por ejemplo sucede en la salud, educación, agua potable, las normas sobre el salario mínimo, prestaciones sociales y parafiscales.
Entorno Local.	Es el proceso en que una sociedad local, mantiene su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales. ¹⁸

Fuente: adaptado por el autor.

1.6.5 El sector

Toda actividad empresarial está ubicada en uno o más sectores productivos básicos: primario, secundario o industrial, y terciario o de servicios. Esta clasificación de las actividades económicas nos permite estudiar y analizar mejor los procesos productivos de las empresas. Los empresarios, además, pueden realizar actividades que pertenecen a varios sectores; por ello su clasificación dependerá de las cifras que generen sus negocios en cada una de las diferentes actividades o bien la su actividad de la empresa que se considere de mayor importancia.¹⁹

1.6.5.1 Características del sector.

Los sectores productivos se analizan de acuerdo con una serie de variables básicas que es posible agrupar en distintas categorías como:

¹⁸ BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle

¹⁹ Estudio y análisis del entorno, el sector y la competencia de la empresa. <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448138341.pdf>

1.6.5.2 Tamaño y grado de concentración del sector

- ✓ Número total de empresas.
- ✓ Distribución de las empresas por tamaño: muy pequeñas, pequeñas, medianas y grandes.
- ✓ Distribución de las empresas por volumen de ventas: muy pequeñas, pequeñas, medianas y grandes.
- ✓ Las principales empresas del sector.
- ✓ Cuotas de mercado.
- ✓ El personal medio que emplean.
- ✓ Condiciones de acceso al sector a las nuevas empresas.

1.6.5.3 Evolución del sector

- ✓ Evolución del número de empresas del sector en los últimos años.
- ✓ Evolución del volumen de negocio de las empresas del sector.
- ✓ Los índices de crecimiento del sector.
- ✓ Los tipos de productos o servicios que fabrican o prestan.
- ✓ La diferenciación de unos productos de otros.
- ✓ Los proveedores más importantes.
- ✓ Los tipos de producción que utilizan generalmente.

1.6.5.4 Posición comercial

- ✓ Distribución geográfica de las principales empresas.
- ✓ El mapa de localización de las principales empresas.
- ✓ Las formas de distribución de los productos.
- ✓ El tipo básico de competencia entre las empresas del sector.
- ✓ Los precios de venta de los productos.
- ✓ Los tipos de clientes.
- ✓ Los datos sobre exportaciones e importaciones del sector.

1.6.5.5 Aspectos económicos

- ✓ La estructura de costes del sector.
- ✓ Los salarios más habituales.
- ✓ Los valores añadidos de los diferentes productos.

1.6.5.6 Aspectos financieros

- ✓ La inversión media por empresa.
- ✓ Las ventas por persona.
- ✓ La forma más usual de amortización del inmovilizado.
- ✓ La media de rentabilidad de los fondos propios.
- ✓ Los márgenes de ventas que aplican.
- ✓ El origen de los fondos invertidos en las empresas.

1.6.5.7 Posición internacional del sector

- ✓ La comparación de los precios con el exterior.
- ✓ Comparación de productos.
- ✓ El grado de investigación, desarrollo e innovación.²⁰

La importancia de analizar el sector al que se va a dirigir, es la obtención de la información que las empresas necesitan para realizar estrategias organizacionales, las cuales generan resultados que ofrece la fortaleza para afrontar los cambios de tecnología, producción y empleo que compone los muchos sectores en la industria.

²⁰ Estudio y análisis del entorno, el sector y la competencia de la empresa. <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448138341.pdf>

1.7 MARCO LEGAL

El marco legal permite conocer a la organización desde una perspectiva jurídica e institucional. Este contexto parte desde el ministerio de Tránsito, las leyes, los decretos, las ordenanzas, los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se expresan en forma positiva o negativa. De ahí la necesidad de analizar y conocer toda la reglamentación jurídico/legal de la empresa de transportes CATORCE CAORCE S.A.

A continuación, mostraremos la reglamentación a la que está sujeta la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A.:

El Ministerio de Transporte

De acuerdo la Constitución Política Nacional, la Ley 489 de 1998, la Ley 790 de 2002 y demás normas vigentes, los Ministerios son, junto con la Presidencia de la República y los Departamentos Administrativos, los organismos principales de la Administración Pública Nacional y hacen parte del Sector Central de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

Los Ministerios tienen como objetivos primordiales la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo que dirigen.

Así las cosas, el Ministerio de Transporte, como lo establece el Decreto 087 de 2011, es el organismo del Gobierno Nacional encargado de formular y adoptar las políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica del transporte, el tránsito y la infraestructura, en los modos carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo del país.

El Ministerio de Transporte es la cabeza del Sector Transporte, el cual está constituido por el Ministerio, El Instituto Nacional de Vías (INVIAS), la Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI), la Unidad Administrativa Especial de

Aeronáutica Civil (AEROCIVIL) y la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE)²¹.

El objetivo del Ministerio de Transporte es la elaboración y adaptación de las políticas, planes, programas, en materia de transporte, tránsito e infraestructura de los modos de transporte terrestre, marítimo, fluvial, férreo y aéreo y es el encargado del cumplimiento de todas las normas técnicas en materia de transporte y tránsito.

Decreto número 172 de 2001(febrero 5 de 2001)

“Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi”. El presente Decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi y la prestación por parte de éstas de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores 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.

Decreto 173 de 2001 (febrero 5)

“Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga” El presente decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales.

²¹ Ministerio de transporte, <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones.php?id=33>

Decreto número 174 de 2001(febrero 5 de 2001)

“Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial” - El presente Decreto tiene como objeto 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 los principios rectores 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 Internacionales²².

Ley 769 de 2002(6 de julio)

PODER PÚBLICO - RAMA LEGISLATIVA Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones Las normas del presente Código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito²³.

²² Documentos entregados por la empresa CATORCE CATORCE S.A.

²³ www.secretariasenado.gov.co

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 MISIÓN

Transporte Catorce Catorce S.A., es una empresa de transporte terrestre reconocida por su confiabilidad, transparencia, responsabilidad y experiencia; la cual trabaja continuamente en la optimización de los recursos adquiridos, para así brindar un excelente servicio y atención a nuestros clientes, con el firme compromiso de mejoramiento continuo de la calidad de nuestro equipo de trabajo, servicios y clientes supliendo sus necesidades y expectativas.

2.2 VISIÓN

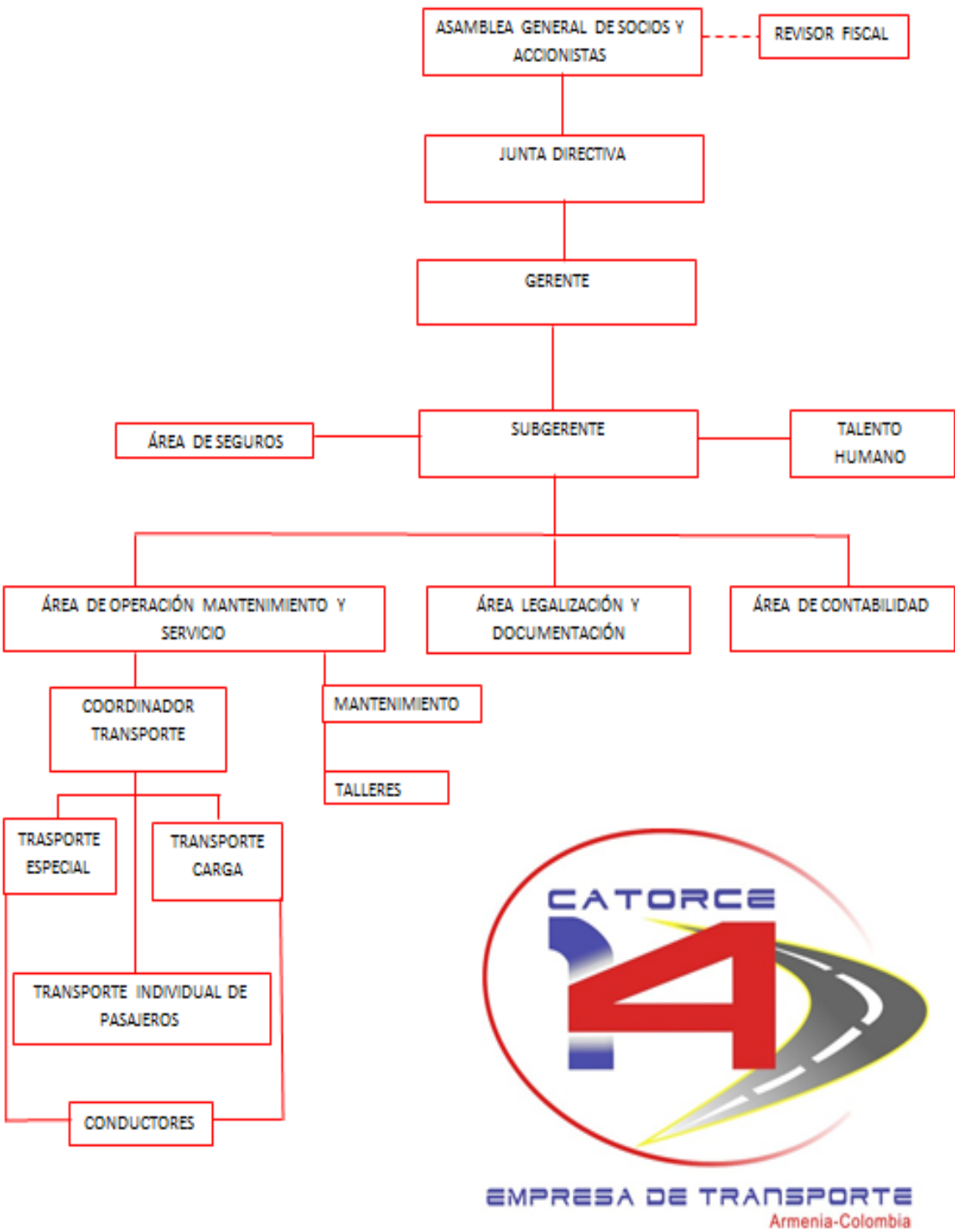
Transporte Catorce Catorce S.A., seguirá siendo empresa pionera del transporte automotor a mediano plazo a nivel nacional; prestando nuestro servicio de manera competitiva integral y con calidad, contribuyendo al desarrollo económico y social, garantizando así solidez y desarrollo sostenible de la empresa.

1.3 POLÍTICAS DE CALIDAD

Enfocar los procesos actuales hacia un mejor mejoramiento continuo y hacer del talento humano un grupo competitivo, eficiente y eficaz, que genere un manejo óptimo de los recursos; dando como resultado la prestación de los servicios con calidad, asegurando satisfacción plena a nuestros clientes.²⁴

²⁴ Empresa de Transporte. "EMPRESA CON PROYECCION TRANSPORTADORA DEL NUEVO SIGLO" NIT No. 90.000.357-3

1.4 ORGANIGRAMA



Fuente: Transporte Catorce Catorce S.A

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 MACROAMBIENTE

3.1.1 Entorno Económico

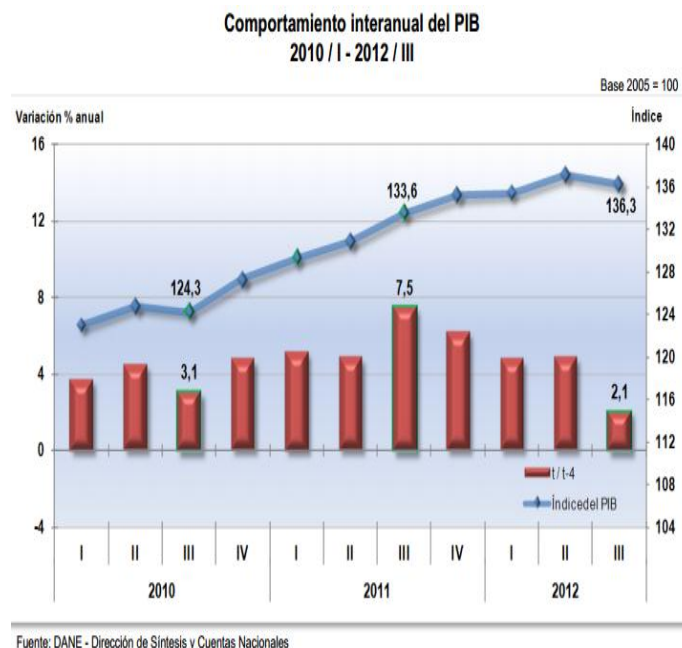
Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso puede provocar impactos en otros entornos como el demográfico, cultural, ambientales.²⁵ **Economía en Colombia, Quindío y Armenia.**

Gráfico 1 Crecimiento del PIB por años

Se analizarán factores económicos importantes que nos brinden la información necesaria para realizar y así poder identificar qué tipos componentes son necesarios para llevar a la empresa a un nivel competitivo más alto.

Producto interno bruto (PIB)

En el tercer trimestre del año 2012 la economía colombiana creció 2,1% con relación al mismo trimestre de 2011. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB disminuyó 0,7%²⁶.



El PIB colombiano representa el crecimiento positivo para el año 2012 el PIB creció positivamente, representando un factor positivo para toda la industria y el

²⁵ BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle

²⁶ DANE

nivel de vida de los colombianos, para el 2013 se espera que el PIB nacional crezca un poco más en comparación al 2012.

Tabla 2 crecimiento PIB años 2011- 2012

Producto Interno Bruto		
2010 / I - 2012 / III		
<i>Series desestacionalizadas</i>		
Periodo	Variación anual (%)	Variación trimestral (%)
2010 - I	3,7	1,2
II	4,5	1,5
III	3,1	-0,4
IV	4,7	2,5
2011 - I	5,1	1,6
II	4,8	1,2
III	7,5	2,1
IV	6,2	1,2
2012 - I	4,8	0,2
II	4,9	1,3
III	2,1	-0,7

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

El PIB colombiano en los últimos años ha tendido un incremento sustancial según las estadísticas del DANE. Pero un dato negativo se dio para tercer trimestre del 2012 donde redujo sustancialmente -07% en comparación con el trimestre anterior. El crecimiento del PIB representa una oportunidad positiva para la industria de cada país, la economía es fundamental para el progreso y eso depende mucho de las capacidades internas de cada economía activa.

Tabla 3 Participación porcentual del PIB

Tabla 2. Valor y participación porcentual del PIB nacional y departamental, 2011pr - Base 2005

Miles de millones en pesos corrientes

DEPARTAMENTO	PIB 2011pr Miles de millones	Participación 2011pr %	DEPARTAMENTO	PIB 2011pr Miles de millones	Participación 2011pr %
Total Nacional	615.727	100	Nariño	9.161	1,5
Bogotá	151.145	24,5	Risaralda	9.030	1,5
Antioquia	80.021	13,0	Cauca	8.704	1,4
Valle	59.118	9,6	Magdalena	8.198	1,3
Santander	45.204	7,3	La Guajira	7.968	1,3
Meta	33.365	5,4	Arauca	5.987	1,0
Cundinamarca	30.215	4,9	Sucre	4.540	0,7
Bolívar	24.732	4,0	Quindío	4.499	0,7
Atlántico	22.894	3,7	Chocó	3.576	0,6
Boyacá	17.084	2,8	Putumayo	3.383	0,5
Casanare	13.607	2,2	Caquetá	2.538	0,4
Tolima	13.542	2,2	San Andrés y Pro.	867	0,1
Cesar	13.130	2,1	Guaviare	518	0,1
Huila	11.477	1,9	Vichada	434	0,1
Córdoba	10.572	1,7	Amazonas	402	0,1
Norte Santander	10.198	1,7	Guainía	195	0,0
Caldas	9.274	1,5	Vaupés	149	0,0

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

El departamento del Quindío muestra un crecimiento del PIB comparado con el año 2010, sin embargo redujo su participación para el año 2011, el departamento del Quindío contaba con una participación del 2,5% a nivel nacional para el año 2011 su participación se redujo al 0,7% del total de participación a nivel nacional según las estadísticas del DANE. Esto resulta preocupante para el departamento ya que crecimiento total del país es positivo pero para el Quindío resulta negativo. Esto se debe a los altos niveles de pobreza y desempleo que vive el departamento actualmente, esto genera un decrecimiento en la economía y una desventaja grande para la industria y comercio de la región.

Por otro lado, un dato positivo que nos da las estadísticas es la inversión alta en el transporte a nivel nacional con las siguientes estadísticas:

Al analizar el resultado del PIB en el cuarto trimestre de 2012 comparado con el mismo periodo de 2011 por grandes ramas de actividad, se observaron las siguientes variaciones: 5,9% en actividades de servicios sociales, comunales y personales; 5,1% en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; 5,0% en construcción; 3,1% en suministro de electricidad, gas y agua; 3,0% en comercio, reparación, restaurantes y hoteles; 2,9% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 1,7% en agricultura,

ganadería, caza, silvicultura y pesca; 1,5% en explotación de minas y canteras; descendieron las actividades de industrias manufactureras en 3,1%. Por su parte, los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, aumentaron en 3,3%.²⁷

Esto resulta positivo para la empresa ya que la inversión en el transporte brinda oportunidades grandes de progreso para las empresas dedicadas al sector transporte en general.

Estudios realizados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística En el 2013, la ciudad milagro muestra cifras económicas como:

El 16,3 por ciento de los establecimientos se dedican a la industria; el 54,3 por ciento a comercio; el 27,9 por ciento a servicios y el 1,5 por ciento a otra actividad.

El 96,7 por ciento de los establecimientos ocupó entre 1 y 10 empleos el mes anterior al censo. En los establecimientos con mayor número (0 a 10 empleos) el Comercio (56,6 por ciento) es la actividad más frecuente y en el grupo de 10 a 50 personas la actividad principal es Servicios (57,1 por ciento).²⁸

Tasa de interés

En Colombia, la tasa de interés de los últimos años ha exhibido una tendencia a la alza, ya que el objetivo principal del banco emisor ha sido controlar la inflación. Sin embargo, en el tercer trimestre del año 2012, el Banco de la República proyectaba un crecimiento de la economía entre 3,3% y 4,8%, pero desafortunadamente sólo creció un 2,1%, lo cual obligó a la junta directiva a reducir las tasas de interés. El motivo por el cual se desaceleró la economía en ese año estuvo dado por la fuerte contracción de la inversión, sobre todo en el sector de la construcción y de las obras civiles. Cuando las tasas de interés disminuyen, el costo de los créditos disminuye, por lo tanto financiar inversiones resulta interesante, contribuyendo al

²⁷ DANE, comunicado de prensa, Bogotá D.C. marzo 21 de 2012 Oficina de prensa

²⁸ http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/datosotroasciud_m2/datotr_eje/archivoejecafetero/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDIM2-3416174.html

aumento de la producción y del empleo. Así mismo, el consumo también aumenta, en especial el consumo financiado por créditos, lo que también incrementa la producción y la demanda.²⁹

La reducción de las tasas de interés posibilita a la industria a adquirir préstamos con facilidad con tasas de interés bajas, que le permiten a la empresa aumentar su capacidad tecnológica, operativa, financiera en maquinaria y equipo para así poder ser más competitivo en el mercado.

Inflación

Las expectativas inflacionarias para cierre del 2012 bajaron a un 3,27 por ciento, (desde el 3,47 por ciento de la encuesta del mes anterior), con lo que las previsiones de los analistas se mantuvieron dentro del rango que estableció como meta el banco emisor para este año, de entre 2 y 4 por ciento. Para el cierre del 2013 las expectativas disminuyeron a un 3,36 por ciento, con respecto al 3,49 por ciento en el sondeo previo.³⁰

Tabla 4 Inflación hasta Abril del 2013

Período	IPC	Variación anual
Enero	145,45	2,00%
Febrero	146,09	1,83%
Marzo	146,39	1,91%
Abril	146,75	2,02%

Fuente: Inflación 2013 Publicado por Mirta G. Casale

La evolución de la inflación la medimos por las variaciones que presenta el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Para el 2013 en IPC ha tenido variaciones porcentuales hasta abril del 2013 de 2.02% favoreciendo a la disminución de la inflación por el buen comportamiento en los precios en las comunicaciones, el transporte y el vestuario, según lo indicó el DANE.³¹

²⁹ Corficolombiana. Investigaciones Económicas. Informe Semanal. Febrero 25 de 2013. Banco de la república.

³⁰ <http://inflacion.com.co/inflacion-2013.html>

³¹ CASALE. G. MIRTA. Inflación 2013

Los precios favorables en el sector transporte facilita a la empresa tener acceso directo a nuevos vehículos los cuales aumentaran la capacidad operativa en la empresa y así poder llegar a ser más competitivo en el sector transporte no solo en el departamento de Quindío sino a nivel nacional. Por otra parte las industrias se ven favorecidas por la disminución de la inflación gracias a la disminución de los precios al consumidor que se ha dado en el año 2013.

En el tercer mes del año la capital Quindiana estuvo entre las más caras de Colombia, sin embargo en el acumulado de 2013 la ciudad se encuentra en uno de los promedios más bajos. En marzo, en Armenia el Índice de Precios al Consumidor, IPC, fue 0,31%, 0,12% más que en febrero, cuando estuvo en 0,19% y 0,17% más que en marzo del 2012 cuando alcanzó 0,14%.

Durante este mes los grupos que más contribuyeron al incremento en los precios fueron:

Tabla 5 Incremento de precios en el departamento del Quindío.

Sector	Incremento de precios
comunicaciones	0,85%,
vivienda	0,62%
transporte	0,41%.
alimentos	0,04%

Fuente: Crónica del Quindío

Los precios de los alimentos fueron los únicos que reflejaron un descenso mínimo de 0,04%

Así mismo en lo que se refiere al periodo acumulado de los últimos 12 meses, es decir, de marzo de 2012 a marzo de 2013, Armenia se ubica como la segunda ciudad más económica del país, en este tiempo los precios se incrementaron

1,23% lo que indica un 1,50% menos que igual periodo acumulado del año pasado cuando llegó a 2,73%.³²

La economía Quindiana y así mismo de armenia han tenido fases buenas como malas en el tercer mes del 2013 Armenia era catalogada como una de las ciudades más caras a nivel nacional con incrementos en las comunicaciones, vivienda, transporte, la única ventaja es la reducción del precio de los alimentos. La empresa de Transportes Catorce Catorce S.A se ve afectada con los incrementos del transporte ya que ella depende indispensablemente del ingreso que sus conductores y clientes en particular, ya que al incrementar el transporte las personas o usuarios se ven obligadas recurrir a sistemas de transporte diferentes, los cuales les ahorren costos. Un dato positivo es la ciudad de armenia que a pesar de su incremento en el consumo se ubica segunda ciudad más económica del país y esto representa una oportunidad para las empresas del sector para realizar compra y venta de insumos y materia prima.

Balanza comercial

La Balanza Comercial es la variable de medición que refleja la diferencia entre las Exportaciones e Importaciones realizadas por un país en un período determinado. Cuando el valor de las Exportaciones es mayor que el valor de las Importaciones hay superávit en la Balanza Comercial del país.³³

Durante el periodo enero-octubre de 2012 las exportaciones ascendieron a US\$49,746 millones, lo que representa un crecimiento de 7.4% frente al mismo período de 2011, en el cual se reportaron ventas por US\$46,297 millones. Dentro de éstas, las que más crecieron fueron las exportaciones del sector minero alcanzando un valor de US\$27,737 millones, 9.3% más altas que las del periodo anterior, mientras que las industriales se situaron en US\$19,715 millones, con un crecimiento del 4.5%. Si a las exportaciones industriales se les quitan los montos de refinación de petróleo, metales preciosos y no ferrosos (oro y ferroníquel

³² Crónica del Quindío, Durante marzo, inflación en Armenia fue 0,31%, miércoles 15 Mayo 2013. http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-durante_marzo__inflacion_en_armenia_fue_0_31__-seccion-economicas-nota-59503.htm.

³³ <http://www.businesscol.com/economia/balanza.htm>

principalmente) y el café procesado, se obtiene un crecimiento de 7% en el periodo.³⁴

Las exportaciones en Colombia han aumentado en los últimos tiempos, esto representa una oportunidad para las empresas que deseen exportar, ya que tienen un apoyo constante de entes gubernamentales que les permitirán llevar sus productos hacia el exterior.

Tabla 6 Exportaciones según CIU Rev. 3 millones USD FOB Enero – Octubre

SECTOR	2011	2012	CAMBIO	VAR %	PAR %
Total	46 297	49 746	3,448	7.4	100
Sector agropecuario, silvicultura y pesca	1 947	2 203	256	13.2	4.4
Producción pecuaria	38	297	259	*	0.6
Producción agrícola	1,888	1,883	-4	-0.2	3.8
Sector minero	25 368	27 737	2,369	9.3	55.8
Extracción de petróleo crudo y gas natural	18,775	21,476	2,701	14.4	43.2
Extracción carbón, lignítico y turba	6 541	6 216	-325	-5.0	12.5
Sector Industrial	18 865	19 715	849	4.5	39.6
Sin ref. de petróleo, metales preciosos y trilla	9 584	10 253	669	7.0	20.6
Productos metalúrgicos básicos	3,547	4,215	668	18.8	8.5
Metales preciosos y de metales no ferrosos	2,639	3,254	615	23.3	6.5
Hierro y de acero	909	961	53	5.8	1.9
Otros tipos de equipo de transporte ncp	218	463	245	112.6	0.9
Aeronaves	200	442	243	121.7	0.9
Vehículos automotores, remolques y sus partes	358	470	112	31.4	0.9

Fuente: ANDI. Informe, balance 2012 y perspectiva 2013

Durante el periodo enero-octubre de 2012, las importaciones ascendieron a US\$48,985 millones, lo que se traduce en un crecimiento de 8.6% frente al mismo período de 2011, en el cual se reportaron ventas por US\$45,110 millones. De éstas, US\$21,325 millones son materias primas y productos intermedios, lo que equivale al 43.5% del total importado del país, los bienes de capital y materiales de construcción representan el 35.2% y los bienes de consumo el 21.2%.³⁵

Las importaciones nacionales han tenido un crecimiento positivo en el último año, esto representa una ventaja para algunos sectores de la economía y una amenaza para otros, ya que los productos sustitutos están reemplazando los productos nacionales por lo cual representa pérdidas para el pequeño o grande empresario

³⁴ ANDI. Informe, balance 2012 y perspectiva 2013.

<http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

³⁵ ANDI. Informe, balance 2012 y perspectiva 2013. <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

del país. Las importaciones representan una gran oportunidad para las empresas de transportes ya que gracias a estas las empresas pueden realizar cambios en sus parques automotores y así poder tener vehículos de más alta calidad a precios más bajos que en el mismo país.

La mayoría de exportaciones para el sector el transporte se realiza con la importación de vehículos particulares y equipos de transporte con 2700 de participación nacional equivalente al 5.7% en vehículos nacionales y 6628 en equipo de transporte equivalente al 12.3% de las importaciones nacionales, esto representa una ventaja para todas las empresas de transportes a nivel nacional incluyendo la empresa de Transportes Catorce Catorce S.A

Principales productos de importación (2010 – febrero 2013) Miles de US\$ CIF en el departamento del Quindío.

Tabla 7 Importaciones al departamento del Quindío

Partida	Descripción *	Enero-diciembre			Enero-Febrero	
		2010	2011	2012	2012	2013
6908	Placas y baldosas, de cerámica, barnizadas o esmaltadas, para pavimento	7.961,0	13.204,0	12.501,9	1.539,9	3.292,2
0901	Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascavilla de café; sucedáneos	-	2.270,7	32.608,7	5.081,5	2.027,8
3206	Las demás materias colorantes; preparaciones a que se refiere la Nota 3	18,4	427,2	1.577,0	1.141,7	1.479,5
6907	Placas y baldosas, de cerámica, sin barnizar ni esmaltar, para pavimento	1.298,8	1.141,0	3.363,9	413,5	756,5
1005	Maíz.	2.874,7	2.812,5	6.221,0	643,7	696,2
1201	Habas (porotos, frijoles, fréjoles) de soja (soya), incluso quebrantadas.	3.586,1	591,6	2.550,7	351,6	617,7
2304	Tortas y demás residuos sólidos de la extracción del aceite de soja (soya)	1.362,7	1.950,7	2.660,2	390,8	583,1
8409	Partes identificables como destinadas, exclusiva o principalmente, a los naves	2.707,8	3.769,1	3.030,7	1.045,8	549,5
6910	Fregaderos (piletas de lavar), lavabos, pedestales de lavabo, bañeras, bidés	1.232,3	1.111,0	2.228,2	317,1	455,7
3901	Polímeros de etileno en formas primarias.	513,8	382,2	472,1	144,3	235,4
3203	Materias colorantes de origen vegetal o animal (incluidos los extractos tintos)	757,3	1.396,4	847,4	-	181,4
8433	Máquinas, aparatos y artefactos de cosechar o trillar, incluidas las prensas	-	42,7	0,4	0,3	164,7
7315	Cadenas y sus partes, de fundición, hierro o acero.	434,4	785,1	305,5	154,5	141,3
4411	Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas, incluso aglomerada	671,9	83,3	158,1	49,6	128,5
8482	Rodamientos de bolas, de rodillos o de agujas.	499,5	790,4	869,2	154,6	112,7
Subtotal		23.918,8	30.758,1	69.394,9	11.428,9	11.422,2
Participación %		53,9	43,0	70,3	55,6	84,7
Total general		44.363,5	71.494,8	98.772,0	20.539,7	13.481,9

* descripción modificada por OEE, Mincomercio

Fuente: DANE-DIAN Abril del 2013

En el departamento del Quindío se refleja un alto nivel de importación del 84.7% para el año 2013 de varios productos repartidos en los diferentes municipios de la región como muestra la tabla suministrada por el DANE y la DIAN. Un dato

negativo es la no importación de vehículos para las empresas de transportes, los vehículos son importados en las grandes ciudades y traídos al departamento como una reventa este representa un panorama desalentador para las empresas ya que para la adquisición de vehículos debe depender de terceros los cuales brinden la comodidad y la fácil adquisición estas.

Inversión

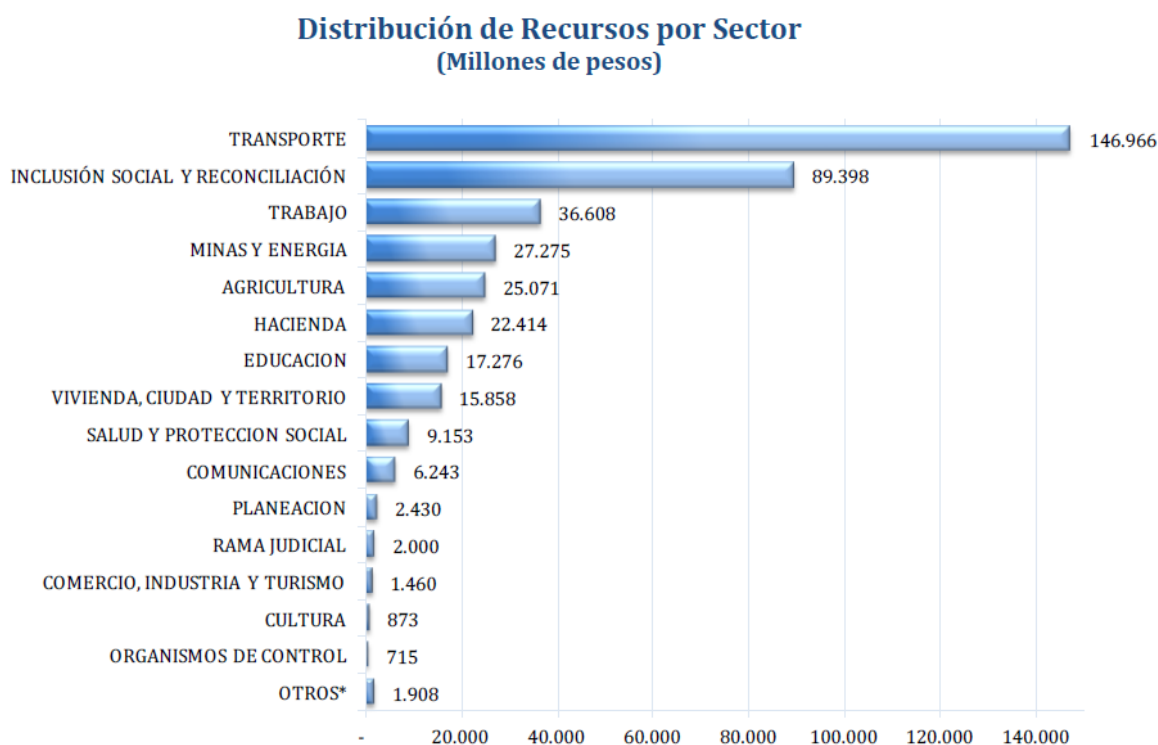
La inversión extranjera directa en Colombia a marzo de 2012 alcanzó un monto de US\$ 3.657 millones, 3,8% más que el I trimestre de 2011(US\$ 3.523 millones). En términos de participación, las actividades de petróleo, minas y canteras representaron el 45,3% (US\$1.657 millones) del total, seguido por Electricidad, Gas y Agua con 11,5% (US\$ 419 millones) y Comercio, Restaurantes y Hoteles con 11,4% (US\$ 417 millones). Se destaca el aumento en la participación de los sectores diferentes a Petróleo, Minas y Canteras pasando de 64,1% en el I trimestre 2011 a 71,3% I TRIM 2012, impulsado principalmente por sectores como Electricidad, Gas y Agua (+8,0% en participación) y Establecimientos Financieros (+7,7% en participación). Cabe señalar el decrecimiento en la recepción de flujos de IED de sectores como Construcción (-53,7%), Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (-46,0%) y Manufacturas (-1,8%).³⁶

La inversión directa extranjera representa una ventaja para todos los sectores de la economía del país, para nuestro caso resulta negativo el deceso de la inversión en transporte para este año con -46,0% de la inversión total del país como lo demuestran las estadísticas de Proexport. La inversión en el transporte representa solo el 10% del total del país como lo demuestra la gráfica suministrada por Proexport Colombia. Ya que la mayor inversión extranjera se da en los sectores del petróleo y minas con un porcentaje del 36% del total de la inversión en todo el país. Un dato alentador es que la inversión en el transporte no resulta ser la más baja del país, por lo tanto, es positivo para todo el sector transporte a nivel nacional.

³⁶ Reporte Trimestral de Inversión Extranjera Directa en Colombia. Proexport 2012. Extraído 8 de marzo de 2013

Dentro del total del proyecto de presupuesto de inversión para la vigencia 2013, el departamento de Quindío cuenta con recursos por \$405.649 millones. Adicionalmente, el departamento podría acceder a recursos por demanda por un monto estimado de \$51.991 millones. De esta manera, el total de recursos potenciales a los que puede acceder el departamento, dependiendo de su gestión ante las autoridades competentes, es de \$457.640 millones la mayor cantidad de estos recursos se concentra en los sectores de Transporte, Inclusión Social y Reconciliación, Trabajo, Minas y Energía y Agricultura.³⁷

Gráfico 2 Distribución de recursos por sector



Fuente: DNP –DIFP

La inversión en el transporte resulta ser un factor positivo para las empresas dedicadas a este servicio en el departamento del Quindío ya que esto demuestra el interés de los entes gubernamentales en la infraestructura del transporte en el departamento con la más alta inversión en este sector. La inversión en el transporte se da de la siguiente manera según estadísticas del DNP-DIFP en el departamento del Quindío.

³⁷ REGIONALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN 2013. Departamento del Quindío

Tabla 8 Inversión en el Transporte

TRANSPORTE	146.966
Construcción obras anexas y Túnel del Segundo Centenario	117.690
Concesión Armenia Pereira Manizales	16.728
Corredores viales	10.351
Infraestructura aeroportuaria y gestión de espacio aéreo	2.187
Fortalecimiento institucional y buen gobierno	10

Fuente: DNP-DIFP

Según lo anterior, el sector transporte está siendo fortalecido día tras día más y más en el departamento y todos sus municipios, con la construcción de vías y corredores viales los cuales permita la fácil movilización de los vehículos en el total del departamento ya que el Quindío es uno de los departamentos más turísticos a nivel nacional por el paisaje cultural cafetero. De este modo podemos decir que la alta competitividad del departamento está ligada a la alta inversión en el sector ya que esto se convierte en una fuente de ingresos por la llegada de turistas a la región.

Endeudamiento

De acuerdo con el más reciente informe del Banco de la República, la deuda externa de Colombia a febrero de 2013 ascendió a 20,9% del PIB. Es importante destacar que a enero de 2013, la deuda externa era del 20,7% del PIB. Según el informe del Emisor a Febrero de 2013 la deuda pública y privada fue de US\$81.410 millones. En cambio, en el primer mes del año, la deuda era de US\$80.536 millones. Discriminando las cifras, la deuda privada ascendió a los US\$34.488 millones, y la pública a US\$46.922 millones. Es importante recordar para términos comparativos que en Febrero de 2012 la deuda externa equivalía al 21,1% del PIB.³⁸

Según lo anterior, el aumento de la deuda externa en el país para febrero del 2013 evidencia el posible freno que tendrá la economía colombiana gracias al alto nivel

³⁸ Aumentó deuda externa de Colombia a Febrero de 2013. <http://www.dataifx.com/noticias/aument-deuda-externa-de-colombia-febrero-de-2013-emisor>

de endeudamiento que tiene el país, esto afectara directamente toda la industria y el comercio a nivel nacional.

En 2011 el departamento atendió el servicio de la deuda financiera por \$3.660 millones, equivalente a 98% del presupuestado y 68% mayor que el de 2011. El saldo de la deuda pública a 31 de diciembre de 2011 fue de \$17.727 millones, que en comparación con el saldo al cierre de la vigencia 2010, refleja un aumento de \$6.289 millones. En la vigencia 2011 el Departamento registró desembolsos de crédito por \$3.450 millones.³⁹

La deuda en el departamento representa una desventaja para la región ya que si el departamento acoge muchas deudas en diferentes sectores de la economía esto evita el crecimiento económico de la región.

Tabla 9 Análisis del macroambiente Económico

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – ECONOMICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
COLOMBIA					
En el tercer trimestre del año 2012 el PIB creció 2,1% en Colombia.	O				X
En Colombia, la tasa de interés de los últimos años ha exhibido una tendencia a la alza, ya que el objetivo principal del banco emisor ha sido controlar la inflación.	A	X			
Para el 2013 las expectativas de inflación disminuyeron a un 3,36 por ciento.	O				X

³⁹DEPARTAMENTO DEQUINDÍO CIERRE2011.
http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/asistenciaentidadesterritoriales/Quindio/ViabilidadFiscal/QUINDIO_2011.pdf

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – ECONOMICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Las exportaciones ascendieron a US\$49,746 millones, lo que representa un crecimiento de 7.4%.	O			X	
Las importaciones ascendieron a US\$48,985 millones, lo que se traduce en un crecimiento de 8.6%.	O			X	
Poca inversión al transporte representa solo el 10% de la inversión total en el país.	A	X			
De acuerdo con el más reciente informe del Banco de la República, la deuda externa de Colombia a febrero de 2013 ascendió a 20,9% del PIB	A	X			
QUINDIO					
Para el año 2011 el PIB se redujo al 0,7% del total de participación a nivel nacional según las estadísticas del DANE.	A	X			
En el acumulado de 2013 la ciudad se encuentra en uno de los promedios más bajos en índices de precios.	A		X		
En el departamento del Quindío se refleja un alto nivel de importación del 84.7% para el año 2013	O			X	
La inversión en el transporte es la más alta en el departamento con 146.966 millones.	O				X
En 2011 el departamento atendió el servicio de la deuda financiera por \$3.660 millones, equivalente a					

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – ECONOMICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
98% del presupuestado y 68% mayor que el de 2011.	A		X		
La inflación de Armenia fue una de las más bajas del país con 0,72% lo que representa 0,69% menos que en igual periodo del año anterior cuando tuvo un crecimiento en los precios de 1,41%.	O			X	
ARMENIA					
La ciudad milagro muestra cifras económicas como: El 16,3 por ciento de los establecimientos se dedican a la industria; el 54,3 por ciento a comercio; el 27,9 por ciento a servicios y el 1,5 por ciento a otra actividad.	O				X
Armenia se ubica como la segunda ciudad más económica del país	O				X
Fortalecimiento en los municipios con la construcción de vías y corredores viales.	O				X

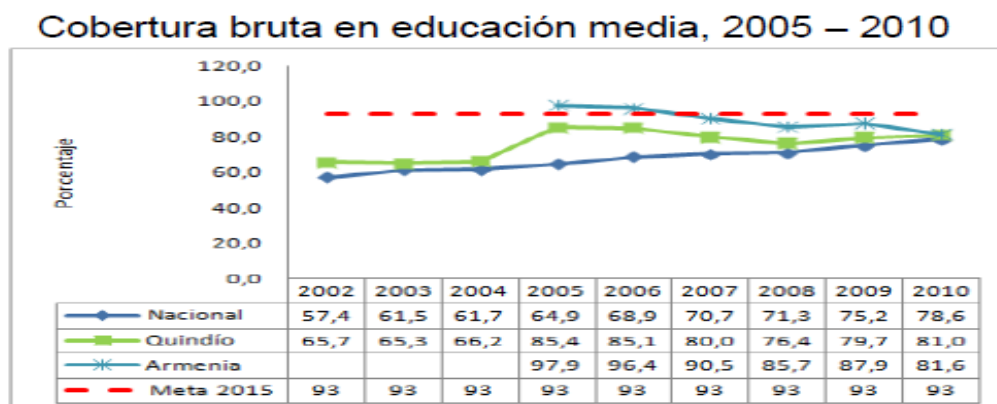
3.1.2 Entorno Sociocultural

Educación

Durante el año 2005 la Cobertura Neta del Quindío fue de 30%, por debajo de la nacional de 33,9%. En los años 2007 a 2010, la cobertura departamental creció en forma sistemática 33,5%, 33,8% y 39,6% respectivamente, en tanto, la media nacional presentó un comportamiento similar pasando de 38,21 en 2008 a 39,9% en 2010. En términos absolutos, para el año 2010 de 10.311 adolescentes en el

rango de edad (15-16 Años), 4.083 se encuentran integrados a educación media y 6.228 adolescentes entre 15 y 16 años, no acceden a este nivel educativo⁴⁰.

Gráfico 3 Cobertura en salud



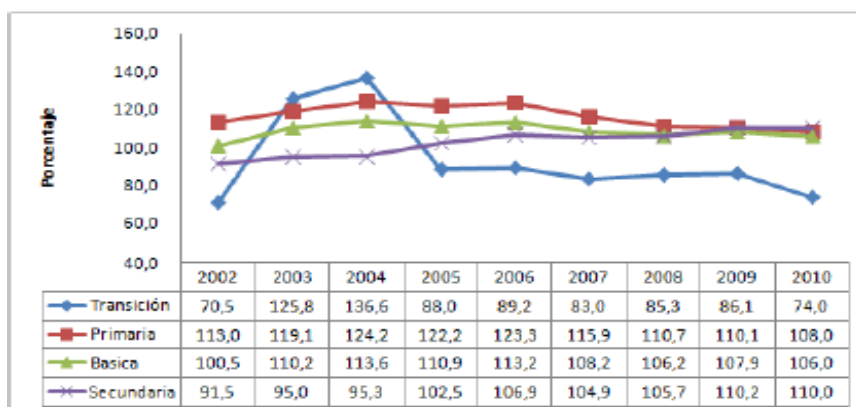
Fuente: Ministerio de Educación Nacional.

El comportamiento de las cifras de cobertura bruta por niveles en el total departamental del Quindío refleja, en el período 2002-2010, un incremento de 4% en transición y de 18,5% en secundaria, mientras que la cobertura bruta en primaria descendió en un 5%. Sin embargo en términos de cobertura bruta para primaria, básica y secundaria, las metas ODM se han cumplido.

⁴⁰ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO” pág. 50

Gráfico 4 Cobertura bruta en educación.

Coberturas brutas en educación básica por niveles, Quindío total, 2002-2010



Fuente: Ministerio de Educación Nacional.

El comportamiento de las cifras de cobertura bruta por niveles en el total departamental del Quindío refleja, en el período 2002-2010, un incremento de 4% en transición y de 18,5% en secundaria, mientras que la cobertura bruta en primaria descendió en un 5%. Sin embargo en términos de cobertura bruta para primaria, básica y secundaria, las metas ODM se han cumplido.⁴¹

Educación superior

El aumento en la matrícula de programas de maestría y doctorado entre 2002 y 2010 se debe principalmente a la presencia de estudiantes de la Universidad EAFIT en el programa “Maestría en ingeniería” y de la Universidad del Quindío en el programa “Doctorado en ciencias biomédicas”. La disminución de programas de

⁴¹ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO” pág. 51

especialización entre 2009 y 2010 se presenta por un subreporte de la Universidad Tecnológica de Pereira⁴².

Tabla 10 Números de población que matriculan.

Año	Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado	Posgrado	Total
2002	10.531	441	0	0	441	10.972
2003	12.373	133	40	0	173	12.546
2004	12.269	116	32	0	148	12.417
2005	12.871	151	19	0	170	13.041
2006	15.708	75	25	0	100	15.808
2007	18.927	237	0	0	237	19.164
2008	23.145	212	63	0	275	23.420
2009	23.067	331	50	0	381	23.448
2010*	25.241	191	22	5	218	25.459

Fuente: MEN – SNIES

Analfabetismo y años promedio de Educación

Según el Censo 2005, la tasa de analfabetismo en Quindío entre los 15 y 24 años fue de 2,0%, cifra que ubicó al departamento en el quinto puesto en bajo nivel de analfabetismo, con alta probabilidad de haber alcanzado la meta ODM 2015 (1,0%); en Colombia el indicador era 3,17%. En cuanto a analfabetismo total, Quindío presentó en 2005 una tasa de 10,0% de personas analfabetas frente a Colombia con un 11,6%.

Los años promedio de escolaridad en la población de 15 a 24 años se calculan con base en los censos poblacionales, las proyecciones del DANE y las encuestas de hogares ECH33 y GEIH34. En 2005, de acuerdo con los datos del Censo, el promedio nacional fue de 8,7 años, un indicador menor que el del Quindío, que registró 9,2 años promedio de escolaridad en la población entre 15 y 24 años; y del total, las mujeres alcanzaron 9,7 años frente a los hombres con 9,3 años promedio, colocando al departamento cerca a la meta ODM 2015 (10,6 años)⁴³.

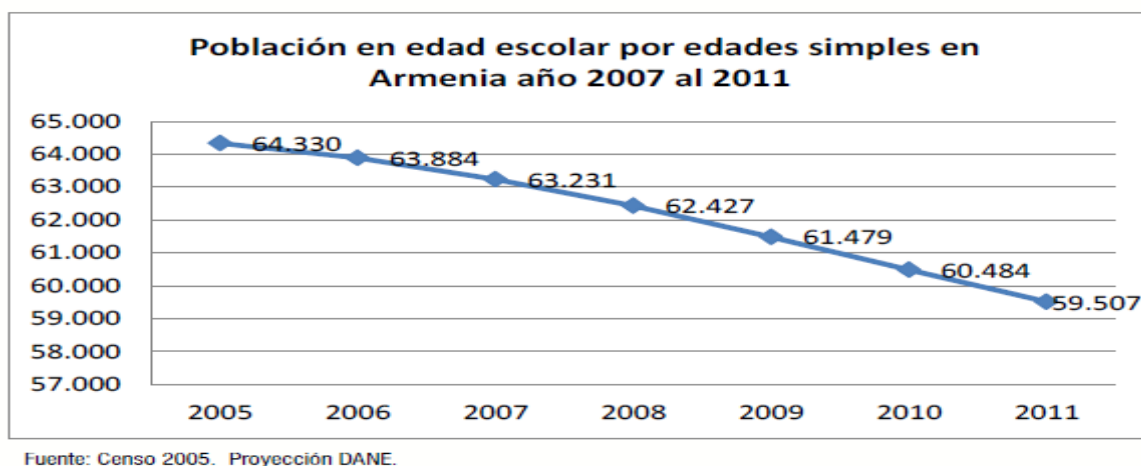
⁴² RESUMEN EJECUTIVO DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO Marzo 07 de 2011.

http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_quindio.pdf

⁴³ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO” pág. 51

Las estadísticas de educación del departamento del Quindío muestran una evolución positiva, esto se debe a una cobertura más amplia en el sistema de educación media, la cual permite una educación con una más alta calidad y competitividad para la región. No obstante el nivel de deserción y el analfabetismo en el departamento todavía es muy alto, esto es una debilidad alta por la cual el gobierno departamental debe realizar planes de acción los cuales fomenten el ingreso de los adolescentes en las instituciones educativas.

Gráfico 5 Población en edad escolar

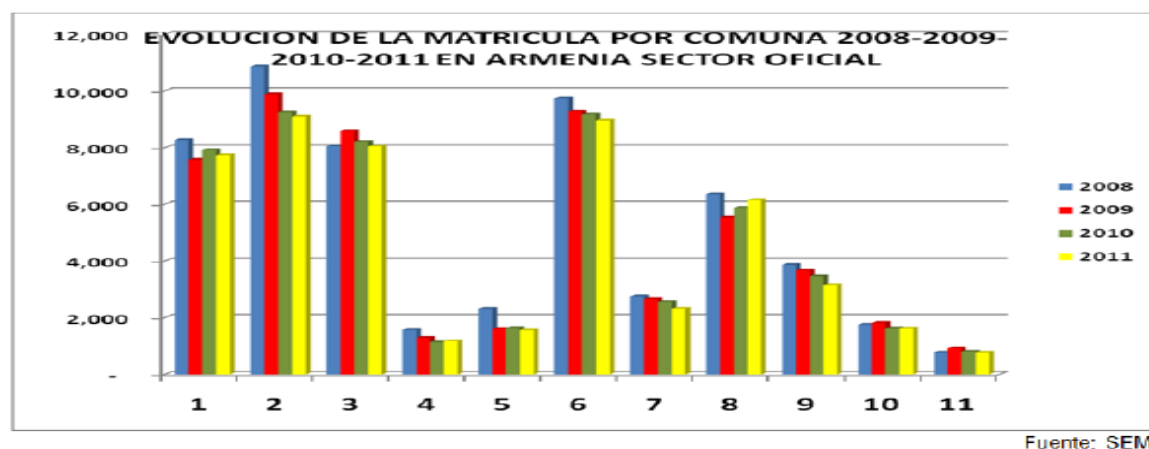


Al interpretar la gráfica se observa que cada año hay un aumento o disminución de la población escolar en armenia, a grandes rasgos al observar la tabla podemos ver que el año 2011 fue el año con menor población escolar y el mayor fue el 2005. Este fenómeno se puede estar dando por la deserción estudiantil, o la migración de la población hacia otras ciudades del país.

La población matriculada en Armenia en el sector oficial ha disminuido en los últimos años. Las variaciones por comuna de la matrícula en el sector oficial han sido diferentes desde el año 2.008 hasta el año 2.011, y se presentan descensos significativos en las comunas 2, 4, 6, 7 y 9, con menor caída en las comunas 1, 3, 5, 7, 8, 10 y 11⁴⁴.

⁴⁴ Plan de Desarrollo Armenia. Armenia un paraíso para invertir, vivir y disfrutar. 2012-2015. PLAN SECTORIAL DE EDUCACION DEL MUNICIPIO DE ARMENIA

Gráfico 6 Evolución de la matrícula escolar en Armenia



La grafica muestra la evolución de la matricula cada año. No obstante podemos observar una disminución potencial en el año 2011, el cual muestra poca participación en el sector educativo. Esto se debe a la alta deserción que se está dando en la ciudad de armenia. Por lo tanto, observaremos la población no vinculada en el sistema educativo como muestra el plan de desarrollo de la ciudad de Armenia. Y así poder corroborar la poca participación de la población en el sistema educativo.

Tabla 11 Participación de la población en el sistema educativo.

Edad	Población 2011	Matrícula 2011	Diferencia
5 años	4.580	3.325	1.255
6 años	4.644	3.612	1.032
7 años	4.643	3.889	754
8 años	4.639	3.965	674
9 años	4.660	4.248	412
10 años	4.692	4.538	154
11 años	4.746	4.657	89
12 años	4.783	4.488	295
13 años	4.855	4.567	288
14 años	4.968	4.697	271
15 años	5.088	4.653	435
16 años	5.198	3.841	1.357
5 a 16 años	57.496	50.480	7.016

Población: Proyecciones Censo 2005 - DANE

La tabla muestra el número de población no matricula entre las edades 5 a 16 años, se nota una diferencia es de 7016 dentro de la población total. Esto

representa un porcentaje alto de deserción o no asistencia de la población total de la ciudad de Armenia. El porcentaje de no asistencia a las instituciones educativas la cual es un 13,64% de la población equivale a 5122 del total de la población activa. Por otro lado, la población que asiste a las instituciones tiene un porcentaje elevado de la población, hablamos de un 73,78% de la población equivalente a 27713 de la población total. El número total de no registrados es del 12,58% del total de la población

Desempleo

En 2012 para Quindío, la tasa global de participación fue 61,6%, la tasa de ocupación se situó en 52,1% y la tasa de desempleo fue 15,4%, inferior a la registrada en 2011 (17,7%).

Gráfico 7 Tasa de desempleo en el Quindío

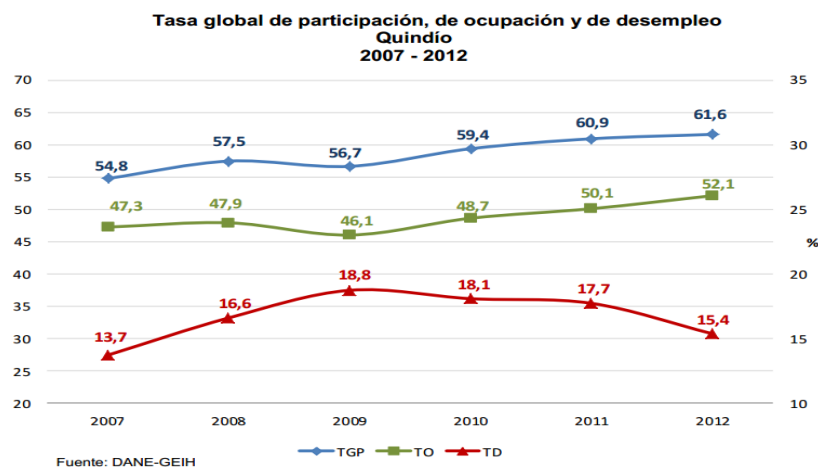
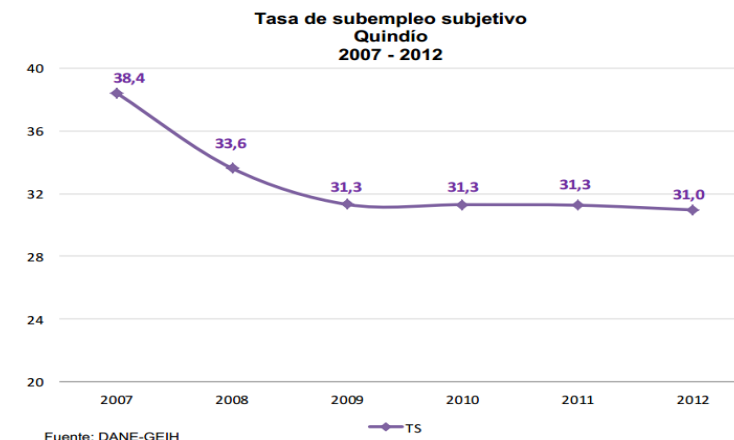


Gráfico 8 Tasa de desempleo subjetiva



En 2012, la tasa de subempleo subjetivo de Quindío fue 31,0%, inferior en 0,3 puntos porcentuales frente a la registrada en el año 2011 (31,3%).⁴⁵

El desempleo en el departamento del Quindío aumento para el año 2012 respecto al año anterior esto resulta negativo según las estadísticas del DANE, porque el Quindío se encuentra ubicado entre los primeros departamentos con más desempleo en el país con un 15,4% junto a los departamentos de Risaralda con un 14,8% y Valle del Cauca con el 13,4% de desempleo a nivel nacional. Esto resulta negativo para la empresa ya que las personas al no tener un empleo fijo no tendrían ingresos seguros, y así accederían a otros medios de transporte como la bicicleta o andar a pie entre otros.

En Armenia la situación no resulta muy favorable, según estadísticas del DANE armenia es la tercera ciudad con más desempleo a nivel nacional.

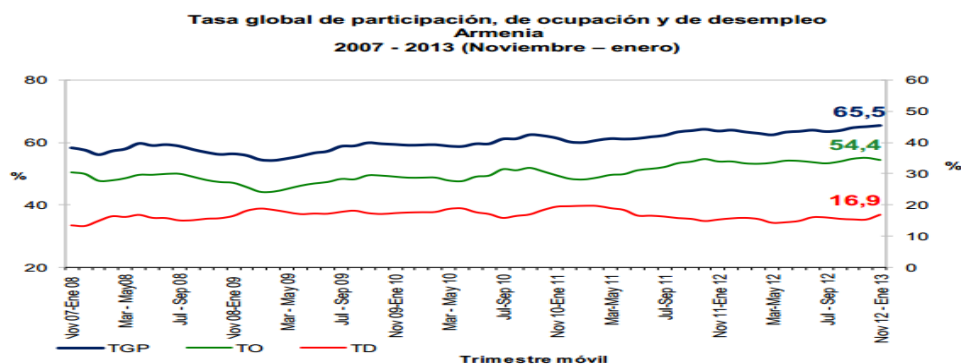
⁴⁵ DANE boletín de prensa. principales indicadores del mercado laboral departamentos – 2012
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_12.pdf

Tabla 12 Tasa de ocupación en Armenia-Quindío.

Tasa global de participación, ocupación, subempleo subjetivo, subempleo objetivo y desempleo Total 23 ciudades y áreas metropolitanas ⁴⁶ Trimestre móvil						
DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD	Variación TD
Noviembre 2012 - enero 2013						
Cúcuta A.M.	65,7	54,0	27,7	13,5	17,8	+
Popayán	57,9	48,0	22,4	12,2	17,1	+
Armenia	65,5	54,4	28,8	15,6	16,9	+
Pereira A.M.	64,2	53,4	26,0	9,9	16,7	+
Quibdó	60,9	51,3	30,4	10,8	15,7	-
Cali A.M.	66,3	56,5	31,7	12,1	14,8	=
Riohacha	66,9	57,4	38,8	13,8	14,2	+
Villavicencio	66,4	58,2	21,2	10,9	12,3	+
Ibagué	68,7	60,3	36,1	17,3	12,2	-
Florencia	59,4	52,4	18,2	8,0	11,9	-
Neiva	64,8	57,1	36,4	16,3	11,9	+
Medellín A.M.	65,9	58,0	32,8	11,9	11,9	-
Pasto	67,3	59,4	41,7	16,0	11,7	+
Montería	63,4	55,9	25,8	8,4	11,7	-
Manizales A.M.	59,0	52,3	26,2	7,7	11,3	-
Total 23 ciudades	67,1	59,6	29,7	11,4	11,2	-
Santa Marta	63,2	56,2	29,8	11,6	11,1	+
Total 13 áreas	67,6	60,1	29,9	11,3	11,0	-
Tunja	62,6	55,7	16,8	7,6	10,9	-
Sincelejo	65,9	59,2	27,9	8,0	10,3	-
Valledupar	62,3	56,2	18,7	8,2	9,8	-
Bogotá, D.C.	72,0	65,2	32,9	11,7	9,5	-
Cartagena	59,1	53,9	13,7	5,6	8,7	-
Bucaramanga A.M.	71,0	64,9	28,7	9,1	8,6	-
Barranquilla A.M.	60,9	56,0	16,0	9,3	8,0	+

Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares

Gráfico 9 Tasa global de participación Armenia-Quindío.



Fuente: DANE⁴⁶

⁴⁶ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_ene13.pdf

Según lo anterior, en Armenia el desempleo aumenta año tras año según estadísticas del DANE y la pone en una posición desfavorable frente a los demás departamentos del país con unos índices más altos en tasa de desempleo con un 16,9%; una tasa global de participación del 65,5%; tasa de ocupación 54,4%; tasa de subempleo subjetivo 28,8% y tasa de subempleo objetivo 15,6%.

Para concluir, el departamento y la ciudad enfrentan niveles altos de desempleo y subempleo, significativos si se comparan con el resto del país. Las tasas de desempleo vienen incrementándose cada año lo que afecta intensamente la deserción educativa de la ciudad y la migración de personas a otros lugares del país o del mundo en busca de nuevas oportunidades de trabajo.

Pobreza

Para el año 2011, la pobreza en Quindío alcanzó una incidencia de 40,8%. Entre 2010 y 2011, se registra una disminución de 3,2 puntos porcentuales. En 2011, la pobreza extrema en Quindío fue 11,7% menos que 2010, cuando se ubicó en 15,5%.⁴⁷

Tabla 13 Niveles de pobreza

Pobreza por edades	Otra de las cifras preocupantes presentada por el DANE es que el 47,5% de la población Quindiana entre 26 y 35 años está en la pobreza. Asimismo, el 45,4% de los habitantes entre 36 y 45 años se halla en la misma situación. Entre tanto, en el departamento la pobreza extrema por grupos de edad es más alta en 2011 para aquellas personas que pertenecen a hogares donde los jefes tienen entre 26 y 35 años, con una tasa de incidencia de 16,2%.
---------------------------	---

⁴⁷ DANE. Quindío: pobreza monetaria 2011, Boletín de prensa Bogotá, D.C., 2 de Enero de 2013 http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/boletin_pobreza_quindio_2011.pdf

Pobreza por género	La investigación también muestra que en el Quindío el 45,5% de las personas que pertenecen a un hogar cuya jefatura es femenina está en la pobreza. Mientras que en los casos donde la 'cabeza' de hogar es masculina esta cifra desciende a 37,5%. En lo referente a pobreza extrema por género, en el departamento 14,7% de los hogares encabezados por mujeres presenta esta condición. En el caso de los liderados por hombres esta cifra es de 10,2%.
Disminución irrisoria	Para el año 2011, la pobreza en Quindío alcanzó una incidencia de 40,2%. Entre 2010 y 2011, se registra una disminución de 3,2 puntos porcentuales. En 2011, la pobreza extrema en Quindío fue 11,7% menos que 2010, cuando se ubicó en 15,5%. Para el año 2011 en Quindío, el coeficiente de Gini fue de 0,532 frente a 0,541 en 2010, lo que indica una disminución de 0,009 puntos. ⁴⁸

Fuente: adaptado por el autor.

Según, las estadísticas del DANE el departamento del Quindío se ubica en el puesto 14 a nivel nacional. Un dato positivo es la disminución de los índices de pobreza en el departamento el cual registraba un porcentaje de pobreza de 49.9% pobreza extrema de 17.2% para el año 2011 disminuyo al 40.2% en pobreza, y de mismo modo la pobreza extrema en 11.7%. Para la empresa de Transportes Catorce Catorce S.A la pobreza departamental tiende a ser un factor negativo, porque los niveles de pobreza aumentan el actuar delictivo en la población por busca de recursos a los cuales llegan asaltando a los conductores y ahí es donde la empresa se ve afectada por dichos actos delictivos.

⁴⁸ http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-0_2__de_los_quindianos_vive_en_la_pobreza-seccion-economicas-nota-56400.htm

Violencia

Fuentes de violencia municipal y departamental

La influencia e incidencia de los grupos armados ilegales autodenominados ‘Los Rastrojos,’ que hacen presencia en los municipios del Norte del Valle del Cauca, se constituye en un factor de amenaza para la población civil asentada en las cabeceras urbanas de la ciudad capital del departamento de Quindío, Armenia, y sus municipios vecinos de La Tebaida, Calarcá, Circasia, Montenegro y Quimbaya, que tienen límites con el Departamento del Valle del Cauca y el Departamento de Risaralda.⁴⁹

Esto resulta una desventaja para las empresas de transportes ya que los grupos al margen de la ley utilizan el transporte terrestre para enviar y comercializar sus sustancias psicoactivas las cuales llegan a los municipios por estos medios, llevando a las empresas a una investigación sobre estos actos delictivos y perdiendo así prestigio y credibilidad frente a todos sus clientes y la región misma.

Por otro lado la ciudad de armenia aporta los más altos índices de violencia a nivel nacional con un 90% de actos delictivos según el ICBF Quindío la mayoría cometidos por menores de edad, de 983 casos que ingresaron 688 correspondían al municipio de Armenia. Otro aspecto importante para resaltar es la complicidad de algunos conductores de servicio público con los delincuentes para realizar estos actos delictivos en la ciudad y el departamento. Para Transportes Catorce Catorce S.A resulta importante realizar controles constantes de cada propietario y conductor del vehículo, para que la empresa no se vea involucrada en estos hechos de violencia y así pueda ser afectada la imagen de la organización y no se vincule directamente con estos hechos tanto departamental como municipal.

⁴⁹ DEFENSORÍA DEL PUEBLO DEFENSORÍA DELEGADA PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS DE VIOLACIONES A LOS DERECHOS HUMANOS Y DIH Sistema de Alertas Tempranas – SAT INFORME DE RIESGO N° 005-12 A.I. Fecha: Abril 27 de 2012. <http://www.ceaal.org/v2/archivos/publicaciones/carta/informe-de-riesgos.pdf>

Salud

En el departamento del Quindío se presenta una cobertura total de 718 sedes de Prestadores habilitados y visitados, el porcentaje de entrega de distintivos, el cual se encontraba en el 79% al inicio del periodo, se aumentó al 100% durante el 2011, lo que facilita la identificación de los servicios de parte de la comunidad. El porcentaje de prestadores de servicios de salud que en la visita de verificación, se encuentra con inconsistencias en el cumplimiento de los estándares está en el 11.5% (85 sedes de 64 Prestadores, sobre un total de 740 sedes visitadas y reportadas al REPS). Dada la baja capacidad de respuesta, las acciones de inspección, vigilancia y control se han limitado a la vigilancia pasiva, en donde se atienden las quejas o solicitudes reportadas, sin realizar acciones de vigilancia activa o proactiva. Con respecto a la afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, la cobertura se encuentra así: 37.4% de afiliación en el Régimen Contributivo, y 47.6% de la afiliación al Régimen Subsidiado, para un total de afiliación del Quindío de un 85%, el porcentaje de afiliación se ha mantenido durante el periodo, 2008 a 2011. A la fecha tenemos certificados por los Alcaldes en el departamento del Quindío una población de 38.920 personas identificadas como pobre no afiliada y en espera de ser afiliada a una EPS⁵⁰, ésta población viene siendo atendida con recursos de oferta, recursos no garantizados para el 2012 por la transformación de los mismos hacia el régimen subsidiado.⁵⁰

El sistema de salud en el Quindío ha tenido un crecimiento positivo según el plan de desarrollo del departamento, esto resulta positivo para la organización ya que en caso de accidentes en las vías el sistema de salud tendrá una reacción oportuna y una atención más eficiente en concepto de accidentalidad en las vías Quindiana. Ahora mostraremos el número de accidentes de tránsito en el departamento:

⁵⁰ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO

Tabla 14 Informe de accidentalidad en el departamento del Quindío

Informe accidentes de Tránsito

"Departamento y municipio del hecho"	ACCIDENTES DE TRANSITO FATALES						ACCIDENTES DE TRNASITO NO FATALES					
	Hombres		Mujeres		Total		Hombres		Mujeres		Total	
	Casos	Tasa (pcch)	Casos	Tasa (pcch)	Casos	Tasa (pcch)	Casos	Tasa (pcch)	Casos	Tasa (pcch)	Casos	Tasa (pcch)
QUINDIO	63	23,36	8	2,86	71	12,92	763	282,9	417	149	1180	215
Armenia	34	24,42	5	3,34	39	13,5	509	365,5	323	215,8	832	288
Buenavista	-	-	-	-	-	-	2	135,9	1	67,25	3	101,4
Calarcá	13	34,59	-	-	13	17,19	141	375,2	50	131,4	191	253
Circasia	4	28,44	-	-	4	13,96	16	113,8	8	54,81	24	83,7
Córdoba	-	-	1	36,93	1	18,61	-	-	-	-	-	-
Filandia	-	-	-	-	-	-	3	44,87	1	15,44	4	30,4
Génova	-	-	-	-	-	-	2	46,27	-	-	2	23
La Tebaida	7	37,69	1	5,27	8	21,3	29	156,2	10	52,68	39	104
Montenegro	2	9,55	-	-	2	4,93	41	195,8	8	40,71	49	121
Pijao	-	-	-	-	-	-	1	31,51	1	31,01	2	31,3
Quimbaya	3	17,28	-	-	3	8,69	18	103,7	13	75,75	31	89,8
Salento	-	-	1	28,34	1	13,96	1	27,53	2	56,69	3	41,9

Fuente: FORENSIS 2010

El tema de seguridad vial cada vez es más complejo, dado que las cifras de muertos, heridos y discapacitados en relación a accidentes de tránsito, se ha incrementado, y esto se debe en gran parte, al aumento del mercado de vehículos automotores sin establecer políticas de planificación del territorio en materia vial, entre otros.⁵¹

Se observa claramente el número de accidentes de tránsito en el departamento del Quindío es el 71 de accidentalidad en los casos fatales y los no fatales 1180 según el documento del plan de desarrollo del departamento. Por otro lado, en la

⁵¹ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 "GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO"

ciudad de armenia muestra el 39 de casos de accidentalidad entre hombre y mujeres en los casos fatales y los no fatales registran 832.

Con referencia a lo anterior, el crecimiento de la salud en el departamento y la ciudad de Armenia es positivo para la empresa ya que los niveles de accidentalidad son altos, tanto en el departamento en total como en la ciudad, y esto muestra la reacción oportuna de los entes del sistema de salud en eventualidades como accidentes, choques y daño de la integridad de las personas con los vehículos asociados a la empresa.

Cultura

El departamento del Quindío se distingue, en el contexto nacional, por la dinámica del sector cultural y artístico. El proceso musical es amplio. Se cuenta con una Asociación de músicos profesionales “Banda Departamental” y bandas juveniles musicales en cada uno de los municipios; así como grupos corales y de músicas tradicionales en algunos de ellos. Todas son orquestas de instrumentos de viento siendo muy débil aún el proceso de consolidar orquestas sinfónicas. Estas experiencias locales, están articulados al Plan Nacional de Música para la Convivencia. Tanto en la música como en la danza existen iniciativas particulares que se proyectan regional y nacionalmente. Esta fortaleza permite la obtención de importantes premios y reconocimientos regionales y nacionales. Igual ocurre con el área de teatro, a pesar de tener la debilidad de no contar con un teatro en el departamento con la estructura y dotación adecuada que permita enriquecer las artes escénicas. Esta carencia sólo es matizada con la existencia de algunas salas que trabajan en la formación de públicos como son: El Centro de Documentación Musical del Quindío, la Corporación de Muñecos del Teatro Escondido, Teatrín Campestre La Loca Compañía, Fundanza y Teatro Azul.⁵²

La cultura Quindiana es fundamental para el desarrollo de la región, ya que el Quindío es uno de los departamentos con más cultura del país, siendo reconocido con el premio a la gestión cultural departamental, otorgado por el Ministerio de Cultura.

⁵² PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO

La cultura del departamento se basa en sitios turísticos importantes de la región como lo son:

- ✓ El Valle de Cócora
- ✓ Salento
- ✓ El Parque Nacional del Café
- ✓ PANACA
- ✓ El Alumbrado de Quimbaya
- ✓ Recuca
- ✓ El Jardín Botánico del Quindío
- ✓ El Museo del Oro Quimbaya
- ✓ El Parque los Arrieros
- ✓ El Cementerio Libre de Circasia.

La cultura del departamento se considera una ventaja para todas las empresas de transportes de la región incluyendo la nuestra, ya que una de las especialidades de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. es el área de turismo. Por lo tanto, la empresa considera una ventaja enorme la cultura de la región porque gracias a ella se fomenta el empleo en la empresa y con esto no sólo ganan los conductores y propietarios de los vehículos sino que también gana todas las personas las cuales trasportamos y llevamos a su sitio de destino de una forma eficiente y segura.

En Armenia los elementos de interés cultural tangibles e intangibles del municipio se definen como el conjunto bienes muebles e inmuebles individuales, grupos de edificaciones con valores patrimoniales, sectores y espacios públicos, que en razón de su calidad arquitectónica, urbanística, histórica y testimonial han sido incorporados al patrimonio cultural de la ciudad. Son edificaciones y sectores que se caracterizan por poseer elementos relevantes de arquitectura, independientemente de su estilo o época constructiva⁵³.

La cultura de transporte en la ciudad de Armenia es muy buena ya que cuenta con un sistema amplio de transporte urbano y municipal, la empresa solo maneja dentro de la ciudad de armenia el transporte urbano de taxis y servicio especial, el

⁵³ Plan de Desarrollo Armenia. Armenia un paraíso para invertir, vivir y disfrutar. 2012-2015. PLAN SECTORIAL DE EDUCACION DEL MUNICIPIO DE ARMENIA

cual tiene una gran afluencia en la población de la ciudad. Por otra parte la Inseguridad dentro de la ciudad fomenta el atraco a los conductores y esto es parte fundamental de la cultura interna de la población, gracias a la falta de empleo y pobreza por la cual pasa la ciudad en estos momentos.

Tabla 15 Análisis del macroambiente sociocultural

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – SOCIOCULTURAL					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
QUINDIO					
Durante el año 2005 la Cobertura Neta del Quindío en educación fue de 30%, por debajo de la nacional de 33,9%. En los años 2007 a 2010, la cobertura departamental creció en forma sistemática 33,5%, 33,8% y 39,6% respectivamente, en tanto, la media nacional presentó un comportamiento similar pasando de 38,21 en 2008 a 39,9% en 2010.	O			X	
En 2012 para Quindío, la tasa global de participación fue 61,6%, la tasa de ocupación se situó en 52,1% y la tasa de desempleo fue 15,4%, inferior a la registrada en 2011 (17,7%).	A	X			
Para el año 2011, la pobreza en Quindío alcanzó una incidencia de 40,8%. Entre 2010 y 2011, se registra una disminución de 3,2 puntos porcentuales.	O				X
La influencia e incidencia de los grupos armados ilegales autodenominados ‘Los Rastrojos,’ que hacen presencia en los municipios del Norte del Valle del Cauca.	A	X			
En el departamento del Quindío se presenta una cobertura total de 718 sedes de Prestadores de servicios habilitados y visitados.	O				X
La cultura Quindiana es fundamental para el desarrollo de la región, ya que el Quindío es uno de los departamentos con más cultura del país, siendo reconocido con el premio a la gestión cultural departamental, otorgado por el Ministerio de Cultura.	O				X
ARMENIA					
La población matriculada en Armenia en el sector					

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – SOCIOCULTURAL					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
oficial ha disminuido en los últimos años. Las variaciones por comuna de la matrícula en el sector oficial han sido diferentes desde el año 2.008 hasta el año 2.011	A		X		
En Armenia el desempleo aumenta año tras año según estadísticas del DANE y la pone en una posición desfavorable frente a los demás departamentos del país con unos índices más altos en tasa de desempleo.	A	X			
Armenia aporta los más altos índices de violencia a nivel nacional con un 90% de actos delictivos según el ICBF Quindío la mayoría cometidos por menores de edad.	A	X			
La cultura de trasporte en la ciudad de Armenia es muy buena ya que cuenta con un sistema amplio de transporte urbano y municipal para los diferentes sitios turísticos	O				X

3.1.3 Entorno Demográfico

El entorno demográfico permite analizar de una manera más específicas variables demográficas que permitirán a la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A analizar qué tipo de amenazas u oportunidades demográficas del departamento del Quindío y la ciudad de Armenia para así realizar estrategias que le permitan minimizar las amenazas y aumentar las oportunidades.

Tamaño de la población

La población del Quindío en 2012 es de 555.836 personas, de acuerdo con las proyecciones (1985-2012) que realiza el DANE con base en el Censo de 2005; lo

que significa un incremento poblacional de 35,51% en los últimos 26 años. El incremento para Colombia fue del 51,22% para el mismo lapso⁵⁴.

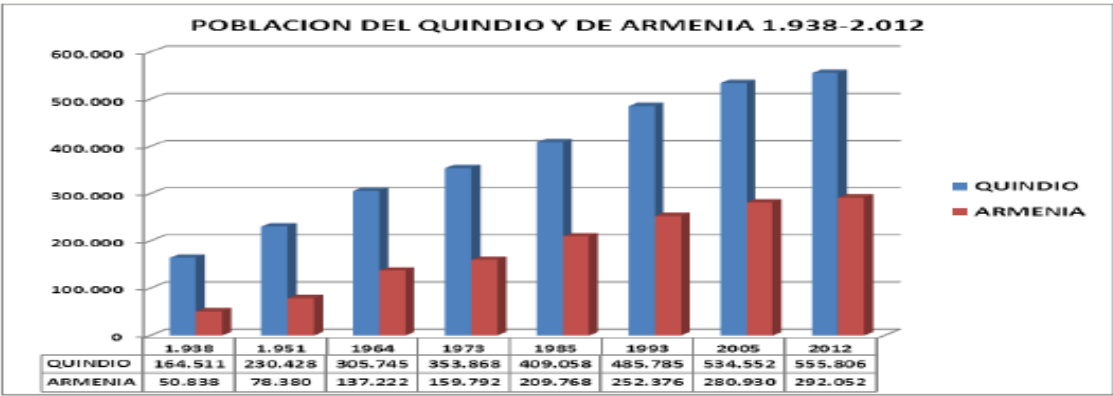
Tabla 16 Distribución de la población

Distribución de la Población en Quindío y Colombia 2012		
POBLACIÓN	QUINDÍO	COLOMBIA
Población total	555.836 (1,19%)	46.581.823
Población total hombres	272.822 (49,0%)	22.997.087 (49,36%)
Población total mujeres	283.014 (51,0%)	23.584.736 (50,64%)

Fuente: DANE Censo 2005

Armenia tiene el 52.55% del total de los habitantes del departamento. Del total de la población del municipio aproximadamente el 52% son mujeres y el restante 48% son hombres y se estima que un porcentaje superior al 55% es población menor de 35 años⁵⁵.

Gráfico 10 Población del Quindío y Armenia.



FUENTE: POT 2.009-2.023

La población total es parte fundamental para toda organización, porque de ella depende el ingreso que va a llegar a la empresa. Para la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A el número de población es parte fundamental, ya que ella se encarga del traslado de personas a distintos lugares de origen, el crecimiento de la

⁵⁴ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO”

⁵⁵ PLAN DE DESARROLLO ARMENIA. ARMENIA UN PARAÍSO PARA INVERTIR, VIVIR Y DISFRUTAR. 2012-2015.

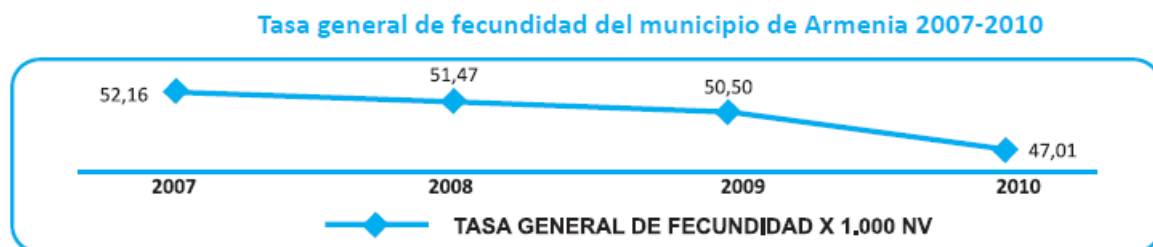
población en el Quindío y Armenia representan una oportunidad grande para la empresa porque entre más sean las personas que hallan que trasportar más será la rentabilidad de la empresa.

Fecundidad

La Tasa global de fecundidad del Quindío (medida en mujeres de 15 a 49 años) es una de las más bajas en el país y evidencia un decrecimiento, pasando de un promedio de hijos por mujer de 2,82 en 1985 a 2,15 en 2010, según Indicadores demográficos del DANE a junio 30 de 2011⁵⁶.

El municipio de Armenia ha presentado una tasa general de fecundidad con tendencia decreciente, partiendo de 52 nacimientos por cada 1.000 nacidos vivos en 2007 y ubicándose para 2010 en 47 nacimientos a razón de la misma escala.⁵⁷

Gráfico 11 Tasa de fecundidad Armenia-Quindío



Fuente: Grupo de Investigación basado en información publicada por el Instituto Seccional de Salud del municipio de Armenia

Las tasas de fecundidad en el Quindío y posteriormente en Armenia han tenido decrecimiento hasta el año 2010 como lo muestra las estadísticas del plan de desarrollo del Quindío y el diagnostico socioeconómico y del mercado del trabajo en el municipio de armenia 2012. En el Quindío la tasa de fecundidad para el 2010 bajo de 2,82 para 1985 a 2.15 en el 2010, en Armenia la tasa bajo de 50.50 para el 2009% a 47,01 para el 2010 como lo muestran las estadísticas.

⁵⁶ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO”

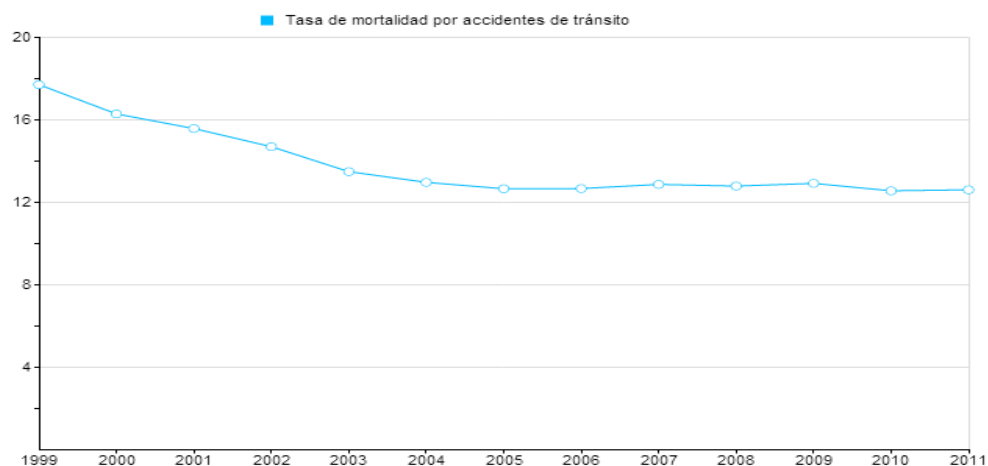
⁵⁷ Diagnostico socioeconómico y del mercado del trabajo en el municipio de armenia 2012

Para la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A la población menor o por nacer tiene gran importancia ya que la empresa tiene un portafolio de servicios el cual está dirigido a estudiantes desde preescolar hasta bachillerato. Por lo tanto, las tasas de fecundidad tienen una gran importancia ya que si la población menor se reduce la empresa no tendrá un mercado potencial a futuro al cual llevar su servicio.

Mortalidad

La meta ODM del Gobierno en el CONPES 140 para 2015 es de 16,7 por mnv, lo cual indica que el departamento del Quindío cumple la meta en mortalidad en menores de 1 año. La mortalidad de menores de 5 años desde 1990 a 2009, registra una importante disminución en el departamento del Quindío.⁵⁸

Gráfico 12 Tasa de mortalidad por accidentes de tránsito



Fuente: seguimiento al sector salud en Colombia, así vamos en salud.⁵⁹

La tasa de mortalidad por accidentes de tránsito a nivel nacional ha tenido una reducción sustancial desde el año 2009 al 2011. No obstante, los departamentos con las mayores tasas de muerte por 100.000 habitantes en el país fueron: Casanare (32,3), Arauca (28,7), Cesar (24,4), Meta (22,2) y San Andrés (18,9). En

⁵⁸ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO”

⁵⁹ <http://www.asivamosensalud.org/indicadores/estado-de-salud/grafica.ver/58>

cuanto a las lesiones no fatales, los departamentos con las tasas de casos más altas fueron: San Andrés (267,8), Quindío (229,8), Casanare (197,1), Arauca (193,6) y Risaralda (176,1) según las estadísticas del seguimiento al sector salud en Colombia. Quindío está en el los puestos más altos en niveles de accidentalidad en el país, por lo tanto la empresa de transporte Catorce Catorce S.A debe fomentar en sus conductores altos niveles de responsabilidad vial para no verse involucrada en estos casos de muertes en las vías del departamento y evitar así millonarias multas y demandas que puedan afectar la economía de la empresa y el prestigio de la misma.

En el caso de Armenia los índices mortalidad por accidentes de tránsito muestran las siguientes estadísticas.

Tabla 17 Principales ciudades con mortalidad.

PRINCIPALES CIUDADES MORTALIDAD EN ACCIDENTES DE TRÁNSITO							
MUNICIPIO	ENERO-DICIEMBRE			POBLACIÓN		TASA DE MORTALIDAD POR 100 MIL HABITANTES	
	2009	2010	%	2009	2010	2009	2010
ARMENIA	56	38	-32%	287,306	288,908	19.49	13.15
BARRANCABERMEJA	62	54	-13%	191,334	191,498	32.40	28.20
BARRANQUILLA	92	62	-33%	1,179,098	1,186,640	7.80	5.22
BELLO	37	34	-8%	404,844	413,107	9.14	8.23
BOGOTÁ D.C.	516	522	1%	7,259,597	7,363,782	7.11	7.09
BUCARAMANGA	87	66	-24%	523,040	524,112	16.63	12.59
BUENAVENTURA	47	40	-15%	355,736	362,625	13.21	11.03
CAU	381	319	-16%	2,219,633	2,244,639	17.16	14.21
CARTAGENA	79	58	-27%	933,946	944,250	8.46	6.14
CÚCUTA	114	96	-16%	612,273	618,310	18.62	15.53
IBAGUÉ	81	80	-1%	520,974	526,547	15.55	15.19
MANIZALES	47	59	26%	386,931	388,525	12.15	15.19
MEDELLÍN	286	278	-3%	2,316,853	2,343,049	12.34	11.86
MONTERÍA	44	41	-7%	403,280	409,476	10.91	10.01
NEIVA	64	72	13%	327,618	330,487	19.53	21.79
PALMIRA	68	66	-3%	292,510	294,580	23.25	22.40
PASTO	46	49	7%	405,423	411,706	11.35	11.90
PEREIRA	65	65	0%	454,291	457,103	14.31	14.22
POPAYÁN	28	34	21%	265,881	265,702	10.53	12.80
SANTA MARTA	60	64	7%	441,831	447,857	13.58	14.29
SOACHA	62	52	-16%	444,612	455,992	13.94	11.40
TULUÁ	44	38	-14%	196,834	199,244	22.35	19.07
VALLEDUPAR	66	68	3%	393,294	403,414	16.78	16.86
VILLAVICENCIO	97	87	-10%	421,041	431,476	23.04	20.16
YOPAL	44	45	2%	119,692	123,361	36.76	36.48
NACIONAL	5,634	5,502	-2%	44,977,758	45,508,205	12.53	12.09

Fuente: Plan nacional de seguridad vial Colombia 2011-2016.

Armenia es una de las ciudades con los más altos índices de accidentalidad de tránsito a nivel nacional con un reporte del 32% para el 2010. Esto representa una amenaza mayor para todas las empresas de transportes del sector porque en la mayoría de accidentes son empresas públicas las que se ven involucradas en los hechos de muerte y accidentalidad de la ciudad.

Migración

De acuerdo a estudios del DANE, la distribución de hogares con experiencia migratoria evidencia que en el Quindío han emigrado 98.934 personas lo que corresponde al 18,50% de la población total del departamento; estas cifras según datos DANE en comparación con Risaralda, han emigrado al exterior 258.827 personas equivalente al 28.83% de la población total del departamento; en el Valle del Cauca han emigrado 804.129 personas equivalente al 19.1% de la población total del departamento; en Bogotá D.C. han emigrado 622.917 personas equivalente al 9.10% de la población total del Distrito Capital y en Antioquia han emigrado 396.402 personas, es decir el 7.07% de la población total del departamento. De la población migrante al exterior el 65.48% está concentrada en los departamentos mencionados, aproximadamente 2.181.209 personas.⁶⁰

Tabla 18 Experiencia migratoria.

Intensidad de la experiencia migratoria			
DEPARTAMENTO	DISTRIBUCIÓN HOGARES	DISTRIBUCIÓN HOGARES CON EXP. MIGRATORIA	ÍNDICE DE EXPERIENCIA MIGRATORIA RELATIVA.
Risaralda	2,17%	7,77%	3,59
Valle del Cauca	10,13%	24,14%	2,38
Quindío	1,35%	2,97%	2,21

Fuente: DANE

Los municipios donde se sitúan los hogares con más alto porcentaje de personas residentes en el exterior en 2005, son: Armenia con 66.47% del total de migrantes, Calarcá con 11.62%, Quimbaya con 5.61%, Montenegro con 5.20%, La Tebaida con 3.21%, Filandia con 2.71% y Circasia con 2.61%.⁶¹ Donde Armenia cuenta con la más alta migración del total del departamento del Quindío y frente a los demás departamentos.

El siguiente cuadro permite ver de manera general y por municipios el número de hogares con experiencia migratoria.

Tabla 19 Hogares con experiencia migratoria.

⁶⁰ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO”

⁶¹ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “GOBIERNO FIRME POR UN QUINDÍO MÁS HUMANO”

Nombre del municipio	Hogares con experiencia migratoria
ARMENIA	6416
BUENAVISTA	12
CALARCA	1122
CIRCASIA	252
CORDOBA	53
FILANDIA	262
GENOVA	50
LA TEBAIDA	310
MONTENEGRO	502
PIJAO	43
QUIMBAYA	541
SALENTO	89

Fuente: DANE

La experiencia migratoria en el departamento del Quindío y la ciudad de Armenia son altas ya que el 18.50% de la población total se evidencia una migración. Es representa una oportunidad ya que los ingresos de las personas aumentan gracias a las remesas que recibe la población mediante giros de las personas en el extranjero. La empresa de Transporte Catorce Catorce S.A se encarga del transporte especial hacia el aeropuerto de la ciudad, gracias al alto nivel de viajeros hacia el exterior o el interior del país, esto genera ingresos potenciales para nuestra empresa.

Ingreso promedio

40,2% de los Quindianos vive en la pobreza. Esto quiere decir que cerca de 221 mil personas en el departamento ganan entre 83 mil 582 y 187 mil 079 pesos promedio al mes. Un estudio fue presentado el 3 de enero del 2013 por el Dane reveló además que el 11,7% de los habitantes del Quindío se encuentra en situación de pobreza extrema, es decir, obtiene ingresos iguales o inferiores a 83 mil 581 pesos promedio al mes. El informe que analiza el año 2011 señala que el coeficiente de Gini en el departamento que mide la desigualdad en ingresos de la población es de 0,532, cifra que está por debajo de la media nacional que es 0,548. Es necesario recordar que el coeficiente de Gini es un número entre 0 y 1, en donde 0 corresponde con la perfecta igualdad todos tienen los mismos ingresos

y 1 corresponde a la perfecta desigualdad una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno.⁶²

En Armenia se reporta que apenas el 2,2% de las familias tienen activos para desarrollar una actividad productiva; esto, sumado a la falta de capacidades laborales degenera en la precarización del ingreso percibido por las personas. Por otro lado, el DPS, antes Acción Social ha realizado atención a 3.682 personas por medio de programas dirigidos al área empresarial, el 71,38% de las unidades económicas atendidas corresponden al emprendimiento y el 28,62% al fortalecimiento el de unidades económicas; en donde, aproximadamente el 73% de la atención se ha focalizado en el municipio de Armenia, de esta población el 55% son mujeres en su mayoría cabeza de hogar víctimas por desplazamiento forzado, el 45% corresponde a Hombres.⁶³

El ingreso promedio del Quindío y Armenia es muy bajo gracias a los niveles de pobreza por el que está pasando el departamento y la ciudad, esto resulta negativo para la empresa puesto que sus ingresos dependen la disponibilidad con la que cuentan los clientes ya que al tener ingresos bajos obliga a todas las empresas de transportes a tomar medidas contingentes tales como bajar las tarifas, fletes y otros servicios que la empresa brinda a los usuarios, de ahí la importancia de tomar buenas decisiones las cuales brinden estrategias para minimizar un poco la problemática del departamento y la ciudad misma.

Tabla 20 Análisis del macroambiente Demográfico

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – DEMOGRÁFICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
QUINDIO					
Incremento poblacional de 35,51% en los últimos 26 años. El incremento para Colombia fue del 51,22%	O				X

⁶² Colombia para todos.net, 40,2% de los Quindianos vive en la pobreza, noticia 4 de enero del 2013. http://www.colombiaparatodos.net/noticias-colombia_para_todos-articulo-402_de_los_quindianos_vive_en_la_pobreza-seccion-departamentos.htm

⁶³ PLAN DE DESARROLLO ARMENIA. ARMENIA UN PARAÍSO PARA INVERTIR, VIVIR Y DISFRUTAR. 2012-2015

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – DEMOGRÁFICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
para el mismo lapso					
La Tasa global de fecundidad del Quindío (medida en mujeres de 15 a 49 años) es una de las más bajas en el país	A		X		
Quindío está en los puestos más altos en niveles de accidentalidad en el país.	A	X			
De acuerdo a estudios del DANE, la distribución de hogares con experiencia migratoria evidencia que en el Quindío han emigrado 98.934 personas lo que corresponde al 18,50% de la población total del departamento.	O				X
40,2% de los Quindianos vive en la pobreza. Esto quiere decir que cerca de 221 mil personas en el departamento ganan entre 83 mil 582 y 187 mil 079 pesos promedio al mes.	A				X
ARMENIA					
Armenia tiene el 52.55% del total de los habitantes del departamento. Del total de la población del municipio aproximadamente el 52% son mujeres y el restante 48% son hombres	O				X
El municipio de Armenia ha presentado una tasa general de fecundidad con tendencia decreciente	A		X		
Armenia es una de las ciudades con los más altos índices de accidentalidad de tránsito a nivel nacional con un reporte del 32% para el 2010	A	X			
Armenia con 66.47% del total de migrantes	O			X	
Armenia se reporta que apenas el 2,2% de las familias tienen activos para desarrollar una actividad productiva; esto, sumado a la falta de capacidades laborales degenera en la precarización del ingreso percibido por las personas	A	X			

3.1.4 Entorno Medioambiental

El entorno medioambiental corresponde hoy a uno de los entornos más preocupantes para toda gestión organizacional por lo que impacta tanto el entorno general al que se enfrenta la organización como el entorno competitivo; incluso la idea de productos verdes, productos orgánicos, certificaciones en gestión ambiental, disminución de desechos, cero contaminación, provienen de este entorno.⁶⁴

El Decreto 1697 (1997): Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 948 de 1995. Se modifican los artículos 24, 40 y 73 del Decreto 948 de 1995 que se refieren al uso de aceite quemado como combustible, al contenido de azufre, plomo y otros contaminantes en combustibles y se adiciona a este artículo, que los equipos de combustión que utilicen Gas Natural o Gas Licuado de Petróleo no requerirán de permiso de emisiones atmosféricas respectivamente, este Decreto se aplica a fuentes móviles y fijas. La Ley 762 (2002): El Código Nacional de Tránsito en el Título II: Régimen Nacional de Tránsito y en su Capítulo VIII establece en cinco artículos Normas para la Revisión Técnico-Mecánica de vehículos de servicio público y particular. Los artículos del 50 al 54 establecen: i) las condiciones mecánicas y de seguridad, ii) la revisión de vehículos de servicio público, iii) la periodicidad y cobertura de la revisión de gases, iv) que la revisión técnico-mecánica se realizará en los CDA y v) que el registro de la revisión técnico-mecánica debe ser un registro computarizado.⁶⁵

Para la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A de la ciudad de armenia es fundamental el respeto de las normas ambientales que exige Colombia ya que el cumplimiento de ella garantizaran la buena imagen de la empresa y el funcionamiento de la misma, de este mismo modo la organización exige a sus conductores el certificado tecno mecánico de gases de cada vehículo afiliado a la empresa.

⁶⁴ BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

⁶⁵http://www.unilibrecali.edu.co/programa-economia/%5Cimages%5Cstories%5Cforma_altonivel%5CART%C3%8DCULO%20EVOLUCI%C3%93N%20DE%20LAS%20NORMAS%20AMBIENTALES%20EN%20COLOMBIA.pdf

Tabla 21 Política ambiental

ACCIONES GENERALES EN LA POLÍTICA AMBIENTAL
Determinar algunas exenciones tributarias a las empresas que se reubiquen en zonas de menor impacto ambiental, que reemplacen su maquinaria y equipos por otros menos contaminantes, que reduzcan su impacto ambiental negativo y que utilicen materiales de reciclaje dentro de su proceso de transformación, entre otros.
Gran parte de los empresarios miran las restricciones normas ambientales como una gran amenaza que eleva los costos de producción y operación de sus empresas. Por ello es necesario realizar campañas concientización sobre el medio ambiente
Es necesario replantear la necesidad de la actualización de maquinaria y equipo contaminante por tecnologías que generen un menor impacto ambiental negativo.
La labor de las Secretarías Municipales del Medio Ambiente y de las Corporaciones Autónomas Regionales debe de ser de acompañamiento y educación al empresario y no simplemente de un control punitivo sobre las fallas estructurales de la economía local que se reflejan en las MYPYMES.
La reubicación de algunas empresas debe estar acompañada de medidas alternativas para evitar el desplazamiento perse de dichas empresas
La creación de paquetes industriales en una acción prioritaria, no solamente para reducir el impacto ambiental de las industrias locales sino para generar economías de escala en la región.
Las entidades competentes deben permitir que las empresas del mismo subsector puedan realizar estudios de impacto ambiental de manera asociada ya que gran parte de las causas y efectos tienen un mismo origen.
En general los empresarios piensan que la contaminación solamente se da por el vertimiento de residuos a las fuentes de agua y de gases a la atmosfera. Ello requiere de desarrollo de un programa de capacitación y educación al sector productivo para dar a conocer la gran variedad de formas de contaminación. ⁶⁶

Fuente: adaptado por el autor

Una amenaza inminente en el entorno ambiental para la empresas de transporte de la ciudad de Armenia son los cambios climáticos dados en los últimos tiempos en todo el país, ya que esto dificulta la movilidad por diferentes carreteras del país debido a derrumbes y daño en las vías principales para minimizar este daño el gobierno de Colombia tiene la obligación de reparar y reconstruir todas las pérdidas dadas por los fenómenos climáticos en el país y la región Quindiana directamente; esa reconstrucción del país, impulsara muchos sectores de la economía existentes.

⁶⁶ Desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Rev. Invest. Univ. Quindío (20): 99 - 107. Armenia – Colombia. http://www.uniquindio.edu.co/uniquindio/revistainvestigaciones/adjuntos/pdf/24ef_RIUQ2013.pdf

Otro aspecto importante es el manejo de residuos en las organizaciones ya que las empresas que trabajan con químicos y materiales con alta toxicidad que provocan un daño grande al ambiente deben estar reguladas constantemente por las entidades ambientales de nuestro país. Podemos decir, que los residuos en cada organización deben ser manejados adecuadamente, por lo general las empresas trabajan con materiales amigables al ambiente como hojas de papel hecho de el bagazo de la caña, la reutilización del papel o papel reciclable, manejo de ventanales amplios para el ahorro y el poco consumo de energía, consumo de agua potable en botellón lo cual minimiza el desperdicio de la misma buscando aprovechar al máximo los recursos de energía, papel y agua, no solo para minimizar costos, sino también para preservar aquellos recursos que son tan importantes para las personas sino para el mundo mismo.

Norma ambiental ISO 14000

La Norma ISO 14000 es un conjunto de estándares internacionales que definen los requisitos necesarios para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que asegure la responsabilidad ambiental de la empresa previniendo la contaminación pero considerando las necesidades socioeconómicas de la compañía.⁶⁷

Las empresas deben contar con certificados de calidad que brinden la confianza y estandarización de sus procesos, en Colombia existe la norma iso 14000 es la implementación de un sistema de calidad responsable con el ambiente ya que las organizaciones certificadas ambientalmente cuenta con una ventaja grande ante otras empresas en el sector y esto brinda una competitividad a la misma.

Tabla 22 Proceso de implementación SGA - ISO 14000

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN SGA - ISO 14000	
En este punto es necesario tener en cuenta que pese a que las Normas ISO 9000 e ISO 14000 permiten la correcta implementación de Sistemas de Gestión de diferente naturaleza, uno relacionado	El proceso de implementación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) que permita alcanzar la certificación ISO 14000 puede desarrollarse en los mismos seis pasos que desarrollan el proceso de

⁶⁷http://www.fundacionist.cl/user/file/temas_interes/NORMAISO14000.pdf

a la calidad y el otro relacionado con el cuidado del impacto ambiental, al final resultan siendo Sistemas de Gestión. En consecuencias, es lógico inferir que el proceso de implementación es similar en casi su totalidad, presentando pequeñas variaciones de enfoque.	implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad y que vienen representados por seis palabras claves: idea, decisión, compromiso, actuación, control y mejora continua. ⁶⁸
---	--

Fuente: adaptado por el autor.

Otro aspecto que deben considerar las empresas en general es la contaminación del aire, el cual resulta perjudicial para la existencia de los seres vivos. Las empresas de transportes en general no trabajan directamente con maquinaria industrial que emita contaminantes al aire, pero si utilizan combustibles que también generan daño ambiental; el aporte que se da para este recurso tan importante, como lo es el aire, es el control exhaustivo de los entes de control que exigen a las empresas el cumplimiento de la norma de emanación de gases o control de los mismos para minimizar dichos aspectos, los cuales son provocados, en la mayor parte, por vehículos automotores en todo el país.

Tabla 23 Análisis del macroambiente Medioambiental

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – MEDIOAMBIENTAL					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Decreto 948 de 1995 que se refieren al uso de aceite quemado como combustible, al contenido de azufre, plomo y otros contaminantes en combustibles y se adiciona a este artículo, que los equipos de combustión que utilicen Gas Natural o Gas Licuado de Petróleo no requerirán de permiso de emisiones atmosféricas respectivamente.	A		X		
Régimen Nacional de Tránsito y en su Capítulo VIII establece en cinco artículos Normas para la Revisión Técnico-Mecánica de vehículos de servicio público y particular	O			X	

⁶⁸ http://www.fundacionist.cl/user/file/temas_interes/NORMAISO14000.pdf

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – MEDIOAMBIENTAL					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Las Secretarías Municipales del Medio Ambiente y de las Corporaciones Autónomas Regionales sirven de acompañamiento y educación al empresario	O				X
Cambios climáticos dados en los últimos tiempos en todo el país, dificulta la movilidad por diferentes carreteras del país.	A	X			
La Norma ISO 14000 es un conjunto de estándares internacionales que definen los requisitos necesarios para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que asegure la responsabilidad ambiental.	O				X
Norma de emanación de gases o control de los mismos para minimizar aspectos tan grandes como lo es la contaminación del aire	O			X	

3.1.5 Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico también está referido al "balance tecnológico de la cadena productiva el cual identifica de manera detallada las brechas entre las tecnologías y los procesos utilizados por las empresas (locales y regionales) frente a 'los usados por aquellas firmas que se consideran por tener las mejores prácticas dentro de la cadena a nivel mundial; sin embargo el balance como concepto integral, no se refiere solamente a máquinas, equipos y herramientas, sino también a conocimientos habilidades y capacidad de organización; de allí surge la importancia del balance no tecnológico⁶⁹

⁶⁹ Cámara de Comercio de Bogotá, 2005. Balance tecnológico cadena productiva hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca. Cita sacada del libro, BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y diagnóstico. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

El entorno tecnológico empresarial es uno de los aspectos más importantes para las empresas del sector transporte en general, para Inversiones en nuevos equipos y maquinarias para las empresas especialmente para la empresas de Transporte Catorce Catorce S.A. específicamente, en donde la manutención de los equipos y un mayor control sobre las operaciones garantizara su competitividad en el mercado, asignación de equipos y rutas, además de un control detallado de cada uno de sus procesos aseguran la reducción de costos y una mayor productividad.

Tecnologías usadas en el sector transporte

La implantación de nuevas tecnologías, tales como equipos y elementos de localización y control (por satélite o GPS) y elementos de seguridad en los vehículos de transporte público, mercancías y viajeros en el ámbito nacional, tiene por objeto lograr una mayor seguridad, calidad, transparencia y agilidad en la prestación del servicio de transporte; por otro lado es positivo para todos los transportadores modernizar el servicio y así prestar un servicio de última generación, y así lograra ser beneficioso para el usuario el cual obtiene un servicio de calidad, transparencia y seguridad.

Sistema satelital para vehículos: utiliza un medio alternativo de comunicación como una red celular para enviar su información hacia una central remota de monitoreo en tiempo real. En esta categoría están los sistemas AVL (Automatic Vehicle Location) como el sistema MaxTracker. El Rastreo Satelital en tecnología AVL es una herramienta poderosa en la administración de flotillas, asignación de vehículos de emergencia, sistemas de transporte público, recuperación de vehículos robados (proceso que el cliente final llevará a cabo), especialmente si se integra con sistemas de call center, centrales de monitoreo, planificadores de ruta, sistemas de bodega, sistemas de despacho, etcétera.⁷⁰

El Rastreo Satelital significa una ventaja competitiva para todas las empresas de transporte. Con él se analizan la velocidad, el tiempo, lugar en la que se encuentra. Además el Rastreo Satelital ayuda a reducir costos, permite saber el

⁷⁰ <http://www.max4systems.com/rastreo-satelital.html>

combustible que utiliza el vehículo, información de excesos de velocidad por parte del conductor, se puede calcular un control sobre cada uno de los vehículos cuál es su estado y cuando hay que realizar el mantenimiento a cada uno de los mismos es una herramienta muy útil para la recuperación del vehículo y mercancías en caso de robo es una ventaja muy significativa para todas las empresas de trasportes en el sector.

Sistema GPS: Un sistema de navegación automotor es un GPS diseñado para navegar en vehículos de carretera tales como automóviles, autobuses y camiones. Este usa datos de posición para ubicar al usuario en una calle mapeada en un sistema de base de datos. Usando la información de los archivos de calles en esta base, la unidad puede dar direcciones de otros puntos a lo largo de la ciudad. Con cálculos por inferencia, datos de distancia desde sensores estratégicamente instalados en la ciudad, y un sistema de guía inercial con giróscopo de estructura vibratoria puede mejorarse enormemente la seguridad, ya que la señal GPS puede perderse o sufrir múltiples rebotes de metapasos por cañones urbanos o túneles.⁷¹

El sistema GPS es otra herramienta que brinda ventajas al sector transporte en Colombia, ya que con esta se puede trazar rutas monitorear el recorrido de cada uno de los vehículos, ubicación exacta de direcciones a las cuales nos vamos a dirigir cuenta con un sistema de mapeo, es decir podemos ubicar direcciones y recorrido de cada vehículo en el mapa de cada ciudad o país y así poder tener más fácil acceso a ciudades, barrios y carreteras del país.

Taxímetro: El término viene del griego “taxi” y se traduce como “tasa, impuesto o tarifa” y “metro” se traduce como “medir” de allí la interpretación de “medir la tasa” pero más libremente lo podríamos traducir como “medir el precio” o “calcular la tarifa”. Estructuralmente un taxímetro es una variación del odómetro, el aparato que en un auto permite calcular la distancia recorrida. Existen varias referencias antiguas de estos aparatos.⁷²

Este sistema mejora las condiciones de cobro de cada vehículo, esto depende de la forma de pago que maneje cada ciudad de Colombia, es decir la tarifa varía en

⁷¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_navegaci%C3%B3n_para_autom%C3%B3viles

⁷² <http://www.misrespuestas.com/que-es-un-taximetro.html>

cada una de las ciudades de Colombia. Otro sistema efectivo en el sistema de trasporte es el de tarjetas para pagar el trasporte esto agiliza brinda a los usuarios el uso de este trasporte con más facilidad y beneficios.

Los sistemas de buses en carril exclusivo tipo BRT (Bus Rapid Transit) han significado para ciudades como Bogotá, Pereira y Cali reducción importante en los tiempos de viaje, mayor accesibilidad a personas discapacitadas, mejora en la calidad del servicio y procesos de renovación urbana que redundan en más y mejor espacio público.

El reto para las ciudades de la próxima década será contar con esquemas de transporte que promuevan el desarrollo urbano de mayor densidad, se constituyan en una alternativa atractiva para los usuarios del vehículo privado y se acerquen a las metas de movilidad sostenible en utilización de tecnologías limpias. Para ello el gobierno nacional ha clasificado a las ciudades de Colombia en dos grupos, según las necesidades de actuación en materia de transporte público.⁷³

Tecnologías utilizadas en las empresas

La tecnología puede mejorar la productividad, incrementar las ventas y obtener rápidamente la información operacional clave para la toma de decisiones importantes. Además, la inversión en tecnología es una de las mejores inversiones de capital que una empresa puede hacer.

Tabla 24 Aplicaciones empresariales.

LAS APLICACIONES DE SOFTWARE EMPRESARIAL
Las aplicaciones de negocios van desde aplicaciones ofimáticas que se ejecutan en ordenadores portátiles y de escritorio a las aplicaciones empresariales que se ejecutan en los ordenadores más grandes. Las principales aplicaciones utilizadas en los ordenadores portátiles y de escritorio incluyen programas para presentaciones, hojas de cálculo y procesadores de texto. Las aplicaciones empresariales son un poco más complejas, ya que suelen interconectar diferentes funciones, tales como el marketing, manufactura, recursos humanos y contabilidad.

⁷³ ANDI. Asociación nacional de empresarios de Colombia.

COMUNICACIONES
Una variedad de dispositivos de comunicación son frecuentes en el mundo de los negocios. Uno de los dispositivos más populares es el asistente y organizador personal, como BlackBerry de RIM, el iPhone de Apple y Nokia N-Series, que tienen una gran aceptación en la comunidad empresarial. Las empresas también utilizan tecnologías de comunicación como la mensajería instantánea desde computadoras portátiles y con protocolo de voz por internet (VOIP).
BÚSQUEDA EN INTERNET
Los negocios prosperan en la investigación y regularmente utilizan potentes motores de búsqueda de Internet, como Google y Bing de Microsoft, con el fin de obtener conocimiento. Además, las empresas suelen tener acceso a una variedad de bases de datos de buscadores especializados. La tecnología de búsqueda facilita el proceso de toma de decisiones en la mayoría de las empresas.
NEGOCIOS HARDWARE
Las empresas utilizan una variedad de dispositivos de hardware, incluyendo ordenadores de sobremesa y portátiles, así como una variedad de diferentes servidores utilizados para procesar las aplicaciones empresariales más grandes. ⁷⁴

Fuente: adaptado por el autor.

Los avances tecnológicos permiten un incremento en la calidad y seguridad del servicio de transporte, ya que existen en el mercado sistemas de gestión, localización, control, comunicaciones y de seguridad de última tecnología, que permiten una mayor eficacia en la gestión del transporte asegurando un buen servicio con mayor seguridad. Con la adquisición e instalación de nuevas tecnologías y dispositivos en los vehículos para prestación de servicios de transporte con seguridad y calidad.

Tabla 25 Análisis del macroambiente Tecnológico.

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – TECNOLÓGICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Elementos de seguridad en los vehículos de transporte público, mercancías y viajeros en el ámbito nacional.	O			X	

⁷⁴ <http://mundonegocios.net/4-tipos-de-tecnologia-utilizadas-por-las-empresas/>

Rastreo Satelital en las empresas relacionada al sector transporte	O				X
Tecnología logística en el transporte en Colombia implemento de las TICS en la empresa.	O				X
Poco implemento de tecnologías a nivel nacional y regional debido a su alto costo.	A	X			
Implemento de sistemas de tecnologías de la información en las empresas de transportes	O			X	
En Colombia Los sistemas de buses en carril exclusivo tipo BRT (Bus Rapid Transit) han significado para ciudades como Bogotá, Pereira y Cali reducción importante en los tiempos de viaje, mayor accesibilidad a personas discapacitadas, mejora en la calidad del servicio y procesos de renovación urbana que redundan en más y mejor espacio público.	O			X	
Construcción de alternativa atractiva para los usuarios de vehículos que se acerquen a las metas de movilidad sostenible en utilización de tecnologías limpias	O				X
Implemento de tecnologías para la empresas como ofimática, sistemas de comunicación, software etcétera.	O			X	
La tecnología de búsqueda facilita el proceso de toma de decisiones en la mayoría de las empresas.	O				X

3.1.6 Entorno Político

El entorno político se encuentra en estrecha relación con el entorno gubernamental. "La mayor porción de los costos de transacción en Colombia, la principal fuente de ineficiencia en los procesos de intercambio, la constituye un

ambiente institucional en dónde reina la inseguridad, la desconfianza, el irrespeto por los derechos, el incumplimiento, las deficiencias de la justicia. La medición de estos costos de transacción ambientales presenta enormes dificultades tanto conceptuales como empíricas.⁷⁵

Toda organización pueda existir en un espacio físico, en armonía con otros organismos dentro del mismo entorno, es decir, la organización, está ligada a políticas gubernamentales para todo tipo de empresa en el entorno, esto define las reglas de juego del mercado en el que se encuentra, y consolida ciertas ventajas y amenazas importantes para la supervivencia y el buen funcionamiento de las empresas.

Política laboral en Colombia

El Gobierno ha dispuesto descuentos tributarios a las empresas que generan empleo formal. La reforma tributaria, aprobada recientemente, redujo en 13,5% los impuestos parafiscales sobre la nómina, lo que, según numerosos estudios académicos, favorece la creación de nuevos trabajos y la formalización de otros ya existentes. Igualmente, el mercado laboral se ha hecho más competitivo a nivel internacional. Un análisis reciente señala que para el 2011 Colombia tenía unos costos laborales no salariales mayores en 5% al promedio de los países pertenecientes a la Oede. . Adicionalmente, la Ley del Primer Empleo les ha otorgado distintos beneficios tributarios a las empresas que vinculen laboralmente a jóvenes menores de 28 años, con el fin de combatir el desempleo juvenil que en los últimos años ha sido casi el doble que el nacional. En cuanto a la oferta laboral, la misma reforma garantizó los recursos del Sena y contempló que, entre el 2013 y el 2015, el 40% del 1% del impuesto para la renta de la equidad Cree, sea destinado a las universidades públicas.⁷⁶

Esto representa una oportunidad para todas las empresas generadoras de empleo a nivel nacional ya que la reforma tributaria disminuyen impuestos a las empresas que generen empleo en cualquier lugar del territorio colombiano, esto no solo representa una ventaja para las empresas sino para todos los municipios y

⁷⁵ Ibíd. p.43. Cita sacada del libro Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico Benjamín Betancourt.

⁷⁶ Política laboral. Noticia extraída de portafolio.com Febrero 25 de 2013 - 7:03 pm
<http://www.portafolio.co/columnistas/politica-laboral>

ciudades del país ya que esto disminuiría la tasa de desempleo de cada región de nuestro país y más armenia que es la ciudad que presenta los más altos índices de desempleo en el país, por lo tanto, esto representara un aumento de ocupación en la región y un beneficio de reducción de impuestos para las empresas que lo generen.

Tabla 26 Instituciones reguladoras del transporte en Colombia.

Ministerio de transporte	El Ministerio de Transporte es la cabeza del Sector Transporte, el cual está constituido por el Ministerio, El Instituto Nacional de Vías (INVIAS), la Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI), la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (AEROCIVIL) y la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE). ⁷⁷
INVIAS	El Instituto Nacional de Vías, Invías, tendrá como objeto la ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de la infraestructura no concesionada de la Red Vial Nacional de carreteras primaria y terciaria, férrea, fluvial y de la infraestructura marítima, de acuerdo con los lineamientos dados por el Ministerio de Transporte. ⁷⁸
Agencia nacional de infraestructura (ani)	La Agencia Nacional de Infraestructura, tendrá por objeto planear, coordinar, estructurar, contratar, ejecutar, administrar y evaluar proyectos de concesiones y otras formas de Asociación Público Privada - APP, para el diseño, construcción, mantenimiento, operación, administración y/o explotación de la infraestructura pública de transporte en todos sus modos y de los servicios conexos o relacionados y el desarrollo de proyectos de asociación público privada para otro tipo de infraestructura pública cuando así lo determine expresamente el Gobierno Nacional respecto de infraestructuras semejantes a las enunciadas en este artículo. ⁷⁹

⁷⁷ www.mintransporte.gov.co

⁷⁸ <http://www.invias.gov.co>

⁷⁹ <http://www.ani.gov.co>

Unidad administrativa especial de aeronáutica civil (Aero civil)	Su razón de ser, direccionamiento estratégico, planeación, control, estructura organizacional y todo lo referente a lo institucional, con lo cual la Entidad muestra su interés de comunicar de forma ágil, completa, oportuna y veraz las actuaciones, producto de la gestión realizada. ⁸⁰
RUNT (Registro Único Nacional de Tránsito)	Generamos confianza y seguridad en la validación y registro de las transacciones de tránsito y transporte del país, a través de la integración de una infraestructura tecnológica, la consolidación de una única base de datos y el aporte de un talento humano, creativo, especializado y comprometido.
SIMIT (Sistema integrado de información de multas)	Es un sistema que integra el registro de infractores a nivel nacional que impide la realización de trámites en los Organismos de Tránsito donde participe un infractor, en cualquier calidad, que no se encuentre a paz y salvo. El sistema dispone de información oportuna a nivel local y nacional para el control que ejercen las autoridades de tránsito
Secretaria de tránsito y transporte de Armenia Quindío	Mediante Acuerdo Municipal 033 de Diciembre de 1999 se fija el impuesto de circulación y tránsito de los vehículos de servicio público y las tarifas y los derechos de tránsito y transporte que pagaran al Municipio de Armenia los propietarios y poseedores de los vehículos matriculados en esta secretaria. ⁸¹

Fuente: adaptado por el autor.

Corresponde al ministerio de transito definir la política integral de transporte de Colombia y las políticas generales aplicables al interior de cada modo de transporte, las cuales deben tener como objetivo la prestación de un servicio eficaz, seguro, oportuno y económico en todo el territorio nacional, así como la prestación de un servicio de transporte internacional, en las mismas condiciones,

⁸⁰ <http://www.aerocivil.gov.co>

⁸¹ <http://www.armenia.gov.co/index.php?controlador=moduloMenu&componente=transito>

que sirva de instrumento de integración y de apoyo a la política de comercio exterior.

En ejercicio de esta función, le corresponde al Ministerio:

1. Expedir la regulación general aplicable al interior de cada modo de transporte, de conformidad con los criterios básicos establecidos en el presente decreto.
2. Expedir la regulación de aplicación general que asegure el mejor comportamiento intermodal, favoreciendo la sana competencia entre modos, así como su adecuada complementación.
3. Expedir la regulación general relativa al control sobre la actividad inherente a cada modo de transporte.
4. Expedir las demás regulaciones de carácter general que sean necesarias para la adecuada ejecución de la política de transporte.⁸²

Políticas de transporte

En nuestro país se aplica para el sector de transporte las políticas de forma mixta principios constitucionales liberal que consiste en:

Política liberal, cuyos principios básicos son:

- Libertad de elección del modo de transporte por parte del usuario.
- Asignación igualdad de trato a los modos de transporte y a las empresas; especialmente en temas laborales, fiscales y tarifarios.
- Coordinación y selección de inversiones según criterios homogéneos de rentabilidad.⁸³

La política liberal influye o tiene mayor participación en los sectores privados del país con libertad de los usuarios a elegir su modo de transporte y en la práctica empresarial la libertad de cobro de tarifas y fletes, la libre asociación entre entidades del mismo sector entre otros.

⁸² Decreto 2171 de 1992, art.3. <http://www.mintransporte.gov.co/>

⁸³ Caracterización ocupacional, transporte en Colombia.
<http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/TRANSPORTE.pdf>

La política proteccionista que consiste en:

Política proteccionista, que se rige por los siguientes principios:

- Asignación de tráfico con rígidas limitaciones a la libertad de los usuarios.
- Nacionalización a las empresas de transporte.
- Planificación estatal de las inversiones en infraestructura y servicios.⁸⁴

La política proteccionista influye bajo la intervención estatal en inversión e infraestructura, definición de tarifas, estímulos al transporte masivo de pasajeros entre otras. El proteccionismo está ligado al sector público del transporte ya que reglamenta todo lo derivado en movilidad y normas de tránsito y costos y tarifas del mismo.

Políticas automotores en el Quindío y Armenia

La UNION TEMPORAL DE SERVICIOS DE TRANSITO DEL QUINDIO, presta los servicios especializados de un sistema integrado de información y soporte técnico para la ejecución de las actividades de LA SECRETARIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE DE ARMENIA, en las áreas comercial, jurídica, administrativa y de transporte público que le permitan prestar sus servicios en labores relacionadas con :

- a) registró automotor,
- b) registro de conductores,
- c) registro de infractores,
- d) registro de tarjetas de operación,
- e) registro de empresas y vehículos de Transporte público,
- f) auditoría financiera de los ingresos de patios, grúas y de explotación del espacio público para parqueo,
- g) gestión de los procesos y administración de la información correspondiente a multas y comparendos por infracciones de tránsito,
- h) gestión de los procesos y administración de la información correspondiente al impuesto de circulación y tránsito,

⁸⁴ Caracterización ocupacional, transporte en Colombia. <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/TRANSPORTE.pdf>

i) todas las gestiones y operaciones que tenga que realizar la SETTA en cumplimiento de su misión y visión, de acuerdo con las normas legales vigentes al momento de la prestación efectiva de los servicios.⁸⁵

Tabla 27 Análisis del macroambiente Político.

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – POLÍTICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
El Gobierno ha dispuesto descuentos tributarios a las empresas que generan empleo formal	O			X	
La reforma tributaria, aprobada recientemente, redujo en 13,5% los impuestos parafiscales sobre la nómina, lo que, según numerosos estudios académicos, favorece la creación de nuevos trabajos y la formalización de otros ya existentes.	O				X
En nuestro país se aplica para el sector de transporte las políticas de forma mixta principios constitucionales liberal y proteccionista	O			X	
La unión temporal de servicios de transito del QUINDIO, presta los servicios especializados de un sistema integrado de información y soporte técnico para la ejecución de las actividades de La secretaria de tránsito y transporte de ARMENIA	O				X

3.1.7 Entorno Jurídico

La legislación del país tiene una gran influencia en las regulaciones del entorno de la empresa y sobre el sector al cual pertenece. Como lo plantea Croce (1998) el propósito es "intentar desentrañar lo jurídico como componente autónomo e

⁸⁵ <http://www.transitoarmenia.gov.co/>

identificable que, si bien profundamente articulado a otros entonos presenta un cierto grado de particularidad.⁸⁶

La empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. se ve inmersa en un entorno jurídico que la obliga como empresa transportadora, a prestar y garantizar la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios sectores del transporte, teniendo con ello que incurrir por cuenta propia, en la consecución de seguros de responsabilidad contra los riesgos inherentes a la actividad transportadora.

Según el código de transito de Colombia las regulaciones principales que se dan para el servicio de transporte público son:

- ❖ Artículo 87. De la prohibición de llevar animales y objetos molestos en vehículos para pasajeros. En los vehículos de servicio público de pasajeros no deben llevarse objetos que puedan atentar la integridad física de los usuarios; ni animales, salvo que se trate de perros lazarillos. El equipaje deberá transportarse en la bodega, baúl o parrilla.
- ❖ Artículo 88°. Tránsito por el carril derecho al transporte público individual. Cuando el vehículo de servicio público individual urbano transite sin pasajeros, estará obligado a hacerlo por el carril derecho indicando la disponibilidad para prestar el servicio, mediante luz especial destinada para tal efecto, o la señal luminosa de estar libre.
- ❖ Artículo 89°. Taxímetro. Ningún vehículo autorizado para prestar el servicio público con taxímetro, podrá hacerlo cuando no lo tenga instalado, no funcione correctamente o tenga los sellos rotos o etiquetas adhesivas con calibración vencida o adulterada. El taxímetro debe colocarse en sitio visible para el usuario.
- ❖ Artículo 90°. Luces interiores del servicio público colectivo urbano. En los vehículos de servicio público colectivo urbano, las luces interiores

⁸⁶ CROCE, María Paola, 1998. Hacia un Concepto de Entorno Jurídico de las Organizaciones en Entorno Organizacional. Publicado de la Facultad de ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Cita sacada del libro, BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y diagnóstico. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

permanecerán encendidas durante todo el tiempo en que el vehículo esté prestando el servicio entre las dieciocho (18) horas y las seis (6) horas del día siguiente. Parágrafo. Todos los vidrios de estos vehículos serán transparentes.

- ❖ Artículo 91°. De los paraderos. Todo conductor de servicio público o particular debe recoger o dejar pasajeros en los sitios permitidos y al costado derecho de la vía, salvo en paraderos especiales de vías troncales que sean diseñadas y operadas con destinación exclusiva al transporte público masivo.
- ❖ Artículo 92°. Del comportamiento de los pasajeros. Cuando algún usuario del transporte público profiera expresiones injuriosas o groseras, promueva riñas o cause cualquier molestia a los demás pasajeros, el conductor detendrá la marcha y dará aviso a la autoridad policiva más cercana para que obligue al perturbador a abandonar el vehículo, sin perjuicio de las sanciones a que haya lugar.
- ❖ Artículo 93°. Control de infracciones de conductores de servicio público. Los organismos de tránsito remitirán mensualmente a las empresas de transporte público las estadísticas sobre las infracciones de tránsito de los conductores y éstas a su vez remitirán los programas de control que deberán establecer para los conductores⁸⁷

Las empresas del sector transporte en Colombia son reglamentadas por entidades que castiga el incumplimientos de la norma impuesta por el gobierno de Colombia, las empresas que no cumplan con la reglamentación sancionadas según el código de transito de Colombia en título IV de sanciones y procedimientos, capítulo IV actuación en caso de imposición de comparendo al conductor para el transporte público.

Otro aspecto importante son las licencias de conducción según el Ministerio de Transporte a través de la resolución 623 de 2013 unificó el documento de la licencia de conducción, acogiendo a las vigencias del Decreto Ley anti trámites. La nueva licencia de conducción, tendrá hologramas fluorescentes similares a

⁸⁷ <http://www.colombia.com/noticias/codigotransito/t3c4.asp>

los hologramas de las cédulas de ciudadanía y el número será el mismo que el documento de identidad. Adicionalmente contendrá datos sobre su titular como el tipo de sangre, las restricciones del conductor y el organismo expedidor.

Para las empresas del sector transporte es importante exigir a cada uno de sus conductores la renovación de la licencia de tránsito ya que sino renuevan este documento no podrán transitar y los vehículos estarán parados, esto representa una amenaza porque si no se renuevan las licencias no se tendrían conductores para los vehículos para así poder trabajar.

Otro aspecto importante para resaltar es la revisión tecno-mecánica en el código de tránsito las principales atribuciones son:

- ❖ Artículo 51°. Revisión vehículos de servicio público. Los vehículos automotores de servicio público, servicio escolar y de turismo, deben someterse anualmente a revisión técnico-mecánica, y los de servicio diferente al servicio público cada dos años. Esta revisión estará destinada a verificar:
 1. El adecuado estado de la carrocería.
 2. Niveles de emisión de gases y elementos contaminantes acordes con la legislación vigente sobre la materia.
 3. El buen funcionamiento del sistema mecánico.
 4. Funcionamiento adecuado del sistema eléctrico y del conjunto óptico.
 5. Eficiencia del sistema de combustión interno.
 6. Elementos de seguridad.
 7. Buen estado del sistema de frenos constatando, especialmente, en el caso en que éste opere con aire, que no emita señales acústicas por encima de los niveles permitidos.
 8. Las llantas del vehículo.
 9. Del funcionamiento de la puerta de emergencia.
 10. Del buen funcionamiento de los dispositivos utilizados para el cobro en la prestación del servicio público. Parágrafo 1°. Para efectos de la revisión técnico-mecánica, se asimilarán a vehículos de servicio público aquellos

que prestan servicios como atención de incendios, recolección de basura, ambulancias.⁸⁸

La reglamentación en Colombia está clara cada empresa del sector transporte debe tener un máximo control en los vehículos y las condiciones de cada uno, si no cumple lo que está en la norma el vehículo y la empresa estará expuesto a sanciones y al levantamiento del vehículo y cierre de empresa.

Tabla 28 Análisis del macroambiente Jurídico.

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTES CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – JURIDICO					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Las empresas de transporte deben garantizar la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios sectores del transporte.	O				X
Las empresas del sector transporte en Colombia son reglamentadas por entidades que castiga el incumplimientos de la norma impuesta por el gobierno de Colombia.	A		X		
según el Ministerio de Transporte a través de la resolución 623 de 2013 unificó el documento de la licencia de conducción	A		X		
Exigir a cada uno de sus conductores la renovación de la licencia de tránsito.	O				X
Los vehículos automotores de servicio público, servicio escolar y de turismo, deben someterse anualmente a revisión técnico-mecánica, y los de servicio diferente al servicio público cada dos años.	O				X
El incumplimiento de las normas en las empresas generara sanciones, el levantamiento del vehículo y cierre de empresa.	A	X			

⁸⁸ <http://www.colombia.com/noticias/codigotransito/t3c4.asp>

3.1.8 Entorno Internacional

El entorno internacional se caracteriza por las relaciones exteriores, las dinámicas de comercio, las negociaciones y especialmente los acuerdos bilaterales y multilaterales. De acuerdo con Hiera (2008) "la participación de la economía en el mercado mundial es un indicador de su capacidad de negociación y de oferta en un mercado diversificado, que establece exigencias de precios y de calidad de los productos.

El comercio exterior representa para las empresas según el DANE es conocer las estadísticas del comercio exterior colombiano de bienes. Abarca todo el movimiento legal de las mercancías vendidas y compradas a otros países y a las zonas francas industriales del territorio nacional, que salen e ingresan a través de las diferentes administraciones de aduanas del país.

Según Proexport los sectores con mayor crecimiento en exportaciones del país en el año 2013 fueron:

Vehículos y otros medios de transporte: las exportaciones de este sector reportaron entre enero y marzo de 2013 US\$268,6 millones, US\$169,7 millones más que en el mismo periodo de 2012. Esto a causa de un aumento en las exportaciones Vehículos. Sus principales destinos fueron, Argentina y México con exportaciones por valor de US\$102,6 millones (38,2% de participación) y US\$79 millones (29,4%) respectivamente.

Pecuario: las exportaciones durante enero y marzo de 2013 fueron US\$162,4 millones, US\$105,7 millones más que en el mismo periodo de 2012. Este crecimiento está asociado con un aumento en las exportaciones de animales vivos (bovinos). Sus principales destinos fueron: Venezuela con US\$148 millones (91,2% de participación), y Líbano con US\$4 millones (2,5% de participación).

Químico: en el primer trimestre de 2013 se exportaron US\$405,9 millones, US\$25,8 millones más que en el mismo periodo del año anterior. Esto a causa de un aumento en las exportaciones de productos diversos de las industrias químicas. Sus principales destinos fueron, Ecuador y Perú con exportaciones por

valor de US\$81,3 millones (20% de participación) y US\$63,6 millones (15,7% de participación) respectivamente.⁸⁹

Esto representa la actividad creciente de las exportaciones que se está dando en el país, un factor importante fue el aumento de la exportaciones de vehículos hacia el exterior específicamente a países como Argentina y México. Es resulta una oportunidad para las empresas del sector transporte ya que pueden tener una visión más amplia y con ambición más grande con miras a mercados internacionales.

Por otro lado Colombia cuenta con tratados y alianzas con otros países, estos tratados brindan competitividad frente a los nuevos retos que nos exigirá los mercados competitivos trámites y regulaciones de comercio exterior los principales tratados en Colombia son:

- TLC COLOMBIA-MEXICO.
- TLC COLOMBIA-ESTADOS UNIDOS
- TLC COLOMBIA, REPUBLICA DEL SALVADOR, HONDURAS Y GUATEMALA.
- LA CAM
- MERCOSUR.
- ALC COLOMBIA-CHILE.
- ACUERDO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Y LOS ESTADOS AELC (EFTA)
- CARICOM.
- ACUERDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL ENTRE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Y CANADÁ
- ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL DE NATURALEZA COMERCIAL AAP.C N° 28 ENTRE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Y LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
- ACUERDO DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA N° 49 CELEBRADO ENTRE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Y LA REPÚBLICA DE CUBA
- ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL SUSCRITO ENTRE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Y LA REPÚBLICA DE NICARAGUA.
- ALIANZA DEL PACIFICO.

⁸⁹ http://www.proexport.com.co/sites/default/files/informe_exportaciones_marzo_borrar_0.pdf

Los acuerdos y las alianzas permiten a la economía de cada país dinamizar las relaciones con los demás países y permite el aumento de la economía de los mismos, por otro lado, las empresas se benefician de los tratados, acuerdos y alianzas de nuestro país ya que podrán importar y exportar a los diferentes países sin barreras arancelaria conformando un dinamismo en la economía de cada país y así podrían ser objeto de negociaciones multilaterales.

Otro aspecto importante a resaltar son las entidades de comercio exterior en Colombia, con el fin de promocionar la cultura exportadora y guiar a los empresarios colombianos en su proceso de internacionalización, se han creado diversas instituciones y programas tanto de carácter público como privado las cuales destacan las siguientes:

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Dirección general de comercio exterior.
- PROEXPORT.
- Banco de la República.
- Bancoldex.
- Fiducóldex.
- Departamento Nacional de Plantación.
- COINVERTIR.
- ICONTEC
- DIAN
- DANE.

Otro aspecto importante es el costo elevado que deriva de exportar en importar en nuestro país, según, la revista Dinero es costo más elevado se da en nuestro país. Los costos de transporte de carga de Colombia con Estados Unidos y Latinoamérica son inequitativos y afectan directamente a los empresarios nacionales, según Andrés Felipe Santos, director del programa de Logística y Producción de la Universidad del Rosario.

Por ejemplo, enviar una tonelada de carga desde Buenaventura hasta Los Ángeles en Estados Unidos presenta un costo promedio de 30 dólares, mientras que el transporte de esta carga desde el mismo puerto hasta Bogotá tiene un

costo promedio de 34 dólares, como lo señala un informe sobre los sobre costos en el sistema de transporte de la Asociación Nacional de Exportadores.

Una de las desventajas competitivas y comparativas que presenta el país se debe a un gran rezago en el Sistema Logístico Nacional, principal causa de sobre costos en el transporte de la carga para la industria nacional, comentó. Para el académico, “nuestras empresas desgastan su inversión en operaciones logísticas cada vez más costosas”.⁹⁰

Según lo anterior una empresa si desea exportar o importar en nuestro país deberá tener en cuenta los altos costos logísticos para enviar sus productos hacia el exterior, por otro lado hay organizaciones gubernamentales que ayudan a las empresas con sus metas de exportación hablamos de organizaciones como Proexport que evalúa los proyectos guiando a los empresarios sobre cuotas de manejo de exportación e importación, reglamentaciones del producto, países que necesitan ese tipo de producto etcétera.

Tabla 29 Análisis del macroambiente Internacional.

ANALISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A ENTORNO – INTERNACIONAL					
VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
Las exportaciones en sector transporte reportaron entre enero y marzo de 2013 US\$268,6 millones, US\$169,7 millones más que en el mismo periodo de 2012.	O				X
Colombia cuenta con tratados y alianzas con otros países, estos tratados brindan competitividad frente a los nuevos retos que nos exigirá los mercados competitivos.	O			X	
Las entidades de comercio exterior en Colombia, con el fin de promocionar la cultura exportadora y guiar a los empresarios colombianos.	O				X
El costo elevado que deriva de exportar e importar en nuestro país.	A	X			

⁹⁰ Dinero.com, Exportar o importar, lo caro es en Colombia, PUBLICADO: 2012-09-12T11:20:00.
<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/exportar-importar-car-colombia/159675>

Los sobrecostos en el sistema de transporte de la Asociación Nacional de Exportadores.	A	X			
Proexport evalúa los proyectos guiando a los empresarios sobre cuotas de manejo de exportación e importación, reglamentaciones del producto, países que necesitan ese tipo de producto.	O				X

3.1.9 Matriz relacional del Entorno

Tabla 30 Matriz relacional del Entorno

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO ECONÓMICO			
La inversión: En el Quindío, la inversión en el transporte es la más alta, con 146.966 millones.	La empresa de Transporte Catorce Catorce S.A pertenece al sector de servicios y la inversión que destina el departamento del Quindío es beneficiosa para la empresa porque le permite crecimiento y desarrollo para este tipo de actividad.	En el departamento del Quindío la inversión ha presentado un crecimiento significativo debido a que el turismo se ha incentivado en los últimos años, lo cual ha generado una necesidad de ampliación y mejoramiento del servicio de transporte.	La alta inversión en el sector del transporte representa una gran oportunidad para la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. ya que brinda mejoramiento en la infraestructura vial del departamento, lo cual se hace atractivo para el turismo y por ende para la empresa puesto que aumentaría la demanda de usuarios.
La inflación: Armenia presentó uno de los índices más bajos de inflación en todo el país con 0,72%	Los índices de inflación tienen un impacto fuerte sobre el sector de los servicios, puesto que indica si los precios han aumentado o	Durante marzo de 2012 a marzo de 2013, Armenia se ubica como la segunda ciudad más económica del país, en este tiempo los precios	La empresa de Transportes Catorce Catorce S.A se ve afectada con el incremento de precios en el transporte ya que depende

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	disminuido en un tiempo determinado de la economía de un país. Por lo tanto, es importante para el sector analizar los índices de los precios para establecer posibles amenazas u oportunidades.	se incrementaron 1,23% lo que indica un 1,50% menos que el mismo periodo acumulado del año 2012 cuando llegó a 2,73%. Sin embargo, los precios del transporte tuvieron un aumento poco considerable.	indispensablemente del ingreso que sus conductores y clientes en particular, al incrementar el transporte las personas o usuarios se ven obligadas a recurrir a otros medios de transporte diferentes.
ENTORNO SOCIOCULTURAL			
Nivel de Pobreza: En 2011, la pobreza en Quindío alcanzó una incidencia de 40,8%. Entre 2010 y 2011, se registra una disminución de 3,2 puntos porcentuales.	La reducción de la pobreza en los últimos años representa un aspecto positivo para el sector ya que indica que las personas poseen mayor oportunidad para acceder a los servicios prestados por las diferentes empresas.	Según el DANE el Quindío se ubica en el puesto 14 a nivel nacional en cuanto a pobreza. Un dato positivo es la disminución de la pobreza el cual registró un porcentaje de 49.9%. Para el 2011 disminuyó a 40.2%.	La reducción de la pobreza es un aspecto positivo para la empresa de Transporte Catorce ya que indica que las personas, cada vez más, cuentan con recursos para acceder a los servicios de transporte que ofrece la empresa.
Violencia: Influencia e incidencia de grupos armados ilegales.	La presencia de grupos al margen de la ley es un factor negativo para el sector del transporte porque representa una amenaza a los empresarios, los cuales son víctimas de extorsiones, secuestros y actos que generan grandes pérdidas	Armenia aporta los más altos índices de violencia a nivel nacional con un 90% de actos delictivos según el ICBF Quindío, la mayoría cometidos por menores de edad. De 983 casos registrados, 688 correspondían al municipio de Armenia.	Para la empresa es un factor negativo la presencia de grupos delictivos, ya que utilizan el transporte para enviar y comercializar sustancias psicoactivas a través de amenazas, conllevando la empresa a investigaciones judiciales perdiendo

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	económicas para sus empresas.		así prestigio y credibilidad.
Cultura: La cultura Quindiana es fundamental para el desarrollo de la región, ya que el Quindío es uno de los departamentos con más cultura del país.	La cultura del departamento del Quindío es un factor predominante para el desarrollo del sector del transporte, puesto que la promoción y el crecimiento del turismo han generado aumento en el flujo de pasajeros hacia los distintos sitios de interés turístico de la región.	El Departamento del Quindío es reconocido a nivel nacional e internacional como una de las regiones más representativas de la cultura cafetera. Este aspecto es catalogado como uno de los más importantes para el desarrollo de la región, ya que la mayor parte de turistas visitan el eje cafetero y sus alrededores, permitiendo así el crecimiento de empresas dedicadas al transporte y al turismo.	La cultura del departamento se considera una ventaja para la empresa de Transporte Catorce Catorce, ya que una de las especialidades de la empresa es el área de turismo. Por lo tanto, la empresa considera este factor como una gran oportunidad porque se fomenta el empleo en la empresa y el crecimiento de la misma.
ENTORNO DEMOGRÁFICO			
Mortalidad: Quindío su ubica en los puestos más altos en niveles de accidentalidad en el país.	El alto índice de mortalidad a causa de accidentes de tránsito es un factor que afecta el sector del transporte puesto que este tipo de situaciones afectan tanto la imagen de la empresa como en la parte financiera, ya que inciden en costos	Armenia es una de las ciudades con los más altos índices de accidentalidad de tránsito a nivel nacional con un reporte del 32% para el 2010.	Esto representa una amenaza mayor para todas las empresas de transportes del sector porque en la mayoría de accidentes las empresas públicas son las que se ven involucradas en los hechos de muerte y accidentalidad de la ciudad.

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	inesperados por multas o sanciones.		
Ingreso Promedio: En Armenia y el Quindío el ingreso promedio es bajo, situación que obedece a los altos niveles de pobreza.	El bajo ingreso de los habitantes del departamento del Quindío es una situación negativa para el sector del transporte, ya que las personas se encuentran en estado de pobreza y no cuentan con la capacidad económica para acceder a los servicios, lo cual genera poca productividad para las empresas pertenecientes al sector.	De acuerdo con los datos encontrados, se pudo determinar que el 40,2% de los Quindianos vive en la pobreza. Esto quiere decir que cerca de 221 mil personas en el departamento ganan entre 83 mil 582 y 187 mil 079 pesos promedio al mes.	Esta situación resulta negativa para la empresa de Transporte Catorce puesto que sus ingresos dependen de la disponibilidad económica con la que cuentan los clientes ya que al tener ingresos bajos obliga a todas las empresas de transportes a tomar medidas contingentes tales como bajar las tarifas, fletes y otros servicios.
ENTORNO AMBIENTAL			
Política ambiental: El Régimen Nacional de Tránsito establece la Revisión Técnico-Mecánica de vehículos de servicio público y particular.	Adoptar una política ambiental es un aspecto positivo para el sector del transporte porque ayuda a minimizar el daño ambiental a causa de la emanación de gases perjudiciales para las personas y el medio ambiente.	El Régimen Nacional de Tránsito exige que los dueños de cualquier tipo de vehículo tenga al día la revisión técnico-mecánica, lo cual certifica que su vehículo se encuentra en condiciones óptimas para la circulación y que su impacto sobre el ambiente es mínimo.	Para la empresa de Transportes Catorce es una ventaja la implementación de esta norma, ya que le permite establecerse como una empresa responsable con el ambiente y de calidad, al exigir a sus transportadores vinculados la revisión técnica mecánica al día.
	Un servicio	La Norma ISO	La implementación

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Norma ISO 14000: Permite establecer un sistema de Gestión ambiental para las empresas.	fundamentado en la conservación del ambiente es positivo para el sector del transporte, ya que las empresas poseen mayor oportunidad de abarcar un mercado exigente al incorporar sistemas de calidad que aporten a la conservación del ambiente.	14000 es un conjunto de estándares internacionales que definen los requisitos necesarios para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión que asegure la responsabilidad ambiental.	de la Norma ISO 14000 sería una oportunidad para la empresa de Transportes Catorce Catorce porque le aportaría una gran ventaja competitiva frente a las demás empresas del mismo sector, al ofrecer un servicio acorde con las exigencias de calidad que velen por el medio ambiente.
ENTORNO TECNOLÓGICO			
Tecnologías utilizadas en el transporte: Existen elementos de seguridad para los vehículos de transporte público, mercancías y viajeros en el ámbito nacional.	La implementación de nuevas tecnologías es un aspecto clave para el sector del transporte y de los servicios en general, ya que permiten realizar un control de los procesos internos de las empresas y lograr mayor productividad con eficiencia y calidad.	Existen en el entorno muchas herramientas tecnológicas que permiten a las empresas lograr mayor desempeño de sus actividades básicas. Para el sector del transporte las más representativas son: sistemas GPS, rastreo satelital, taxímetros; y para las labores administrativas herramientas de ofimática.	Para la empresa de Transportes Catorce Catorce S.A. es una oportunidad acceder a las herramientas tecnológicas, ya que permiten realizar un control sobre la manutención de los equipos, las operaciones, las cuales garantizaran mayor competitividad en el mercado y reducción de costos.
Altos costos tecnológicos: En Colombia existe poca implementación	Los altos costos que conlleva la implementación de herramientas tecnológicas en las	A pesar de que en Colombia ha aumentado el uso de tecnología en las empresas,	Esta condición genera un aspecto negativo para la empresa de transporte Catorce

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
de tecnología debido a su alto costo.	empresas representan un aspecto negativo, ya que limita la productividad y el crecimiento de las empresas en el sector del transporte y en general.	existe poca implementación de este tipo de herramientas porque requiere altos costos de inversión, lo cual genera un esfuerzo económico y organizacional.	Catorce porque indica dificultad financiera para acceder a las herramientas tecnológicas que permitirían mejorar el desempeño organizacional y la calidad de los servicios prestados.
ENTORNO POLITICO			
Reforma Tributaria: Redujo en 13,5% los impuestos parafiscales sobre la nómina.	La reforma tributaria en Colombia beneficia las empresas del sector del transporte ya que la reducción en 13,5% de los impuestos parafiscales sobre la nómina genera una oportunidad para crear nuevos puestos de trabajo, capacitar el personal interno y contribuir a la disminución del desempleo.	La reforma tributaria, aprobada recientemente, redujo en 13,5% los impuestos parafiscales sobre la nómina, lo que, según numerosos estudios académicos, favorece la creación de nuevos trabajos y la formalización de otros ya existentes.	La reforma tributaria se considera positiva para la empresa ya que permite a la organización tener la oportunidad de invertir en capacitaciones para el personal, formalizar los puestos de trabajo y vincular nuevo personal para mejorar las actividades de la empresa y lograr un crecimiento organizacional considerable.
Políticas de Transporte: Unión temporal de servicios de tránsito en el Quindío	Para el sector del transporte del departamento del Quindío es positivo la creación de una política de transporte que une las diferentes secretarías de tránsito de los	La unión temporal de servicios de tránsito del Quindío, presta los servicios especializados de un sistema integrado de información y soporte técnico	Esta política es una oportunidad para la empresa de Transporte Catorce en la medida que aporta mayor facilidad en el control de movilidad, además de la agilidad en los

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	municipios como estrategia para mejorar los servicios prestados en materia de tránsito y transporte.	para la ejecución de las actividades de la Secretaría de Tránsito y Transporte de Armenia.	trámites de documentación necesaria para la circulación de los vehículos pertenecientes a la empresa y los vinculados.
ENTORNO JURÍDICO			
Resolución 623 de 2013: Unificó el documento de la licencia de conducción, acogiéndose a las vigencias del Decreto Ley anti trámites.	Para el sector del transporte esta resolución legalizada por el Ministerio de Transporte es un factor positivo porque exige a los transportadores actualizar sus licencias de conducción para certificar que son aptos para prestar el servicio.	La nueva licencia de conducción tendrá hologramas fluorescentes, el número será el mismo que el documento de identidad. Contendrá datos sobre su titular como el tipo de sangre, las restricciones del conductor y el organismo expedidor.	Para la empresa es una oportunidad la creación de esta norma puesto que es importante exigir a cada uno de los conductores la renovación de la licencia de tránsito ya que éste los certifica como personas propicias para la prestación del servicio de transporte, generando a la empresa seguridad y confianza en sus empleados.
Artículo 93° del Código de Tránsito: Control de infracciones a los conductores de servicio público.	Las infracciones impuestas a los conductores del sector público es un factor positivo para el sector del transporte en Colombia porque exige a las empresas vinculadas funcionar bajo el marco legal. Por lo tanto, los	Según este artículo los organismos de tránsito remitirán mensualmente a las empresas de transporte público las estadísticas sobre las infracciones de tránsito de los conductores, al igual que los programas de control que	Esta norma es una oportunidad para la empresa de Transporte Catorce porque permite a la organización velar por la calidad en la prestación de los servicios de transporte a través de los reportes legales que emite el Ministerio de

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	conductores deben tener un perfil intachable y tener un desempeño responsable y exigente.	deberán establecer para los conductores.	Transporte sobre las condiciones actuales de los conductores vinculados.
ENTORNO INTERNACIONAL			
Tratados y alianzas Comerciales: Colombia cuenta con tratados y alianzas con otros países tales como el TLC, la Alianza del Pacífico, entre otros.	Las estrategias comerciales internacionales benefician a cualquier sector de la economía ya que le permite a las empresas internacionalizarse para ampliar sus mercados y su propósito productivo.	Los acuerdos y alianzas comerciales permiten dinamizar la economía de los países que participan en ellas, por otro lado, las empresas también se benefician ya que podrían importar y exportar a los diferentes países sin barreras arancelarias.	Esta situación se percibe como una oportunidad de importar vehículos o repuestos de otro país, mediante el afianzamiento de las relaciones comerciales en las que puedan participar este tipo de organizaciones a nivel internacional.
Altos costos en el comercio exterior: Derivado de las importaciones y las exportaciones en Colombia.	Para el sector del transporte es un factor desfavorable los sobrecostos en materia de comercio exterior, derivados de los altos costos de transportar bienes y mercancías. Esta situación no permite a las empresas un buen desempeño organizacional y encuentran una gran limitación para su crecimiento y desarrollo.	De acuerdo con la Revisa Dinero, los costos de transporte de carga de Colombia con Estados Unidos y Latinoamérica son inequitativos y afectan directamente a los empresarios nacionales. Una de las desventajas competitivas y comparativas que presenta el país se debe a un gran rezago en el Sistema Logístico Nacional, principal	Para la empresa de Transporte Catorce Catorce, el sobrecosto en el transporte y la poca capacidad logística es un factor negativo porque limita la empresa en la parte financiera, afecta la economía de los clientes y hace que la demanda de servicios disminuya. Así mismo, podría tener una desventaja financiera en caso de importación de

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIAS	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
		causa de sobrecostos en el transporte.	vehículos y repuestos del extranjero.

Fuente: Elaborado por el autor

3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

3.2.1 Diamante de Porter

En el contexto geográfico (nacional – regional – local) se desarrollan unos sectores económicos (industrias) conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente unas con otras.⁹¹ Con el fin de entender la dinámica de las empresas que pertenecen a un sector determinado, Porter propone una metodología que le permite a los empresarios realizar un análisis detallado sobre la situación actual en la que se encuentra la empresa y poder identificar cuál es su nivel competitivo.

Por lo tanto, se realizará un análisis del sector del transporte para conocer el nivel competitivo en el que se encuentra la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. e identificar factores clave que le permitirán desempeñarse exitosamente en un mercado regional y nacional tan competitivo. Dicha herramienta metodológica permitirá a la empresa analizar los factores productivos, las condiciones de demanda, los encadenamientos productivos y clúster, y las estrategias de las empresas pertenecientes al sector.

3.2.1.1 Factores Productivos

La empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. de la ciudad de Armenia – Quindío, cuenta con los siguientes factores productivos:

⁹¹BETANCOURT, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad.

- **Recursos naturales:**

La disponibilidad de recursos naturales hace posible el desarrollo económico de un país, y Colombia es uno de los más ricos a nivel mundial. Por tal motivo, la existencia de dichos recursos han permitido que las industrias, tanto manufactureras como de servicios, tengan un desempeño exitoso y contribuyan con el desarrollo y crecimiento de la economía interna.

El Departamento del Quindío es también una región con gran diversidad climática y natural, lo cual ha hecho que la región se convierta en un atractivo turístico a nivel nacional e internacional. Este factor ha impulsado considerablemente el sector de los servicios en los últimos años con la creación de empresas que ofrecen servicios turísticos como hoteles, parques recreativos, etcétera adicionalmente la oportunidad de crecimiento para aquellas empresas que ofrecen servicios de transporte, como es el caso de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A.

- **Mano de obra:**

Actualmente Colombia ha centrado sus esfuerzos para mejorar la calidad de la educación y ampliar su cobertura, a través de políticas que permiten que la población tenga mayor acceso a la educación y a la capacitación para el trabajo. Sin embargo, dichas políticas no han sido suficientes puesto que aún existe un retraso comparado con otras naciones que han logrado mayores alcances y resultados.

Así mismo, el desarrollo de las empresas en Colombia exige, cada vez más, personal profesional y con habilidades intelectuales muy puntuales, además de la gran competencia laboral que existe, la situación de desempleo obliga a que las personas tengan la necesidad de capacitarse para ser competitivos laboralmente y lograr una posición económica estable.

El departamento del Quindío cuenta con un sinnúmero de instituciones educativas del sector público y privado que hacen posible que la población tenga un

crecimiento intelectual y mayores posibilidades de aporte al desarrollo económico y social de la región. Existen también universidades como la Gran Colombia, la Universidad del Quindío, la Fundación Universitaria San Martín, la Universidad Remington, etcétera; además de instituciones educativas no formales que ofrecen cursos de capacitación para el trabajo.

- **Ciencia y tecnología**

El acceso a los recursos tecnológicos también han permitido un desarrollo importante para Colombia y el departamento del Quindío, lo cual ha contribuido a las empresas mayor eficiencia en sus operaciones y mayores resultados económicos. Entre los más importantes se tienen los servicios de telefonía móvil, el acceso a internet banda ancha, dispositivos de vigilancia y los de telecomunicaciones, herramientas cada vez más utilizadas por sus bajos costos y por los beneficios que aportan.

- **Recursos financieros:**

Las políticas económicas establecidas por el gobierno colombiano han favorecido el equilibrio de la economía en los últimos años a pesar de los rezagos que dejó la crisis mundial. Esta situación permite establecer un panorama positivo para la inversión nacional y extranjera en aquellos negocios que auguran éxito en el futuro.

De manera más puntual, la reducción de las tasas de interés es un factor clave que ha permitido a las empresas acceder a créditos de inversión con múltiples formas de financiación. Situación que obedece a la presencia de diversas entidades financieras y bancarias del sector público y privado, las cuales trabajan en pro del mejoramiento económico de las regiones y de la nación.

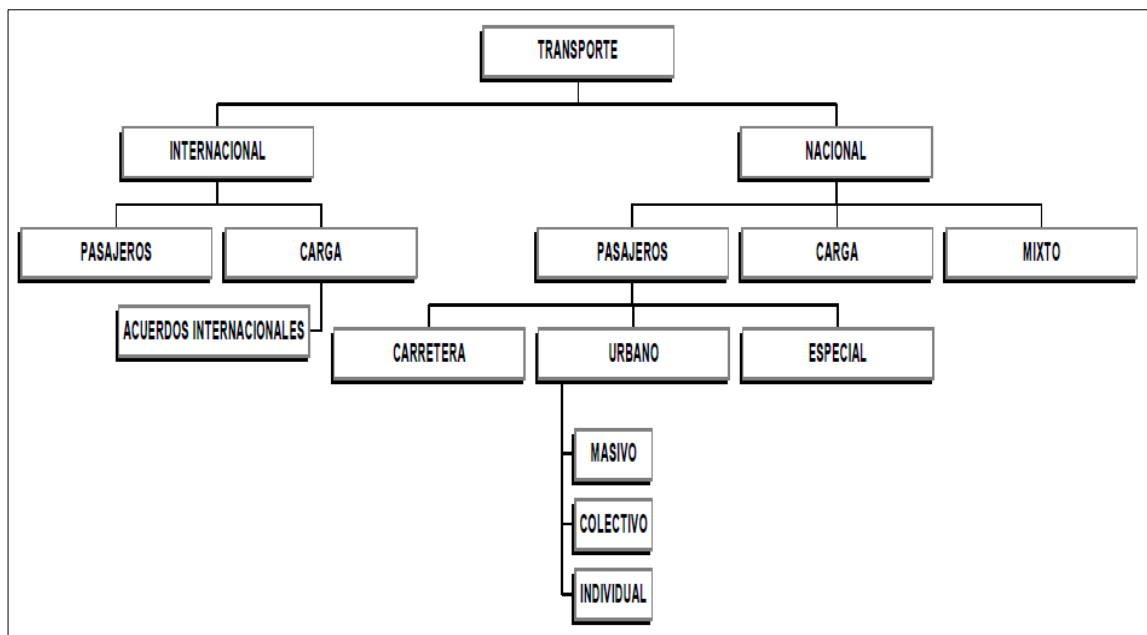
3.2.1.2 Encadenamientos Productivos

La existencia de industrias y actividades que obran como proveedores o compradores y las instituciones de apoyo, es lo que permite visualizar la situación en la que se encuentra la empresa en un sector determinado. Para el sector del

transporte en Colombia existe una estructura general que hace posible entender el medio en el que opera una empresa que ofrece este tipo de servicios.

A continuación se presentará la estructura general del sector del transporte en Colombia, para tener una idea clara sobre el funcionamiento de este sector a nivel nacional.

Figura 5 Estructura general del sector transporte



Fuente: CONPES. Política del Transporte.

Así mismo, la cadena productiva del transporte está constituida por el usuario del servicio de transporte, la empresa de transporte, el propietario del vehículo, los proveedores (combustible, llantas, repuestos, entre otros), y las entidades reguladoras a nivel nacional, regional y local.

De acuerdo con lo anterior, se puede establecer una integración directa e indirecta entre cada una de los entes que participan en la cadena productiva, los cuales hacen posible la competitividad de un sector determinado, ya que la calidad del servicio por parte de todos los participantes de la cadena influyen positivamente sobre las empresas y sobre el sector al que pertenecen.

Figura 6 Cadena productiva y clúster del transporte.



Fuente: Centro Colombiano de Tecnología del Transporte CCTT (2003) Primer foro regional de transporte intermodal y logística del Valle del Cauca – Diagnóstico y Perspectiva. P.15.⁹²

3.2.1.3 Condiciones de la Demanda

Este factor es de vital importancia para analizar el perfil competitivo en el que se encuentra la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A, ya que permite visualizar el tamaño del mercado en el que opera y si logra cubrir la demanda. Para el caso de la empresa, se ha podido determinar que la demanda es grande y

⁹² GÓMEZ, Uvencer Alexander. OSPINA, Javier Humberto. SÁNCHEZ, Iván Darío. Análisis del entorno sector transporte de carga (combustibles y derivados del petróleo) “inversiones tracto express ltda.”

exigente, ya que el servicio de transporte es una necesidad diaria de la población quindiana y la empresa opera a nivel local, regional y, en algunas ocasiones, nacional. Sin embargo, la fuerte competencia de las empresas dedicadas a esta misma actividad ha impulsado a la empresa a mejorar sus servicios de transporte a través del mejoramiento en el portafolio de servicios y de las certificaciones de la empresa para destacarse como una de las mejores y así, ser la preferida por los clientes.

Por otro lado, existe un factor que influye directamente sobre esta situación de la demanda, y es la disminución del poder adquisitivo de los consumidores, lo cual hace que las personas busquen soluciones alternativas para minimizar sus gastos diarios, entonces acuden a otro tipo de medios de transporte más económicos, reduciendo así el tamaño del mercado en el que opera la empresa.

Así mismo, el sector del transporte en Colombia se considera amplio y diverso, lo cual hace que la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. se vea en la necesidad de realizar un adecuado estudio de mercado que le permita identificar un segmento de mercado estratégico y detectar nuevos nichos, con el fin de lograr un crecimiento significativo de la empresa y realizar los ajustes pertinentes con el mercado proyectado y el actual.

3.2.1.4 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas del Sector

El análisis de este elemento, el cual hace parte del diamante competitivo de Porter, hace referencia a las estrategias que utilizan las empresas que compiten en un sector determinado. Es decir, que las empresas con gran potencial, se convierten en una competencia intensa para las demás empresas que pretenden lograr un reconocimiento en el mercado, situación que motiva a dichas empresas a desarrollar habilidades y estrategias que les permita sobresalir en el mercado, lograr posicionamiento en la mente del consumidor y mantenerse en constante crecimiento y evitar el estancamiento.

Así mismo, la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A., a través de los años, ha podido identificar la exigente competencia que le acompaña en la región y ha

decidido incorporar en sus estrategias, la certificación en un sistema de gestión de calidad (ISO 9001), que le permita estar en igualdad de condiciones que la competencia y lograr que las personas tengan mayor inclinación hacia la empresa a la hora de elegir los servicios de transporte. Además la calidad del servicio es un factor de vital importancia para crear en el cliente confianza y credibilidad.

Por otro lado, la empresa en mención ha diseñado un portafolio de servicios muy completo que ejerce una ventaja competitiva, ya que las empresas competidoras ofrecen, servicios bajo estándares de calidad, pero con poca diversidad. Es por esto, que la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. ha logrado una buena aceptación en el mercado regional y local.

3.2.1.5 El Papel del Gobierno

Para las empresas que pertenecen al sector del transporte en Colombia, es muy importante que consideren minuciosamente el papel que ejerce el Gobierno Nacional sobre sus actividades organizacionales; el análisis sobre el grado de afectación que causa dicha intervención hace posible determinar si existen ventajas o desventajas para el desarrollo y marcha de las empresas que están bajo esta condición.

Así mismo, la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. considera que el Gobierno nacional regula y controla su sistema de transporte a través de normas y leyes creadas por el Ministerio de Tránsito, y el cumplimiento de ello permite que la empresa funcione bajo parámetros de legalidad y formalidad, lo cual genera en el usuario confianza y seguridad al acceder a los servicios que ofrece la empresa. Por el contrario, podría verse como una amenaza muy marcada, en el caso de no cumplir con dicha normatividad porque pone en riesgo la imagen y prestigio de la empresa.

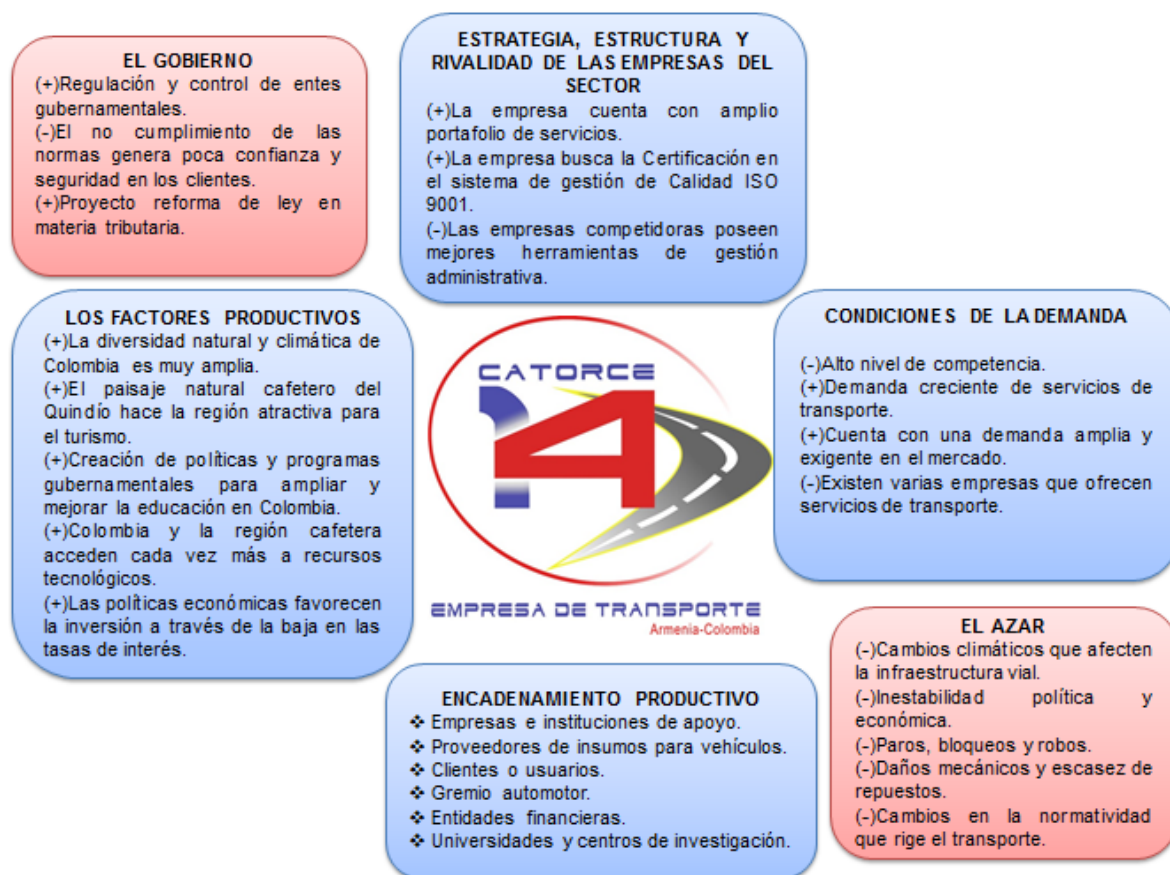
3.2.1.6 El Papel de la Casualidad – El Azar

En este análisis también es importante tener en cuenta los factores fortuitos que difícilmente podrían ser identificados por la empresa, los cuales podrían afectar

seriamente su desempeño competitivo. Para el caso de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A., los factores que más podrían afectar son:

- Cambios climáticos que puedan causar daño a la infraestructura vial.
- Inestabilidad política y económica a nivel nacional e internacional.
- Situaciones de orden público como paros, bloqueos y robos.
- Daños mecánicos en los vehículos, escasez de repuestos y demás suministros.
- Cambios en la normatividad que rige el transporte en Colombia.

Figura 7 Modelo del diamante de Porter para el sector del transporte



Fuente: Elaborado por el autor

3.3 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y la competencia.⁹³

3.3.1 Intensidad de la Rivalidad

- **Número de competidores:** En el sector del transporte existen muchas empresas dedicadas a esta actividad tanto a nivel nacional como en la región sin importar la modalidad o los servicios que ofrecen cada una de ellas, lo cual significa que el número de competidores es alto y esto dificulta la entrada de nuevos competidores al sector.
- **Crecimiento del sector:** Según estadísticas del gobierno, el sector del transporte es uno de los que más inversión ha tenido en los últimos años, lo cual hace que sea atractivo para los nuevos competidores y se presente con un mayor grado de competencia.
- **Diferenciación del servicio:** La empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. se diferencia de las demás empresas de transporte en que ya tienen posicionada una imagen corporativa, es reconocida en el mercado local y sobre todo porque su portafolio de servicios es amplio, destacándose así por la calidad en el servicio que ofrece.
- **Importancia para la empresa:** La situación en la que se encuentre actualmente el sector del transporte, es de vital importancia para la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A, porque le permite medir el nivel competitivo, analizar cómo ofrece sus servicios en comparación con las demás empresas y tomar medidas estratégicas para lograr un perfil competitivo alto.
- **Rentabilidad del sector:** De acuerdo con el estudio previo sobre el entorno económico, se pudo evidenciar que en Colombia el sector del transporte se considera rentable y en crecimiento en los últimos años; sin embargo, para que una empresa logre entrar, con éxito en dicho mercado, resulta difícil y costoso. Situación que le permite a la empresa de Transporte Catorce

⁹³ BETANCOURT G, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Capítulo V. Análisis de la estructura del sector. Página 137.

Catorce S.A. una ventaja porque ya está posicionada en el mercado y difícilmente tendrá nuevos competidores que le impidan su crecimiento.

Barreras de Salida: En este caso la barrera de salida para este sector es vista de manera problemática gracias a los costos que acarrea, ya que para salir deberá cerrar todo tipo de vínculos relacionados con proveedores, clientes y entes gubernamentales a los cuales les brindaba el servicio la organización, y esto generará un costo muy elevado. Otro aspecto importante en las barreras de salida para las empresas de transporte es que no pueden vender sus rutas; sí los dueños desean salirse del negocio, deben vender la empresa completa a un solo comprador en el mercado.

3.3.2 Amenaza de nuevos competidores.

- **Diferenciación del producto:** En este caso la diferencia que se da para cada servicio es la manera de brindarlo para así llegar a ser competitivos generando valor agregado a la empresa y reconocimiento en el mercado.
- **Costos de cambios para el comprador:** Los nuevos entrantes requieren alto capital financiero ya que los equipos y el posicionamiento de la marca son costosos.
- **Necesidades de capital:** Las empresas nuevas en el sector, tienen una barrera de entrada en los altos costos para el aprendizaje en operación de vehículos, mantenimiento, contratación de conductores, compra de equipos, suministro de llantas, combustibles, trámites administrativos y gubernamentales entre otras, las cuales generan una alta inversión de capital para todas las empresas nuevas en el sector.
- **Protección Gubernamental:** Esta es una gran barrera de entrada para nuevas empresas, y también para las ya existentes con otras rutas, ya que el sector del transporte en Colombia está muy regulado y las rutas se adjudican a través de contratos licitatorios.

3.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores

- **Número de Proveedores importantes:** En las actividades de transporte, existen diversos proveedores que suministran algún tipo de equipos y partes para el mantenimiento de los vehículos, así como aceites y lubricantes para el correcto funcionamiento de los mismos. Dada la presencia de muchas empresas proveedoras de este tipo de insumos, se puede determinar que el poder de negociación de los proveedores es baja, ya que cada empresa es autónoma en la elección del proveedor que más se adapte a los requerimientos y necesidades de cada empresa.
- **Costos de cambio de los productos del proveedor:** Para la empresa de Transporte Catorce Catorce, cambiar de proveedor no afecta a directamente los costos de la empresa, puesto que la existencia de mucha empresas proveedoras de insumos para los vehículos ofrecen variedad de precios y la empresa tiene la oportunidad de ajustarse a la empresa que mayor beneficio le otorgue.
- **Posibilidad de integración hacia adelante:** Para la empresa esta posibilidad es baja.
- **Rentabilidad del proveedor:** Los insumos más utilizados y que son responsables de la mayoría de los costos de operación en las empresas de transporte son: combustibles, aceites, llantas y repuestos para diferentes clases de vehículos. Existen gran variedad de marcas en el mercado que pueden ser intercambiables fácilmente, por lo que estos proveedores tienen muy poco poder de negociación.

3.3.4 Poder de Negociación de los Compradores.

Existe poder de negociación de los compradores por la existencia de diversas rutas con las que cuenta la empresa, las cuales son altamente competitivas, donde los pasajeros tienen la libertad de elegir cuál de ellas utilizaran, porque el precio del servicio varía según la empresa y el servicio que esta ofrece.

3.3.5 Productos Sustitutivos.

Para la empresa de Transporte Catorce Catorce se han identificado productos o servicios sustitutos tales como el transporte particular, motos y aquellos que operan de manera ilegal conocidos como “piratas”, los cuales acaparan una parte del mercado y afectan directamente la economía y el crecimiento de las empresas de transporte legalmente constituidas.

Tabla 31 Análisis del perfil competitivo del sector

		PERFIL COMPETITIVO					
		Repulsión		Neutra	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
Rivalidad Competitiva Número de competidores Diversidad de competidores Crecimiento del sector Diferenciación del producto Importancia para la empresa Rentabilidad del sector	Grande Grande Lento Baja Alta Baja	X X X	 X	 X	 	 X	Peq. Peq. Rápido Alta Baja Alta
Barreras de Salida Costos de salida	Alto	X					Bajo
Nuevos entrantes Diferenciación del producto Necesidades de capital Protección gubernamental Costos de cambio para el cliente	Baja Bajas Baja Bajos	 X	X X	 X	 	 	Alta Altas Alta Altos
Poder de los proveedores Número proveedores importantes Rentabilidad del proveedor Costo de cambio del proveedor Integración hacia adelante	Bajo Peq. Alto Alta			 X X	X	 X	Alto Grand e Bajo Baja
Poder de los compradores Rentabilidad del cliente	Baja		X				Alta
Productos sustitutivos Disponibilidad de productos sustit. Rentabilidad del productor	Grande Alta				X	X	Peq. Baja
Perfil Numérico (Suma)		5	4	4	2	3	

Fuente: Elaboración propia

Según la información que se obtuvo sobre el análisis del perfil competitivo del sector del transporte, se pudo evidenciar que existe una repulsión alta para la entrada de nuevas empresas al sector, ya que mostró un puntaje de 5 puntos, lo cual significa una oportunidad para la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A porque no existe riesgo de perder participación en el mercado. La barrera de entrada para este sector resultan ser los altos costos de entrada en los que incurriría una nueva empresa.

Por otro lado, también se lograron identificar aquellos aspectos que hacen atractivo el sector del transporte nivel de crecimiento y la rentabilidad que muestra. Así mismo, la poca posibilidad de que exista una integración hacia adelante por parte de los proveedores.

Finalmente, se puede decir que la empresa cuenta con un nivel competitivo favorable en el sector del transporte, puesto que existe atracción baja para nuevas empresas que pretendan entrar en el mercado, situación que beneficia la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A.

3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO BENCHMARKING

Con el fin de conocer el nivel competitivo en el que se encuentra la empresa, se empleará una herramienta administrativa, con la que se pretende comparar la empresa con tres organizaciones del sector del transporte, identificando una serie de factores de éxito claves tales como:

- **Portafolio de servicios:** Se refiere al conjunto de servicios que ofrece cada una de las empresas que se escogieron para el análisis, comparado con las de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. para responder a las necesidades de los clientes.
- **Participación en el mercado:** Indica la fracción del mercado con la que cuenta cada una de las empresas con relación a los competidores

existentes, para lograr formular las estrategias necesarias que generen un crecimiento positivo en el mercado en el cual se encuentra la empresa.

- **Servicio al cliente:** Establece e identifica las necesidades de los clientes con el fin de ofrecer un servicio que cumpla con los requerimientos exigidos por los mismos.
- **Ciencia y Tecnología:** Las herramientas tecnológicas que utiliza cada una de las empresas para la prestación del servicio, el cual permita ejecutar el trabajo más ágilmente y que le brinde una ventaja competitiva frente a las demás empresas del mercado. Las más utilizadas para el sector del transporte son: GPS vehicular, radio teléfonos, sistema antirrobo, celulares corporativos, etcétera.
- **Estrategias de marketing:** El objetivo de la actividad promocional es ofrecer a los clientes un incentivo para la compra o adquisición del servicio a corto o a largo plazo, según lo especificado por los mismos.
- **Gestión de calidad en el servicio:** Es una herramienta de apoyo a la Gestión administrativa, generando cultura, estrategias, estilos de dirección, información documental controlada de manera funcional que definan e implementen la política y los objetivos de calidad a cada uno de los procesos de las organizaciones y les brinden prestigio en cada mercado.
- **Talento humano:** Las empresas deben contar con el personal idóneo que brinde la confianza a cada uno de sus clientes y que esté altamente calificado, capacitado, disponible, eficiente y productivo para brindar un servicio que obtenga mayores y mejores beneficios a la empresa en el mercado.

Con el fin de obtener resultados que permitan conocer el nivel de competencia en el que se encuentra cada una de las empresas se asignó un valor a cada uno de los factores de éxito claves, y posteriormente poder realizar la comparación con las condiciones de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. La asignación de dichos puntajes se distribuyó de 1 a 4 según el factor de éxito que tenga cada empresa.

3.4.1 As Transportes

Figura 8 Logo de la empresa As Transportes



Fuente: Empresa AS Transportes

Es una empresa dedicada a presta el servicio de transportes especial de pasajeros en la modalidad Escolar, Empresarial, Turístico y Carga, con su sede principal en Medellín Antioquia y con presencia a nivel nacional brindando un servicio de calidad, bienestar y tranquilidad a nuestros a todos sus usuarios.⁹⁴
Razón de ser de la empresa As Transporte.

Quienes Somos

Somos una empresa que presta el servicio de transportes especial de pasajeros en la modalidad Escolar, Empresarial, Turístico y Carga, brindando calidad, bienestar y tranquilidad a nuestros usuarios.

Que Queremos Ser

Queremos ser la mejor alternativa en los servicios que ofrecemos, a nuestros clientes, el mejor aliado de nuestros afiliados, y el bienestar de nuestros empleados, todos esto comprometidos con la prevención del medio ambiente, con un crecimiento sostenido y con proyección nacional.

⁹⁴ AS Transportes disponible en <http://www.astransportes.com.co/>

Tabla 32 Descripción de factores As transportes

ASTRASPORTES		
Factores	Descripción	Puntaje
Portafolio de servicios	Sólo cuenta con tres tipos de servicios (Especial, carga y escolar)	3,5
Participación en el mercado	Cuenta con una participación amplia en el mercado a nivel nacional y regional.	4,0
Servicio al cliente	Ofrece comunicación constante y directa con los clientes, solucionando quejas y reclamos.	4,0
Ciencia y tecnología	Adquiere tecnologías para dar a conocer la empresa, cuenta con equipos de rastreo.	4,0
Estrategias de Marketing	Las tarifas de transporte son fijas y no existen promociones adicionales, ya que los clientes se acogen a los precios.	3,0
Gestión de calidad en el servicio	Cuenta con certificaciones de calidad como ISO 9001, ISO 14.001 y OHSAS 18.001 certificados por Bureau Veritas.	4,0
Talento Humano	Por las exigencias de calidad, los empleados se acogen a las capacitaciones requeridas por la empresa.	4,0

Fuente: elaboración propia con información suministrada por la empresa

3.4.2 Emprestur

En EMPRESTUR se prestan servicios integrados de transporte terrestre especial de pasajeros y de carga en las modalidades Empresarial, Escolar, Turístico, Hotelero y de carga con nuestras agencias en Medellín, Rionegro (Antioquia), Armenia, Pereira, Manizales (Eje Cafetero) y Cali (Valle del Cauca). Brindando un servicio integrado de transporte a nivel nacional.

Figura 9 Logo de la empresa Emprestur



Fuente: EMPRESTUR

Razón de ser de la empresa

Misión

Somos una empresa colombiana líder en la prestación de servicios integrales de transporte, comprometida en brindar seguridad, cumplimiento y confianza logrando satisfacción total de nuestros clientes y bienestar para nuestros empleados, afiliados y sus familias.

Visión 2015

EMPRESTUR S.A. Es una empresa sólida e incluyente con presencia a nivel nacional, comprometida con la calidad, motivación, confianza y estabilidad para empleados, afiliados y clientes. Somos líderes en el sector transporte por factores innovadores como: aplicaciones tecnológicas, óptimas instalaciones y planes de desarrollo para nuestros empleados y sus familias.

Valores

- Los valores que resaltan la labor diaria de EMPRESTUR S.A, son el calor humano con el que prestamos cada uno de nuestros servicios de transporte empresarial, escolar turismo y de carga. No entregamos servicios que no le hayamos puesto el corazón.
- Seguridad Integral: La seguridad, la comodidad y la confianza, son pilares de nuestro servicio y nuestra labor. Posibilitamos para nuestros clientes, asociados, usuarios, empleados y sus familias, la tranquilidad de vivir seguros.
- Responsabilidad Organizacional: Somos conscientes de nuestros deberes y compromisos. Todos los integrantes de la organización, asumimos y velamos por responder a las diferentes circunstancias que se presentan en la empresa, nuestra sociedad y en cada una de nuestras familias.
- Crecimiento Sostenible: Mejoramos continuamente, de manera organizada, consciente y responsable; en el ámbito social, ambiental y económico.

- Disciplina Permanente: Adoptamos nuevos hábitos ordenados y perseverantes para lograr nuestros objetivos.
- Compromiso Social: Sentimos pasión por lo que hacemos. Con nuestra labor impactamos de manera positiva y aportamos a la sociedad en el mejoramiento continuo de forma responsable.⁹⁵

Tabla 33 Descripción de factores Emprestrur

EMPRESTUR		
Factores	Descripción	Puntaje
Portafolio de servicios	Cuenta con tres tipos de servicios al igual que la empresa anterior.	3,5
Participación en el mercado	Tiene una participación en el mercado a nivel nacional y regional.	4,0
Servicio al cliente	Aunque la empresa cuenta con clientes empresariales reconocidos, no brinda suficiente información acerca de la forma de contratación que brinda la empresa.	3,0
Ciencia y Tecnología	Está a la vanguardia con avances tecnológicos tanto en la parte operativa como en los vehículos.	3,5
Estrategias de Marketing	Utiliza medios publicitarios para ofrecer los servicios de la empresa.	3,0
Gestión de calidad en el servicio	La empresa cuenta con una certificación en la norma ISO 9001:2008 para la "Prestación del servicio de transporte público automotor en la modalidad especial empresarial".	3,5
Talento Humano	La certificación hace posible establecer modelos de capacitación para los empleados de la empresa.	4,0

Fuente: Elaborado por el autor a partir de información suministrada por la empresa.

3.4.3 Trans CEAL LTDA

Nuestra compañía TRANSCEAL LTDA., con Nit. 830.091.733-0 y Resolución No. 002861 del Ministerio de Transporte, ha diseñado un sistema de transporte dirigido

⁹⁵ EMPRESTUR disponible en <http://www.emprestur.com/>

especialmente al sector empresarial a todos los niveles de atención, desde rutas fijas de trabajadores hasta vehículos a disposición por horas para altos ejecutivos con servicio puerta a puerta. Brindamos de forma oportuna y confiable el mejor servicio de transporte en automóviles, camperos, camionetas doble cabina, microbuses, busetas, buses, y transporte de carga, en condiciones de calidad, puntualidad y seguridad, en todas y cada una de las rutas, recorridos y servicios establecidos por el cliente.

Figura 10 Logo de la empresa TRANS CEAL LTDA.



Fuente: Trans CEAL LTDA

Razón de ser de la empresa de transporte

MISION

Prestar servicio de transporte terrestre de pasajeros y de carga a nivel local y nacional, buscando la satisfacción de nuestros clientes, garantizando un excelente parque automotor y talento humano, aplicando nuestros principios corporativos, para contribuir al desarrollo regional y nacional.

VISION

En el 2011 tendremos la infraestructura necesaria para estar dentro del grupo de empresas de transporte terrestre de pasajeros y de carga más importantes a nivel nacional, reconocida como modelo de servicio y organización.⁹⁶

⁹⁶ TRANSCEAL LTDA disponible en <http://transceal.com/nosotros.html>

Tabla 34 Descripción de factores Trans CEAL LTDA

Trans CEAL LTDA		
Factores	Descripción	Puntaje
Portafolio de servicios	La empresa cuenta con los mismos servicios que las empresas antes mencionadas.	3,5
Participación en el mercado	Esta empresa cuenta con una participación en el mercado menor que las anteriores.	3,0
Servicio al cliente	Para esta empresa es primordial el servicio al cliente puesto que cuenta con un correo electrónico y una serie de números telefónicos para que se comuniquen directamente con los coordinadores.	3,5
Ciencia y tecnología	Nueva Tecnología en sistemas de comunicación en los vehículos de transporte, el cual es permanente las 24 horas del día.	3,5
Estrategia de Marketing	No dio a conocer ningún tipo de promoción en las tarifas y los precios son fijos de acuerdo con el tipo de servicio que se requiere.	3,0
Gestión de calidad en el servicio	Es certificada bajo la norma de estandarización de calidad y buena gestión ISO 9001:2008	3,0
Talento Humano	Capacitación constante del personal en actualización de normas viales y restricciones del nuevo código de transporte, seguridad personal y relaciones humanas.	4,0

Fuente: adaptado por el autor a partir e información suministrada por la empresa

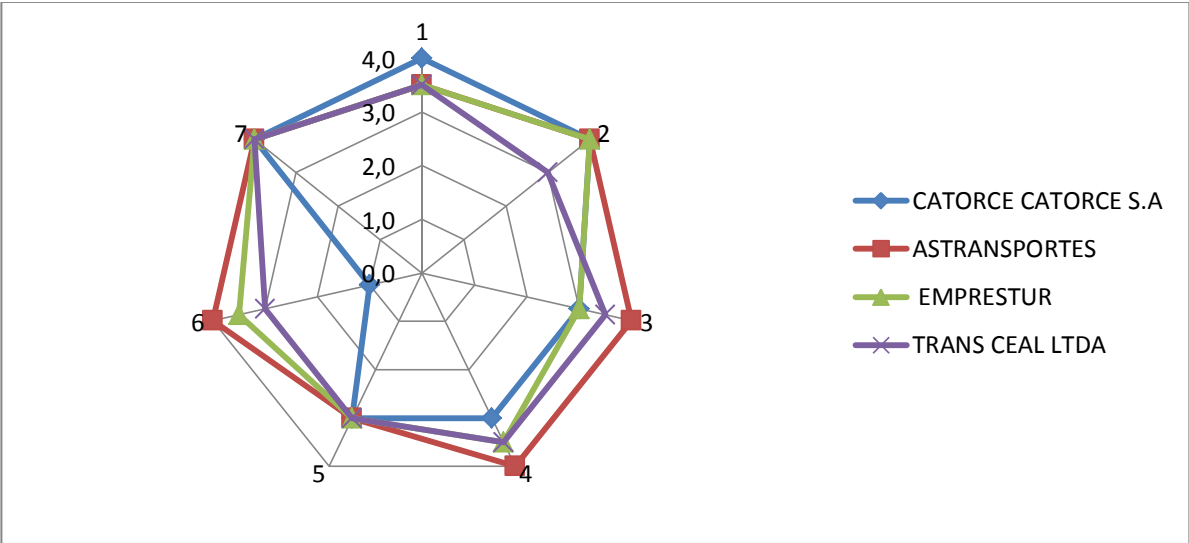
Tabla 35 Comparación de la Empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. y tres empresas del sector.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		CATORCE CATORCE S.A		ASTRANSPORTES		EMPRESTUR		TRANS CEAL LTDA	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Portafolio de servicios	20,00	0,20	4,0	0,80	3,5	0,70	3,5	0,70	3,5	0,70
Participacion en el mercado	13,00	0,13	4,0	0,52	4,0	0,52	4,0	0,52	3,0	0,39
Servicio al cliente	11,00	0,11	3,0	0,33	4,0	0,44	3,0	0,33	3,5	0,39
Ciencia y Tecnología	10,00	0,10	3,0	0,30	4,0	0,40	3,5	0,35	3,5	0,35
Estrategias de Marketing	13,00	0,13	3,0	0,39	3,0	0,39	3,0	0,39	3,0	0,39
Gestion de calidad en el servicio	18,00	0,18	1,0	0,18	4,0	0,72	3,5	0,63	3,0	0,54
Talento Humano	15,00	0,15	4,0	0,60	4,0	0,60	4,0	0,60	4,0	0,60
	100,00	1,00		CATORCE CATORCE S.A 3,1		ASTRANSPORTES 3,8		EMPRESTUR 3,5		TRANS CEAL LTDA 3,4

Fuente: Elaborado por el autor

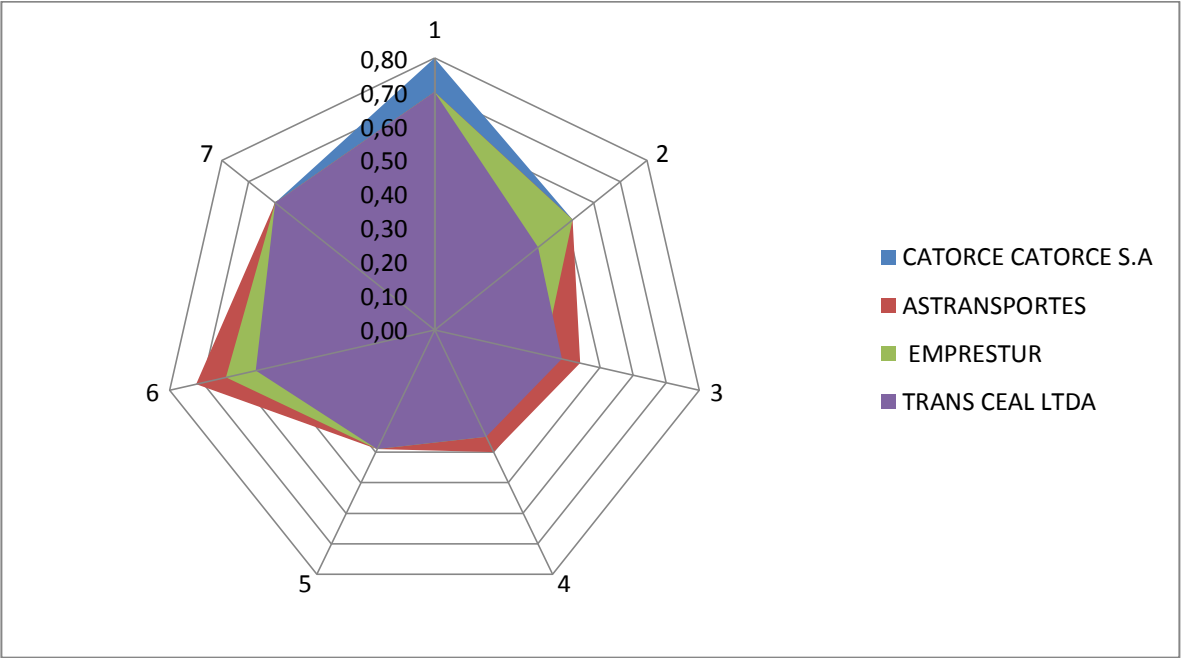
4	LIDER
3.0 Ó 3.5	SIGUE AL LIDER
2.0 -2.5	LOS QUE SE ALEJAN DEL LIDER
1.0 -1.5	POBRE DESEMPEÑO

Gráfico 13 Benchmarking Competitivo para las empresas del sector Transporte



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas

Gráfico 14 Benchmarking Competitivo y su nivel de participación de las empresas.



Fuente: Elaboración propia con información de las empresas

Los resultados evidencian la participación de cada empresa en el mercado, destacando a la empresa ASTRASPORTES como la líder en el mercado gracias a que sus factores de éxito son más altos en comparación con las demás empresas.

Así mismo, la participación en el mercado y los sistemas de gestión de calidad, son un factor importante para cada una de las empresas que se sometieron al análisis, ya que permite a las organizaciones adquirir prestigio y reconocimiento para tener mayores posibilidades de competir en contratos licitatorios. Sin embargo, la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A., muestra un puntaje bajo por la ausencia de estos sistemas de gestión, lo cual hace que la empresa no sea muy competitiva y no logre mayor participación y reconocimiento en el mercado.

Por otro lado, cabe destacar de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. su portafolio de servicios, el cual se muestra como el más amplio de todas las empresas, generando una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones. De acuerdo con el análisis del Benchmarking, la empresa se encuentra ubicada en un rango de 3,0 a 3,5; puntaje que indica que la empresa sigue al líder y favorece su desempeño competitivo, pero que aún necesita mejorar en muchos aspectos organizacionales.

Finalmente, otro de los factores importantes, y en el cual todas las empresas tienen la misma calificación, es la mano de obra calificada, donde las empresas de transporte dependen mucho de su personal para la prestación de un servicio de alta calidad, y así poder posicionarse en este mercado que resulta tener un alto nivel de competencia.

4. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

Para realizar el diagnóstico interno se aplicara la observación directa a todos las personas involucradas en los procesos de la misma, además de una entrevista a la contadora de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. para analizar el proceso administrativo, el ambiente interno, los recursos y capacidades, al igual que identificar sus fortalezas y debilidades con las cuales la empresa enfrenta estratégicamente los cambios del entorno.⁹⁷

4.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

4.1.1 Planeación

La empresa de transporte Catorce Catorce S.A cuenta con una misión definida la cual especifica la forma de realizar los procesos de la organización, las estrategias son establecidas de manera informal por el gerente general que se encarga del cumplimiento de cada una de ellas con la colaboración de todo el personal de la empresa. Al preguntar sobre los recursos e inversión de la organización se realiza de forma jerárquica el gerente es el encargado de la gestión de los recursos para la empresa de la misma manera la inversión de recursos de capital. La organización según lo preguntado al gerente general cuenta con un orden jerárquico encabezado por el mismo, el enfatiza que la forma de gerencia bien depende de la vinculación de cada uno de los miembros de la organización.

Según lo expresado por el gerente respecto a los procesos y funciones de la empresa el prioriza la importancia de cada uno de ellos, pues manifiesta que cada uno de ellos depende uno del otro, de esta manera la organización tendrá una funcionalidad y esto resulta positivo para la misma. Según lo anterior, la clave del éxito depende de cada uno de los miembros y el compromiso con que se afronte cada función requerida en la empresa. La organización realiza la planeación con base a reuniones realizadas cada mes en las cuales se analizas falencias organizacionales, planes de cambio, forma en que se va realizar dichas fallas, se analiza la situación actual de la empresa (cargos, presupuesto, planes, resultados,

⁹⁷ PEREZ, Martha. Guía de Diagnostico Empresarial. Análisis situacional interno. Capítulo 5.

planes de acción y forma de realizar los cambios). La organización no cuenta con un horizonte de tiempo determinado para la elaboración de la planeación, se prioriza los problemas más importantes y se le da solución lo más rápido posible según lo manifestado por el gerente general.

El proceso de elaboración de planes en la empresa se realiza de una forma gerencial, los planes se realizan, primero la gerencia elabora cada plan escoge las personas involucradas en el proceso y la realización del mismo. Las decisiones para la formulación de planes se toman según la jerarquía de la empresa, es decir todas las decisiones relacionada con la planeación es tomada por la gerencia de la empresa.⁹⁸

Tabla 36 Análisis interno - Planeación

Guía de Análisis interno Empresa/organización: Transporte Catorce Catorce S.A. PLANEACIÓN					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
Cuenta con una misión y una visión definida la cual especifica la forma de realizar los procesos de la organización.	F			X	
Las estrategias son establecidas de manera informal por el gerente general.	D	X			
En la empresa los procesos y funciones de la son de gran importancia, pues manifiesta que cada uno de ellos depende uno del otro.	F			X	
La organización no cuenta con un horizonte de tiempo determinado para la elaboración de la planeación.	D		X		
Toda decisión relacionada con la planeación es tomada por la gerencia de la empresa.	D		X		

⁹⁸ Observación directa a la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A.

4.1.2 Organización

La empresa a nivel organizacional tiene cada área bien definida como lo evidencia su organigrama, los cargos que lo conforman son: área de contabilidad con la contadora, auxiliar contable y tesorería; área de documentación y legalización conformado por la secretaria general y el jurídico, área de operación y mantenimiento conformada por el jefe de transporte. Cada área se relaciona una con la otra para una mayor funcionabilidad de la empresa.

Según se observa, la organización cuenta con unos lineamientos administrativos definidos, con el fin de realizar el trabajo conforme la situación lo pida con una claridad en la forma de realizar los procesos organizacionales. Si hablamos de manera general de cada una de las funciones en la empresa, se observa la realización eficiente de cada uno de los puestos de trabajo con el fin de lograr objetivos expuestos por la gerencia general. Un aspecto negativo de las funciones de cada puesto es la realización de labores que no competen al área de trabajo, resulta extenuante para cada empleado y esto conlleva a la deserción o renuncia del personal de cada área.

Al hablar de autoridad se define el concepto de jerarquía y corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituye la base para toda responsabilidad en las empresas. La empresa cuenta con una estructura de autoridad definida desde la punta de la organización conformada por el gerente general, toda la autoridad y las decisiones son tomadas por él.

La organización cuenta con asesores externos que colaboran con la gestión administrativa, otra debilidad que se observa en la organización es la falta de comités, se realizan reuniones mensuales con todos los miembros de la empresa para aclarar dudas, fallas, planes de acción entre otras. La información dentro del ámbito organizacional es fluida en cada uno de las áreas y permite el rápido accionar de cada una de las áreas.

Tabla 37 Análisis interno - Organización

Guía de Análisis interno Empresa/organización: Transporte Catorce Catorce S.A. ORGANIZACIÓN					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
La empresa a nivel organizacional tiene cada área bien definida y cada cargo como lo evidencia su organigrama.	F			X	
Realización de labores que no competen al área de trabajo.	D		X		
La empresa cuenta con una estructura de autoridad definida desde la punta de la organización conformada por el gerente general.	F				X
Falta de comités dentro de la organización se realizan reuniones mensuales con todos los miembros de la empresa.	D		X		

4.1.3 Dirección

La dirección de la empresa se caracteriza por la labor de la gerencia general, es la que delega cada uno de los puestos en ella, gestiona recursos, auspicia un clima laboral bueno, motiva al personal mediante el logro de objetivos con la participación de todos los miembros desde la gerencia hasta la parte operativa. La dirección resuelve problemáticas internas mediante el concilio de las personas implicadas en el proceso, dichas decisiones se toman directamente por el gerente general.

Transporte Catorce Catorce S.A de la ciudad de Armenia es dirigida por sus propietarios directos los cuales conforman la junta directiva y la gerencia general de la empresa, el poder está definido de forma clara la gerencia tiene el manejo directo del poder en la empresa. Las decisiones se toman mediante una forma eficaz, las personas encargadas de cada proceso manifiestan el tipo de decisión a tomar al gerente general quien es el único facultado para tomar las decisiones finales en la organización.

Tabla 38 Análisis interno - Dirección

Guía de Análisis interno Empresa/organización: Transporte Catorce Catorce S.A. DIRECCION					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
Gestiona recursos auspicia un clima laboral bueno.	F			X	
Motiva al personal mediante el logro de objetivos.	F			X	
El poder está definido de forma clara la gerencia tiene el manejo directo del poder en la empresa.	D		X		

4.2 EVALUACIÓN Y CONTROL

La evaluación y control en la organización es de carácter informal, cada área se caracteriza por llevar a cabo un control, pero no tiene por escrito un sistema específico de control para cada proceso en sí. La evaluación de cada área se realiza en las reuniones llevadas a cabo por la gerencia general, cada área es responsable del buen funcionamiento de la misma, así que el gerente toma las decisiones pertinentes de cada caso.

Para cada área está claro que para el logro de los objetivos se debe trabajar conjuntamente y así realizar el trabajo como se estipula, cada empleado tiene la responsabilidad y el control de cada puesto, el encargado de la evaluación de cada función, puesto y área es el gerente el cual tiene la responsabilidad de tomar los correctivos y las mejoras para cada uno.

Otra modalidad de control es la revisoría fiscal que es la encargada de llevar el control estricto a la contabilidad de la empresa. La contadora es la encargada del manejo de las cuentas, de acuerdo a la naturaleza de las mismas, se encarga del control de las restricciones, declaraciones e impuestos de la empresa dando las respectivas observaciones e inconsistencias para el mejoramiento.

Tabla 39 Análisis interno - Evaluación y Control.

Guía de Análisis interno Empresa/organización: Transporte Catorce Catorce S.A. EVALUACIÓN Y CONTROL					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
No tiene un sistema específico de control para cada proceso.	D		X		
Cada área es independiente para ejercer el control sobre sus actividades, pero lo hacen de manera informal.	D		X		
Cada área tiene claro que para el logro de los objetivos se debe trabajar conjuntamente y así realizar el trabajo como se estipula.	F			X	
La revisoría fiscal que es la encargada de llevar el control estricto a la contabilidad de la empresa con la ayuda de la contadora el manejo de las cuentas de acuerdos a la naturaleza de las mismas.	F				X

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La organización refleja valores y creencias, tradiciones fundamentadas por la alta gerencia, para un desempeño óptimo de las labores diarias de la empresa. Cada una de las personas que laboran en la empresa debe conocer los valores de la misma para realizar un trabajo con sentido de pertenencia, representando una fortaleza para la empresa con mayor calidad y poder afrontar los cambios dados por el ambiente.

Las expectativas de los directivos respecto a la empresa y el ámbito cultural en el que se desempeña son buenos ya que fomentan a sus colaboradores los valores necesarios para realizar cada labor y afrontar cada reto que el ambiente le brinde. Los aspectos personales de los directivos, en ocasiones, condicionan el actuar de los miembros de la organización representando un factor negativo para la empresa.

El clima de trabajo es bueno ya que cada uno de los colaboradores realiza el trabajo acorde a cada puesto con una interacción entre los miembros de la empresa, para así realizar un trabajo con alta calidad, responsabilidad y cumplimiento para todos los clientes.

Tabla 40 Análisis Interno - Cultura Organizacional

Guía de Análisis interno Empresa/organización: trasportes Catorce Catorce S.A. CULTURA ORGANIZACIONAL					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
La organización refleja valores y creencias, tradiciones fundamentadas por la alta gerencia.	F			X	
Las expectativas de los directivos respecto a la empresa y el ámbito cultural en el que se desempeña son buenos ya que fomentan a sus colaboradores los valores necesarios para realizar cada labor.	F			X	
Los aspectos personales de los directivos en ocasiones condicional el actuar de los miembros de la organización representando un factor negativo para la empresa.	D		X		
El clima de trabajo es bueno ya que cada uno del personal realiza el trabajo acorde a cada puesto con una interacción entre los miembros de la empresa.	F				X

4.4 GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

De acuerdo con el análisis horizontal y vertical propuesto por Ortiz Anaya en su obra, se pretende conocer la situación financiera de la empresa de Transportes Catorce Catorce. También se tomaron como base los indicadores financieros tales como: liquidez, rentabilidad y de rendimiento.⁹⁹

⁹⁹ ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado de Colombia.

La rentabilidad de los activos de acuerdo con los datos del Balance General suministrados por la empresa, se puede analizar que la rentabilidad en los activos de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A para los años 2011 y 2012 muestra que la empresa utilizó para el 2012 el 2,8% de sus activos para la generación de utilidades, mientras que para el año 2011 se utilizó el 9,6% de sus activos. Esto resulta negativo para la organización ya que la rentabilidad disminuyó mucho para el año 2012 por el decrecimiento de las utilidades.

La liquidez en la empresa según el balance general del 2011 a 2012 resulta positiva demostrando tener más activo corriente que pasivo corriente, y beneficiando a la empresa para el pago de obligaciones a corto plazo, generando una fortaleza para la organización.

Otro factor importante que genera una fortaleza para la organización es el capital de trabajo neto de la empresa ya que ha tenido un crecimiento favorable para el año 2012 demostrando una actividad financiera estable y rentable para la empresa. Generando un comportamiento positivo en los costos, ingresos y otros factores financieros los cuales brindan una estabilidad económica financiera para la empresa.

En cuanto al interés de la gerencia por la gestión financiera, se evidenció que es importante para la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. que todos los integrantes de la junta directiva, en conjunto con el gerente general estén al tanto de la situación financiera de la empresa, lo cual ha generado un “revolcón” en todas las áreas de la organización para acceder a información fidedigna y actualizada que permita establecer la situación actual de la empresa.

Así mismo, la organización cuenta con planes de financiación en convenio con entidades financieras y bancarias; sin embargo, el departamento de contabilidad aún está identificando cuáles son esas entidades y los saldos, por lo que no existe una comunicación directa y fluida con el gerente general, siendo esta situación una debilidad que genera dispersión de la información y poco rendimiento a la organización.

El control de todas las actividades contables y financieras de la empresa están a cargo de la revisoría fiscal y el departamento contable. Por lo general, el análisis financiero se realiza cada año con los estados de resultados de la empresa, sin embargo se planea realizarlos en un periodo más corto a seis meses, con el fin de tener un control más detallado de las finanzas de la empresa, pero antes de esto es necesario depurar toda la información contable hasta el momento.

Según lo manifestado por la contadora de la empresa, la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. no ha manejado hasta el momento planes de presupuestos, representando una debilidad para la organización.

En cuanto a la tecnología utilizada por la empresa, la entrevistada manifestó que sólo se maneja un software contable (apolo), pero no es suficiente para el manejo financiero por lo que se manejan líneas de crédito y se requiere de un sistema más actualizado.¹⁰⁰

Tabla 41 análisis interno - Gestión Financiera y Contable

Guía de Análisis interno Empresa/organización: Transportes Catorce Catorce S.A. GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
La rentabilidad disminuyó mucho para el año 2012 por el decrecimiento de las utilidades.	D	X			
La liquidez en la empresa según el balance general del 2011 a 2012 resulta positiva demostrando tener más activo corriente que pasivo corriente.	F			X	
El capital de trabajo neto de la empresa ha tenido un crecimiento favorable para el año 2012.	F			X	
No existe una comunicación directa y fluida con el gerente general.	D		X		

¹⁰⁰ Entrevista a la Contadora Pública de la Empresa de Transporte Catorce Catorce S.A Deyanira de la Rosa Castro. Septiembre 2 de 2013. 10:00 a.m.

Guía de Análisis interno Empresa/organización: Transportes Catorce Catorce S.A. GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
La organización cuenta con planes de financiación en convenio con entidades financieras y bancarias.	F				X
Las actividades contables y financieras de la empresa están a cargo de la revisoría fiscal y el departamento contable.	F			X	
La empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. no ha manejado hasta el momento planes de presupuestos.	D	X			

4.5 GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL

4.5.1 Mercados y productos

Los principales mercados con los que cuenta la empresa según lo manifestado por el gerente general es el transporte especial, taxis y de carga. Esto representa una fortaleza grande ya que la empresa tiene un mercado definido el cual le brinda una amplia representación en este mercado que manifiesta un nivel alto de competencia.

Los principales clientes de la empresa son las entidades públicas y privadas de la región o del resto del país, al igual que los colegios, a los cuales se les brinda el servicio mediante contratos con las entidades directamente. Se considera una fortaleza el tener un segmento de clientes definidos el cual brinde productividad para la empresa en el mercado.

La organización no cuenta con una estrategia global constituida directamente, la gestión se hace por convocatorias de las instituciones para la prestación de servicios de transporte las cuales brindan especificaciones a cada empresa que

participa del proceso, según el gerente general la estrategia se elabora gracias a la gestión del mismo el cual vincula a cada miembro de la organización para adquisición de cada contrato gubernamental con la empresa.

4.5.2 Gestión comercial

Dado el caso que la empresa es de servicios, no maneja objetivos de ventas puesto que la gerencia general lo hace basándose en la contratación con las instituciones del estado y no se ha documentado para ser evaluado y revisado respectivamente, este indicador representa una debilidad para la empresa ya que evidencia el poco control sobre los procesos de la misma.

4.5.3 Proceso de producción

El proceso productivo de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. consiste en realizar las actividades necesarias para la prestación de un buen servicio de transporte a nivel nacional y regional. Se logró identificar una debilidad, la cual consiste en la ausencia de mapas de procesos, manual de procedimientos, que permitirían a la organización tener un lineamiento claro para la prestación eficiente de un servicio de calidad.

Tabla 42 Análisis interno - Gestión y situación Comercial

Guía de Análisis interno Empresa/organización: Transporte Catorce Catorce S.A. GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
La empresa tiene un mercado definido el cual le brinda una amplia representación en el mercado.	F			X	
Cuenta con un segmento de clientes definidos el cual brinde productividad para la empresa.	F			X	
La organización no cuenta con una estrategia global constituida directamente.	D		X		

No maneja objetivos de ventas puesto que la gerencia general lo hace basándose en la contratación con las instituciones del estado.	D		X		
Ausencia de mapas de procesos, manual de procedimientos.	D		X		

4.6 GESTIÓN DE SUMINISTROS

La empresa de transportes Catorce Catorce S.A. realiza la gestión de compras de manera regular, puesto que los suministros constan de la adquisición de artículos de papelería para las oficinas y servicios de mantenimientos para los equipos de cómputo.

Los proveedores son contactados directamente por la secretaría general de la empresa, la cual realiza un presupuesto previo para ser analizado y autorizado por el gerente general y finalmente llevar a cabo las respectivas compras.

Respecto a lo anterior se pudo identificar una situación que resulta negativa para la empresa, y es la demora para la autorización de las órdenes de compra por parte del gerente general, retrasando, en ocasiones, las actividades administrativas y de oficina.

Tabla 43 Análisis interno - Gestión de Suministros.

Guía de Análisis interno Empresa/organización: transporte Catorce Catorce S.A. GESTIÓN DE SUMINISTROS					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
Demora para la autorización de las órdenes de compra por parte del gerente general.	D		X		

4.7 GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Para el gerente general de la empresa de transporte Catorce Catorce S.A es importante y valiosa la innovación, sin embargo no realiza inversión en investigación y desarrollo, y más bien motiva a la experimentación empírica que le permita identificar mejores formas de realizar los procesos para la prestación del servicio de transporte.

Lo anterior representa una debilidad para la empresa, puesto que no dedica esfuerzos financieros para la realización de estudios que le permitan a la organización mejorar sus procesos y orientar sus objetivos hacia el crecimiento organizacional.

Tabla 44 Análisis interno - Investigación y Desarrollo

Guía de Análisis interno					
Empresa/organización: Transporte Catorce Catorce S.A.					
GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
No dedica esfuerzos financieros para la realización de estudios que le permitan a la organización mejorar sus procesos y orientar sus objetivos hacia el crecimiento organizacional.	D	X			

4.8 GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

4.8.1 En relación con la selección, definición y difusión de la información

El sistema de información entre las diferentes áreas de trabajo en la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. se considera fluido y coherente, ya que existe una comunicación directa entre las personas que hacen parte de las principales dependencias, las cuales deben tener una interrelación eficaz que les permita

desempeñar las actividades con mayor claridad y eficiencia. Esta condición refleja una ventaja para la organización, además de la existencia de algunas prácticas como reuniones periódicas para debatir acerca de las problemáticas y mejoras que se deben replantear, con el fin de lograr una mayor fluidez en el manejo de la comunicación y la información.

Por otro lado, se pudo percibir una debilidad en cuanto la informalidad que se maneja en algún tipo de información que no se encuentra por escrito, lo cual genera dispersión y ausencia de pruebas físicas que podrían ser necesarias en algún momento dado.

4.8.2 En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información

La organización cuenta con un sistema de información que apoya las actividades contables y financieras, los cuales permiten a la gerencia tomar decisiones y direccionar la empresa con base a los resultados que arrojan este tipo de herramientas. Los más utilizados en la empresa son: el Apolo, maneja la contabilidad de la empresa, el correo empresarial, comunicación por red entre las diferentes áreas.

Tabla 45 Análisis interno - Gestión de los sistemas de Información

Guía de Análisis interno Empresa/organización: Transporte Catorce Catorce S.A. GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
El sistema de información entre las diferentes áreas de trabajo en la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. se considera fluido y coherente.	F			X	
La informalidad que se maneja en algún tipo de información la cual no se encuentra por escrito.	D	X			
La organización cuenta con un sistema de información que apoya las actividades contables y financieras	F			X	

4.9 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.9.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos

La calidad del recurso humano para la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A es un factor clave, debido a la importancia que conlleva la prestación de los servicios de transporte, por esta razón se considera como una fortaleza que la empresa cuente con el personal más idóneo para cada función y cargo que labora en ella.

4.9.2 Clima de trabajo y salud ocupacional

Se refleja como una fortaleza el clima de trabajo en cada área de la organización ya que algunos miembros llevan laborando un largo tiempo en la empresa y de conducir a la empresa en su crecimiento día tras día. Por otro lado, las relaciones son de mutuo respeto y se tiene en cuenta la opinión de cada uno, generando un clima de trabajo agradable y óptimo para la organización. Una debilidad que manifiestan los miembros de cada área de la empresa es la realización de labores que no son de su puesto de trabajo esto genera la deserción o el abandono de algunos miembros de la empresa.

La empresa realiza contratación del personal según lo estipulado por las leyes colombianas. Las instalaciones de la empresa se consideran una fortaleza para la realización de un trabajo de alta calidad, el personal involucrado manifiesta a la gerencia general algún desperfecto en su lugar de trabajo para realizar las respectivas correcciones del caso.

4.9.3 Administración del personal

Como fortaleza se evidencia un sistema de selección de personal el cual brinda una perspectiva más amplia del perfil ocupacional que se va a contratar, la selección de personal se realiza por parte de la gerencia general la cual reconoce aptitudes y capacidades de cada miembro de la organización. Una debilidad es la no existencia de programas de capacitación del personal esto resulta negativo

porque al llegar un nuevo miembro a la empresa debe ser capacitado por la persona que deja el puesto.

La organización fomenta la formación de los miembros de la empresa en formación profesional, hay una flexibilidad horaria para los miembros que estén cursando estudios universitarios y así fomentando el progreso y la evolución personal e intelectual de cada uno de los miembros de la organización.

Tabla 46 Análisis interno - Gestión de Recursos Humanos

Guía de Análisis interno Empresa/organización: Transporte Catorce Catorce S.A. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
VARIABLE	D/F	DM	Dm	FM	Fm
Cuenta con el personal más idóneo para cada función y cargo que labora en ella.	F			X	
El clima de trabajo en cada área de la organización es funcional y bueno.	F			X	
Realización de labores que no son de su puesto de trabajo esto genera la deserción o el abandono de algunos miembros de la empresa.	D	X			
La empresa realiza contratación del personal según lo estipulado por las leyes colombianas.	F				X
Las instalaciones de la empresa se consideran una fortaleza para la realización del trabajo.	F				X
Evidencia un sistema de selección de personal el cual brinda una perspectiva más amplia del perfil ocupacional que se va a contratar.	F			X	
La no existencia de programas de capacitación del personal.	D		X		
La organización fomenta la formación de los miembros de la empresa en formación profesional.	F			X	

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto.

- **Estrategias y acciones FO:** Conducentes al uso y potencialización de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategias y acciones DO:** Dirigidas a mejorar cada una de las debilidades utilizando las oportunidades identificadas.
- **Estrategias y acciones DA:** Conducentes a minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas.
- **Estrategias y acciones FA:** Dirigidas a estrategias para prevenir el impacto de las amenazas identificadas utilizando las fortalezas existentes en la organización.¹⁰¹

5.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA

Tabla 47 Matriz de estrategias DOFA

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - ANÁLISIS DOFA		
ANÁLISIS DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	• La empresa tiene un mercado definido el cual le brinda una amplia representación en el mercado. • La organización cuenta con planes de financiación en convenio con entidades	• Realización de labores que no competen al área de trabajo. • La empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. no ha manejado hasta el momento planes de presupuestos

¹⁰¹ Universidad Nacional de Colombia. Guía Análisis DOFA.

	financieras y bancarias. • En la empresa los procesos y funciones son de gran importancia, pues manifiesta que cada uno de ellos depende uno del otro. • La revisoría fiscal es la encargada de llevar el control estricto a la contabilidad de la empresa. • La empresa cuenta con un portafolio de servicios amplio.	• No dedica esfuerzos financieros para la realización de estudios que le permitan a la organización mejorar sus procesos. • No tiene un sistema específico de control para cada proceso. • Ausencia de mapas de procesos, manual de procedimientos. • La empresa no cuenta con un sistema de gestión documental que le permita a la empresa tener un archivo adecuado.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
• La cultura de transporte en la ciudad de Armenia es muy buena ya que cuenta con un sistema amplio de transporte urbano y municipal para los diferentes sitios turísticos. • En el departamento del Quindío se refleja un alto nivel de importación del 84.7% para el año 2013. • La inversión en el transporte es la más alta en el departamento con 146.966 millones. • La reforma tributaria, aprobada recientemente, redujo en 13,5% los impuestos parafiscales sobre la nómina, lo que favorece la creación de nuevos trabajos y la formalización de otros ya existentes. • Fortalecimiento en los municipios con la	• Crear un plan promocional que le permita a los clientes acceder a los servicios de transporte para desplazarse por los diferentes sitios turísticos de la región. • Acceder a créditos bancarios para importar insumos y tecnologías que le permitan a la empresa ampliar la cobertura y mejorar la prestación de los servicios. • Invertir en programas de capacitación para que los empleados tengan una visión más clara sobre las funciones pertinentes a su cargo. • Implementar planes motivacionales que le permitan al empleado un mayor sentido de pertenencia por la empresa y así contribuir con el logro de los objetivos corporativos.	• Realizar un manual el cual estipule y fomente el trabajo en equipo para la prestación de un servicio oportuno y eficiente. • Realizar planes de presupuestos mensuales, que le permita tener acceso a las diferentes alternativas que le brinda el mercado. • Implementar un sistema de control para cada área, para la formalización y realización del trabajo de una forma pertinente. • Formar alianzas con las universidades y el Sena con el fin tener un apoyo técnico para mejorar los procesos de la empresa.

construcción de vías y corredores viales.	• Adquisición de nuevas rutas las cuales permitan una amplia cobertura a la empresa.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
• Cambios climáticos dados en los últimos tiempos en todo el país, dificulta la movilidad por diferentes carreteras del país. • Quindío está en los puestos más altos en niveles de accidentalidad en el país. • El incumplimiento de las normas en las empresas genera sanciones, el levantamiento del vehículo y cierre de la empresa. • En Armenia y el Quindío el ingreso promedio es bajo, situación que obedece a los altos niveles de pobreza.	• Mantener una comunicación constante con el Ministerio de Tránsito y las secretarías de transporte, con el fin de tener información actualizada sobre todo lo que concierne a la movilidad. • Capacitación permanente a los conductores sobre normas de tránsito, con el fin de evitar sanciones que puedan afectar la imagen de la empresa. • Imponer sanciones, tanto a conductores como a propietarios, en el caso de no cumplir con los requisitos exigidos por la gerencia de la empresa y el Estado.	• Mejorar la cooperación y la coordinación por parte de todos los empleados y afiliados que hacen parte de la empresa. • Implementar sistemas de gestión de calidad que le permita a la empresa tener una ventaja competitiva frente a la competencia. • Contratar una persona capacitada en gestión documental para que organice y maneje adecuadamente la información confidencial de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A

De acuerdo con la información recolectada a través de la observación directa a cada una de las áreas de la organización durante el tiempo de la pasantía, además de las reuniones con el gerente general y sus colaboradores, se pudieron conocer problemáticas administrativas que afectan directamente el desempeño de la organización. Por lo tanto, se realizará una propuesta que le permita a la empresa de Transporte Catorce Catorce mejorar los procesos administrativos y lograr mayor eficiencia y competitividad.

6.1 HISTORIA, MISIÓN Y VISIÓN

6.1.1 Historia

Transportes Catorce Catorce S.A. nació en el año 1970 como empresa de sociedad limitada dedicada al transporte de pasajeros en la ciudad de Armenia. Pasados 13 años, el 9 de Marzo de 1983, sufrió una transformación de sociedad limitada a sociedad anónima.

Transportes Catorce Catorce S.A. empezó con el servicio de transporte municipal de taxis amarillos, como estaba estipulado en la ley 172 del Ministerio de Tránsito y transporte. Con el transcurrir del tiempo la empresa evoluciona respecto a su portafolio de servicios gracias a la gestión de su actual gerente Fabio León Ciro Osorio, el cual hizo papeles para trabajar bajo el decreto 174 del Ministerio de Tránsito y Transporte que habilita a la empresa para ofrecer servicio especial. Gracias a esto la empresa brinda un servicio de transporte de Pasajeros y de carga por carretera, tanto para empresas, turistas, particulares y población escolar, no sólo en el Eje Cafetero y sus alrededores, sino también en el resto del país.

En la actualidad, la Empresa de Transportes Catorce Catorce S.A. tiene como compromiso ofrecer un servicio que cumpla con los requerimientos de nuestros clientes, donde la confianza depositada en nosotros se refleje en seguridad,

agilidad y eficiencia en nuestra labor. Con una amplia experiencia por más de 43 años en el sector, ponemos a su disposición conductores profesionales, personas idóneas y capacitadas para la prestación del servicio de transporte, el cual permite dar respuesta a toda clase de necesidades por específicas que sean.¹⁰²

6.1.2 Misión

Transporte Catorce Catorce S.A., es una empresa de transporte con un amplio portafolio de servicios que incluye transporte especial de pasajeros, transporte de carga y servicio de taxis en el territorio regional y nacional. Tiene como misión ofrecer sus servicios bajo políticas de calidad y servicio al cliente, para que el usuario tenga una mayor satisfacción al elegir nuestros servicios.

Contamos con una de las mejores infraestructuras físicas, un moderno parque automotor y un talento humano íntegro y debidamente capacitado, lo que permite que la empresa tenga todos los recursos necesarios para ofrecer los servicios de manera óptima.

6.1.3 Visión

Transporte Catorce Catorce S.A., proyecta para el año 2018, ser una empresa líder en el sector del transporte a nivel nacional, prestando una amplia gama de servicios con excelente calidad a través de la certificación de un sistema de Gestión de Calidad que le permita a la organización crecer y aumentar su participación en el mercado.

6.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Prestar un servicio de transporte garantizando seguridad, calidad y confianza.

¹⁰² Elaborado por el autor en base a información del gerente General de la empresa.

- Cumplir con las normas legales requeridas para el transporte de pasajeros y de carga.
- Capacitar permanentemente al personal en búsqueda de un mejoramiento continuo.
- Atender oportunamente las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.
- Velar por el buen desempeño de la organización y por el mejoramiento continuo de todos sus procesos.

6.3 POLÍTICAS

Las políticas especifican cómo se van a administrar las actividades internas de la organización. Las políticas se desarrollan a nivel de áreas funcionales (producción, finanzas, personal, investigación y desarrollo, relaciones públicas, etcétera.) Para que los gerentes de estas áreas puedan tomar decisiones con el fin de poder implementar la estrategia seleccionada.¹⁰³

Es importante que la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. implemente una serie de políticas que le permita alcanzar los objetivos corporativos. Los más pertinentes son:

- En lo posible, la empresa deberá implementar programas motivacionales como integraciones, concursos y actividades recreativas que le permita a los empleados tener un mejor ambiente laboral y lograr con ello un mejor desempeño.
- En lo posible, se debe crear un área de servicio al cliente que le permita a la empresa mejorar aquellas falencias que le impiden un crecimiento organizacional y a la vez brindar a los clientes seguridad y confianza en los servicios que adquieren.

¹⁰³ BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones. Un enfoque Estratégico. Capítulo 11 Planes Operativos.

- En lo posible, cada área de la empresa debe realizar un informe periódico sobre las actividades realizadas, los objetivos alcanzados, y las dificultades, con el fin de controlar cada uno de los procesos.
- En lo posible, la empresa deberá cumplir con todos los estándares de calidad previstos para ofrecer un servicio de transporte óptimo y oportuno.
- En lo posible, todos los días deberá presentarse un reporte diario de tesorería con los saldos disponibles en las cuentas bancarias.

6.4 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEEA)

Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA) es una extensión de varios métodos presentados y analizados por Allan Rowe en “Strategic Management”, capítulo VI. Se puede usar para mostrar la “última línea” de una revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes; el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. Estos factores sirven como base para evaluar la posición estratégica de una compañía y desarrollar una estrategia competitiva para la empresa.¹⁰⁴

Tabla 48 Análisis Posición Estratégica y Evaluación de Acciones

A. Estabilidad Ambiental	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Innovación Tecnológica.			●					
2. Cambios políticos.				●				
3. Inflación.		●						
4. Crecimiento del PIB.						●		
5. Políticas Gubernamentales.					●			
6. Agresividad de la competencia.		●						
TOTAL FACTOR		2	2	3	4	5		2,6
B. Fuerza de la Industria	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	

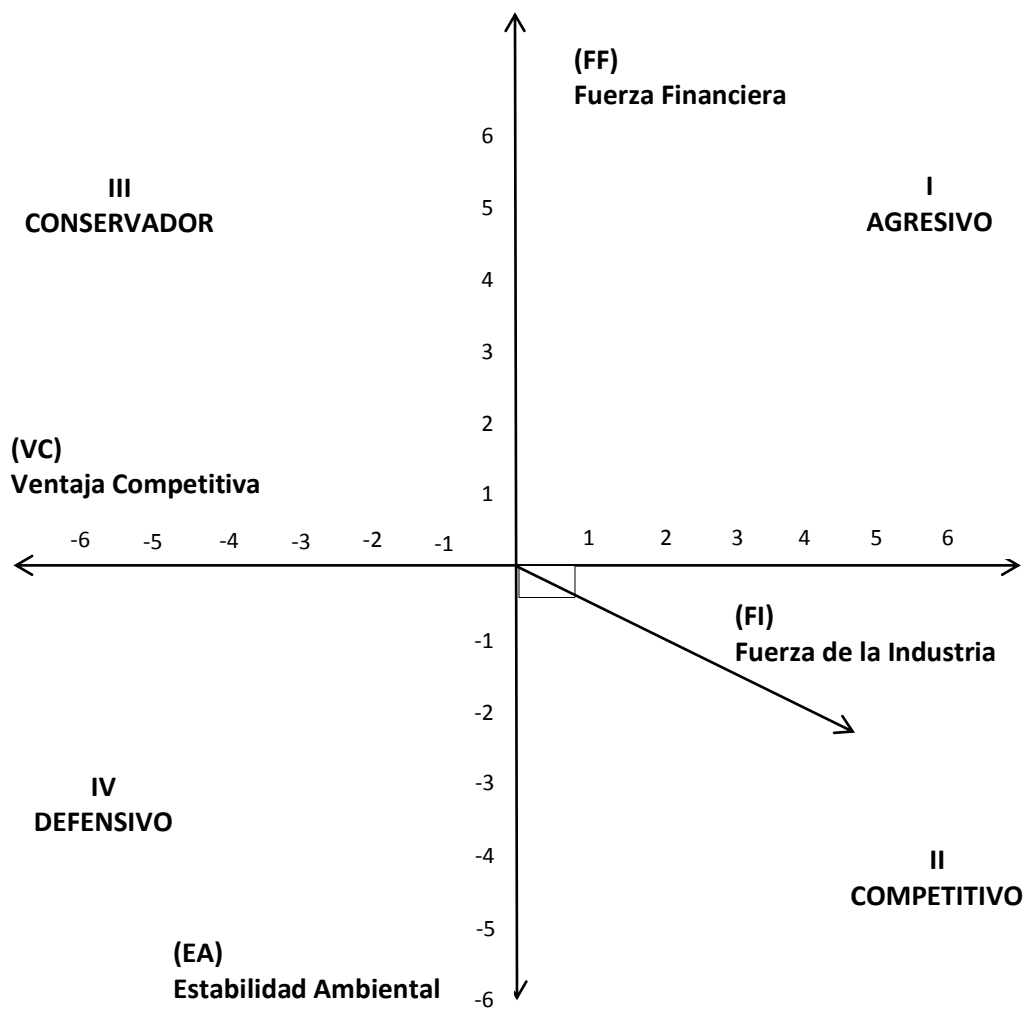
¹⁰⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica (Planeación y Gestión – Teoría y Metodología). Capítulo X. Página 225.

1. Tasa de crecimiento del sector transporte 2. Barrera de entrada. 3. Barrera de salida. 4. Sustitutos de productos. 5. Know How. 6. Índices de productividad.				•			•	
TOTAL FACTOR			2	6	4	5	6	3,8
C. Ventaja Competitiva	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Participación en el mercado. 2. Portafolio de servicios. 3. Calidad del producto. 4. Calidad del servicio al cliente. 5. Imagen corporativa. 6. Capacidad de respuesta al cliente.		•		•			•	
TOTAL FACTOR		1	2	9			6	3
D. Fuerza Financiera	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Apalancamiento financiero. 2. Apalancamiento operacional. 3. Liquidez. 4. Capacidad de capitalizar. 5. Acceso a crédito.		•	•	•				
TOTAL FACTOR		1	4	6				2,2

Los resultados son:

Estabilidad Ambiental	2,60
Fuerza de la Industria	3,80
Ventaja Competitiva	3
Fuerza Financiera	2,2

Gráfico 15 Matriz PEEA



Posición estratégica de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A es: Competitivo.

Los resultados se sacaron haciendo la siguiente operación:

$$\text{Eje Vertical} = 2,2 \text{ (FF)} - 2,6 \text{ (EA)}$$

$$\text{Eje Vertical} = -0,4$$

$$\text{Eje Horizontal} = 3,8 \text{ (FI)} - 3 \text{ (VC)}$$

$$\text{Eje Horizontal} = 0,8$$

De acuerdo con los resultados arrojados en el estudio de la posición estratégica y evaluación de acciones, se pudo evidenciar que la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. se encuentra ubicada en la posición del cuadrante competitivo. Esto significa que a pesar de que la empresa se encuentra en un ambiente inestable, aun es competitiva en el mercado y está a la par con las exigencias del sector.

Así mismo, se pudo observar que la fuerza de la industria es un factor que muestra aspectos positivos para la empresa, ya que ésta obtuvo un puntaje de 3,8 puesto que las variables de crecimiento y productividad del sector del transporte son estables y atractivas; así mismo, las barreras de entrada y salida al sector se muestran altas, lo cual genera que muy pocas empresas puedan entrar a competir y afecte la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, la ventaja competitiva con la que cuenta la empresa se muestra también positiva en el estudio de las variables, ya que su portafolio de servicios representa una oportunidad de éxito para la empresa. Sin embargo, en este ámbito, la empresa cuenta con variables que representan una debilidad como lo son la baja participación en el mercado y la poca orientación hacia los sistemas de gestión de calidad. Siendo estas variables las que requieren de mayor atención para ser mejoradas y convertirlas en oportunidades que beneficien el desempeño de la empresa.

En cuanto a la estabilidad ambiental, la empresa cuenta con una estabilidad media porque carece de nuevos sistemas tecnológicos, la competencia es agresiva y los indicadores económicos como la inflación tienden al aumento, generando así desventajas muy marcadas frente a las demás empresas, las cuales son cada vez más exigentes y competitivas en dicho sector.

Por último, la fuerza financiera se muestra como un factor negativo para la empresa, puesto que en el análisis de este tipo de variables existen amenazas en cuanto a la poca estabilidad financiera, las deudas son muy altas y poca capacidad de inversión en el negocio. Por tal motivo, la empresa debe aumentar su capacidad financiera por medio de estrategias que le permitan estabilidad y crecimiento económico.

Dados los resultados y las evidencias en el presente análisis, se proponen una serie de estrategias que la empresa debería implementar con el fin de lograr una mejor orientación sobre su crecimiento y desempeño organizacional. Las más importantes son:

- Aumentar su fuerza financiera de acuerdo con el crecimiento del mercado.
- Aprovechar al máximo su fuerza competitiva de talento humano, recursos tecnológicos y logísticos que posee.
- Diseñar nuevas formas de marketing que aumenten su participación en el mercado.
- Debe tener un negocio orientado a la calidad que le brinde una ventaja competitiva con las otras empresas del sector.
- Implementar un sistema de atención al cliente que le permita solucionar los diferentes inconvenientes que se dan en la atención del mismo.
- Implementar un área de gestión documental que le permita a la empresa conservar, de manera ordenada, información relevante.

6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 49 Matriz de Objetivos Estratégicos.

MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Impacto
Financiera	Disminuir el nivel de endeudamiento para que la empresa tenga mayor liquidez y poder invertir más en los servicios ofrecidos.	Se logrará estabilidad en la estructura de capital de la empresa generando estabilidad económica.
	Incrementar las ventas a nivel regional con el fin de aumentar los ingresos de la empresa	Mejora la estabilidad financiera de la empresa.
	Utilizar un sistema de turnos para una adecuada atención de los	Se alcanzará mayor organización y

MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Impacto
Cientes	usuarios.	mejorará la atención al cliente.
	Adquirir un sistema de administración de la relación con el cliente (CRM)	Aumentará la credibilidad de la empresa al establecer una relación directa con el cliente.
	Realizar una página web corporativa e implementar medios publicitarios que permita dar a conocer la empresa.	Mejora la imagen corporativa de la empresa, aumentando su posicionamiento en el mercado.
Competitividad	Destinar una persona especializada en gestión documental que organice y se encargue de crear un sistema que permita llevar a cabo esta actividad.	Permitirá organización y control de la información que maneja la empresa.
	Realizar el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad para la empresa.	Aumenta el nivel competitivo de la empresa y mejora los procesos internos de la empresa.
Crecimiento y desarrollo organizacional	Realizar capacitaciones periódicas al personal para aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa.	Incremento de la gestión del conocimiento, lo cual genera mayor prestigio y desempeño.

Fuente: Elaborado por el autor

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estructura básica involucra decisiones centrales acerca de la forma en que será dividido el trabajo dentro de la organización y como será asignado entre posiciones, grupos, departamentos, divisiones y de qué manera se lograra la coordinación necesaria para alcanzar los objetivos de la organización.¹⁰⁵

¹⁰⁵ ÁVILA DÁVALOS, Hernán. Diseño Técnico de Organigramas. Capítulo 5. Página 147. Tomado del libro: Análisis y Diseño organizacional: De la estructura funcional a la organización vacía.

6.4.1 Descripción de cargos de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A.

6.4.1.1 Área Directiva

Gerente General

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos, administrativos y operacionales de la organización.

Tabla 50 Descripción del cargo Gerente General

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
Nombre del cargo	Gerente General
Jefe inmediato	Junta Directiva
Empresa	Catorce Catorce S.A
Negocio	Transporte
Proceso	Administrativo
Misión del Cargo	
El Gerente General de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A actúa como representante legal de la empresa, fija los objetivos políticas operacionales, administrativas y de calidad.	
Principales funciones	
• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • A través de sus trabajadores convierte operativos los objetivos, metas y estrategias atreves del desarrollo de planes de acción a corto, mediano y largo plazo. • Crear un ambiente en el cual las personas puedan lograr las metas de grupo y la optimización de los recursos disponibles. • Elaborar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. • Preparar las tareas y objetivos individuales para cada área organizacional liderada por él. • Priorizar necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. • Seleccionar al personal adecuado para cada área de la organización desarrollando programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. • Realizar un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados. • Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los individuos y grupos de la	

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
empresa.	
Perfil	
Educación	Profesional en áreas administrativas.
Formación	Legislación aplicable al transporte.
Experiencia	
4 años en cargos administrativos	

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa

Subgerente

Este reporta todos los acontecimientos del día, toma decisiones, tiene la responsabilidad de las actividades llevándolas a cabo, planifica, organiza, dirige y controla las actividades a su cargo, dirige personal, resuelve conflictos y soluciona problemáticas organizacionales entre otras.

Tabla 51 Descripción del cargo Subgerente

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
Nombre del cargo	Subgerente
jefe inmediato	Gerente General.
Empresa	Catorce Catorce S.A
Negocio	Transporte
Proceso	Administrativo
Misión del Cargo	
El subgerente es la persona que ocupa un cargo de gerente de segundo nivel. Es el asistente del gerente general al ausentarse.	
Principales funciones	
• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • A través de sus trabajadores convierte operativos los objetivos, metas y estrategias a través del desarrollo de planes de acción a corto, mediano y largo plazo. • Crear un ambiente en el cual las personas puedan lograr las metas de grupo y la optimización de los recursos disponibles. • Elaborar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. • Preparar las tareas y objetivos individuales para cada área organizacional liderada por él. • priorizar necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de	

la empresa. • Seleccionar al personal adecuado para cada área de la organización desarrollando programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. • Realizar un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados. • Desarrollar un ambiente de trabajo que motive a los individuos y grupos de la empresa.	
Perfil	
Educación	Profesional en áreas administrativas
Formación	Legislación aplicable al transporte.
Experiencia	
3 años en cargos administrativos	

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa

6.4.1.2 Departamento de Contabilidad

Contador

Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión, diseñar sistemas de información contable y gerencial mejorándolos y documentándolos, análisis de resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando métodos de acción que permitan lograr mejoras.

Tabla 52 Descripción del cargo Contador

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
Nombre del cargo	Contador
Jefe inmediato	Gerente General.
Empresa	Catorce Catorce S.A
Negocio	Transporte
Proceso	Gestión Administrativa y Financiera
Misión del Cargo	
Principales funciones	
• Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para la Empresa. • Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de Catorce Catorce S.A que exijan los entes de control. • Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales la Empresa esté obligada. • Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.	

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
• Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. • Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas. • Presentar los informes que requiera el Gerente, el Revisor Fiscal, en temas de su competencia. • Las demás que le asignen los Estatutos, reglamentos, normas que rigen para las organizaciones de Economía Solidaria. • Elaboración de reporte de ingresos y egresos.	
Perfil	
Educación	Contador público.
Formación	Conocimientos: Contables, Financieros, Tributarios, Legislación, laboral, Legislación comercial.
Experiencia	
3 años	

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa

Auxiliar Contable

Ayudar al departamento contable en las diversas transacciones, utilización el paquetes contables, ayudando a tener un orden cronológico y preciso de todos los movimientos que diariamente se deben registrar.

Tabla 53 Descripción del cargo Auxiliar Contable

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
Nombre del cargo	Aux Contable.
Jefe inmediato	Contadora
Empresa	Catorce Catorce S.A
Negocio	Transporte
Proceso	Gestión Administrativa y Financiera
Misión del Cargo	
Coordinación de entrega de información a los contadores. Entrega de carpetas de proveedores, clientes, comprobantes, egresos de caja, registro de nómina, notas de crédito, libro de bancos y conciliaciones.	
Principales funciones	
• Causar todo lo correspondiente como Depreciaciones, Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, Seguridad Social. • Liquidar Contratos. • Revisar Seguridad Social de Sánchez Polo, Oficina, Camionetas. • Causar Servicio Funerario Sánchez Polo.	

• Conciliaciones bancarias. • Manejo del libro de bancos • Manejo de facturas y comprobantes. • Custodia de las chequeras.	
Perfil	
Educación	Técnico, tecnólogo contable, estudiante de últimos semestres de contaduría
Formación	Conocimientos básicos de contabilidad y Tributación.
Experiencia	
2 años	

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa

Tesorería

Las responsabilidades directas de la tesorería en cualquier tipo de empresa, es la administración del efectivo de la organización, planeación de la estructura del capital y el manejo optimo del o del riesgo.

Tabla 54 Descripción del cargo Tesorería

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
Nombre del cargo	Aux Contable.
Jefe Inmediato	Contadora
Empresa	Catorce Catorce S.A
Negocio	Transporte
Proceso	Gestión Administrativa y Financiera
Misión del Cargo	
Tesorería recaudar el dinero, paga nomina, realiza liquidaciones por cada vehículo u afiliado a la empresa que prestan los servicios en los contratos realizados por Catorce Catorce S.A.	
Principales funciones	
• Recaudo de dinero. • Pagar nómina de la empresa. • Realizar liquidación por queda vehículo afiliado a la empresa que prestan los servicios en los contratos realizados por la empresa de transportes Catorce Catorce S.A • Control del efectivo que ingresa a la caja. • Liquidación de las camionetas que laboran con la empresa. • Recaudo de rodamiento a los afiliados.	
Perfil	
Educación	Técnico, tecnólogo contable
Formación	Manejo de office Excel, Manejo de dinero, Conciliación de caja, Rembolsos, Atención al cliente.

Experiencia

1 año

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa

6.4.1.3 Departamento de Operación y Servicio**Jefe de Transporte**

Verifica la correcta utilización de los vehículos de transporte y supervisa el estado mecánico de los mismos a fin de potenciar el rendimiento de la flota y sus usuarios.

Tabla 55 Descripción del cargo Jefe de Transporte

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
Nombre del cargo	Jefe de Transporte
Jefe Inmediato	Gerente General
Empresa	Catorce Catorce S.A
Negocio	Transporte
Proceso	Gestión de Transporte
Misión del Cargo	
Hacer cumplir los contratos de los cuales dispone la empresa, coordinar todos los vehículos ya sean colectivos o camionetas, cotizar los transportes turísticos, revisar que los documentos de los vehículos estén al día para poder prestar los servicios acorde a la ley, atender al público en sus quejas y reclamos cualquiera que sea su procedencia.	
Principales funciones	
• Hacer cumplir los contratos de los cuales dispone la empresa. • Coordinar todos los vehículos ya sean colectivos o camionetas. • Cotizar los transportes turísticos. • Revisar que los documentos de los vehículos estén al día para poder prestar los servicios acorde a la ley. • Trabajar de la mano con los coordinadores de las rutas escolares y velar por la seguridad de los estudiantes. • Tener al día los viajes que se prestan para su debido cobro a las diferentes entidades. • Pasar reporte de los mismos a tesorería para su oportuno pago. • Realizar cualquier labor ordenada por gerencia • Para hacer cumplir los contratos se debe estar muy pendiente del inicio y el final de cada uno de ellos. • Coordinar que los vehículos presten el servicio adecuadamente que sus conductores estén conscientes de ello. • Cotización de viajes.	

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
• Documentación al día de todos los vehículos.	
Perfil	
Educación	Bachiller
Formación	Manejo de paquete de office, Manejo de personal, Atención al cliente.
Experiencia	
2 años	

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa

Conductores

Tabla 56 Descripción del cargo Conductor

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
Nombre del cargo	Conductor
Jefe Inmediato	Jefe de Transporte.
Empresa	Catorce Catorce S.A
Negocio	Transporte
Proceso	Gestión de Transporte
Misión del Cargo	
Los conductores de Transporte Catorce Catorce S.A desempeñan una función muy importante. Son los responsables del transporte de estudiantes, turismo, carga y servicio especial en los horarios establecidos por la empresa, de manera cómoda y segura. Por lo tanto se deben destacar por su responsabilidad en la conducción y acatar las normas de tránsito.	
Principales funciones	
• Transportar en el vehículo destinado por la empresa. • Transporte escolar. • Transporte de carga. • Transporte especial • Transporte turismo. • Realizar las rutas establecidas por la empresa en cualquiera de sus servicios. • Mantener en perfecto estado, orden y limpieza el vehículo asignado por la organización. • Velar por la integridad del vehículo asignado por la empresa. • Mantenimiento constante al vehículo asignado por la empresa; cambio de aceite, revisión de líquidos, frenos, motor, etcétera. • Informar, cualquier irregularidad, percance, o inconveniente que se presente dentro del desarrollo de sus actividades, tanto de manera personal como con el vehículo al jefe de transportes.	
Perfil	
Educación	Bachiller con libreta militar
Formación	Mecánica básica, Primeros auxilios, Manejo de vehículos según la especificación, Presentación personal, Relaciones humanas, Licencia de

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
	conducción.
Experiencia 2 años	

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa

6.4.1.4 Departamento Jurídico y Documentación

Abogado

El abogado es aquella persona, licenciada en derecho, que ejerce profesionalmente el asesoramiento y consejo en materia legal así como la dirección y defensa de las partes en juicio y toda clase de procesos judiciales y administrativos.

Tabla 57 Descripción del cargo Conductor Abogado.

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
Nombre del cargo	Abogado
Jefe Inmediato	Gerente General
Empresa	Catorce Catorce S.A
Negocio	Transporte
Proceso	Gestión Gerencial
Misión del Cargo Asesorar a las directivas de la empresa en asuntos jurídicos	
Principales funciones • Coordinar temas jurídicos relacionados con el proceso de contratación laboral, civil y comercial. • Responsable del adecuado y oportuno tramite de contratos, licitaciones y demás documentos legales. • Ejercer la representación jurídica de la empresa en procesos laborales, civiles y comerciales. • Atender y realizar los requerimientos legales exigidos por los entes de control externos. • Revisar y aprobar contratos comerciales con la empresa. • Mantener y actualizar la información legal de la empresa. • Asistir, coordinar, controlar y evaluar el ámbito jurídico de la empresa.	
Perfil	
Educación	Profesional en derecho.
Formación	Conocimiento en legislación de transporte y laboral.
Experiencia	

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A
3 años

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa

Secretaria General

La Secretaría General de la empresa de transportes Catorce Catorce S.A se encarga de diseñar, organizar, ejecutar y controlar las funciones y responsabilidades del sistema de gestión documental.

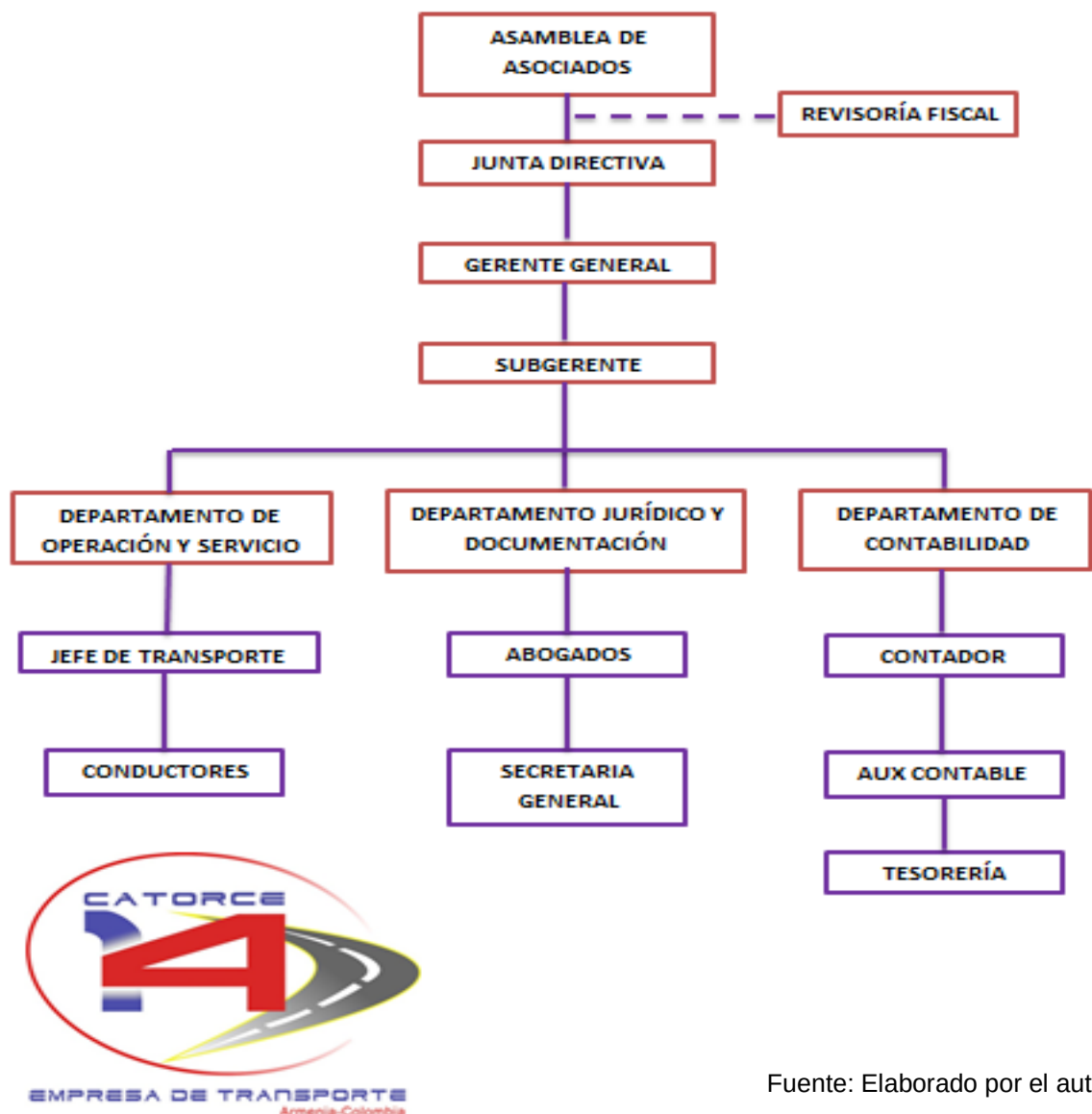
Tabla 58 Descripción del cargo Secretaria General.

IDENTIFICACIÓN Y APROBACION DEL CARGO CATORCE CATORCE S.A	
Nombre del cargo	Secretaria General
Jefe Inmediato	Gerente General
Empresa	Catorce Catorce S.A
Negocio	Transporte
Proceso	Gestión de Transporte
Misión del Cargo	
Vigilar por la integridad, autenticidad de la información de los documentos del archivo con el fin de permitir la normalización de la gestión documental de la empresa.	
Principales funciones	
• Recepción telefónica. • Recibo y despacho de correspondencia. • Trámites ante el Ministerio de Transporte y Secretaria de Transito (renovación de tarjetas de operación, vinculaciones y desvinculaciones de vehículos, traspasos) • Elaboración de estratos de contrato. • Ventas de estratos. • Elaboración de tarjetones. • Venta de planillas taxis. • Recepción de hojas de vida de los conductores. • Revisión de documentos vehículos y conductores. • Archivo y correspondencia.	
Perfil	
Educación	Bachiller
Formación	Manejo de paquete de office, Manejo de personal, Atención al cliente, Recepción telefónica.
Experiencia	
2 años	

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa

Según lo evidenciado durante el periodo de la pasantía, se pudo conocer que la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. no cuenta con un diseño de cargos que permita establecer los objetivos y las funciones que deben desempeñar cada uno de los empleados que hacen parte de la empresa. Así mismo, el diseño de la estructura organizacional actual no es la más adecuada porque tiene algunos elementos que no deben hacer parte de ella, y carece de algunos que sí son realmente importantes y que deben tener una relación directa de comunicación y jerarquía.

Figura 11 Estructura Organizacional Empresa de Transporte Catorce Catorce S.A.



Fuente: Elaborado por el autor.

7. PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE CATORCE CATORCE S.A.

Tabla 59 Plan de Acción

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador	2014	2015	2016	Res de la meta	Resultado o logro	Presupuesto
Financiera	Disminuir el nivel de endeudamiento o para que la empresa tenga mayor liquidez y poder invertir más en los servicios ofrecidos.	Aumentar su fuerza financiera de acuerdo con el crecimiento del mercado.	Indicadores de endeudamiento anuales.	8%	4%	2%	Junta Directiva	Informe de la disminución de deuda y aumento de ingresos	12.180.000
	Incrementar las ventas a nivel regional con el fin de aumentar los ingresos de la empresa		Porcentaje de crecimiento en las ventas	10%	20%	30%	Gerente General	Aumento de los ingresos en el estado de resultados anuales	
Clientes	Utilizar un sistema de turnos para una adecuada atención de los usuarios	Implementar un sistema de atención al cliente que le permita solucionar	Número de personas atendidas en el mes.	350	380	410	Gerente General	Informe del incremento de atención al usuario.	1.655.000

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador	2014	2015	2016	Res de la meta	Resultado o logro	Presupuesto
	Adquirir un sistema de administración de la relación con el cliente (CRM)	los diferentes inconvenientes que se dan en la atención del mismo	Número de peticiones, quejas y reclamos.	20	18	10	Gerente General	Informe de satisfacción del cliente	5.400.000
	Realizar una página web corporativa e implementar medios publicitarios que permita dar a conocer la empresa.		Número de visitas a la pagina	900	1100	1400	Gerente General	Informe de resultados y participación en la página web.	1.401.940
Procesos Internos	Destinar una persona especializada en gestión documental que organice y se encargue de crear un sistema que permita llevar a cabo esta actividad.	Implementar un área de gestión documental que le permita a la empresa conservar, de manera ordenada, información relevante.	Logros entre lo planificado y lo obtenido	50%	75%	100%	Gerente General	Archivo conforme a las indicaciones	7.958.250

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador	2014	2015	2016	Res de la meta	Resultado o logro	Presupuesto
	Realizar el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad para la empresa.	Debe tener un negocio orientado a la calidad que le brinde una ventaja competitiva con las otras empresas del sector.	Numero de certificaciones en calidad	1	2		Gerente General	Certificación en la norma ISO;9001 y el BASC	23.000.000
Crecimiento y desarrollo organizacional	Realizar capacitaciones periódicas al personal para aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa	Aprovechar al máximo su fuerza competitiva de talento humano, recursos tecnológicos y logísticos que posee.	Numero de capacitaciones realizadas	6	8	10	Gerente General	Competencias laborales adquiridas por el personal	1.350.000
Total presupuesto									\$ 44.455.190

Fuente: Elaboración propia con información del plan estratégico.

8. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE ACCIÓN

Tabla 60 Presupuesto para el plan de acción

PERSPECTIVA FINANCIERA					
Objetivo: Disminuir el nivel de endeudamiento para que la empresa tenga mayor liquidez y poder invertir más en los servicios ofrecidos.					
Requisitos	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Viáticos	Se realizarán visitas de un consultor financiero cada seis meses.	1.200.000	1.200.000	1.200.000	3.600.000
Documentación	Gastos generales de papelería	30.000	30.000	30.000	90.000
Objetivo 2: Incrementar las ventas a nivel regional con el fin de aumentar los ingresos de la empresa					
Viáticos	Se requerirá de una persona que elabore estrategias trimestralmente de marketing, publicidad, contactos a nuevos clientes, etcétera.	2.800.000	2.800.000	2.800.000	8.400.000
Documentación	Gastos generales de papelería	30.000	30.000	30.000	90.000
Total					12.180.000
PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
Objetivo 1: Utilizar un sistema de turnos para una adecuada atención de los usuarios					
Turmero electrónico de dos dígitos con su respectivo rollo de números	Ordena y agiliza la atención al cliente evitando desordenes, pérdida de tiempo e insatisfacción.	815.000	420.000	420.000	1.655.000

Objetivo 2: Adquirir un sistema de administración de la relación con el cliente (CRM)					
Administrador de empresas con experiencia en atención al cliente.	Es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente	5.400.000			5.400.000
Total					7.055.000
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Objetivo 1: Realizar capacitaciones periódicas al personal para aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa					
Entidad conocedora del tema	Capacitación en seguridad laboral y de servicio.	450000	450000	450000	1.350.000
PROCESOS INTERNOS					
Objetivo 1: Implementar sistemas de gestión de calidad					
ISO;9001	Se requiere de un consultor para implementar el sistema	7.000.000			7.000.000
BASC	Se requiere un consultor para implementar el sistema		7.000.000		7.000.000
Auditoria de la entidad certificadora	Requiere la certificación de entidades autorizadas	4.500.000	4.500.000		9.000.000
Objetivo 2: Destinar una persona especializada en gestión documental que organice y se encargue de crear un sistema que permita llevar a cabo esta actividad.					
Persona especializada en gestión documental	Acceder a pasantes del SENA con experiencia en gestión documental	2.652.750	2.652.750	2.652.750	7.958.250
Total					32.308.250
PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
Objetivo 3: Realizar una página web corporativa e implementar medios publicitarios					

que permita dar a conocer la empresa.						
Diseño y soporte técnico.	Se requiere contratar un diseñador de página Web.	1.000.000				1.000.000
Pago de Hosting con dominio	Necesario para tener un espacio en la web.	133.980	133.980	133.980		401.940
Total						1.401.940
TOTAL GASTOS PRESUPUESTADOS PARA EL PLAN \$ 52.945.190						

9. CONCLUSIONES

Posterior al tiempo de pasantía realizado en la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. ubicada en la ciudad de Armenia – Quindío, durante un tiempo de seis meses, se pudo identificar desde el inicio de la práctica, que era fundamental que la empresa llevara a cabo una planeación estratégica que le permitiera tener una mayor proyección hacia el futuro y un mayor nivel competitivo.

Para lograr un diagnóstico inicial de la situación en la que se encontraba la empresa, tanto en su parte interna como externa, se realizó un profundo análisis del macroambiente, donde se estudiaron los diferentes ámbitos relacionados con el entorno y el sector competitivo del transporte a nivel nacional y regional, en los cuales se evidenciaron las oportunidades y amenazas con relación a dicho sector.

Así mismo, se realizó un diagnóstico interno, en el que se analizaron variables clave para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, tanto en su parte administrativa como operativa. Además, se realizó un estudio comparativo entre empresas del mismo sector, el cual permitió evidenciar la situación competitiva de la empresa frente a las demás empresas que compiten en el sector.

De acuerdo con lo anterior, se pudo determinar que la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A, cuenta con un perfil competitivo medio, ya que el sector no es muy atractivo para nuevos competidores dadas las condiciones de costos y de reglamentaciones exigidas por el gobierno. En cuanto al análisis comparativo realizado a la empresa en mención, frente a las que compiten con la misma actividad económica, se conoció que la empresa se encuentra ubicada en un rango medio el cual indica que la empresa sigue al líder, situación que obedece a la ausencia de sistemas de gestión de calidad, lo cual hace que la empresa no sea muy competitiva y no logre mayor participación y reconocimiento en el mercado. Sin embargo, cabe destacar de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. su amplio portafolio de servicios, el cual genera una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones.

Por otro lado, se realizó un diagnóstico estratégico, empleando la matriz DOFA, para identificar algunas estrategias de acuerdo con la situación y contexto actual de la organización, con el objetivo de determinar cuáles de ellas se adaptan más a las necesidades específicas de la empresa.

Después se procedió a realizar el direccionamiento estratégico para replantear la misión, la visión y los objetivos corporativos. Además de la formulación de la reseña histórica, políticas corporativas y rediseño de la estructura organizacional con su respectivo perfil de cargos, con el fin de lograr una orientación más clara y puntual para no perder de vista las metas que se desean alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Para evaluar las estrategias planteadas, se aplicó una metodología enfocada en la Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA), con el fin de conocer la posición competitiva de la empresa y así generar las estrategias más relevantes para la ejecución de un plan de acción oportuno para la organización.

Finalmente, se elaboró el plan de acción, el cual incluye las estrategias con sus respectivos objetivos estratégicos, las metas, los indicadores, los responsables y el presupuesto individual de cada una de las perspectivas estratégicas. Además se planteó el presupuesto general para la ejecución total del plan de acción.

10. RECOMENDACIONES

- Es importante que los directivos de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A. ejecuten el plan estratégico propuesto teniendo en cuenta el presupuesto en el que incurre su puesta en marcha con todas sus especificaciones, esto con el fin de que la empresa tenga un nuevo direccionamiento y logre un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- Se recomienda realizar un control periódico en el proceso de implementación del plan estratégico con el objetivo de evaluar los resultados en cada una de las actividades propuestas en dicho plan.
- Se requiere realizar una reunión para socializar la implementación del plan estratégico con todo el personal de la empresa, sobre todo a aquellas personas que sean directamente involucradas en las actividades del proceso.
- Monitorear constantemente el entorno de la empresa para detectar cambios que puedan afectar positiva o negativamente el buen desempeño organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

AEROCIVIL COLOMBIANA

AS TRANSPORTES

ANDI. Informe, balance 2012 y perspectiva 2013.

ÁVILA DÁVALOS, Hernán. Diseño Técnico de Organigramas. Capítulo 5. Página 147. Tomado del libro: Análisis y Diseño organizacional: De la estructura funcional a la organización vacía.

BANCO DE LA REPUBLICA

BETANCOURT, Benjamín. Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones. Un enfoque Estratégico. Capítulo 11 Planes Operativos.

Caracterización ocupacional. Transporte en Colombia.

CASALE. G. Mirta. Inflación 2013

CATORCE CATORCE S.A. Documentos entregados por la empresa.

Colombia para todos. 40,2% de los Quindianos vive en la pobreza, noticia 4 de enero del 2013.

CORFICOLOMBIANA. Investigaciones Económicas. Informe Semanal.

CROCE, María Paola, 1998. Hacia un Concepto de Entorno Jurídico de las Organizaciones en Entorno Organizacional. Publicado de la Facultad de ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

DANE

DEFENSORÍA DEL PUEBLO. Defensoría delegada para la prevención de riesgos de violaciones a los derechos humanos y dih sistema de alertas tempranas – sat informe de riesgo n° 005-12 a.i.

Diagnóstico Socioeconómico y del mercado del trabajo en el municipio de Armenia

2012. Desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Rev. Invest. Univ. Quindío (20): 99 - 107. Armenia – Colombia.

Documento Planeación Territorial. Universidad Nacional de Colombia.

Editorial MCGRAW-HILL. Estudio y análisis del entorno, el sector y la competencia de la empresa.

GÓMEZ, Uvencer Alexander. OSPINA, Javier Humberto. SÁNCHEZ, Iván Darío. Análisis del entorno.

GRUPO DE INVESTIGACION PORTER. Libro Práctico Planeación Estratégica en las MIPYMES, universitaria de investigación y desarrollo UDI.

Guía Análisis DOFA. Universidad Nacional de Colombia.

IBÍDEM. Cita sacada del libro, Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Benjamín Betancourt G.

Inversiones tracto express Ltda. “Sector transporte de carga (combustibles y derivados del petróleo)”

MANENE, Luis Miguel. BENCHMARKING: Definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso.

MINISTERIO DE TRASPORTE.

MINISTERIO DE HACIENDA.

PEREZ, Martha. Guía de Diagnostico Empresarial. Análisis situacional interno. Capítulo 5.

Periódico Crónica del Quindío.

PLAN DE DESARROLLO ARMENIA. Armenia: un paraíso para invertir, vivir y disfrutar. 2012-2015.

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2012 – 2015 “Gobierno firme por un Quindío más humano”.

PROEXPORT. Reporte Trimestral de Inversión Extranjera Directa en Colombia 2012. Extraído 8 de marzo de 2013.

REGIONALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN 2013. Departamento del Quindío.

Revista Dinero, Exportar o importar, lo caro es en Colombia.

SCHEIN, Edgar H. 1978. Psicología social de las organizaciones. Edit. Prentice-Hall. México. Cita sacada del libro, Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico. Benjamin Betancourt

SECRETARIA GENERAL DEL SENADO.

THOMAS L. WHEELER. J. DAVID. HUNGER. Administración estratégica y políticas de negocios, conceptos y casos. Décima edición.

Trasportes EMPRESTUR

Trasportes TRANSCEAL LTDA

WEBGRAFIA

www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf

http://1.bp.blogspot.com/_d-0hGNz72I/SSypXAAqQbl/AAAAAAAAAAk/ina8GSd2Nrg/s320/Dibujo.jpg

www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/

www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448138341.pdf

www.mintransporte.gov.co/publicaciones.php?id=33

www.secretariasenado.gov.co

http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/datosotroasciud_m2/datotr_eje/archivoejecafetero/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-3416174.html

<http://inflacion.com.co/inflacion-2013.html>

www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-durante_marzo__inflacion_en_armenia_fue_0_31__-seccion-economicas-nota-59503.htm

www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf

www.dataifx.com/noticias/aument-deuda-externa-de-colombia-febrero-de-2013-emisor

www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/asistenciaentidadesterritoriales/Quindio/ViabilidadFiscal/QUINDIO_2011.pdf

www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_quindio.pdf

www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_12.pdf

www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_ene13.pdf

www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/boletin_pobreza_quindio_2011.pdf

www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-0_2__de_los_quindianos_vive_en_la_pobreza-seccion-economicas-nota-56400.htm

www.ceaal.org/v2/archivos/publicaciones/carta/informe-de-riesgos.pdf

www.asivamosensalud.org/inidicadores/estado-de-salud/grafica.ver/58

www.colombiaparatodos.net/noticias-colombia_para_todos-articulo-402_de_los_quindianos_vive_en_la_pobreza-seccion-departamentos.htm

www.unilibrecali.edu.co/programa-economia/%5Cimages%5Cstories%5Cforma_altonivel%5CART%C3%8DCULO%20EVOLUCI%C3%93N%20DE%20LAS%20NORMAS%20AMBIENTALES%20EN%20COLOMBIA.pdf

www.uniquindio.edu.co/uniquindio/revistainvestigaciones/adjuntos/pdf/24ef_RIUQ2013.pdf

www.fundacionist.cl/user/file/temas_interes/NORMAISO14000.pdf

www.max4systems.com/rastreo-satelital.html

http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_navegaci%C3%B3n_para_autom%C3%B3viles

<http://www.misrespuestas.com/que-es-un-taximetro.html>

<http://mundonegocios.net/4-tipos-de-tecnologia-utilizadas-por-las-empresas/>

www.portafolio.co/columnistas/politica-laboral

www.mintransporte.gov.co

<http://www.invias.gov.co>

<http://www.ani.gov.co>

<http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/TRANSPORTE.pdf>

<http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/TRANSPORTE.pdf>

www.transitoarmenia.gov.co/

<http://www.colombia.com/noticias/codigotransito/t3c4.asp>

www.colombia.com/noticias/codigotransito/t3c4.asp

[www.proexport.com.co/sites/default/files/informe_exportaciones_marzo_borrar_0.p
df](http://www.proexport.com.co/sites/default/files/informe_exportaciones_marzo_borrar_0.pdf)

[www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/exportar-importar-caro-
colombia/159675](http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/exportar-importar-caro-colombia/159675)

www.astransportes.com.co

www.emprestur.com

<http://transceal.com/nosotros.html>

ANEXOS

Anexo 1 Carta de solicitud de pasantía por parte de la empresa

	Empresa de Transportes CATORCE CATORCE S.A. "EMPRESA CON PROYECCION TRANSPORTADORA DEL NUEVO SIGLO" NIT No. 890.000.357-3	
Armenia, febrero 19 de 2013		
Señores UNIVERSIDAD DEL VALLE L.C.		
Referencia: Aceptación pasantía		
Cordial saludo,		
La presente es con el fin de informar que la empresa CATORCE CATORCE S.A. identificada con NIT No. 890.000.357-3, acepta como pasante al señor MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA identificado con cedula No. 94.464.241 de Caicedonia Valle, estudiante de Administración de Empresas, para desempeñar funciones en el área administrativa de nuestra empresa.		
Atentamente,  FABIO CRUZ OSORIO Gerente		
CARRERA 15 No. 24-48 P.B.X. 7441515 - 7442222. Cel. 3146141414		

Anexo 2 Convenio de práctica y pasantía



CONVENIO DE PRÁCTICA Y PASANTÍA CELEBRADO ENTRE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE Y CATORCE CATORCE S.A

Entre los suscritos a saber: **HÉCTOR CADAVID RAMÍREZ**, identificado con cédula de ciudadanía No. 16.632.128 de Santiago de Cali, nombrado como Vicerrector Académico mediante Resolución No. 289 del 19 de febrero de 2010 de Rectoría de la Universidad del Valle, quien de conformidad con la Resolución de Rectoría No. 2.260 de Julio 16 de 2012, tiene delegada la función para suscribir de los contratos de aprendizaje y convenios de práctica y/o pasantía que protocolice **LA UNIVERSIDAD DEL VALLE**, ente universitario autónomo del orden estatal u oficial, vinculada al Ministerio de Educación Nacional, creada por la Asamblea Departamental del Valle, con personería jurídica aclarada por el Decreto No 1406 de junio 21 de 1956, emanado de la Presidencia de la República, en ejercicio de la autorización conferida por el artículo 25, literal ñ) del Estatuto General de la Universidad, con domicilio principal en la ciudad de Santiago de Cali, quien para efectos de este convenio se denominará **LA UNIVERSIDAD**, por una parte y por la otra, **FABIO LEON CIRO OSORIO**, mayor de edad, identificado(a) con cédula de ciudadanía No 7.552.299 de **ARMENIA** actuando en nombre y Representación Legal de **CATORCECATORCE S.A** y que para efectos del presente convenio se denominará **LA ENTIDAD**, hemos acordado celebrar el presente Convenio, previas las siguientes consideraciones:

1. Que el (los) programa (s) académico(s) de la Universidad, ha establecido dentro del ensum, la realización de prácticas académicas, para lo cual requiere de centros para prácticas ó pasantías, donde el estudiante pueda intervenir en una realidad concreta y así ejercitarse en la aplicación y desarrollo de los conocimientos adquiridos en los años de estudio.
2. Que LA ENTIDAD, con el propósito de cumplir con los objetivos propios de su objeto social, desea promover para el mutuo beneficio, el desarrollo de pasantías académicas en sus instalaciones, de estudiantes universitarios.
3. Que el Decreto Reglamentario 933 del 11 de abril de 2003 "por medio del cual se reglamenta el Contrato de Aprendizaje y se dictan otras disposiciones", prescribe en el artículo 7 numeral 1, que no constituyen contratos de aprendizaje "las actividades desarrolladas por los estudiantes universitarios a través de convenios suscritos con las instituciones de educación superior en calidad de pasantías que sean prerrequisito para la obtención del título correspondiente". Por lo anterior convienen:

PRIMERA. OBJETO.- el presente convenio establece las bases para el convenio entre **LA UNIVERSIDAD DEL VALLE** y **LA ENTIDAD**, para que los estudiantes de **LA UNIVERSIDAD – DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD** realicen sus prácticas ó pasantías académicas en las dependencias de LA ENTIDAD, durante lapsos mínimos de seis (6) meses, adelanten funciones concretas relacionadas con sus áreas de formación y que demanden el ejercicio de su capacidad teórica adquirida en el programa de estudio.

PARÁGRAFO PRIMERO: las partes entienden que las "pasantías" hacen parte del proceso de aprendizaje y le permiten al estudiante intervenir en una realidad concreta referente a su área de estudio, ejercitándose en la aplicación e implementación de los conocimientos adquiridos en los años de instrucción, haciéndose énfasis en los elementos teóricos, metodológicos, técnicos y de investigación brindados por los programas académicos de la Universidad del Valle, siempre que no contravengan la Constitución y la Ley.

PARÁGRAFO SEGUNDO: Para los

Ciudad Universitaria Meléndez. Calle 13 No 100-00
Teléfono: 330 66 55. A.A. 25360
Cali – Colombia



ASESORIA JURÍDICA

REVISADO

Página 1 de 5



**CONVENIO DE PRÁCTICA Y PASANTÍA
CELEBRADO ENTRE
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE Y CATORCE CATORCE S.A**

finés propios de las pasantías, a los estudiantes se les asignarán determinadas actividades bajo la supervisión del personal docente a cargo del Programa y del personal autorizado por LA ENTIDAD.

SEGUNDA. OBLIGACIONES DE LA ENTIDAD. LA ENTIDAD se obliga a:

1. Facilitar los recursos humanos, científicos, técnicos, financieros y locativos que pueda ofrecer, sin perjuicio de las actividades propias de su objeto social, para que los estudiantes en desarrollo de su pasantía se integren a la ENTIDAD y logren sus objetivos de aprendizaje con la supervisión y asesoría de docentes de LA UNIVERSIDAD y la supervisión de un Coordinador designado por LA ENTIDAD.
2. Realizar una inducción al estudiante que informe de manera global sobre las características y condiciones de la pasantía, orientándolo y asesorándolo para el cabal desarrollo de las tareas que le sean asignadas.
3. Informar oportunamente a LA UNIVERSIDAD sobre cualquier irregularidad en el desempeño del estudiante y sobre las decisiones administrativas que guarden relación con la pasantía.
4. Designar a un funcionario de LA ENTIDAD, para que vele por el cumplimiento del objeto y las obligaciones propuestas en este convenio y coordine con LA UNIVERSIDAD su ejecución.
5. Constituir a su costo y a favor de los estudiantes, póliza de accidentes que cubra gastos de hospitalización y cirugía y un seguro de vida.
6. Permitir y facilitar la asistencia de los docentes de LA UNIVERSIDAD, a los sitios donde el estudiante realiza la pasantía, con el fin de prestar la asesoría necesaria.
7. Respetar la autonomía administrativa, la estructura orgánica y la reglamentación de LA UNIVERSIDAD.
8. Reconocer directa y mensualmente a cada estudiante practicante, el equivalente a 200.000 para efectos de cubrir los gastos que impliquen su desplazamiento y alimentación.
9. Presentar observaciones y/o recomendaciones al plan de práctica propuesto por LA UNIVERSIDAD, con el objeto de llegar a acuerdos posteriores entre las partes.
10. Coordinar con LA UNIVERSIDAD las fechas de iniciación y finalización de la pasantía, en cada semestre o año académico, durante la vigencia del presente convenio.

TERCERA. OBLIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD. La Universidad se compromete a:

Ciudad Universitaria Meléndez. Calle 13 No 100-00
Teléfono: 330 66 55. A.A. 25360
Cali – Colombia



ABOGACÍA JURÍDICA

REVISADO

Página 2 de 5



**CONVENIO DE PRÁCTICA Y PASANTÍA
CELEBRADO ENTRE
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE Y CATORCE CATORCE S.A**

1. Presentar a LA ENTIDAD, el plan de práctica ó pasantía que se proyecte desarrollar. Este plan debe contener objetivos, propuesta del proyecto de la práctica, procedimiento y actividad a desarrollar, cronograma, agenda, metodología y forma de evaluar al estudiante. Estos programas formarán parte integral del presente convenio, y con base en él se levantará un acta que será suscrita por los coordinadores de LA ENTIDAD y de LA UNIVERSIDAD.
2. Estudiar las observaciones y/o recomendaciones que formule LA ENTIDAD al plan de pasantía propuesto por LA UNIVERSIDAD, con el objeto de llegar a acuerdos posteriores entre las partes.
3. Programar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de los docentes y alumnos, así como evaluar las actividades de estos últimos.
4. Remitir a los estudiantes seleccionados para la ejecución del convenio a LA ENTIDAD, para que realicen la pasantía conforme al programa propuesto.
5. Respetar la autonomía administrativa de LA ENTIDAD.
6. Impartir a sus estudiantes las directrices de comportamiento y cumplimiento que en ejercicio de la pasantía deben asumir conforme a los parámetros establecidos por LA ENTIDAD.
7. El Director de Programa Académico y/o Coordinador de Práctica velará por el cumplimiento del objeto y las obligaciones propuestas en este convenio y coordinará con LA ENTIDAD su ejecución.
8. Velar porque las experiencias de los practicantes contribuyan efectivamente al aprendizaje y al desarrollo de los programas de LA ENTIDAD, y estén de acuerdo con las normas y requisitos establecidos por LA UNIVERSIDAD.
9. Comunicar oportunamente a LA ENTIDAD cualquier modificación del reglamento de las prácticas y/o pasantías realizadas por LA UNIVERSIDAD y tomar las medidas conducentes que se requieran para el cabal cumplimiento del presente convenio.
10. Mantener contacto permanente y disponibilidad de atención con LA ENTIDAD, con el fin de resolver las dificultades que se presenten, a través del docente designado como Coordinador de Prácticas Profesionales de los estudiantes, en los programas académicos de la Universidad.





**CONVENIO DE PRÁCTICA Y PASANTÍA
CELEBRADO ENTRE
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE Y CATORCE CATORCE S.A**

CUARTA. RELACIÓN ACADÉMICA. Las prácticas ó pasantías de los estudiantes constituyen actividades correspondientes al proceso de enseñanza-aprendizaje, propias de la modalidad de formación universitaria. Por tanto, en su esencia, hacen parte de la relación académica y en ningún caso generarán relaciones y compromisos Jurídico-Laborales entre los estudiantes y LA ENTIDAD o LA UNIVERSIDAD. **PARAGRAFO.** En ningún caso los estudiantes durante su periodo de práctica o pasantía, podrán reemplazar licencias, incapacidades o vacaciones del personal vinculado a la contraparte del convenio.

QUINTA. VINCULACIÓN. La vinculación de cada estudiante se establecerá en función de un acta específica.

SEXTA. COMITÉ COORDINADOR. La coordinación de las actividades previstas en este convenio, estará a cargo de un Comité Coordinador, integrado en representación de LA UNIVERSIDAD, por el responsable de la Dirección de Extensión y Educación Continua, el Director de Programa Académico, el Coordinador o Director de Práctica del estudiante, y en representación de la ENTIDAD, por los funcionarios designados por ésta.

SEPTIMA. PROPIEDAD INTELECTUAL. De la Producción de los Estudiantes. Se registrá de acuerdo a la normatividad vigente.

OCTAVA. CONFIDENCIALIDAD. El estudiante tiene la obligación de guardar reserva y confidencialidad sobre la información, documentos, desarrollos, dependencias o similares que se identifiquen expresamente para el desarrollo de la práctica y pasantía y que son suministrados por la ENTIDAD.

NOVENA. DURACIÓN Y PRÓRROGA. El presente convenio tendrá una duración de dos (2) años contados a partir de su perfeccionamiento. Podrá ser prorrogado por acuerdo suscrito por las partes, previo el vencimiento del plazo inicialmente fijado.

DÉCIMA. TERMINACIÓN. El presente convenio podrá ser terminado antes de su vencimiento por: 1) Mutuo acuerdo entre las partes, 2) Por la ocurrencia de hechos o situaciones, que imposibiliten la continuación del convenio, 3) Por incumplimiento a las obligaciones derivadas del convenio, sin que medie justa causa para ello. 4) Por manifestación de una de las partes de su deseo de dar por terminado el convenio, dando aviso con una antelación no inferior a un (1) mes.

DÉCIMA PRIMERA. INDEPENDENCIA. Las personas vinculadas a las partes que suscriben este convenio, se registrarán en materia de administración de personal, por las disposiciones legales que le sean propias a aquella que las vincula, de acuerdo con su naturaleza jurídica, sin que se adquiera relación laboral alguna con la otra.

DÉCIMA SEGUNDA. CESIÓN. Ninguna de las partes podrá ceder el presente convenio a favor de persona natural o jurídica, sin el previo consentimiento escrito de la otra.





CONVENIO DE PRÁCTICA Y PASANTÍA
CELEBRADO ENTRE
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE Y CATORCE CATORCE S.A

DÉCIMA TERCERA. SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS. Las partes acuerdan que de surgir diferencias en el desarrollo del presente convenio, buscarán soluciones ágiles y directas para afrontar dichas discrepancias. Para tal efecto, acudirán preferentemente, al empleo de los mecanismos de solución directa de controversias, como la conciliación, la amigable composición y la transacción.

DÉCIMA CUARTA. DOMICILIO. Para los efectos derivados de este acuerdo, se fija como domicilio la ciudad de Santiago de Cali.

DÉCIMA QUINTA. PERFECCIONAMIENTO Y EJECUCIÓN. El presente convenio se entiende perfeccionado con la firma de las partes.

En señal de conformidad, las partes suscriben este documento el 04 de marzo 2013


HÉCTOR CADAVID RAMIREZ
Vicerrector Académico
Universidad del Valle


FABIO LEÓN CIRO
Representante Legal
CATORCE CATORCE S.A.



07 MAR 2013

PROGRAMA DE
PRÁCTICAS PROFESIONALES


ASESORIA JURIDICA
REVISADO

Anexo 3 Acta de Compromiso



ACTA DE COMPROMISO
CELEBRADA ENTRE
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE Y
EL ESTUDIANTE MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA CÓDIGO 200850212
DEL PROGRAMA 3845

Entre los suscritos a saber: **HÉCTOR CADAVID RAMÍREZ**, identificado con cédula de ciudadanía No. 16.632.128 de Santiago de Cali, nombrado como Vicerrector Académico mediante Resolución No. 289 del 19 de febrero de 2010 de Rectoría de la Universidad del Valle, quien de conformidad con la Resolución de Rectoría No. 2.260 de Julio 16 de 2012, tiene delegada la función para suscribir de los contratos de aprendizaje y convenios de práctica y/o pasantía que protocolice **UNIVERSIDAD DEL VALLE**, institución de educación superior del orden Estatal, con Nit No. 890.399.010-6, vinculada al Ministerio de Educación Nacional, creada por la Asamblea Departamental del Valle, con Personería Jurídica reconocida por el Decreto No. 1406 de junio 21 de 1956, emanada de la Presidencia de la República y ejercicio de la autorización conferida por el Artículo 25, Literal ñ del Estatuto General de la Universidad, quien en adelante y para todos los efectos del presente convenio se llamará **LA UNIVERSIDAD**, por una parte y por la otra, **MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA**, con cédula de ciudadanía No. **94464241** expedida en **CAICEDONIA VALLE**, estudiante del Programa Académico **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** de la Universidad del Valle, código **200850212**, quien en adelante se denominará **EL ESTUDIANTE**, suscribimos la presente **ACTA DE COMPROMISO**: **CLÁUSULA PRIMERA**: Por medio de la presente acta, **EL ESTUDIANTE** asume el compromiso de cumplir con las obligaciones a su cargo, derivadas del Convenio de Práctica y Pasantía celebrado entre la **UNIVERSIDAD DEL VALLE** y **CATORCE CATORCE S.A.** **CLÁUSULA SEGUNDA. - DURACIÓN**. El estudiante debe cumplir con el tiempo de práctica y pasantía establecido en el programa académico de 6 meses. De ser el caso, este horario se puede ponderar de otra forma entre las partes. **CLÁUSULA TERCERA. -** Las actividades/funciones que debe realizar **EL ESTUDIANTE** son: a) estudio sobre la situación actual de la organización, b) Elaboración de estrategias que permitan una mejora c) recomendaciones y planes de acción **CLÁUSULA 4. A** **EL ESTUDIANTE** se le reconocerá directa y mensualmente el equivalente a \$ 200.000 pesos para efectos de cubrir los gastos que impliquen su desplazamiento y alimentación. Así mismo, se le reconocerá póliza de accidentes que cubra gastos de hospitalización y cirugía y un seguro de vida.

EL ESTUDIANTE declara que conoce el contenido aludido y las obligaciones que asume en virtud del convenio.

En constancia de aprobación, firman en Santiago de Cali, la presente acta el 04 Mayo 2013

HÉCTOR CADAVID RAMÍREZ

Vicerrector Académico
Universidad del Valle

EMPRESA DE TRANSPORTES

CATORCE CATORCE S.A.

NIT. 890.000.057-3

BOGOTÁ - COLOMBIA

FABIO LEONARDO OSORIO

REPRESENTANTE LEGAL

Empresa de Práctica

Coordinador Práctica Programa Académico
Universidad del Valle

Milton c Bastidas m.

MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA
200850212

Sandra Lorena Aguirre Mendez
SANDRA LORENA AGUIRRE MENDEZ
Director Programa Académico
Universidad del Valle

VICERRECTORIA ACADEMICA
DIRECCION DE EXTENSION
Y EVALUACION CONTINUA

04 Mayo 2013

PROGRAMA DE
PRÁCTICAS PROFESIONALES

Ciudad Universitaria Meléndez. Calle 13 No 100-00
Teléfono: 330 66 55. A.A. 25360

Anexo 4 Balance General de la empresa de Transporte Catorce Catorce S.A.

EMPRESA TRANSPORTES CATORCE CATORCE S.A
NIT 890.000.357-3

BALANCE GENERAL CLASIFICADO

	DICIEMBRE 2011	DICIEMBRE 2012
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja	\$ 3.847.142	\$ 14.197.271
Bancos	\$ 4.018.577	\$ 23.536.405
Cuentas Ahorro	\$ 65.315.110	\$ 73.682.680
Inversiones	\$ -	\$ 1.000.000
Inventarios	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar a Accionistas	\$ 131.855.877	\$ 253.224
Deudores Nacionales	\$ 201.942.597	\$ 312.443.905
Ingresos por Cobrar	\$ 319.135.234	\$ 354.214.290
Anticipo de Impuesto	\$ 54.200.792	\$ 159.403.961
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	\$ 4.128.411	\$ 70.289.895
Deudores Varios	\$ 101.178.321	\$ 363.635.761
Provisiones	\$ (162.440.971)	\$ (161.296.089)
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 723.181.090	\$ 1.211.361.302
ACTIVO FIJO		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Terrenos	\$ 194.976.754	\$ 194.976.754
Equipo de oficina	\$ 11.909.879	\$ 11.909.879
Equipo de comunicación y Computa	\$ 16.678.134	\$ 16.868.134
flota y equipo de transporte	\$ 73.600.000	\$ 74.800.000
Depreciación Acumulada	\$ (40.572.644)	\$ (20.716.000)
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 256.592.123	\$ 277.838.767
TOTAL ACTIVO	\$ 979.773.213	\$ 1.489.200.069
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Bancos Nacionales	\$ 21.270.540	\$ 393.995.545
Financiamientos Comercial	\$ 10.194.541	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ 292.809
Costos y Gastos por Pagar	\$ 33.670.150	\$ 19.279.907
Retenciones y Aportes de Nomina	\$ 10.099.044	\$ 2.292.684
Renteciones por Pagar	\$ 644.980	\$ 6.244.117
Acreedores Varios	\$ 6.294.644	\$ 1.430.354
Impuestos	\$ 76.888.000	\$ 39.133.320
Obligaciones laborales	\$ 58.964.163	\$ 10.670.950
Para Obligaciones Labores	\$ -	\$ 49.860.385
provision para mantenimiento y rep	\$ 20.414.874	\$ 16.022.364
Ingresos recibidos para terceros	\$ 189.434.025	\$ 184.613.470

TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 427.874.961	\$ 723.835.905
-------------------------------	-----------------------	-----------------------

PASIVO NO CORRIENTE

Bancos Nacionales	\$	-
Financiamientos Comercial	\$	-
Costos y Gastos por Pagar	\$	-
Para Obligaciones Laborales	\$	-
Ingresos recibidos para terceros	\$	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$	-
TOTAL PASIVO	\$ 427.874.961	\$ 723.835.905

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL

Capital Suscrito y Pagado	\$ 2.220.000	\$ 238.950.000
---------------------------	--------------	----------------

SUPERAVIT DE CAPITAL

Superavit por Valorizacion	\$ 70.501.150	\$ 70.501.150
Revalorizacion Patrimonial	\$ 1.932.904	\$ 1.932.904

SUPERAVIT GANADO

Reservas Obligatorias	\$ 1.110.000	\$ 1.110.000
Utilidades Acumuladas	\$ 381.211.440	\$ 410.138.000
Utilidad del Periodo	\$ 94.922.758	\$ 42.732.110

TOTAL PATRIMONIO	\$ 551.898.252	\$ 765.364.164
-------------------------	-----------------------	-----------------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 979.773.213	\$ 1.489.200.069
----------------------------------	-----------------------	-------------------------

FABIO LEON CIRO OSORIO
Representante Legal
C.C. 7522299

EMPRESA DE TRANSPORTES
CATORCE CATORCE S.A.
NIT. 890.000.357-8
ARMENIA - COLOMBIA

ANA MERCEDES CORREA
Revisor Fiscal
TP 135237-T

SHIRLEY GUERRERO VARGAS
Contador
TP 162014-T

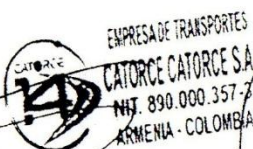
EMPRESA TRANSPORTES CATORCE CATORCE S.A
NIT 890.000.357-3
ESTADO DE RESULTADOS

	DICIEMBRE 2011	DICIEMBRE 2012
INGRESOS		
Servicio de Transporte Terrestre	3.848.263.431	2.868.266.350
Descuentos	(33.532.299)	(40.168.029)
Financieros	6.205.240	1.536.802
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.820.936.372	2.829.635.123
COSTOS		
Costos de Ventas	0	0
TOTAL COSTOS DE VENTAS	0	0
GASTOS GENERALES		
Gastos de personal	811.974.557	1.186.638.361
Honorarios	24.187.000	19.837.747
Impuestos	11.194.767	9.621.759
Arrendamientos	5.112.000	3.828.000
Seguros	16.802.175	40.557.176
Gastos de Viajes	1.932.668.907	7.197.600
Servicios	696.117.720	1.196.178.411
Mantenimiento y Reparaciones	5.217.820	4.435.250
Gastos legales	2.358.105	3.451.765
Gastos Depreciacion	18.944.783	15.926.813
Adecuacion e instalacion	2.664.896	20.157.056
Diversos	41.519.839	58.209.687
Provisiones	1.668.000	116.032.442
TOTAL GASTOS	3.570.430.569	2.682.072.067

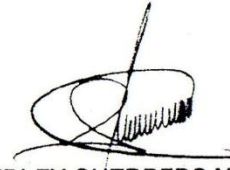
GASTOS NO OPERACIONALES

Financieros	74.861.592	76.562.875
Gastos Extraordinarios	9.231	18.842.616
Gastos Diversos	3.824.222	9.425.363
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	78.695.045	104.830.854
UTILIDAD DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTO	171.810.758	42.732.202
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	76.888.000	14.101.627
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	94.922.758	28.630.575


FABIO LEON CIRO OSORIO
Representante Legal
C.C. 7.522.299



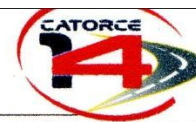

ANA MERCEDES CORREA
Revisor Fiscal
TP 135237-T


SHIRLEY GUERRERO VARGAS
Contador
TP 162014-T

Anexo 5 Certificación y Carta Laboral de la pasantía.



Empresa de Transportes
CATORCE CATORCE S.A.
"EMPRESA CON PROYECCION TRANSPORTADORA DEL NUEVO SIGLO"
NIT No. 890.000.357-3



**EL SUSCRITO GERENTE DE LA SOCIEDAD CATORCE CATORCE S.A.,
EN USO DE SUS FACULTADES LEGALES Y ESTATUTARIAS**

CERTIFICA:

Que el señor MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA identificado con cedula de ciudadanía 94.464.241 de Caicedonia Valle, estudiante de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle con código de estudiante 200850212, cumplió con todos los requisitos y obligaciones del Convenio de Prácticas Laborales destinados para la obtención del Título de Administrador de Empresas en nuestra empresa, se encontró bajo la supervisión del Gerente General, durante el tiempo que realizó su pasantía, desde el 04 de Marzo del 2013 hasta el 04 de septiembre del 2013 con una duración de seis meses como lo estipulaba el contrato de convenio realizado por la Universidad del Valle y la empresa de transporte Catorce Catorce S.A. de la ciudad de Armenia Quindío.

Certificado que se expide a petición de la parte interesada en Armenia Quindío a los cuatro días (04) del mes de septiembre de 2.013

FABIO CIRO OSORIO
Gerente



CARRERA 15 No. 24-48 P.B.X. 7441515 - 7442222. Cel. 3146141414
CARRERA 16 No. 11-47. PBX. 7453333- 7452222. Armenia- Colombia
e-mail: transportescatorcecatorce@yahoo.com



**EL SUSCRITO GERENTE DE LA SOCIEDAD CATORCE CATORCE S.A.,
EN USO DE SUS FACULTADES LEGALES Y ESTATUTARIAS**

CERTIFICA:

Que el señor **MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA** identificado con C.C. No. 94.464.241 de Caicedonia - Valle, laboró en nuestra empresa como auxiliar administrativo, colaborando con actividades relacionadas con la planeación estratégica de la organización. Trabajó bajo un contrato a término fijo de seis meses, el cual tuvo una vigencia a partir del cuatro (04) de marzo de 2013 hasta el cuatro (4) de septiembre de dos mil trece (2013).

Durante todo el periodo laboral demostró ser un trabajador con grandes cualidades, buen trato personal y capacidad de liderazgo, eficiente y responsable.

La presente se expide a petición verbal del interesado.

Para constancia se firma en Armenia, el tres (04) de septiembre de dos mil trece (2013).

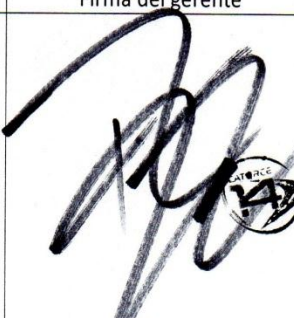
FABIO CIRO OSORIO
Gerente

EMPRESA DE TRANSPORTES
CATORCE CATORCE S.A.
NIT. 890.000.357-3
ARMENIA - COLOMBIA

Anexo 6 Formato de tareas realizadas



FORMATO DE TAREAS REALIZADAS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CATORCE CATORCE S.A ESTUDIANTE MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA UNIVERSIDAD DEL VALLE

Tareas	objetivo	Firma del gerente
Entrega de propuesta de proyecto a la empresa TRANSPORTES CATORCE CATORCE S.A. primera semana 12 de Marzo 2013	Se elaborara una planeación estratégica, donde se busca una o más ventajas competitivas, y la formulación y puesta en marcha de estrategias permita crear o preservar dichas ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos; del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles	
Primera reunión Segunda semana 13 de Marzo 2013	Hablar de las problemáticas de la empresa. Análisis de sistemas de prevención de riesgos en la empresa	
Identificación de cargos Quinta semana 3 de abril 3013	identificar plenamente los cargos realizados en la organización y así poder identificar procesos existentes para poder hacer un proceso de mejora en la organización	
Asistencia a reunión Sexta semana 13 de Abril del 2013	Hablar de las problemáticas de la empresa, realizar Toma de decisiones y soluciones a problemas expuestos por los participantes. Realizar las debidas acciones pertinentes para solución de conflictos dentro de la organización.	
Análisis de entorno sociocultural del Quindío y Armenia y su vínculo con la empresa Séptima semana 17 de abril de 2013	Ciertas características sociales deben ser tenidas en cuenta, tales como capacidad de influencia de las mujeres, diversidad cultural y étnica, nivel de educación, nivel de pobreza y desempleo entre otras, en tanto son factores de desestabilización social.	

EMPRESA DE TRANSPORTES
CATORCE CATORCE S.A.
NIT. 890.000.357-3
ARMENIA - COLOMBIA

EMPRESA DE TRANSPORTES
CATORCE CATORCE S.A.
NIT. 890.000.357-3
ARMENIA - COLOMBIA

EMPRESA DE TRANSPORTES
CATORCE CATORCE S.A.
NIT. 890.000.357-3
ARMENIA - COLOMBIA

EMPRESA DE TRANSPORTES
CATORCE CATORCE S.A.
NIT. 890.000.357-3
ARMENIA - COLOMBIA

EMPRESA DE TRANSPORTES
CATORCE CATORCE S.A.
NIT. 890.000.357-3
ARMENIA - COLOMBIA

MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA
CÓDIGO: 200850212
UNIVERSIDAD DEL VALLE



FORMATO DE TAREAS REALIZADAS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CATORCE CATORCE S.A
ESTUDIANTE MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA
UNIVERSIDAD DEL VALLE

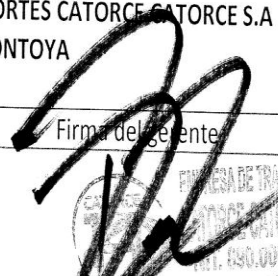
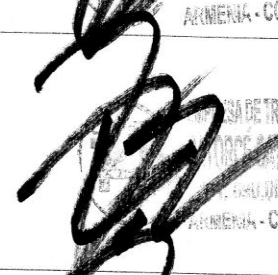
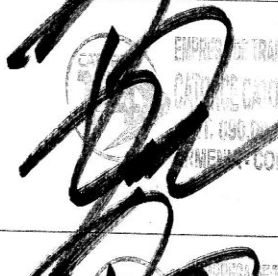
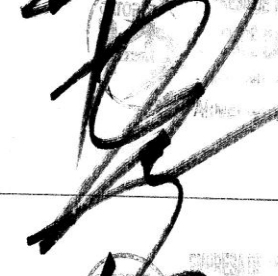
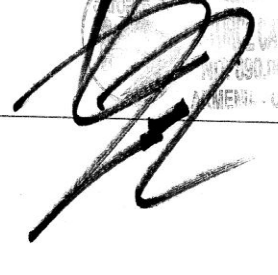


Tareas	objetivo	firma del gerente
Análisis de Entorno Económico y Ambiental del Quindío y Armenia y su vínculo con la empresa semana once 15 de Mayo de 2013	Ciertas características económicas y ambientales que deben ser tenidas en cuenta para la elaboración de un análisis para beneficio de la organización.	
Análisis de Entorno Tecnológico del Quindío y Armenia y su vínculo con la empresa 29 de Mayo de 2013 semana doce	Características tecnológicas que deben ser tenidas en cuenta para la elaboración de un análisis para beneficio de la organización.	
Análisis de Entorno Jurídico y Político del Quindío y Armenia y su vínculo con la empresa 5 de Junio de 2013 semana trece	Aspectos jurídicos políticos que deben ser tenidas en cuenta para la elaboración de un análisis para beneficio de la organización.	
Análisis de Entorno Internacional del Quindío y Armenia y su vínculo con la empresa 12 de Junio de 2013 semana catorce	Aspectos internacionales que permitan la elaboración de un análisis para beneficio de la organización.	
Realización del manual de funciones para la empresa 3 de Julio de 2013 Semana diecisiete	La definición de cada cargo la empresa de transportes Catorce Catorce S.A de la ciudad de Armenia logre la eficiencia en su gestión empresarial.	
Realización de análisis interno de la organización, recopilación de información esencial 10 de Julio de 2013 Semana dieciocho	Recopilar información necesaria que brinde la certeza de reconocer fortalezas y debilidades en la organización	
Acompañamiento para la implementación del sistema de calidad ISO:9001;20008 para la empresa 2 de agosto de 2013 Semana veintiuno	Plan de trabajo para la implementación de la norma en la empresa	
Asistencia a reunión el día 3 de agosto de 2013	Hablar de problemáticas de la empresa, realizar toma de decisiones y soluciones a problemas expuestos por los participantes.	



FORMATO DE TAREAS REALIZADAS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CATORCE CATORCE S.A
ESTUDIANTE MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA
UNIVERSIDAD DEL VALLE



Tareas	objetivo	Firma del gerente
	Realizar las debidas acciones pertinentes para solución de conflictos dentro de la organización.	
Acompañamiento para la implementación del sistema de calidad ISO:9001;20008 para la empresa 5 de agosto de 2013 Semana veintidós	Realización de caracterizaciones para la empresa según lo pedido por la norma.	
Acompañamiento para la implementación del sistema de calidad ISO:9001;20008 para la empresa 13 de agosto de 2013 Semana veintidós	Realización de listado maestro de documentos y registros, procesos de documentos y registros para la empresa.	
Acompañamiento para la implementación del sistema de calidad ISO:9001;20008 para la empresa Semana veinticuatro 26 de agosto de 2013	Esquema temático para la realización de manual de calidad y perfil de cargos según lo pedido por la norma.	
Terminación de análisis interno para la empresa Semana veinticinco 3 de septiembre de 2013	Identificar sus fortalezas y debilidades con las cuales la empresa enfrenta estratégicamente los cambios del entorno.	

MILTON CESAR BASTIDAS MONTOYA
CÓDIGO: 200850212
UNIVERSIDAD DEL VALLE

Anexo 7 Evidencia fotográfica

