

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A.
(2019 – 2023)**

**DANIELA BENÍTEZ DELGADO
AZIZI JOHARI HERNANDEZ PRECIADO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIA DE LAS ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2019**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
TRANSPORTES LINEA BUENAVENTURA S.A.
(2019 – 2023)**

**DANIELA BENÍTEZ DELGADO
AZIZI JOHARI HERNANDEZ PRECIADO**

**GEORGE GARCÉS RIVAS
Director
Administrador de empresas**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
administración de empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIA DE LAS ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2019**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCOS DE REFERENCIA	17
4.1 ESTADO DEL ARTE	17
4.2 MARCO TEÓRICO	20
4.3 MARCO CONCEPTUAL	36
4.4 MARCO CONTEXTUAL	37
4.5 MARCO LEGAL	39
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	42
5.1 TIPO DE ESTUDIO	42
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	42
5.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	46
5.6 SELECCIÓN DE LOS INFORMANTES DEL PROYECTO	46
5.7 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
6. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA TRANSPORTE LINEA BUENAVENTURA S.A (2019 - 2023)	48
6.1 DECLARACIÓN DE MISIÓN	49
6.2 DECLARACIÓN DE VISIÓN	50
6.3 PROPUESTA DE CÓDIGO DE ÉTICA	50
7. AUDITORIA EXTERNA TRANSPORTE LINEA BUENAVENTURA S.A.	52
7.1 AMBIENTE INDUSTRIAL	52
7.1.1 Identificación del ambiente competitivo	52
7.1.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	60
7.1.3 Análisis de mapas de grupos estratégicos	72
7.1.4 Análisis de factores claves de éxito (FCE)	77

7.1.5	Elaboración de la matriz del perfil competitivo (MPC)	78
7.1.6	Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo	79
7.2	ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	80
7.2.1	Dimensión demográfica	81
7.2.2	Dimensión sociocultural	85
7.2.3	Dimensión política/legal	87
7.2.4	Dimensión tecnológica	91
7.2.5	Dimensión económica	92
7.2.6	Dimensión ecológica	95
7.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)	95
8.	ANALISIS INTERNO	98
8.1	ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)	99
8.2	MARKETING Y VENTAS (M)	106
8.3	PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN (O)	108
8.4	FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)	109
8.5	RECURSOS HUMANOS (H)	111
8.6	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (I)	112
8.7	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)	114
9.	ANALISIS Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS	116
9.1	MATRIZ INTERNA-EXTERNA (EI)	116
9.2	MATRIZ DOFA	118
9.3	TOMA DE DECISIONES	120
9.3.1	Matriz cuantitativa de planeación estratégica	120
10.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	126
11.	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA TRANSPORTE LINEA BUENAVENTURA S.A.	128
12.	EVALUACIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS	137
13.	LIMITACIONES	143
14.	CONCLUSIONES	144
15	RECOMENDACIONES	147
	BIBLIOGRAFIA	148
	WEBGRAFIA	150
	ANEXO	153

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Parque automotor de las empresas de transporte público de pasajeros de Buenaventura s.a.	40
Cuadro 2. Empresas competidoras en la industria de transporte urbano en Buenaventura	54
Cuadro 3. Empresas del sector de transporte urbano de pasajeros en Buenaventura	74
Cuadro 4. Matriz del perfil competitivo (MPC)	80
Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	96
Cuadro 6. Sistema de análisis interno AMOFHIT	98
Cuadro 7. Matriz de los factores internos claves (EFI)	115
Cuadro 8. Matriz DOFA Transportes Línea Buenaventura S.A	119
Cuadro 9. Estratégias alternativas de Transportes Línea Buenaventura s.a.	121
Cuadro 10. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	122
Cuadro 11. Objetivos estratégicos	127
Cuadro 12. Declaración de prioridades de los programas específicos componedores del plan de acción	128
Cuadro 13. Programa específico de acción para la implementación de programa de pasantías en gestión comercial y de talento humano. Corto plazo (de 0-12 meses)	130
Cuadro 14. Programa específico de acción para la constitución del área de mercadeo y ventas. (de 12-24 meses)	131
Cuadro 15. Programa específico de acción para la constitución del área comercial y de talento humano. Largo plazo (de 24-36 meses)	132
Cuadro 16. Programa específico de elaboración de proyectos de reestructuración administrativa. Corto plazo (de 0- 12 meses)	133
Cuadro 17. Programa específico de implementación del proyecto de reestructuración administrativa. Mediano plazo (12-24 meses)	134
Cuadro 18. Programa específico de desarrollo de un programa de fidelización para clientes y afiliados. Corto plazo (de 0-12 meses)	135

CONTINUACIÓN LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 19. Programa específico de creación de página web corporativa (de 0-12 meses)	136
Cuadro 20. Matriz para la evaluación de las estrategias	140
Cuadro 21. Modelo para medir el desempeño organizacional	141

LISTA DE FIGURAS

		pág.
Figura 1	Modelo de administración estratégica Thompson y Strickland	23
Figura 2	Modelo estratégico Thomas L. Weelen y J. David Hunger	24
Figura 3	Modelo estratégico de Fred David	25
Figura 4	Etapas de planeación estratégica	27
Figura 5	Infraestructura Transportes Línea Buenaventura s.a.	38
Figura 6	Las 5 fuerzas competitivas de Michael E. Porter	62
Figura 7	Modelo de las 5 fuerzas de Porter aplicado al sector de transporte de pasajeros en Buenaventura	73
Figura 8	Identificación de grupos estratégicos del sector del transporte	75
Figura 9	Barreras a la movilidad	76
Figura 10	Espacio estratégico	77
Figura 11	Matriz IE	117
Figura 12	Modelo para la evaluación de las estrategias	137

INTRUDUCCIÓN

El mundo empresarial se expone con frecuencia a diferentes fenómenos de cambio tales como: el ambiente, el mercado, la constante competencia entre otros, los cuales hacen que las empresas estén vulnerables a la desaparición, por lo tanto, los encargados de su dirección deben implementar mecanismos de adaptación que les permitan sobrevivir.

La organización empresarial, es una temática indispensable en el ejercicio del desarrollo y crecimiento de los territorios desde el escenario local, hasta el nacional y en esa perspectiva, se conjuga la importancia entre yacida entre el componente oficial y privado para hacer de la economía territorial, un elemento en constante avance.

El avance territorial en el aspecto económico tiene gran incidencia en la administración y esta a su vez, requiere de planificación por medio de la cual, se establecen estrategias necesarias y acordes con las necesidades de cada sector económico para avanzar hacia el crecimiento y sostenibilidad empresarial de manera que se pueda contar con los insumos necesarios que den cuenta de la estabilidad organizacional y, por ende, territorial de un determinado contexto socio geográfico.

A partir de allí, se inscribe que la planificación estratégica como lo da a comprender David a lo largo de todo su recorrido temático, metodológico y bibliográfico, es contar con las herramientas expeditas para la apropiada formulación de estrategias que en el campo de la administración, promuevan el crecimiento, desarrollo, surgimiento y sostenibilidad de la vida empresarial conocimiento por lo tanto, no sólo aspectos internos de la empresa que en el ámbito particular, se encuentre interesada en crecer o liderar el sector económico al cual pertenece también, se establece referencia al escenario externo de incidencia sectorial, con la finalidad de apuntar como bien se expresa con antelación, al liderazgo organizacional en el campo económico de su competencia.

La formulación de planes estratégicos se ha convertido en una herramienta básica que nace en la alta gerencia para ser implementada en toda la organización, permitiendo identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el propósito de tomar decisiones asertivas que posibiliten su adaptación al entorno y el alcance de los objetivos organizacionales. Seguidamente, se reconoce que los planes estratégicos, son la oportunidad precisa con la cual cuenta la empresa para crecer.

La identificación de las de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la organización; las cuales son determinadas tanto en el campo externo como interno, permiten contar con la información pertinente, posibilitadora de nuevas

propuestas que favorecen la adecuada planificación estratégica en el contexto organizacional.

En el presente trabajo de investigación se realizará la formulación de un plan estratégico para la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A, Basado en el modelo Fred R. David y Fores R. David. Inicialmente para su desarrollo se pretende ejecutar un diagnóstico estratégico que refleje la situación actual de la empresa, a partir de esta información se hará un análisis del resultado del diagnóstico y por ende se definirán los objetivos organizacionales que se pretenden alcanzar y la forma como se van a efectuar.

El estudio planteado en esta oportunidad, se propuso al observar que, en la empresa mencionada desde hace algún tiempo, se registran descensos en su crecimiento económico pese a mantenerse estable. Esa es una situación de importante consideración empresarial en la medida que se tuvo en cuenta al considerarse que, en el campo organizacional, no sólo se hace énfasis la sostenibilidad de la empresa más allá, se debe apuntar al crecimiento y sostenibilidad de liderazgo en las diferentes áreas, de manera que sobresaliente en el sector económico al cual pertenece. Para ese logro, la propuesta de un plan estratégico que le permita a la empresa contar con una nueva visión, puede ser la solución para avanzar hacia el desarrollo anhelado.

Para la elaboración del plan estratégico, fue necesario desarrollar una observación previa en la empresa de interés, con el propósito de conocer en primera instancia, las debilidades y fortalezas con las cuales cuenta la entidad lo cual, permitió contar con la ruta propositiva para que la empresa de Transportes Línea Buenaventura S.A. se dirija a una nueva dimensión organizacional y, por ende, económica.

La formulación investigativa, la propuesta de objetivos general y específicos como de un diseño metodológico y el desarrollo temático del plan estratégico, es la estructura implementada en la actual investigación, para dar cuenta del tema que compete en este caso y por medio del cual se espera que, con su implementación, la empresa enunciada, logre avanzar hacia el desarrollo y sostenibilidad organizacional.

También se utilizarán algunas matrices que permitan realizar las evaluaciones internas, externas de la organización y por ende matrices que ayuden a la correcta generación, selección, evaluación y control de las estrategias necesaria para el cumplimiento y elaboración del plan estratégico, basadas en diferentes modelos de planeación propuestos por diferentes autores. Además, se formulará la propuesta del plan estratégico que le permita a la organización objeto de estudio, mejorar las falencias organizacionales y cumplimiento de los objetivos empresariales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación, se llevó a cabo en una de las empresas de transporte público de pasajeros del Distrito Especial de Buenaventura. En los últimos años se ha caracterizado como una organización sobresaliente en el mercado local; la empresa Transporte Línea Buenaventura S.A; inicialmente fue constituida el 3 de agosto de 1992 como una sociedad limitada que contaba con 8 trabajadores de planta y 20 afiliados, el 16 de mayo de 2008 fue constituida como una sociedad anónima hasta la actualidad, desde ese entonces se ha podido vislumbrar su crecimiento organizacional con 24 trabajadores y 300 afiliados aproximadamente¹.

La empresa frente a las demás organizaciones prestadoras del servicio de transportes de pasajeros; entre estas: Coomobuen Ltda., Sociedad Vallecaucana de transportes S.A. y Unitax S.A. presenta una notable ventaja en el sector de transporte público local de pasajeros gracias a su amplio portafolio de servicios; cuenta con servicios complementarios a su actividad principal como son, estación servicio de combustible Diésel, almacén de repuestos, servicio de mantenimiento de vehículos, parqueadero, servicio de hospedaje, entre otros, encaminados a la prestación de un servicio integral lo que la hace ser una organización sobresaliente en el mercado local.

Pese a la gran ventaja ante sus competidores directos, en el último año se han presentado cambios en cuanto al uso de los servicios complementarios, la disminución de los afiliados activos, y la captación de nuevos consumidores de sus productos y/o servicios, esto afectando de forma directa los ingresos de la organización; la señora Mirian Sarria(*) señaló que en lo largo de su participación en la empresa se ha presentado una disminución en los ingresos esto reflejándose

¹ CAMARA DE COMERCIO. Colombia (Buenaventura). (2017)

(*) SARRIA, Mirian. Transportes Línea Buenaventura S.A. Buenaventura, Colombia. Observación inédita, 2017.

en la variación de un año a otro de los ingresos operacionales y la rentabilidad; en el año 2015 se obtuvo una rentabilidad del 56% y en el año 2016 se obtuvo el 44%². Con el propósito de identificar la problemática que ha generado la disminución en términos de rentabilidad de la empresa, se llevó a cabo un diagnóstico previo³ a través de una entrevista realizada a diferentes clientes de la organización para identificar con claridad posibles causantes de la disminución rentable ante lo cual fue posible hallar los siguientes aspectos.

En primer lugar, se indica que no se desconoce el largo recorrido de la entidad en la prestación del servicio de transporte urbano en el Distrito de Buenaventura, no obstante, al indagar tanto a propietarios de vehículos afiliados a Línea Buenaventura S.A. como también a conductores que se desempeñan laboralmente en el mismo contexto empresarial, se encontró que una de las situaciones consiste en que el 65%, de los antes mencionados, expresan que no reciben beneficios de la empresa por ser afiliados a la misma.

Esa situación, incide directamente en la rentabilidad de la organización al observarse que, su sostenimiento depende estrictamente de los recursos financieros que les generan los afiliados por el consumo de los diferentes servicios a los cuales éstos, acceden diariamente y que son los que se encargan de generar divisas a la entidad. El descontento manifiesto de los afiliados por la debilidad de beneficios, es una característica que se presenta en contra posición al fortalecimiento empresarial.

Con la aplicación del diagnóstico, se logró obtener que, sólo el 35% de los afiliados a la empresa manifiestan que obtiene beneficios cada mes; contrario a esta cifra, el 60% de los afiliados expresan que no obtiene beneficio alguno por pertenecer a la empresa; lo que se les ofrece son servicios que ellos deben comprar de lo contrario, no se ven aspectos benefactores reflejados para quienes, de una u otra manera, de acuerdo a lo observado, son el motor para el mantenimiento empresarial. Seguidamente, sólo 5% reconoce recibir beneficios cada año.

² Estado de resultados. Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A.

³ BENITEZ D., Daniela, HERNANDEZ P., Azizi. Informe preliminar entrevista. Buenaventura. 2017.

Otra situación que se halló durante el diagnóstico y que se integra con las dificultades que ha generado bajas financieras en la empresa, se relaciona con el incumplimiento de las responsabilidades por parte de los afiliados debido que, del 100%, el 15% no cumple con los requerimientos y ello, afecta negativamente a la entidad para que se refleje el pleno desarrollo financiero y seguidamente, mantenga su acostumbrado status en el sector del transporte público colectivo de Buenaventura. Entonces, siendo que sólo el 85% cumplen con sus responsabilidades, esto es un quiebre para su debido funcionamiento.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, se tiene que, el 20% de la población muestra a quien le fue aplicada la prueba diagnóstica, evidenció que no poseen relaciones efectivas con la empresa por lo cual, eso también genera consecuencias negativas para el adecuado funcionamiento de la entidad. Las relaciones negativas entre empresa y afiliado, son una muestra de la debilidad que está presentando la entidad puesto que es ésta, quien debe trabajar por mantener la efectividad en ese aspecto, con la finalidad de generar mejores ingresos.

Frente a lo expuesto anteriormente, se tiene que son pocos los afiliados que manifiestan entera satisfacción en cuanto a la empresa de transportes debido que, perciben que ésta, les genera pocos beneficios en relación a los servicios que compran constátenme. Es así como, esas situaciones impiden que aumenten su número de clientes o afiliados; hecho reflejado desde hace aproximadamente dos años debido que, la organización no presenta un plan de motivación tanto para los clientes antiguos como para la atracción de nueva clientela que logre aumentar sus ganancias.

Otra de las causas que se considera en este caso ha sido generadora del déficit actualmente existente en la empresa, se relaciona con las sanciones aplicadas por a los clientes sí durante la semana no alcanzan el nivel de tanqueo exigido. En ese caso, quienes no logren el nivel de tanqueo, no pueden acceder a la planilla turística que, es suministrada los fines de semana para conducir a cientos de turistas locales que se dirigen a los múltiples balnearios que hay en la ciudad.

Para los conductores y afiliados, esa es una situación contraproducente puesto que, en primera medida, la empresa obliga a que los clientes además de comprar las

planillas, adquirir repuestos, usar el restaurante y el parqueadero como también comprar combustible, tiene la obligación de consumir cierta cantidad de combustible semanalmente para poder tener acceso a un beneficio que les es provechoso al tenerse que los fines de semana el transporte turístico alcanza grandes demandas durante los días festivos y es allí, donde los conductores logran ampliar sus ganancias en la prestación del servicio de transporte público urbano de modalidad colectivo.

Otros aspectos observados que han contribuido al desmejoramiento financiero de la empresa desde hace dos años son; la atención áspera a los clientes por parte del personal administrativo, falta de inversión para mejorar la oferta de servicios, débil estructura de personal para impulsar estrategias de ventas de los servicios y consecución de nuevos clientes, inexistencia de agentes de ventas de los servicios que ostenta la empresa, existencia de cierta informalidad en el marco del control de la prestación del servicio, falta de capacitación a los conductores afiliados a la empresa y por último, se tiene que la empresa no invierte en el cliente, todos los gastos de éste, son asumidos por él mismo.

Todas y cada una de las causas manifestadas anteriormente, son la muestra fehaciente de la necesidad de un plan de mejoramiento administrativo que conlleve a reorientar el rumbo de la empresa y a su vez fortalecer las ventajas competitivas con las que cuenta.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para alcanzar el objetivo investigativo se desarrolló el siguiente interrogante:

¿Cuál debe ser el plan estratégico para la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. con un periodo de planeación entre los años 2019-2023?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. para el período 2019 - 2023.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis situacional de Transportes Línea Buenaventura S.A.
- Establecer la filosofía institucional para Transportes Línea Buenaventura S.A.
- Establecer los objetivos estratégicos de Transportes Línea Buenaventura S.A.
- Formular estrategias empresariales que orienten el alcance de los objetivos de Transportes Línea Buenaventura S.A.
- Establecer un plan de acción con base a las estrategias seleccionadas.
- Establecer un marco de referencia que permita hacer seguimiento y evaluación de las estrategias una vez implementadas.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación denominado formulación de un plan estratégico para la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A, es importante para esta organización porque se elabora a través de un proceso investigativo real y verdadero, que da como resultado una herramienta empresarial útil y de necesidad inmediata para la organización objeto de estudio, debido a que permitirá tener una ruta de acción para alcanzar sus objetivos organizacionales y con su correcta implementación ayudará a aumentar su nivel de competitividad, en su libro David y David expone lo siguiente:

El proceso de planeación estratégica es cada vez más frecuente entre las pequeñas y grandes empresas, las instituciones sin fines de lucro, las instituciones gubernamentales y los conglomerados multifuncionales. Así mismo sus beneficios al empoderar a gerentes y empleados son casi ilimitados. Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo, y esforzarse por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de solo responder a ellos. Es bien sabido que las personas y las organizaciones que planean con antelación tienen más probabilidades de convertirse en lo que quieren ser, que aquellas que no han planeado en absoluto⁴.

Los beneficios que proporciona la planeación estratégica son innumerables y sus conceptos pueden ser aplicados en cualquier tipo de organización que busque sobresalir en el mercado donde compite. Por este hecho se cree que con esta formulación de plan estratégico la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A.

Podrá sortear de mejor manera las dificultades que en este momento se encuentre atravesando y posicionarse mejor en el mercado, aprovechar de forma oportuna las fortalezas que posee para mejorar sus procesos y demás aspectos necesarios y por ende sacar ventaja de las notables oportunidades que están disponibles para aumentar sus ingresos; de este mismo modo proporciona pautas que permiten ir un paso adelante y tomar precauciones a posibles hechos para los cuales se debe estar preparado y de esta forma disminuir el impacto de las amenazas. David y David exponen que:

⁴DAVID, Fred R. y DAVID, Forest R. Conceptos de administración estratégica. Pearson (Ed.). Mexico. 2017 p. 22.

Las organizaciones que utilizan los conceptos de administración estratégica son generalmente más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos⁵

No obstante, para sus autoras esta investigación permite colocar en práctica conocimientos adquiridos durante la formación académica y con la aprobación del mismo, obtener su título profesional como Administrador de empresas.

En la academia, este trabajo de investigación servirá como marco de referencia para estudiantes actuales y futuros de las diferentes instituciones de educación superior que se dispongan a indagar sobre planeación estratégica y componer su estado del arte.

Sin tener menor importancia la correcta implementación del presente plan propiciará el ensanchamiento de la empresa, generando a su vez, mayor progreso y más oportunidades de empleabilidad en el Distrito especial, industrial y biodiverso de Buenaventura.

⁵ Ibid. p.17

4. MARCOS DE REFERENCIAS

4.1 ESTADO DEL ARTE

MENDOZA, en el 2013⁶. En su trabajo de investigación titulado “DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013 - 2017 DE LA EMPRESA PATRICIA RAMIREZ” utilizó una metodología descriptiva con el fin de conocer situaciones, costumbres y actitudes que se relacionan directamente con la empresa objeto de investigación y las personas que hacen parte de ella, para de esta forma obtener información importante y verídica, la cual es necesaria para hacer un análisis/diagnóstico de la situación actual de la empresa; todo esto para dar cumplimiento al objetivo final que es identificar las líneas estratégicas que podrían contribuir al aumento de la competitividad de la organización.

Al igual que en el presente trabajo se utilizaron y aplicaron conceptos adquiridos en la formación académica del programa administración de empresas de la facultad de ciencias de la administración. Una vez culminada la investigación se logró aportar a la empresa un conocimiento para que sus acciones sean activas en lugar de reactivas en la configuración de su futuro, y de esta forma estar preparados para enfrentar las exigencias o requerimientos del entorno actual.

JARAMILLO Y GONZALES, en el 2015.⁷ En su trabajo de grado titulado “PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EL DORADO S.A.S realizó una investigación descriptiva debido a que se busca conocer situaciones, costumbres y actitudes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas, para lograrlo se utilizaron teorías sobre planeación estratégica las cuales han sido estudiadas con anterioridad y sus resultados comprobados. Para su desarrollo, se hizo necesaria la recolección de datos, análisis de la situación actual y observación de factores que afectan directa e indirectamente la organización, con el objetivo de poder organizar y analizar la información que será útil en la elaboración del documento final.

⁶ MENDOZA, Lourdes. Diseño del plan estratégico 2013 – 2017 de la empresa Patricia Ramírez. [en línea]. Trabajo de grado (administración de empresas). Disponible en: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>

⁷ JARAMILLO, María, GONZALES, Sergio. Planeación estratégica para la empresa el dorado s.a.s 201. [en línea]. Monografía (especialista en evaluación y gerencia de proyectos) disponible en: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pdf>

Como resultado; la investigación logró que el personal administrativo y operativo de la empresa conociera el estado actual de la misma y la importancia de todos los procesos que cada uno de ellos realiza y adicionalmente, incentivar para tener una visión futurista de la organización. Si con el paso del tiempo el plan se implementa, la empresa podrá anticiparse a los cambios, lo cual le permite establecer una ventaja competitiva en comparación a sus rivales, mejorar sus ingresos y cumplir con los objetivos organizacionales propuestos.

VALENCIA, en el 2012.⁸; en su estudio titulado “Propuesta para fortalecer la calidad del servicio al usuario en la empresa de transporte público Siquima Express S.A con base en la implementación de un plan de marketing a partir del año 2012” llevó a cabo una investigación analítica -descriptiva para poder identificar las características y actitudes particulares de los usuarios frente a dar su libre opinión con respecto al servicio prestado por la compañía, también se buscaba conocer sus preferencias y el grado de aceptación que tenía el servicio ofrecido por la empresa. Para la recolección de los datos realizó encuestas y entrevistas personales a una muestra significativa de la población.

El plan de marketing estuvo propuesto para ayudar a la empresa a buscar el perfeccionamiento en los procesos que realiza, dejando de un lado su administración totalmente empírica y yendo en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible en el paso del tiempo.

CABRERA, en el 2012. En su trabajo de investigación “Formulación estratégica para una empresa personal. Industria y distribuciones MARCAST S.A.S.”⁹ utilizó como marco de referencia libros de administración estratégica entre ellos, a Fred David, ya que se relacionan con los modelos utilizados en su investigación. Como metodología, utilizó un tipo de investigación aplicada y descriptiva la cual permitió especificar la dificultad actual de la situación y se pudo realizar un análisis sobre el comportamiento y el direccionamiento de la organización; todo ello, se pudo llevar a cabo a través del empleo de fuentes primarias y secundarias para adquirir información de campo y bibliográfica, entre ellas el diagnóstico interno de la empresa y la observación directa e indirecta.

⁸ VALENCIA, Jennifer. Propuesta para fortalecer la calidad del servicio al usuario en la empresa de transporte público Siquima express s.a con base en la implementación de un plan de marketing a partir del año 2012. [en línea]. Trabajo de grado (administración de empresas). Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17153/T11.12%20V234p.pdf>

⁹ CABRERA CASTAÑO, Maryury Jacklin. Formulación estratégica para una empresa personal. Industria y distribuciones MARCAST S.A.S. [en línea]. Trabajo de grado. Universidad católica de Pereira, 2012. [Consultado 18 mayo 2018]. Disponible en: <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/1294/2/CDMAE91.pdf>

En los resultados de la investigación se realizaron análisis internos y externos que sirvieron como base para formular las debidas estrategias que direccionen la organización la cuales, le permitieron tener la capacidad para influir en su medio, una visión objetiva frente a la toma de decisiones y el aprovechamiento de los factores claves en el ambiente.

MURGUEITO y RODRIGUEZ, en el 2017. En su trabajo de investigación “Formulación de un plan de desarrollo estratégico para la agencia marítima SCS ADUANERA INC”¹⁰. Para el desarrollo de esta investigación se tomaron como marcos de referencias libros sobre administración y la planeación estratégica donde sus principales autores eran Fred David, Arthur A. Thompson, entre otros, estos siendo uno de los más citados en temas de planeación estratégica.

Su metodología consistió en un tipo de estudio descriptivo que permitió realizar análisis interno y externo de la organización y a su vez el plan de direccionamiento, el comportamiento de los colaboradores, características del desempeño y forma en cómo se ejecutaban las tareas y cumplimiento de metas y como todo esto, afectaba de manera positiva o negativa a la entidad; para esto se utilizaron diferentes tipos de recolección de información, entre ellos, fuentes secundarias como revisión documental y la recopilación de las diferentes guías existentes que describían la situación actual de la empresa.

En los resultados obtenidos se pudo identificar como está la organización frente a su competencia; permitiendo conocer su entorno, aquellas limitaciones que existen y la manera como se pueden contrarrestar para convertirlas en oportunidades; también la gran ventaja que tiene la empresa por estar ubicada en un Distrito donde su principal actividad es portuaria que por ende genera más oportunidad de crecimiento para este tipo de organización.

Como se puede ver, a la hora de hablar de planeación estratégica se encuentra un sin número de autores que se enfocan en el tema, los cuales, por medio de sus investigaciones sirven de referencia para el desarrollo del trabajo investigativo. Cada uno de estos autores trabaja con diferentes procedimientos para la elaboración de planes estratégicos, pero todos tienen el mismo fin o el mismo direccionamiento.

¹⁰MURGUEITO GAMBOA, Karina y RODRÍGUEZ CASTELBLANCO, Angie María. Formulación de un plan de desarrollo estratégico para la agencia marítima SCS ADUANERA INC. Trabajo de grado Administrador de empresas. Buenaventura: Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración, 2017. 165 p.

En este caso uno de los autores más citados es Fred R. David, ya que a lo largo de su experiencia en este tema sus libros han sido los más claros y los más aceptados por las universidades sin demeritar el trabajo de otros autores.

Hoy, la implementación de planes estratégicos ha tenido gran acogida en grandes organizaciones ya que es un mecanismo que permite direccionar de manera más acertada, el rumbo de las compañías, permitiendo que se realicen procesos de forma organizada y específica, además de estar al tanto de las exigencias del mercado actual y los constantes cambios en el entorno, por medio de diagnósticos que permiten saber cómo se encuentra la empresa en su interior y exterior, también conocer sobre sus competidores directos e indirectos, ya que es importante estar a la vanguardia de los cambios administrativos para poder responder ante la contingencia y poder adaptarse.

Los trabajos seleccionados anteriormente sirvieron como marco de referencia y punto de partida para el tema de investigación, principalmente porque en ellos encontramos estudios sobre la industria del transporte, además de la metodología de análisis e investigación, los cuales se componen de los mismos procesos utilizados para el desarrollo de nuestra propuesta de formulación de plan estratégico.

4.2 MARCO TEÓRICO

El término planeación estratégica es utilizado con bastante frecuencia actualmente sin embargo, si se busca un poco de historia se encuentran datos importantes sobre esta como dice Fred David,¹¹ la planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad ente 1960 y 1970, por lo cual los empresarios de ese entonces pensaron que había llegado la solución a todos los problemas organizacionales y se obsesionaron con ella; después de este gran auge cayó en el olvido en 1980 ya que los diferentes modelos de planeación estratégica no dieron los resultados esperados.

Después de la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad este proceso es muy practicado en el mundo de los negocios; lo cual indica que tiene suma importancia y es altamente asertivo ya que a pesar de haber transcurrido tanto tiempo en el olvido es aplicado a la realidad de las empresas hoy en día.

¹¹ Ibid. p. 5.

Según Fred David las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos de largo plazo, las estrategias son posibles cursos de acción que requieren decisiones de los altos directivos y grandes cantidades de recursos de la empresa¹². Por lo cual se puede interpretar que estas van orientadas hacia el futuro deseado de la empresa y en ellas se invierte mucho esfuerzo y dinero con el propósito que puedan cumplirse a cabalidad para alcanzar las metas propuestas.

Por otra parte, para Thompson y Strickland la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio¹³, es decir con ellas se busca a toda costa superar a la competencia con el ánimo de que los consumidores y/o clientes prefieran los productos y servicios que ofrece la compañía, para lograrlo se hace necesario tener un componente de audacia en la alta gerencia y conocimiento del comportamiento del mercado.

Planear y ejecutar estrategias son el fundamento de la administración de una empresa sin importar su tamaño, actividad a la que se dedique o cualquier otra característica, esto debe llevarse a cabo en todo tipo de organización desde la más simple donde se llevan procesos y toma de decisiones de forma empírica hasta la más compleja.

Así como no existen organizaciones iguales, tampoco los conceptos sobre planeación estratégica lo son, muchos autores han contribuido con diferentes modelos desde su perspectiva, aunque estas diferencias son más de forma que de fondo pues el objetivo final de todos los modelos es determinar y establecer una ruta de acción para llevar a cabo un plan que garantice el éxito de la organización.

Planeación estratégica es un término usado con frecuencia en el campo de los negocios pero sinónimo con el término administración estratégica que es usado con mayor frecuencia en el campo académico, David lo define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos¹⁴.

¹² Ibid., p. 12.

¹³ THOMPSON J, Arthur, *et al.* administración estratégica. Mc Graw Hill. México. Decimoctava edición. p. 5.

¹⁴ DAVID. Op. cit., p. 5.

Por la importancia de lo afirmado anteriormente, un plan estratégico debe ser desarrollado en las organizaciones por la alta gerencia la cual tiene en sus manos el rumbo que tomará la empresa en un horizonte de tiempo determinado, pero se recomienda incluir en este hasta la parte más pequeña de la organización para que los resultados sean óptimos.

Modelo estratégico de Thompson y Strickland. Para estos autores el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de 5 fases interrelacionadas e integradas, mencionadas a continuación:¹⁵

- Desarrollar una visión estratégica, misión y valores
- Establecer objetivos
- Diseñar una estrategia.
- Aplicar y ejecutar la estrategia
- Vigilar los avances.

Los autores mencionados afirman que: Una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la junta directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común¹⁶.

Este concepto muestra que la visión estratégica describe las aspiraciones de la administración de una empresa en el futuro, mientras que la declaración de la misión describe la actividad a la cual se dedica la empresa en la actualidad, por su parte los valores son las normas conductuales que la empresa cree son necesarios en el momento de llevar a cabo el negocio de la compañía.

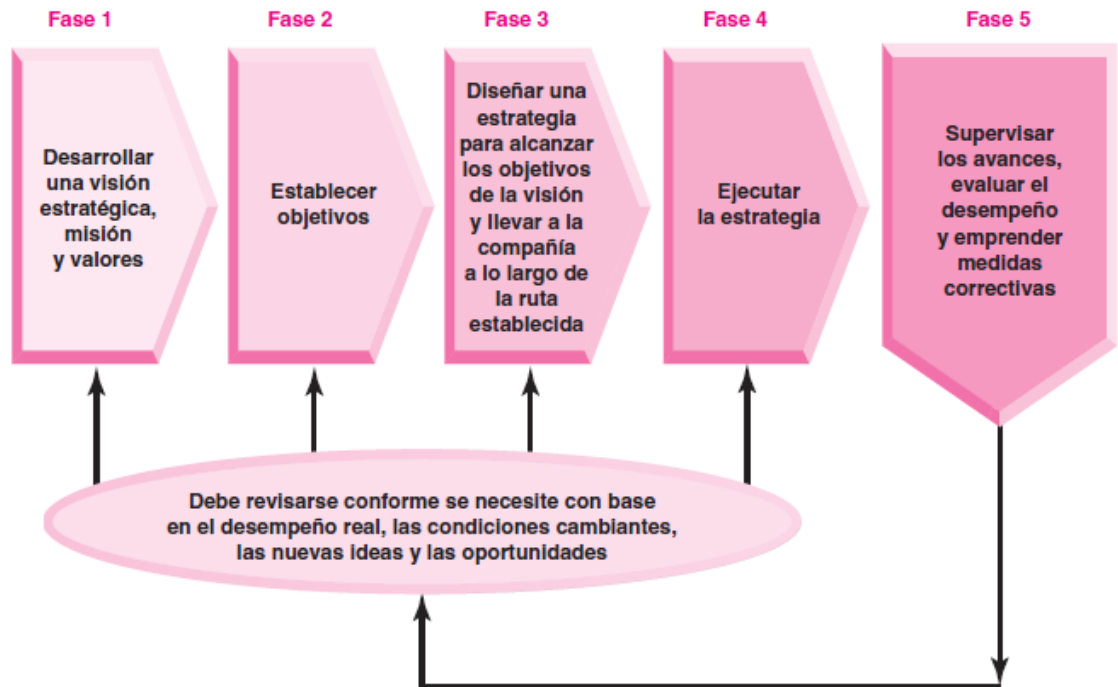
Por otra parte, los autores definen que el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución¹⁷ por medio de estos se centran los esfuerzos y se motiva a los empleados a trabajar para alcanzar lo que se ha propuesto inicialmente.

¹⁵ THOMPSON, J, Arthur, *et al.* Op. Cit., p.21.

¹⁶ Ibid., p. 22.

¹⁷ Ibid., p 28.

Figura 1. Modelo de administración estratégica de Thompson y Strickland.



Fuente: Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland "Administración estratégica, teoría y casos". p.22.

"Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos. Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones"¹⁸.

Para el diseño, aplicación y ejecución de la estrategia afirman que esta debe ser abordada por los altos ejecutivos de la empresa, pero estos a su vez deben delegar autoridad suficiente a directivos de niveles inferiores logrando así que haya una coordinación con los diferentes niveles de la organización para alcanzar las metas de desempeño globales de la compañía. Por último, la quinta fase busca supervisar los avances alcanzados, hacer las correcciones necesarias sobre el plan que se ha puesto en marcha.

¹⁸ Ibid., p. 33.

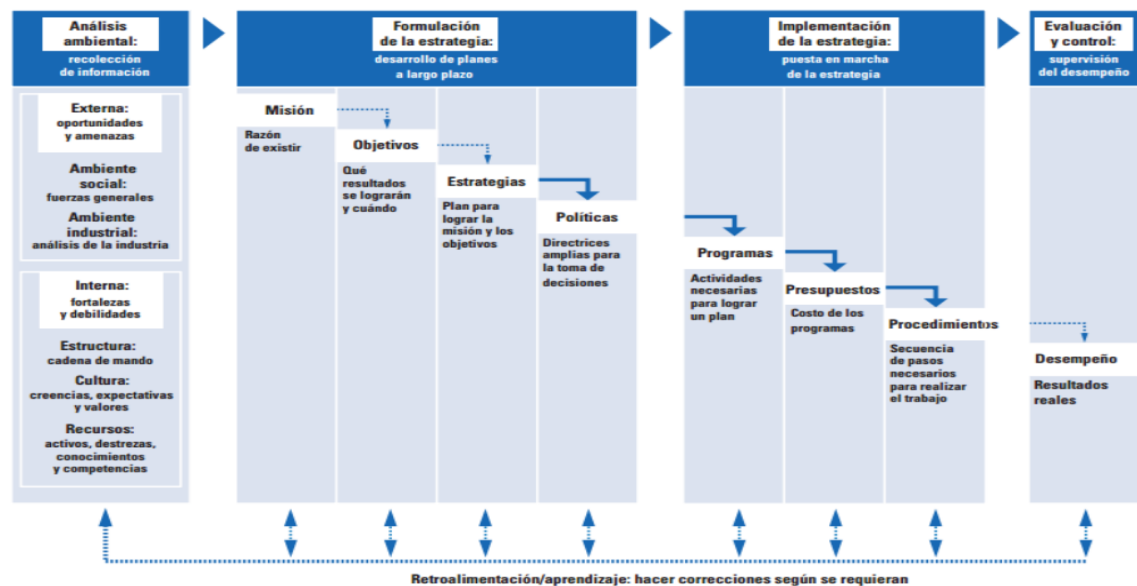
Modelo de administración estratégica de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. Está orientado hacia la permanencia de las organizaciones bajo los efectos del entorno interno y externo, es por eso que se propone a cada empresa trabajar bajo un análisis interno y externo que permita conocer y estar al tanto del estado actual de la organización y buscar las mejores alternativas para lograr adaptarse a cada cambio; este modelo de planeación estratégica se enfoca en 4 elementos básicos: (Figura 2)

- Análisis ambiental
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

Lo anterior con la finalidad de que las organizaciones tengan una orientación adecuada acompañada de una buena planeación que plantee los parámetros a seguir.

Para los autores Thomas L. Wheelen y J. David “La administración estratégica ha evolucionado al grado de que su valor principal reside en ayudar a una organización a operar con éxito en un ambiente dinámico y complejo”.¹⁹

Figura 2. Modelo estratégico de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.



Fuente: Tomado de T.L Wheelen, “strategic Management Model”, adaptado de “Concepts of Managemet”, presentado a la society for Advancement of Management (SAM), Reunion international Richamond, VA 1981.

¹⁹ THOMAS L. WHEELLEN y J. DAVID HUNGER. Administración estratégica y política de negocio. México: 2007, p. 9

Modelo estratégico de Fred David: Según Fred David el proceso de planeación estratégica consta de 3 etapas principales, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia, los cuales constan de una serie de actividades para poder llevarse a cabo, las cuales son secuenciales como se muestra en la siguiente gráfica: (figura 3)

Figura 3. Modelo estratégico de Fred David



Fuente: Fred R. David "conceptos de administración estratégica." 2003. P.14

Formulación de la estrategia: Consiste en desarrollar la visión y misión, análisis DOFA donde se busca identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades organizacionales; como también establecer los objetivos a largo plazo y la elección de las estrategias que se van a implementar, todo esto es de vital importancia principalmente a un largo plazo para la compañía ya que como dice el autor "las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnología durante mucho tiempo. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización."²⁰

Implementación de la estrategia: como lo dice David se refiere a "desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados con el

²⁰ DAVID. Op. cit., p. 7.

desempeño organizacional”²¹ es decir, en esta etapa es importante movilizar al personal de toda la organización para que este lleve a la práctica y desarrolle las estrategias que se formularon inicialmente, es conocida también como la etapa de acción de la administración estratégica y es considerada en el campo como la más difícil de las estrategias formuladas pero no implementadas correctamente, no arrojan ningún resultado para la empresa.

Evaluación de la estrategia: Es el medio principal para saber si las estrategias están funcionando, el autor menciona “debido al cambio constante de los factores externos e internos, todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras” al medir el funcionamiento o efectividad de las estrategias implementadas, es posible tomar las acciones correctivas necesarias para poder lograr los objetivos planteados.

Para la elaboración de este trabajo se escogió el modelo de Fred David debido a que este es un modelo práctico e integral para desarrollar la administración estratégica, que el mismo autor define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos”²² este modelo es ampliamente utilizado por consultores de planeación estratégica y empresas de todo el mundo; cabe destacar de igual forma que su autor ayuda activamente a empresas a nivel mundial en lo que se refiere a planeación estratégica, ya que su experiencia por más de 3 décadas desde el año de 1987 y sus innumerables aportes y publicaciones en el campo le proporcionan el crédito suficiente para esto.

Cabe destacar que para las auditorías externas e internas se utilizaron las estructuras de análisis de otros autores reconocidos, entre estos D’Alessio, Thompson y Strickland, que sirvieron de apoyo para la debida ejecución del diagnóstico situacional de la empresa.

Para poder desarrollar cada una de las etapas mencionadas anteriormente existe una serie de actividades o procesos que deben ser llevados a cabo en el interior de la organización las cuales van concadenadas entre sí para poder alcanzar el objetivo, estas se muestran en la figura 4

²¹ Ibid., p. 7.

²² Ibid., p. 5.

Figura 4. Etapas para la planeación estratégica



Fuente. Elaboración Propia basada en Fuente: Fred R. David "conceptos de administración estratégica.

Declaración de visión: Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica "¿qué queremos llegar a ser?"²³Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible".

Declaración de misión: Es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la declaración de la razón de ser de una organización²⁴. También es ampliamente conocida como el credo institucional la misión declara cual es el negocio de la empresa y a quienes está dirigido el producto o servicio que se ofrece, esta es fundamental para el establecimiento de los objetivos organizacionales ya que muestra claramente a que de dedica la empresa.

²³ Ibid., p. 56.

²⁴ Ibid., p.42.

Las declaraciones definidas con anterioridad, son normalmente exhibidas en un lugar visible en el interior de las instalaciones de la organización y estas son utilizadas con bastante frecuencia en diferentes escenarios que permiten mostrar o vender la empresa ante terceros, se constituyen en estos casos como una carta de presentación de la organización, por eso se hace necesario que estas sean un documento vivo, el cual represente un compromiso real para todos los miembros de la empresa; ya que actualmente existen muchos casos en los cuales no sucede esto solo se aborda el tema porque está de moda pero no transmite ningún tipo de interés para los involucrados directos en la compañía.

Proceso para desarrollar una declaración de misión:

En su libro conceptos de administración estratégica David observa beneficios que obtiene las empresas de contar con una visión y misión claras entre ellos:²⁵

1. Lograr una claridad de propósito entre todos los directivos y empleados
2. Dar dirección
3. Alcanzar un desempeño organizacional superior
4. Resolver puntos de vista divergentes entre los directivos
5. Fomentar la sensación de expectativas compartidas entre todos los directivos y empleados

Auditoría externa: “las auditorías externas revelan las oportunidades y amenazas claves a la que la compañía se enfrenta, lo que permite a los gerentes formular estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas”²⁶ en otras palabras esta permite conocer el macro entorno de la empresa y su posición frente a los competidores directos e indirectos con el fin de establecer una ventaja competitiva sostenible; en su elaboración se listan las oportunidades que pueden aprovecharse en la compañía y las amenazas que deben evitarse.

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían

²⁵ Ibid., p. 45.

²⁶ Ibid., p. 60.

beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro²⁷. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, es decir son factores netamente externos donde la compañía no puede intervenir directamente.

Un principio básico de la administración estratégica consiste en que las empresas deben mantener una ventaja competitiva en el mercado donde se desarrollan, para esto deben formular estrategias que le permitan tomar provecho de las oportunidades externas, las cuales pueden ser identificables fácilmente cuando se conocen las debilidades de los competidores, pues donde estos fallan puede ser el punto de partida para ganar un porcentaje mayor del mercado de este modo se puede superar a la competencia; por ende es sumamente importante reducir las amenazas que por lo general se encuentran representadas en las fortalezas de los competidores, es decir donde ellos son fuertes la empresa debe trabajar con el ánimo de ser superior para reducir a su mínima expresión la amenaza que representa la actuación libre de los rivales.

Auditoría interna: La auditoría interna exige que se recopile, asimile y priorice la información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información administrativa de la empresa, para revelar sus debilidades y fortalezas más importantes²⁸; es decir se realiza una revisión y evaluación de todos los procesos que se llevan al interior de la organización, esta se considera sumamente enriquecedora ya que los empleados cuando conocen la repercusión de su trabajo en otras áreas se esfuerzan para que este sea óptimo y los resultados sean visibles.

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es especialmente bueno o pobre. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica²⁹. Las organizaciones se esfuerzan constantemente por encontrar estrategias que les permitan aumentar las fortalezas internas y eliminar las debilidades internas.

Estas se determinan en función de los rivales, es decir siempre se busca un nivel de superioridad en comparación a ellos, adicionalmente no solo dependen del desempeño de la empresa sino también pueden verse influenciadas por factores

²⁷ Ibid., p.10

²⁸ Ibid., p.92

²⁹ Ibid., p.11

propios de la organización como pueden ser: una ubicación geográfica, una reputación de renombre entre otros.

Objetivos a largo plazo: Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan obtener al implementar ciertas estrategias, estos son necesarios a los niveles corporativos, divisionales y funcionales de una organización, además de ser un importante indicador del desempeño gerencial³⁰, por lo tanto los objetivos bien establecidos promueven el esfuerzo y dedicación de los empleados dentro de la organización.

Los objetivos son esenciales para que una organización alcance el éxito debido a que señalan la dirección o el norte que se persigue, estos revelan prioridades y establecen una base importante para todas las actividades de planeación que se realizan en la empresa. Existen diferentes tipos de objetivos de acuerdo al horizonte de tiempo en el cual se pretenden conseguir, los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones buscan alcanzar para lograr los objetivos a largo plazo que tienen un horizonte de tiempo superior a un año; para cada objetivo a largo plazo se hace necesario un conjunto de objetivos anuales, los cuales son importantes especialmente para la implementación de la estrategia ya que son como la descomposición en partículas pequeñas de lo que se va a lograr, mientras que los objetivos a largo plazo son muy importantes en la formulación de la estrategia ya que muestran el propósito de forma global.

Generar, evaluar y seleccionar estrategias: “el análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa alcance sus objetivos y su misión. Por lo tanto, es necesario desarrollar, examinar, priorizar y elegir entre un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más atractivas”.

Beneficios de la administración estratégica: La administración estratégica permite a las empresas tener una posición proactiva antes que reactiva frente a las oportunidades y/o amenazas que se puedan presentar a futuro, debido a que la planeación abre la posibilidad de ejercer cierto tipo de control en las acciones y definir de cierto modo el rumbo que tomará la organización en el paso del tiempo y esto proporcionará conseguir una ventaja competitiva en el mercado donde desarrolla su actividad. No obstante, esta aporta a los empleados un sentido de pertenencia más amplio hacia la organización en la cual laboran ya que el hecho de entender la importancia de su trabajo en los procesos y resultados de los mismos

³⁰ Ibid., p. 130

eleva su nivel de compromiso y el estar involucrados en todo este proceso hace que los mismos sientan parte importante.

Según David la administración financiera ofrece beneficios financieros y no financieros, las organizaciones que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación³¹, lo cual es ampliamente beneficioso para las finanzas y por ende para toda la organización tanto socios porque sus ganancias se van a ver aumentadas, como para trabajadores ya que se abre la posibilidad que sus condiciones laborales sean mejoradas con el paso del tiempo.

Por otra parte, entre los beneficios no financieros relaciona la mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas.

La administración estratégica mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas, ya que fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales³². Todas las anteriores siendo de suma importancia para el mantenimiento de la organización, ya que cuando una empresa cuenta con un equipo de trabajo sintonizado con los objetivos organizacionales y personales todo fluye de una mejor forma y esto se ve reflejado en los resultados obtenidos dentro de la empresa.

Existen también muchas empresas que no realizan administración estratégica o si esta se lleva a cabo carece de sentido y es una gestión pobre o mediocre, David enumera algunas razones por las cuales se puede presentar este fenómeno³³:

- Falta de capacitación formal en planeación estratégica
- Falta de comprensión de los beneficios que aporta la planeación estratégica
- No hay recompensas monetarias por planear
- No hay castigo por no planear

³¹ Ibid., p 16.

³² Ibíq., p 17.

³³ Ibíq., p 17.

- Demasiadas emergencias que resolver apagando fuegos como para planear
- Ver la planeación como una pérdida de tiempo dado que no hay productos o servicios que se deriven de ella
- Pereza, la planeación eficaz toma tiempo y esfuerzo; tiempo es dinero
- Conformidad con el éxito actual, no darse cuenta que el éxito de hoy no garantiza el de mañana
- Exceso de confianza
- Malas experiencias previas con la planeación estratégica en algún tiempo o en algún lugar

Errores en la planeación estratégica: David dice que existen algunos errores que deben evitarse a la hora de realizar la planeación estratégica³⁴

- Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos
- Realizar la planeación estratégica solo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación
- Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de las estrategias
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada
- Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en estratégica
- No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño
- Delegar la planeación a un planeador en vez de involucrar a todos los gerentes
- No involucrar a todos los empleados clave en todas las fases de la planeación

³⁴ Ibíq., p18.

- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio
- Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia
- Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de planeación
- Formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad

Las características integradoras de los componentes tanto de la misión como de la visión, por tanto, a continuación, se describen teóricamente los nueve componentes que integran la declaración de la misión y la visión, los cuales, son expuestos por David, Thompson y Strickland.

En primera instancia, se tiene que una de las características importantes en la declaración de la misión, es el *cliente*. Se identifican dos tipos de clientes; el interno y el externo. Los clientes internos son aquellos que forman parte laboral de la organización y los externos son aquellos individuos caracterizados por hacer uso de los diferentes productos y/o servicios que ofrece diariamente la empresa.

El cliente es quien determina lo que es una empresa. El deseo que tiene el cliente por sí mismo de pagar por un producto o servicio convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en productos. Lo que una empresa piensa que produce no es de importancia prioritaria, especialmente no lo es para el futuro de la empresa, así como para su éxito. Lo que el cliente piensa que está comprando, lo que considera valioso, eso sí es decisivo, pues determina lo que una empresa es, lo que produce y si prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto, sino siempre es una utilidad, es decir, lo que un producto o servicio hace por él. El cliente es el fundamento de una empresa y la mantiene en existencia³⁵

Como puede observarse, los clientes son aquellos actores sociales que le proporcionan sentido a la empresa pues del consumo de los mismos depende el éxito de la organización. Seguidamente, David expone que los productos o servicios son importantes y deben estar sujetos a las necesidades y demandas de los clientes puesto que es de esa manera como la empresa puede surgir y es de ahí que, el plan estratégico no se piensa desde adentro, por el contrario, se visiona desde las necesidades de los clientes; son estos quince finalmente aportan al surgimiento financiero de la empresa por medio de la compra.

³⁵ Fred David. Pág. 67.

Fred David continúa exponiendo los componentes necesarios de la declaración de una misión, y es así como también determina que en la planeación estratégica se debe tener en cuenta el *mercado* al cual el servicio o producto pertenece y eso, define David que, se traduce de forma específica en el espacio geográfico en el cual el producto o servicio compete; elemento esencial para generar impacto comercial.

Seguidamente, indica el autor la importancia de la *actualización tecnológica* no sólo en el campo de la producción también, en las estrategias publicitarias indispensables para dar a conocer de forma universal el producto o servicio ofrecido. A su vez, *la preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad* es otro elemento considerado indispensable por David en la declaración de la misión debido que sin ese componente, no se refleja interés en términos de proyecciones por lo tanto, en su misión, la empresa debe declarar ese aspecto para así contar con el objetivo establecido de preocuparse constantemente en mantener en el mercado, crecer de forma integral es decir, empresarialmente a la vez que mantiene su rentabilidad.

A su vez, la empresa debe contar con su propia *filosofía* por medio de la cual, expone sus valores y prioridades éticas para su pleno desempeño y generación de confiabilidad al cliente. Es considerado un componente importante debido que, de forma inherente contempla el criterio con el cual la empresa desempeña su producción.

El *concepto de sí mismo*, es otro componente importante de la misión y de acuerdo a lo expresado por David, comprenden de forma básica, como la empresa se auto concibe en relación a la competencia, pero también, teniendo en cuenta la calidad del producto o servicio que ofrece al cliente.

La preocupación por la imagen pública también es un elemento que debe estar integrado en la misión y ello, básicamente porque la imagen de la organización es indispensable para captar la atención del cliente. En ese sentido, el producto por sí solo no habla, la imagen que proyecte la empresa genera convencimiento al público para que este al final se sienta confiado de adquirir el determinado producto o servicio y en ese aspecto, se integra tanto, la tecnología como también la filosofía organizacional con la finalidad de establecer una imagen que permita generar ventaja competitiva.

Finalmente, la empresa debe contener en su misión la preocupación por los empleados en primera instancia, se comprende que estos son los clientes internos

puesto que son “los activos valiosos en la empresa”³⁶. Son aquellos que trabajan constantemente en la elaboración de los diferentes productos y servicios que ofrece la organización a su vez, se encargan de ofrecer esos productos y servicios, siendo estos de forma directa que, se esfuerzan por el crecimiento empresarial, haciendo eficaz la implementación de las estrategias planificadas en pro del surgimiento y sostenibilidad organizacional.

En términos de la visión, sus componentes según Strickland y Thomsomp, deben conllevar a la empresa, a ser una entidad en primera instancia; *integradora*, es decir, que se encargue de integrar a todos los actores sociales que intervienen en ella para sí, lograr de forma conjunta el propósito macro que es impactar comercialmente al público con sus servicios o productos ofrecidos y de esa manera, lograr significativa acogida por parte de los múltiples clientes que accedan a su adquisición. Además, la visión debe ser *amplia* y esa amplitud, no referida en términos descriptivos empero, se trata de ampliar su visión en cuanto al mercado se trata de manera que, cuente con una demanda considerablemente grande.

La visión a su vez debe contener tres elementos que se vinculan de forma natural que son, *realizable, activa y realista*; en primer lugar, debe tratarse de una misión que pueda ser ejecutada y no se quede en la propuesta plasmada lo cual, se lleve a cabo por medio de la acción que emprenda la organización por medio de sus empleados, para que se haga efectiva y a su vez, debe ser realista, es decir, sujeta a las necesidades y demandas del contexto sin que se salga de los parámetros que el medio en el cual opera la organización.

Seguidamente, la visión debe estar *extendida* en un tiempo propuesto para el alcance del objetivo trazado y, por consiguiente, debe ser *flexible* para que ese objetivo que se ha ideado sea alcanzable, teniendo en cuenta las variaciones que en el contexto empresarial y social se puedan presentar de manera que, esté dispuesta a superar las dificultades que se presenten. Por último, debe contener un lenguaje sencillo, sin más intensión que el cumplimiento de la misión para su efectivo desarrollo.

³⁶ David Pág. 48

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Estratega:³⁷ Persona sobre la que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Tienen diversos títulos como CEO, presidente, dueño, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.

Estrategia:³⁸ Son las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Estrategia proactiva:³⁹ Consiste en elementos estratégicos ideados y ejecutados conforme a lo planeado.

Estrategia reactiva:⁴⁰ Consta de los nuevos elementos que surgen conforme lo exija el cambio de condiciones.

FODA:⁴¹ Es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada.

Políticas⁴²: Son los medios para alcanzar objetivos anuales y consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos.

Ventaja competitiva⁴³: Cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación con sus rivales, o cualquier recurso que la empresa posea y sus rivales deseen.

³⁷ Ibid., p 8.

³⁸ WHEELLEN Y HUNGER. Op. cit. p 4

³⁹ Ibid., p 10

⁴⁰ Ibid., p 10

⁴¹ Ibid., p 10

⁴² DAVID. Op. cit, 13

⁴³ Ibid., p 8

Parque automotor:⁴⁴ Muestra el número de unidades vehiculares registradas por los gobiernos estatales y municipales, de acuerdo con el tipo de vehículo y el servicio que presta, además de la producción y venta nacional de automotores.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Transportes Línea Buenaventura S.A., en sus inicios se constituyó como una Sociedad Limitada y posteriormente, el 16 de mayo del 2008 fue constituida como una Sociedad Anónima con el objeto de ser una empresa privada prestadora del servicio de transporte público de pasajeros con excelente calidad en el Distrito de Buenaventura, en sus comienzos, la empresa tuvo la oportunidad de funcionar en el centro comercial Bellavista, en inmediaciones del almacén de cadena la 14 y más tarde, se trasladó a su nueva sede ubicada actualmente en la avenida Simón Bolívar Km 15, Vereda Citronela vía al mar.

Propiamente, es el corredor vial que conecta a Buenaventura con la ciudad de Cali y aún, con el resto del interior del país, lo que evidencia la localización estratégica de la empresa para una mejor funcionalidad. Esta empresa cuenta con 367 vehículos afiliados aproximadamente para la prestación del servicio de transportes terrestre de pasajeros.

La empresa se encuentra ubicada en uno de los puertos más impórtate para Colombia, el cual carece de optima infraestructura vial y mecanismos de señalización al interior del distrito, a lo largo del tiempo esta empresa y otras más se han podido sostener y crecer, supliendo la necesidad de desplazamiento de los habitantes , cada día la afluencia de vehículos públicos es mayor, esto provocando altas congestiones vehiculares sobre todo en las horas pico, los controles para estos problemas se encuentran a cargo de la secretaria de tránsito.

⁴⁴ INEGI. Significado del parque automotor. [en línea], 15 de mar.de 19. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/temas/vehiculos/>

Figura 5. Infraestructura empresa transportes Línea Buenaventura S.A.



Fuente: Empresa de Transportes Línea Buenaventura. Tomado de; Línea Buenaventura. 2018

Una de las características con que cuenta este Distrito y la manera como se encuentra organizado es la siguiente:

Buenaventura declarado oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico por la ley 1617 del 5 de febrero de 2013, está ubicado en el sur occidente de la República de Colombia, en las coordenadas 3° 53" de latitud norte, 77° 04" de longitud al oeste del meridiano de Greenwich. La ciudad consta de una zona insular (Isla de Cascajal) donde se concentra la mayoría de las actividades económicas y de servicios; y otra continental, esta última con una vocación principalmente residencial⁴⁵.

Para las compañías y cooperativas es de gran importancia estar al tanto de la manera como se encuentra organizada la población administrativamente al momento de crear estrategias de operación ya que cada una de estas poseen las rutas que le asignan los organismos de control para poder desplazarse y poder brindar el servicio en las diferentes comunas y vía principal de la ciudad; "administrativamente la cabecera ha sido dividida en 12 comunas, además hoy debido a la ley de distrito 1617, se divide en 2 localidades el territorio.

Cuenta con aproximadamente 158 barrios y su zona rural con 19 Corregimientos. Su configuración se ha dado en forma longitudinal a lado y lado de la vía principal, llamada avenida Simón Bolívar con aproximadamente 13 Km.; esta vía comunica a la ciudad con el interior del país"⁴⁶.

⁴⁵ Cámara de comercio de Buenaventura. Análisis socioeconómico de Buenaventura 2017. [en línea], 15 de abr. de 18. Disponible en: http://www.ccbun.org/images/multimedia/20180131_analisis_socioeconomico_del_distrito_de_buenaventura_2017.pdf

⁴⁶ Ibid, p.9.

Según el estudio socio económico del 2017 realizado por la Cámara de Comercio de Buenaventura “La distribución a nivel de sectores económicos es la siguiente: el sector comercio con el 46% de representación, alojamiento, comida y hospedaje 9,5%; industrias manufactureras 8%, transporte y almacenamiento 8%; actividades profesionales, científicas y técnicas 5%. Y otras actividades de servicios 4%. Estos sectores en su conjunto agrupan el 80% del tejido empresarial del Distrito”⁴⁷. El transporte en todas sus modalidades ocupa la décima parte del tejido empresarial en el Distrito, este siendo de gran importancia ya que es un servicio de primera necesidad que permite que se lleven a cabo todas las demás actividades del sector económico.

En Buenaventura existen 9 empresas privadas de transporte rural y urbano encargadas de brindar el servicio de movilización de pasajeros de tipo taxi, microbuses o colectivos y jeep o camperos; en el momento de operar son los organismos de control que asignan rutas a cada empresa privada o cooperativa dependiendo la necesidad en cada sector de la ciudad con vehículos de variada capacidad. A continuación, se muestra las empresas que ofrecen el servicio y su respectivo parque automotor:

4.5 MARCO LEGAL

Es importante investigar y conocer el entorno legal que pone a disposición las debidas leyes y normatividad que regula y controla el desarrollo de las actividades de la empresa objeto de estudio; entre estas leyes se encuentran aquellas normas que permiten obtener las debidas licencias para el funcionamiento de las empresas de transporte público:

Ley 105 de 1993, Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones⁴⁸.

⁴⁷ Ibid, p.7.

⁴⁸ Secretaria jurídica Distrital. Régimen legal de Bogotá D.C. [en line], 13 de abr. de 18. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>

Cuadro 1. Parque automotor de las empresas de transportes público de pasajeros de Buenaventura

EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS EN BUENAVENTURA				
PARQUE AUTOMOTOR				
TIPO DE VEHICULO	Camperos	Taxis	Microbus	Total
Cooperativa especializada de motoristas y transportadores (Coomoepal)	216	319	0	535
Empresa de transportadores union de taxistas S.A. (Unitax s.a.)	0	500	32	532
Sociedad vallecaucana de transporte S.A.				401
Empresa de Transporte Automotor Transporte Bravo Hermanos Ltda	0	381	0	381
Empresa de Transporte Línea Buenaventura Ltda.	0	64	303	367
Cooperativa de Transportadores Motoristas de B/ventura Coomobuen Ltda.				331
Sociedad súper taxi de Buenaventura	0	280	0	280
Cooperativa Multiactiva de Servicios Varios del Eje Cafetero Coomec Ltda	29	126	0	155
Cooperativa de Transportadores La Perrera Ltda. “Cootranspe”.	0	24	0	24
TOTALES	245	1694	335	3006

FUENTE: Secretaria de tránsito y transporte Distrital de Buenaventura, 2018.

El Artículo 3° de la Ley 105 de 1993, estipula que el transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de usuarios sujeto a una contraprestación económica.

El numeral **2 del artículo 3° ibíd.** Señala que la operación del transporte público en Colombia es un servicio público bajo la regulación del Estado, el cual ejercerá el

control y la vigilancia necesarios para su adecuada prestación en condiciones de calidad, oportunidad y seguridad y que existirá un servicio básico de transporte accesible a todos los usuarios; que se permitirán de acuerdo con la regulación o normatividad, el transporte de lujo, turístico y especial, que no compitan deslealmente con el sistema básico⁴⁹.

Ley 336 de 1996, Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte⁵⁰.

El Artículo 5° de la Ley 336 de 1996, establece que el carácter de servicio público esencial bajo la regulación del Estado que la ley le otorga a la operación de las empresas de transporte público, implicará la prelación del interés general sobre el particular, especialmente, en cuanto a la garantía de la prestación del servicio y a la protección de los usuarios, conforme a los derechos y obligaciones que señale el reglamento para cada modo.

El Artículo 23 de la misma norma, dispone que las empresas habilitadas para la prestación del servicio público de transporte sólo podrán hacerlo con equipos matriculados o registrados para dicho servicio, previamente homologados ante el Ministerio de Transporte, sus entidades adscritas, vinculadas o con relación de coordinación y que cumplan con las especificaciones y requisitos técnicos de acuerdo con la infraestructura de cada modo de transporte⁵¹.

Decreto 170, "Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor colectivo metropolitano, distrital y municipal de pasajeros". El presente Decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Colectivo Terrestre Automotor de Pasajeros del radio de acción Metropolitano, Distrital y/o Municipal 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 Internacionales⁵².

⁴⁹ Ministerio de Transporte. Decreto 348 de 2015. [en línea], 13 de abr. de 18. Disponible en <file:///D:/Downloads/DECRETO%20348%20DE%202015.pdf>.

⁵⁰ Secretaria jurídica Distrital. Régimen legal de Bogotá D.C. [en línea], 13 de abr. de 18. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>

⁵¹ Ministerio de Transporte. Decreto 348 de 2015. [en línea], 13 de abr. de 18. Disponible en <file:///D:/Downloads/DECRETO%20348%20DE%202015.pdf>

⁵² Ministerio de transporte. Decreto 170 de 2001. [en línea], 13 de abr. de 18. Disponible en file:///D:/Downloads/Decreto_170_2001.pdf

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Con base al interés perseguido en la elaboración del presente trabajo se llevó a cabo una investigación descriptiva, en razón de que se buscó identificar los principales factores que afectan directamente a la organización Transportes Línea Buenaventura S.A, de igual forma se buscó conocer patrones de comportamiento y percepciones que tienen los asociados con respecto a la misma. La característica planteada del estudio descriptivo, permitió evidenciar que ese tipo de investigaciones, tiene mayor profundidad por la exigencia misma de indagar más allá de lo que a simple vista el investigador puede observar o de lo que someramente muestra el campo de estudio.

A su vez, se indica que la presente investigación es de tipo descriptiva, debido que se enfocó en evidenciar cada una de las sub-problemáticas existentes en derredor del problema macro. La investigación descriptiva enuncia de forma progresiva tanto la composición del problema investigado, como sus causas, consecuencias y la forma como los involucrados en el mismo; es decir, la población sujeta del estudio lo aborda.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método del presente estudio es mixto. Se consideró necesario teniendo en cuenta que es una investigación que conllevó tanto a la indagación de aspectos cualitativos como cuantitativos del problema investigado. Para poder plantear a posteriori un plan de mejoramiento en pro de la empresa de transportes delimitada en este caso, se hizo pertinente que se indagaran sobre aspectos que dieron cuenta de las cualidades de la empresa y la problemática existente en la misma lo cual, la hizo merecedora de la propuesta del plan de mejoramiento como también, fue necesario estudiar esos aspectos cuantitativos que permitieron fortalecer el plan propuesto.

El enfoque mixto en el presente estudio, permitió la utilización de instrumentos de aplicación en el campo investigativo que arrojaron resultados tanto cuantificables como calificables los cuales, dieron la oportunidad de estudiar a mayor profundidad el tema en cuestión para así, conducir con mayores elementos, a la elaboración del plan de mejoramiento para la empresa que, es considerado como el propósito cumbre del estudio planteado. Se reconoce en ese aspecto que, para poder generar el plan propuesto, se hizo necesario indagar todos los aspectos integradores de la

empresa y la problemática que actualmente a esta le subyace en términos administrativos.

El primer objetivo específico de la actual investigación cual fue; **realizar el análisis situacional de Transportes Línea Buenaventura S.A.** es un objetivo de carácter cuantitativo debido que, la realización del análisis situacional, sugirió inicialmente que, por medio de una encuesta, se identificaran las situaciones del problema investigado; por lo tanto, éste ejercicio permitió medir la magnitud del problema existente en la empresa de Transportes Línea Buenaventura.

Seguidamente, se tiene que el objetivo número dos, que se propuso **establecer la filosofía institucional para Transportes Línea Buenaventura S.A.** es de corte cualitativo; para su desarrollo, se accedió a documentos bibliográficos como recursos secundarios para contar con referentes teóricos que permitieron su elaboración.

El tercer objetivo específico de la investigación, fue **establecer los objetivos estratégicos de Transportes Línea Buenaventura S.A.** es de carácter mixto; ello, por las siguientes razones.

- En primer lugar, fue preciso conocer la cantidad de clientes que componen a la organización a la vez, determinar el número de empleados, con el propósito de planificar la estrategia distributiva para que el personal existente en la empresa, trabaje de forma equitativa en pro de la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- En segundo lugar, fue necesario indagar precios de los servicios que ofrece la empresa y hacer un estudio comparativo con otras empresas del gremio, que operan en la ciudad; a la vez, se investigó sobre el tiempo, (cronológicamente hablando) con el cual dispone el cliente para la satisfacción del servicio obtenido.
- Finalmente, el presente objetivo específico, constituye un estudio cualitativo, para establecer los objetivos estratégicos, fue pertinente realizar entrevistas semi-estructuradas al personal que labora en la entidad, para así, precisar las propuestas estratégicas dispuestas a favorecer el avance económico de la organización y la plena satisfacción de los clientes.
- El objetivo específico número cuatro, **formular estrategias empresariales que orienten el alcance de los objetivos de Transportes Línea Buenaventura S.A.**

- Es de corte cualitativo; para su cumplimiento, fue necesario indagar por medio de la entrevista semi-estructurada, al personal administrativo de la empresa, para obtener información referente a los planes estratégicos de la organización y su aplicación.
- El quinto objetivo, **implementar el plan de acción con base a las estrategias seleccionadas**; se caracterizó por ser un objetivo mixto por las siguientes razones.
- Desde la perspectiva cualitativa, se requirió contar con un proceso logístico para poner en marcha las estrategias contenidas en el plan.
- Desde el enfoque cuantitativo, se estableció el número de clientes atendidos por un determinado número de empleados, en un tiempo delimitado, para observar y evaluar la eficacia del plan estratégico propuesto.
- El objetivo específico número seis, consistente en **establecer un marco de referencia que permita hacer seguimiento y evaluación de las estrategias una vez implementadas**, se enfocó en un método mixto. A través de este, se logró el establecimiento del determinado plan, para hacer respectivo seguimiento y evaluar la implementación del mismo, por lo tanto, el análisis del plan estratégico, consintió en una propuesta mixta, para poder determinar impactos tanto en términos de cantidad como también de calidad, frente al uso de los servicios por parte de los clientes y ofrecidos por la empresa, la eficacia del servicio prestado por los empleados de la línea de transportes y a su vez, el nivel de satisfacción de los clientes.

El método de estudio que se utilizó en la indagación de esta problemática fue el método analítico por medio del cual, se analizó; como su nombre lo describe, cada una de las características y/o fenómenos del problema investigado; con el propósito de comprender a profundidad sus aspectos propios. El análisis permite ir más allá, indagar y escudriñar eso indagado, con la finalidad de alcanzar significativos hallazgos determinantes del hecho estudiado.

Una de las ventajas de este método, consiste en que se articula con el enfoque mixto debido que, permite el análisis tanto de las propiedades cualitativas como también cuantitativas del estudio, lo que conllevó a obtener mayor análisis del problema estudiado.

5.3 FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se acudió a las siguientes fuentes:

Fuentes Primarias: Las fuentes de información primaria a las cuales se acudió para obtener información del campo de estudio, fueron; empleados pertenecientes al sector administrativo como también operativo de la empresa de transporte, a afiliados que también son dueños de vehículos y, por último, a conductores de los vehículos de prestación de servicio público en la ciudad.

Fuentes secundarias: Se acudió a fuentes de información bibliográficas tales como páginas web, bases de datos, libros, documentos existentes de la organización, artículos, que proporcionaron información clara para la investigación.

Las fuentes bibliográficas utilizadas para la elaboración de la filosofía de la empresa fueron; Fred R. David con su libro conceptos de administración estratégica como también, Thompson y Strickland; como fuentes principales para la elaboración de la filosofía empresarial, propuesta en el plan estratégico.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este caso, se tuvo en consideración diferentes técnicas consistentes en entrevistas y encuestas; cada una, dando cuenta del enfoque mixto del estudio. En el caso propio del carácter cualitativo; que es uno de los aspectos de la investigación mixta, se usó diferentes instrumentos para recolectar información consistente en; entrevistas semi-estructuradas, observación no participante y revisión documental.

Para el hallazgo de información cuantitativa, se usó la encuesta como instrumento para recolectar información numérica, pero a su vez, se aplicó la tabulación de datos, que es el proceso consecuente a la encuesta y que da paso al análisis de los datos cuantificables hallados en el campo, con la finalidad de avanzar hacia la descripción detallada de la problemática expuesta.

Se realizó dos formatos diferentes de entrevistas semi-estructuradas; para ser aplicadas a distintos informantes. Por una parte, se entrevistó a tres miembros del sector administrativo de la empresa y a dos operativos de la misma. También se

entrevistó a cinco clientes de la organización. Lo anterior, con el propósito de contar con información cualitativa del campo de estudio.

También se aplicó la encuesta con el tipo de cuestionario Likert, para una mejor descripción de los resultados hallados en el campo. En este sentido, se encuestó a 20 conductores de vehículos afiliados a la empresa como también, a cinco clientes asociados a la Línea de Transportes Buenaventura S.A. que, a su vez, son dueños de vehículos públicos que prestan el servicio en la ciudad.

5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa de transporte público terrestre de pasajeros en el Distrito de Buenaventura, que tiene como objetivo la formulación de un plan estratégico para que pueda ser aplicado a la entidad con el fin de darle un direccionamiento adecuando y la manera con se deben realizar cada una de las funciones y tareas, a su vez que le permita ser más competitiva y adaptarse a las exigencias que se presentan a diario en el mercado.

En ese sentido, se indica que la población sujeta del estudio se compone de; personal administrativo de la empresa de transportes Línea Buenaventura, dueños de vehículos afiliados a la empresa para la prestación del servicio público referido y conductores de servicio público de la empresa.

5.6 SELECCIÓN DE LOS INFORMANTES DEL PROYECTO

La investigación contó con una selección estratégica de informantes para la adquisición de información respectiva que apoyó la construcción del análisis investigativo dentro de los cuales se encontró las siguientes categorías de informantes; personal perteneciente a la administración de la empresa de transportes Línea Buenaventura, quienes se caracterizan por conocer toda la dinámica administrativa y gerencial de la empresa hecho que fue de vital importancia para inquirir en ese campo.

También se contó con algunos dueños de vehículos afiliados a la empresa intervenida y a la cual, va dirigido el plan de mejoramiento administrativo, para conocer de cerca las ventajas, desventajas y opiniones de los afiliados sobre la empresa Línea Buenaventura.

Por último, se contó con la participación informativa de conductores que laboran en la prestación del servicio público, en el contexto de la zona urbana de Buenaventura.

5.7 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se interpretó, unifico y organizó la información recopilada donde tuvo lugar la observación indirecta y conocer cuál es la verdadera problemática, después de estos se procedió a realizar la formulación del plan estratégico siguiendo los lineamientos planteados por los autores que se ha estudiado y se han tomado como marco de referencia.

6. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA TRANSPORTES LÍNEA S.A. (2019 – 2023)

La filosofía empresarial es un aspecto indispensable a la hora de formular un plan estratégico debido que, es en ese apartado que se clarifica la misión y visión empresarial por medio del cual, se expresa tanto el objetivo general de la organización como también el del público al cual está dirigido el producto y/o servicio que se ofrece.

La intencionalidad de ese producto, los medios por los cuales se ofrece, el concepto que la empresa tiene de sí misma, su filosofía institucional, los medios tecnológicos utilizados para la oferta de su producto o servicio como también, los resultados esperados tanto a corto, mediano y largo plazo. Además, se especifica en este apartado filosófico, la ética empresarial que es un punto importante debido que, a partir de la misma, se rige el óptimo funcionamiento de la empresa y se condensa la calidad y eficacia del servicio y/o producto ofrecido al público.

El actual capítulo, se compone de elementos importantes como son; la misión y la visión de del plan estratégico propuesto para la empresa de transportes Línea Buenaventura S.A el cual, es construido con el propósito de direccionar mejoras en la calidad del servicio ofrecido desde la entidad referida a los afiliados de la organización que, se caracterizan por ser personas naturales dueños de vehículos que prestan el servicio de transporte público a la ciudadanía de la zona urbana del distrito de Buenaventura.

Para el desarrollo del presente capítulo utilizó las concepciones en términos de planeación estratégica de David y David⁵³ como también, de Thompson y Strickland⁵⁴; considerados referentes importantes para la construcción adecuada de un plan estratégico práctico, que permita alcanzar los objetivos propuestos.

⁵³ DAVID, R., Fred, DAVID, R., Forest. Conceptos de administración estratégica

⁵⁴ THOMPSON, J, Arthur, *et al.* Op. Cit., p.23.

A continuación, se presentan según David⁵⁵, los nueve elementos componedores de la misión empresarial.

1. Clientes
2. Productos y servicios
3. Mercados
4. Tecnología
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
6. Filosofía
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma
8. Preocupación por su imagen pública
9. Preocupación por los empleados

Los anteriores, son los elementos que se consideran forman parte de la Misión en el marco de un plan empresarial estratégico.

Para Thompson y Strickland⁵⁶ una visión debe definir las aspiraciones de los directivos para la empresa la cual debe definir “ donde se quiere llegar”.

6.1 DECLARACIÓN DE MISIÓN

A continuación, se presenta la declaración de la misión actual de la empresa de Transportes Línea Buenaventura S.A., ofreciendo a la comunidad bonaverense, la posibilidad de contar con servicio de transporte urbano que supla la necesidad en ese respecto.

En la siguiente misión se puede observar que solo están reflejados tres (3) de los nueve (9) elementos citados por David y David.

Declaración de misión actual: Trabajar con espíritu de servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios, generando desarrollo y bienestar para la comunidad. Brindar mayor garantía de calidad en la prestación del servicio.

Declaración de misión propuesta: Somos una empresa capacitada para ofrecer a sus afiliados, calidad integral en la prestación de servicios y venta de productos consistentes en mantenimiento de vehículos automotores, con el propósito de

⁵⁵ DAVID. R., Fred, DAVID. R., Forest. Op. Cit., p.48

⁵⁶ THOMPSON, J, Arthur, *et al.* Op. Cit., p.22.

promover la equidad, solidaridad y buena atención a los afiliados de la empresa para satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes. Nos enfocamos en estrategias que garanticen un servicio de transporte urbano de buena calidad que consecuentemente, responda a las necesidades de transporte público de la ciudadanía del Distrito de Buenaventura, al tiempo que también se propende por el buen trato laboral de sus empleados, para alcanzar el desarrollo sostenible de la empresa.

6.2 DECLARACIÓN DE VISIÓN

Declaración de visión actual: Seremos reconocidos como la empresa líder de transporte terrestre automotor de pasajeros a nivel urbano y departamental, la ciudad del servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

Es una visión breve, pero se puede reforzar con otros elementos alcanzables que la complementen.

Declaración de Visión propuesta: Liderar en el año 2023, el sector automotor en la prestación del servicio de transporte público urbano en el Distrito de Buenaventura, logrando satisfacer las necesidades tanto de afiliados como de la ciudadanía en todo lo relacionado con la oferta de sus servicios y productos, a través del esfuerzo por mantener buena calidad bajo mecanismos de integración y motivación al personal que labora en nuestra entidad como a los afiliados y a sus conductores para que de forma integrada haya la oportunidad de beneficiar a todos los involucrados en el desarrollo empresarial.

6.3 CÓDIGO DE ETICA PARA LA EMPRESA TRANSPORTES LÍNEA BUENAVENTURA S.A.

El código de ética en la planeación estratégica es importante debido que en este se encuentran inmersos los principios y los valores éticos característicos de la organización por medio de los cuales, la empresa evidencia su integridad organizacional.

En el actual caso se, proponen los siguientes principios éticos:

- El cliente siempre tiene la razón.

- El cumplimiento de los requerimientos de los clientes, consumidores y asociados, orientados a la satisfacción de las necesidades.
- Los colaboradores trabajan con transparencia y responsabilidad para el logro y cumplimiento de los objetivos.
- Confidencialidad de la información con respecto a la base de datos de los clientes.
- La eficacia y productividad son implementados para el adecuado funcionamiento organizacional.
- Personal motivado y capacitado con alto sentido de pertenecía y un buen desempeño organizacional.

Valores éticos: La empresa Transportes Línea Buenaventura debe contar con un conjunto de valores los cuales permite el logro de los principios establecidos para esto se propones los siguientes valores:

- Compromiso
- Buen servicio
- Responsabilidad
- Honestidad y transparencia
- Confianza
- Equidad

7. AUDITORIA EXTERNA TRANSPORTES LÍNEA BUNAVENTURA S.A.

7.1 AMBIENTE INDUSTRIAL Y COMPETITIVO

7.1.1 Identificación del ambiente competitivo: Identificar el sector industrial al cual pertenece la organización es un aspecto de relevante importancia debido que permite contar con el conocimiento sobre las características competitivas que le rodean para así, tener en consideración el estudio, planificación y aplicación de estrategias que le permitan propulsar su desarrollo empresarial. A su vez, la identificación del entorno competitivo permite distinguir las condiciones con las cuales se está pugnando en una determinada área empresarial; considerando aspectos como, forma organizacional, políticas, y clientes potenciales.

La industria según código CIIU. De acuerdo con la *Clasificación Industrial Internacional Uniforme* (CIIU), el cual determina el código industrial para todas las actividades económicas, el transporte de pasajeros que atiende las necesidades de movilidad terrestre de forma colectiva e individual a nivel interurbano (no incluye el transporte férreo) y en cualquier geografía terrestre que facilite el acceso, al servicio de transporte ofrecido a la ciudadanía del distrito de Buenaventura por parte de la empresa de transporte Línea Buenaventura como miembro actual de la industria de transporte público urbano en el distrito de Buenaventura y sus competidores, les corresponde el código No. 4921 con el cual, se identifica la industria; determinando así que el servicio prestado por la empresa mencionada y todas las organizaciones que forman parte del gremio a la ciudadanía bonaverense es categorizado como transporte de pasajeros.

El código CIIU asignado a la industria para su funcionamiento, abarca en términos generales los servicios de transporte colectivo (buses, busetas y microbuses), servicio de transporte individual correspondiente a taxis, sistema de transporte masivo; dado en las grandes ciudades para abastecer con mayor eficacia la necesidad de la ciudadanía. En este respecto, se destaca que, en el campo de la industria de transporte operante en Buenaventura, no se da el sistema de transporte masivo. A su vez, el código incluye a los servicios de transportes especiales de pasajeros por carretera; viajes y excursiones. No incluye el transporte en ferrocarril bajo ninguna categoría; a este le compete un código diferente que, de acuerdo con el CIIU, es el código 4911.

Transporte terrestre automotor

Transporte de pasajeros. Es una forma de transporte direccionado a facilitar la movilización de personas en diferentes contextos rurales y urbanos, con la utilización de vehículos apropiados para ese fin y ajustado a la infraestructura sectorial.

Es una modalidad de transporte prestado a la ciudadanía bajo condiciones de libertad de acceso, calidad del servicio y seguridad de los pasajeros. El transporte de pasajeros tiene la característica fundamental de estar sujeto a contraprestación económica; es decir que, para su utilización, el usuario debe retribuir el costo regulado por el Estado.

La industria de transporte de pasajeros es regulada por el Estado quien es el encargado de vigilar esa actividad económica, a través de la norma competente, emitida desde el Ministerio de Transporte; llevada a cabo por medio de la siguiente legislación. Ley 105 de 1993, Ley 336 de 1996 y Decreto 170 Todas, determinantes de la actividad de transporte y el transporte público en Colombia y, por ende, en el distrito de Buenaventura.

Esta modalidad incluye diferentes formas de transporte que son:

- **Modalidad colectiva:** buses, busetas y microbuses.
- **Modalidad individual:** Taxis.
- **Sistemas de transportes masivos:** por medio de articulados u operadores de esos sistemas de movilización. Dado en las grandes ciudades, en el caso de Buenaventura, esta categoría de transporte público no opera.

Otra característica del transporte de pasajeros, es la utilización de rutas que indiquen el destino y así mismo, establece los costos y horarios de circulación de los vehículos determinados para la prestación del servicio. A su vez, la modalidad de transporte referida incluye servicios de viajes contratados y servicios especiales de pasajeros.

Por último, se consigna que el código CIIU 4921 correspondiente a transportes de pasajeros, avala la modalidad de arrendamiento de vehículos con conductor en ese sector económico. En el distrito de Buenaventura existen diferentes empresas dedicadas a facilitar la movilización a la ciudadanía estas son:

Cuadro 2. Empresas competidoras en la industria de transporte urbano en Buenaventura

EMPRESA	MODALIDAD DEL SERVICIO	PARQUE AUTOMOTOR	TOTALIDAD PARQUE AUTOMOTOR
Cooperativa especializada de motoristas y transportadores (COOMOEPAL)	* Camperos * Taxis	* 216 Camperos * 319 Taxis	535 vehiculos
Empresa de transporte Unión de taxistas UNITAX S.A.	* Taxis * Microbuses	* 500 Taxis *32 Microbuses	532 Vehiculos
Sociedad Vallecauca de de transprtes S.A.			401 Vehiculos
Empresa de transporte automotor Transporte hermanos Bravo Ltda.	* Taxis	* 381 Taxis	381 Vehiculos
Trasnporte Linea Buenaventura S.A.	* Taxis * Microbuses	* 64 Taxis * 303 Microbuses	367 Vehiculos
Cooperativa de transportes de motoristas de Buenaventura COOMOBUEEN Ltda.	* Taxis * Microbuses		331 Vehiculos
Sociedad super de taxis de Buenaventura	* Taxis	* 280 Taxis	280 Vehiculos
Cooperativa multiactiva de servicios varios del eje cafetero COOMECA Ltda.	* Taxis * Camperos	* 126 Taxis * 29 Camperos	155 Vehiculos
Cooperativa de transportes la perrera COOTRANSPE Ltda.	* Camperos	* 24 Camperos	24 Vehiculos

Fuente. Elaboración propia basada con información suministrada por la Secretaría de Tránsito del distrito de Buenaventura. 2017.

La industria según Michael Porter. De acuerdo con la perspectiva de Porter, la industria puede ser definida como un conjunto de empresas sustitutas o cercanas una de las otras que satisfacen la misma necesidad del cliente. Conforme a la anterior definición, quienes conformarían la industria donde compite la empresa Línea Buenaventura.

Identificación de Actores. Cada uno de los actores que conforman la industria del transporte público de pasajeros en Buenaventura, se caracterizan por ser organizaciones pequeñas dedicadas a satisfacer la necesidad de transportarse de los miles de habitantes del distrito de que, a su vez, se traduce en el aporte desde la industria, al avance social de la ciudad.

En este caso, se menciona que la industria de transporte público aporta para el avance señalado puesto que, cada una de las actividades desarrolladas por la ciudadanía tendientes a; actividades productivas, educativas, laborales, sociales políticas, culturales, etc; son facilitadas por la movilización a través del transporte público que permite la conducción de los usuarios a sus diferentes destinos, generándose así, desarrollo social.

Las empresas dedicadas a esa función en el territorio descrito, se encuentran reguladas por las normas estatales determinadas en la Constitución Política Nacional que, permite la prestación de las diferentes modalidades del servicio público por medio de particulares y del Ministerio de Transporte.

Por otra parte, se tiene que su área de acción es el casco urbano del Distrito, como norma que regula y controla el funcionamiento de las mismas; es decir que, no tienen la capacidad normativa ni organizacional para operar fuera del perímetro urbano del distrito de Buenaventura como tampoco en otras ciudades; su modalidad específica y su radio de acción como las rutas de tránsito y el precio son establecidos por la Alcaldía Distrital representada en la Secretaría de Tránsito, quien en este caso, es la autoridad territorial quién vigila y controla la actividad económica.

Este apartado consiste en expresar que, las características dominantes de la industria son aspectos complementarios que, en su desarrollo, permiten alcanzar una idea clara sobre la dinámica de la industria del transporte público de pasajeros en el distrito de Buenaventura, dentro de la cual, participa la empresa de Transportes Línea Buenaventura Ltda.

Es de ahí que se expresa que, en este respecto, se observa el comportamiento del sector de transporte automotor de pasajeros a nivel nacional, departamental y local. Para el análisis del comportamiento nacional y departamental, se tomó como referente el informe del II trimestre del año 2018 el cual determina el número de pasajeros movilizados en transporte urbano. Fue así como se contó con el registro consignado en la Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros (ETUP) en el contexto del DANE, perteneciente al II trimestre del 2018.

Comportamiento del Sector Transportes de Pasajeros en Colombia. En este punto se tomó como referente el informe más reciente comprendido en el boletín técnico del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE en el cual se registra la Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros (ETUP). “El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE, viene realizando

desde 1986, la encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros ETUP, con el fin de obtener información estadística con este medio de transporte público⁵⁷.

La encuesta ETUP, evidencia el comportamiento del sector de transporte de pasajeros en las áreas metropolitanas del país y en 15 ciudades más de la nación, con la finalidad de presentar un reporte significativo sobre este aspecto económico.

Resultados de la Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros – ETUP II trimestre (2017 – 2018).

Tipo de Vehículo	Variables	II Trimestre 2017	II Trimestre 2018 ^p	Variación Porcentual Anual
Total	Promedio mensual de vehículos afiliados	40.006	39.230	-1,9
	Promedio mensual de vehículos en servicio	34.461	34.148	-0,9
	Total trimestre pasajeros transportados (Miles)	950.203	948.594	-0,2
Tadicional	Promedio mensual de vehículos afiliados	26.755	26.332	-1,6
	Promedio mensual de vehículos en servicio	22.477	22.164	-1,4
	Total trimestre pasajeros transportados (Miles)	418.603	416.933	-0,4
Masivo	Promedio mensual de vehículos afiliados	13.251	12.898	-2,7
	Promedio mensual de vehículos en servicio	11.984	11.984	0,0
	Total trimestre pasajeros Transportados (Miles)	531.600	531.661	0,0

Fuente: DANE, ETUP.

^p Cifra provisional

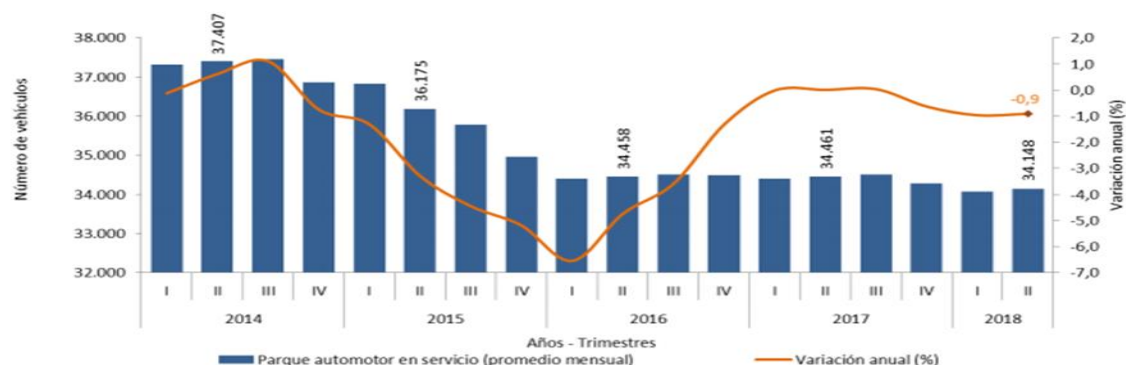
Ilustración 1. Resultados de la Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros – ETUP- Fuente. DANE, ETUP. 2018.

Estadística Nacional del Parque Automotor. En relación al parque automotor, el II trimestres del año 2018, en los sectores de cobertura de transporte urbano, contó con un promedio de 34.148 vehículos utilizados por mes en esa actividad económica. “Lo que representó una disminución de 0,9% con respecto al mismo trimestre del 2017”.⁵⁸

⁵⁷ Boletín Técnico DANE. Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros II trimestre del año 2018. p. 2. Bogotá 30 de agosto. 2018. En: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas.../encuesta-de-transporte-urbano-etup>

⁵⁸ Ibíd. p. 3.

Gráfico 2. Parque automotor en servicio (número de vehículos - variación anual)
8 áreas metropolitanas y 15 ciudades
2014 (I trimestre) – 2018^P (II trimestre)

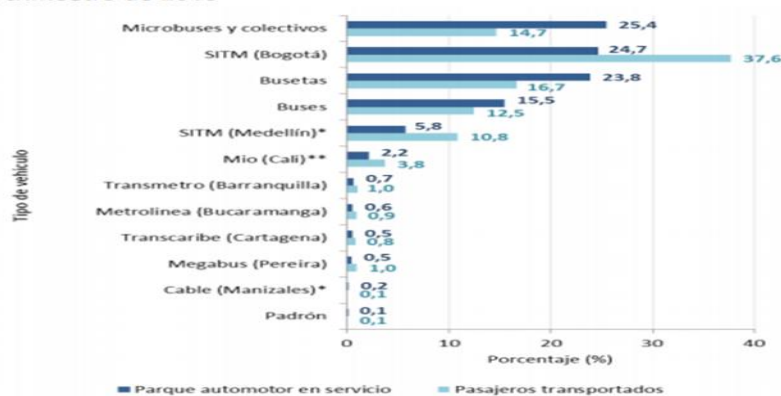


Fuente: DANE, ETUP.
^P Cifra provisional

Gráfica No 1. Parque automotor en servicio. Fuente. DANE, ETUP. 2018.

En ese trimestre, el DANE halló que el 64,9% del parque automotor correspondió a la prestación del servicio tradicional y el 35,1% al servicio de transporte masivo.

Gráfico 4. Distribución porcentual del parque automotor en servicio y pasajeros transportados
II trimestre de 2018^P



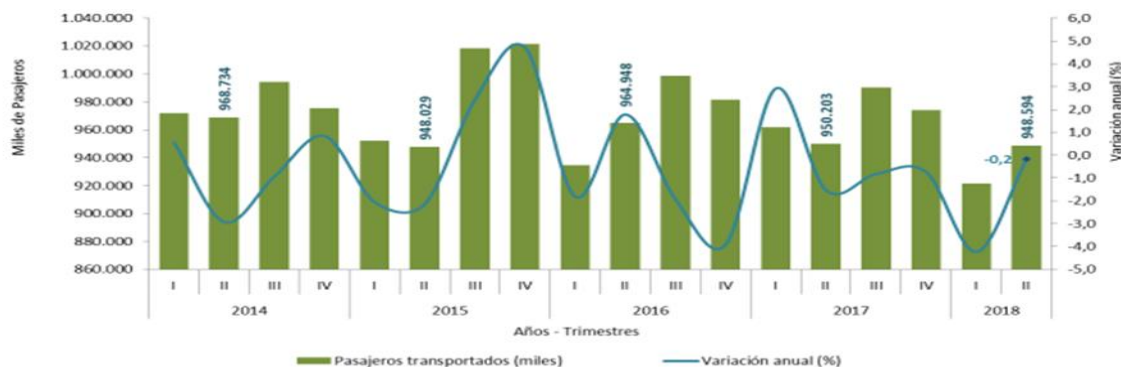
Fuente: DANE, ETUP
^P Cifra provisional
* Incluye SITM, metro y cable
** Incluye SITM y cable

Gráfica No. 2. Distribución porcentual del parque automotor en servicio y pasajeros transportados. Fuente. DANE, ETUP. 2018⁵⁹.

En el II trimestre del 2018, se registró que, a nivel nacional, el área metropolitana con mayor crecimiento en parque automotor fue Cartagena con un 53,6% en transporte tradicional y un 16,6% en transporte masivo. Manizales, por el contrario, registró la mayor reducción con un 18,9% frente al mismo trimestre en el año 2017.

⁵⁹ https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/bol_transp_IItrim18.pdf

**Gráfico 3. Número de pasajeros transportados (miles de pasajeros - variación anual)
8 áreas metropolitanas y 15 ciudades
2014 (I trimestre) – 2018^P (II trimestre)**



Fuente: DANE, ETUP.

^P Cifra provisional

Gráfica No.3. Número de pasajeros transportados. Fuente. DANE, ETUP. 2018.

El transporte urbano automotriz de pasajeros es definido por el DANE como:

El servicio de transporte público colectivo municipal prestado por vehículos automotores afiliados a empresas particulares legalmente constituidas, que movilizan pasajeros dentro del perímetro urbano, o a la periferia de este, mediante el pago de una tarifa de carácter urbano cuyo valor es determinado por las autoridades competentes en cada uno de los municipios.⁶⁰

Comportamiento del Transporte Urbano en el Departamento de Valle del Cauca. A nivel departamental, se registra lo acontecido en el área metropolitana de la ciudad de Cali donde el II trimestre del año 2018, por concepto del transporte masivo MIO, el parque automotor osciló en un promedio de 741 vehículos por mes lo que significó un 7,7% menos en comparación de ese mismo trimestre en el año 2017.

Consecuentemente, el DANE registró que el número de pasajeros fue de 35.687 personas por mes, equivalente a un porcentaje de 71,2% lo que evidenció un ascenso de 1,7% respecto del año 2017. Los buses troncales en ese mismo trimestre transportaron 20.495 usuarios, representado en el 40,9% mostrando un incremento de 2,8% en relación al II trimestre del año 2017.

⁶⁰ Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Dirección de Metodología y Producción Estadística - DIMPE. Glosario de Términos Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros – ETUP. Marzo 2007. En:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/transporte/glosario.pdf>

Por su parte, el transporte tradicional movilizó 14.445 pasajeros equivalente al 28.8% de los usuarios del área urbana y en esta categoría, el promedio del parque automotor fue de 621 vehículos promedio al mes.

Comportamiento del Transporte Público de Pasajeros en el Distrito de Buenaventura. El transporte público en Buenaventura afronta diferentes situaciones que impiden que se lleve a cabo la actividad económica con plena efectividad. Previo a adentrarse a las dificultades del transporte público, se indica que, en el Distrito, el parque automotor de esa modalidad, se compone de 3.006 vehículos⁶¹ distribuidos entre Taxis, camperos y microbuses.

Ese tipo de transporte en Buenaventura afronta las situaciones de mal estado de las vías y a esto se le une el hecho de las reparaciones en la vía Simón Bolívar que es la única que cubre la totalidad de las rutas de pasajeros en la ciudad afectando de forma negativa las actividades productivas de la ciudadanía tales como; comercio, estudio, actividades laborales, etc.

La ciudad no cuenta con un ordenamiento territorial que permita la adecuada distribución de rutas y, por ende, afecta la comodidad para la fluidez del transporte público. Debido a la situación de deficiencia vial, se han construido varios anillos viales que son uniones entre sectores, para permitir el acceso con el transporte público de pasajeros a sectores de la localidad que en otrora era imposible transitar.

Pese a la deficiencia de vías en Buenaventura y al reducido espacio urbano, en la ciudad operan nueve empresas prestadoras de transporte público urbano que cubren las diferentes rutas tanto en camperos como en microbuses y a su vez, el transporte individual representado en taxis que, en la realidad del territorio, el servicio se presta en alto grado, de forma colectiva, modalidad no usual en los centros urbanos del país.

En ese escenario, se puede observar que la competencia en cuanto al servicio de transporte público de pasajeros en Buenaventura es alta sin importar a dificultades que presenta y es así como, se evidenció la existencia de la denominada guerra del centavo que pone en riesgo la seguridad de los pasajeros de manera que muchos conductores, “especialmente de los microbuses que es la modalidad donde se

⁶¹ Secretaría de Tránsito Distrital de Buenaventura. 2017.

observó el hecho, no cumplen con la norma, relacionada con transportar de forma segura a sus pasajeros”⁶².

En estos momentos, los conductores del transporte público de pasajeros en el Distrito de Buenaventura cuentan con un competidor ilegal pero que se ha convertido en una amenaza fuerte para los operadores de algunas rutas; estos son los mototaxistas, coloquialmente denominados *motorratones* de los cuales, ya se han identificado 150 puntos de localización de estos conductores en todo el casco urbano de la ciudad, prestando un servicio exprés y a módicos precios de acuerdo con la distancia, limitando la competitividad de los conductores en las diferentes modalidades de transporte de pasajeros en la ciudad.

Pese a que en el año 2009 el gobierno local representado en la Secretaría de Tránsito estableció un acuerdo donde se permitieron nueve puntos estratégicos para facilitar la movilización de los usuarios a lugares de difícil acceso, - este nunca se hizo efectivo; pues esta problemática se encuentra directamente relacionada con las dificultades frecuentes de acceso a algunos sectores de la ciudad que no pueden en la mayoría de los casos ser cubiertos por el transporte público, por lo tanto estos nueve puntos fueron insuficientes para cubrir esta necesidad. La actividad económica ilegal en mención, se propagó mas de lo vislumbrado y por lo tanto se ve en la actualidad, a conductores de motocicletas sin las condiciones adecuadas para la prestación del servicio, pero a su vez, agremiados representado ello, una amenaza para las empresas de transporte público de pasajeros legalmente establecidas.

7.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter. Las fuerzas competitivas de un sector económico, pueden ser comprendidas como los elementos generadores del empuje necesario para su desempeño en el mercado con la finalidad de tener las características necesarias que conviertan a una determinada compañía en un importante competidor frente a otros existentes en ese mismo campo organizacional.

En el actual aparte, se indican las cinco fuerzas consideradas de mayor competitividad por Michael Porter, para el óptimo impulso mercantil de una empresa en la oferta y venta de sus servicios y/o productos al público demandante.

⁶² Palabras de Agente de Tránsito del Distrito de Buenaventura. Suministrada en entrevista realizada el 03 de octubre del año 2018.

Para Porter, las cinco (5) fuerzas competitivas son: amenazas o competidores entrantes, influencia de los proveedores, influencia de los compradores, amenaza de los productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. Cada una se expone a continuación, indistintamente que el interés y ajuste del presente estudio está enfocado en; amenazas o competidores entrantes, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre competidores existentes.

Lo anterior, sustentado en el hecho que la industria de transporte público urbano en el distrito de Buenaventura, trabaja en la oferta de servicios específicos más no, en la producción o transformación de bienes, lo que no requiere de proveedores o compradores a escala para el funcionamiento empresarial en el sector económico.

Amenazas o Competidores Entrantes “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir”⁶³. Los nuevos competidores son un desafío para aquellas organizaciones que ya se encuentran en el mercado debido que estos, se introducen en el sector económico con nuevas formas y metodologías para la oferta de sus productos y/o servicios de manera que la innovación se convierte en una de sus herramientas letales para acaparar demanda y a sí mismo, para contrarrestar capacidad a sus competidores.

Esta es una fuerza de suma importancia, conlleva a que aquellos competidores existentes o tradicionales en el mercado como bien se le pueda llamar, se vean obligados a diseñar e implementar nuevas estrategias comerciales que les permita ser competitivos con el entrante que resulta ser una amenaza para mantener posicionamiento en el gremio.

Esta fuerza contiene aspectos como son las barreras de entrada, consistentes en limitar la entrada a los nuevos competidores en pro de mantener la productividad de los actores comerciales existentes. Las barreras de entrada son definidas por Porter como “ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes”⁶⁴. En el caso propio de las barreras de entrada, Porter identifica siete fuentes características de ese aspecto.

⁶³ PORTER MICHAEL. Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. 2007. p. 2
En: https://utecno.files.wordpress.com/.../las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libr

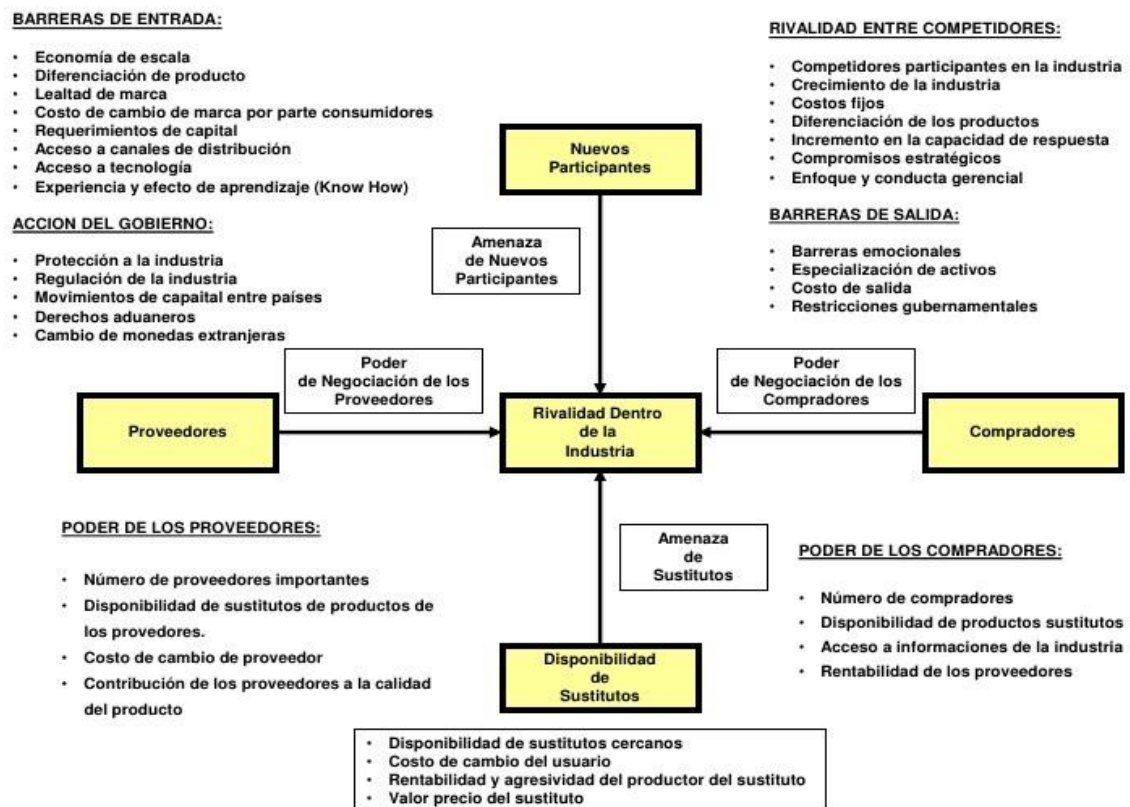
⁶⁴ Ibíd. p. 3

Economías de escala por el lado de la oferta:

Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos⁶⁵.

Como puede observarse, la economía de escala es una fuente de protección comercial para aquellos actores ya establecidos de manera que, el sistema obliga intrínsecamente a los nuevos competidores a contar con las condiciones necesarias para competir en el mercado y ello, requiere de fuerza financiera, técnica y tecnológica con la finalidad de contar con las capacidades que le permita competir con los ya existentes de lo contrario, su ingreso como nuevo competidor entra en desventaja, al no tener las posibilidades de entrar en competencia.

Figura 4. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/8-analisis-externo/b-modelo-competitivo-de-porter>

⁶⁵ Ibíd. p. 3

Debido a la débil infraestructura vial del Distrito de Buenaventura, el gobierno local no da iniciativa a la implementación del transporte masivo y, aunque su posibilidad ha sido estudiada, la deficiencia infraestructural impide que en el territorio se establezca esta modalidad que, comparado con el servicio prestado por medio de los vehículos tradicionales como son; camperos, microbuses y taxis, tiene gran ventaja al ser parte de una forma que concentraría en un solo automotor, gran cantidad de pasajeros, restando posibilidad de sostenimiento comercial y financiero a Transportes Línea Buenaventura.

Beneficios de escala por el lado de la demanda. “Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa”⁶⁶. La demanda en red favorece la sostenibilidad de la empresa existente y eso impide que los nuevos competidores tengan la posibilidad de posicionarse con facilidad en el mercado.

En la actualidad las empresas de transporte público operantes en Buenaventura lo hacen de forma particularizada, sin embargo, frente a alguna amenaza de un nuevo competidor y que se sitúe en la línea de transporte masivo; las empresas existentes deben unirse y fortalecerse con el propósito de permanecer en el sector económico.

Costos para los clientes por cambiar de proveedor

Los costes de cambio son costes fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor. Estos costes pueden surgir porque un comprador que cambia de vendedor debe, por ejemplo, alterar las especificaciones del producto, adiestrar de nuevo a los empleados a usar un producto nuevo o modificar procesos o sistemas de información⁶⁷.

El cambio de proveedor es un nuevo reto para las empresas sometiéndolas a posibles transformaciones en el producto para continuar atrayendo a compradores para la sostenibilidad empresarial. En este caso, los nuevos competidores deben someterse a las exigencias de la demanda y los requisitos de los proveedores; hecho que no siempre resulta favorable para los competidores de entrada.

Requisitos de capital. En este respectivo caso, “la barrera es especialmente alta si se necesita capital para gastos no recuperables y, por tanto, difíciles de financiar,

⁶⁶ Ibíd. p. 3.

⁶⁷ PORTER MICHAEL. Ser competitivo. 2008. p. 39.

como una gran campaña de publicidad y proyectos de investigación y desarrollo”⁶⁸. Las limitaciones financieras de los nuevos clientes para inversiones que requieren altas cantidades de recursos, puede presentarse como una limitante para su acceso al mercado. Esta es una barrera que amenaza a entrantes con la finalidad de impedir su competencia contra los actores comerciales ya establecidos.

Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño

No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los posibles rivales. Estos beneficios pueden surgir de fuentes como la propiedad de la tecnología, el acceso preferente a las mejores fuentes de materia prima, acceso a las zonas geográficas más favorables, identidades establecidas como marca o una acumulación de experiencia que les ha permitido aprender a producir con mayor eficiencia⁶⁹.

Los actores establecidos poseen ventajas sobre las amenazas entrantes teniendo en cuenta que, son clientes de proveedores y ello genera que tengan prebendas en cuanto a los costos de la materia prima a su vez, la experiencia en el desarrollo de estrategias comerciales favorables para los actuales consistentes en el uso de tecnologías avanzadas, dominación geográfica de demandantes, adquisición de mejores materias primas que son contraposiciones para los nuevos empresarios.

Acceso desigual a los canales de distribución. Para los nuevos empresarios la introducción de sus productos al mercado es un reto constante no sólo por las barreras antes expuesta también, porque compiten de forma desigual en relación a los actores ya establecidos de manera que, “cuanto más limitados sean los canales de venta y más atados estén los miembros a ellos, más difícil será la entrada a una industria”.⁷⁰

Políticas gubernamentales restrictivas. “El gobierno limita directamente o incluso excluye la entrada a las industrias, por ejemplo, exigiendo licencias e imponiendo restricciones en la inversión extranjera”⁷¹. El gobierno contiene políticas restrictivas para las nuevas industrias de manera que, las mismas para poder entrar en competencia con las empresas tradicionales, deben procurar adquirir concesiones otorgadas por el Estado para su implementación y de esa manera, cumplir con una

⁶⁸ Ibíd. p. 40.

⁶⁹ Ibíd. p. 41.

⁷⁰ Ibíd. p. 41.

⁷¹ Ibíd. p. 41.

serie de requisitos que, a su vez, son barreras limitantes para que las amenazas entrantes compitan libremente con empresas existentes.

En ese respecto, puede decirse que las políticas restrictivas del gobierno es otra barrera importante debido que, ninguna industria puede ingresar a operar sin el permiso legal del gobierno.

Cada una de las siete fuerzas antes descritas, son las barreras con las cuales se encuentra la amenaza entrante con la finalidad de impedir que se convierta en competencia para los actores ya establecidos comercialmente e impedir que sean una amenaza que logre disminuir su fuerza tanto comercial como financiera.

En ese caso, los competidores fuertes con los cuales cuenta el servicio de transporte público de Buenaventura, es el gremio (ilegal) de mototaxistas quienes, pese a sus constantes luchas en razón del derecho al trabajo, el gobierno local les impide efectuarse como gremio legal y ello, favorece al sector transporte público puesto que, no hay empresa de mototaxismo establecida legalmente, que logre competir de forma directa con Línea Buenaventura, en ese caso específico.

La Influencia de los Proveedores. Es un elemento de importante sentido en el análisis de las fuerzas externas de la competencia comercial; puesto que son los proveedores quienes inicialmente, motivan el establecimiento de los precios de un determinado producto.

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluido los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final⁷².

Así las cosas, se denota la relevante influencia de los proveedores en la dinámica de la industria, de acuerdo con los costes determinados por ellos, a sí mismo, las empresas ofertan sus productos al público demandante; significando que, la rentabilidad de las mismas está en gran manera determinada por el costo de la materia prima suministrada por los proveedores. Por lo tanto, el costo que los provisosores cobran a las empresas, es una fuerza significativa para la determinación del costo con el cual el producto sale a la venta.

⁷² PORTER MICHAEL. Ser competitivo. Op. Cit. p. 43.

En este caso, se consideró importante clarificar lo expresado por Porter frente a esta fuerza competitiva, sin embargo, se especifica que no es aplicable en el caso de la industria de transporte público de pasajeros operante en la zona urbana del distrito de Buenaventura.

Influencia de los Compradores. Los clientes influyentes – la otra cara de los proveedores influyentes- pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo que hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación⁷³.

Un comprador potencial, puede ser una amenaza para aquellos que no tienen la capacidad de comprar a escala a los proveedores potenciales. En ese sentido, se inscribe que los clientes potenciales también determinan el coste del producto puesto que estos, con normalidad obtienen preferencias de los proveedores, lo que es una influencia importante para el costo del precio final del producto. Se puede observar entonces que los clientes potenciales son de significativa influencia para subir o bajar los costos de los productos y así, los competidores se ajustan a las ofertas establecidas por los proveedores a partir de las negociaciones surgidas entre estos y sus clientes potenciales o clientes a escala.

Como ocurre con la fuerza antes descrita, en el caso de *la influencia de los compradores* tampoco hay ajuste con el tema tratado en la presente investigación y tal como se justificó en el caso anterior, la importancia de explicarla consiste en enunciar las diferentes fuerzas competitivas diseñadas o identificadas por Porter en el campo industrial, para darla a conocer de forma genérica respetando la existencia de cada una sin embargo, se reconoce que esta no es aplicable a la industria de transporte urbano de Buenaventura.

La Amenaza de los Productos Sustitutos

Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de

⁷³ Ibíd. p. 44.

marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento⁷⁴.

Los productos o servicios sustitutivos pueden ser una latente amenaza para los servicios/o productos ofrecidos por una determinada empresa de manera que estos, a simple vista no se presentan como un factor amenazante pero paulatinamente reemplazan las prácticas adquisitivas y consumidoras de la demanda, lo que puede ser contraproducente para la oferta de un producto que ha permanecido en el mercado. Por ello, se requiere de la planeación estratégica por parte de las empresas para que innoven la presentación, calidad y oferta de sus productos y servicios con el propósito de permanecer en el mercado y no dejarse desplazar o sustituir por otros. Puede decirse en este respecto que, una de las grandes características de los productos sustitutos es su innovación, de manera que estos siempre se muestran atractivos y con mayores facilidades de adquisición y uso para la demanda.

Como amenaza del transporte público prestado a la ciudadanía de Buenaventura, un competidor sustituto es el gremio de los mototaxistas que, sin importar de no estar legalmente establecidos, ha tomado fuerza ostentando facilidad para ingresar a cualquier sector de la ciudad y brindar un servicio con las siguientes características; individual, expreso y económico.

A su vez, se tiene que la adquisición de vehículos particulares o por parte de habitantes de la ciudad, se ha facilitado para la ciudadanía debido a las factibles formas crediticias de concesionarios ya instalados en el distrito evento que ha aumentado el parque automotor de vehículos particulares en el territorio.

Aunque Secretaría de Tránsito no cuenta con los datos estadísticos para identificar el porcentaje del aumento en esta categoría, por medio de la observación a particulares, se pudo determinar que son cada vez las personas que adquieren vehículos propios, siendo ello un producto sustituto que amenaza la utilización del servicio por parte de ciudadanos. Y ello, no sólo representado en automóviles o camionetas, con mayor facilidad, en motocicletas.

Rivalidad Entre los Competidores Existentes

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el

⁷⁴ Ibíd. p. 47.

rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial del beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la *intensidad* con la que las empresas compiten y, segundo, de la *base* sobre la que están compitiendo⁷⁵.

La rivalidad entre competidores es una realidad existente en el comercio y se presenta especialmente con empresas que ofrecen productos y/o servicios similares. Es ahí donde entra en juego el marketing con sus estrategias publicitarias de manera que las empresas tengan creatividad a la hora de vender sus productos o servicios como también, adquieran estrategias para contar con precios que prepondere su liderazgo comercial en el gremio.

El gremio de transporte de pasajeros en Buenaventura, se encuentra en constante rivalidad y ello, es manifestado en las vías con la oferta del servicio por parte de los múltiples conductores que a diario se encuentran en una misma autopista. En ese sentido, se puede anotar que, en esa rivalidad, se generan situaciones contraproducentes para la prestación del adecuado servicio en vista que, los conductores de las diferentes empresas someten a los pasajeros a la denominada guerra del centavo siendo una de sus características, el excesivo aumento de la velocidad de los vehículos con el propósito de adelantarse uno del otro y adquirir mayor número de pasajeros. Seguido de esto se encuentra que hay competidores desleales, algunos conductores reducen el costo del servicio para así acaparar más usuarios.

Análisis de la Rivalidad de la Industria. La extensión territorial del distrito de Buenaventura, se encuentra compuesta en un 93% en zona rural subdividida en marítima, ríverena y terrestre por lo cual, hay variaciones en las modalidades de transporte como son; botes, canoas, formas de transporte terrestre mixto denominado chivas que se conducen a un sector rural específico también, se encuentran los camperos que tienen la capacidad para introducirse a sectores rurales de difícil acceso.

El contexto urbano de la ciudad sólo abarca una extensión territorial del 7% distribuido en dos localidades administrativas y a su vez, sub divididas en 12 comunas; siendo esta la extensión territorial donde incide la prestación del servicio público de pasajeros. Se consideró importante hacer la especificación territorial para evidenciar que el lugar de competencia de las diferentes empresas que prestan el servicio de transporte urbano a la comunidad Bonaverense, es limitado.

⁷⁵ Ibíd. p. 48.

El territorio urbano de Buenaventura cuenta con una sola autopista que interconecta a cada uno de los sectores de la ciudad, de manera que las empresas distribuyen sus rutas de transporte en toda la zona urbana, accediendo al interior de las comunas en algunos casos, para satisfacer la necesidad de transporte de la población.

Son nueve (09) las empresas de transporte de pasajeros que compiten a diario y, que prestan el servicio a la comunidad por medio de modalidades como son: camperos, microbuses y taxis. Diariamente, estas modalidades atienden las diferentes rutas determinadas de la siguiente manera.

➤ **Camperos:** Cubren rutas como la 05, cuyo su recorrido inicia en el centro de la ciudad y se conduce por la autopista Simón Bolívar hasta adentrarse al barrio Independencia del cual recorre toda su etapa primera alimentando la necesidad de transporte de quienes habitan ese sector. Continúa su recorrido atravesando parte del barrio las Américas, hasta llegar al barrio Bolívar y desembocar posteriormente a la autopista Simón Bolívar, con la finalidad de conducirse nuevamente hasta el centro de la ciudad. Es una ruta apetecida por su rapidez y seguridad debido a la prudencia de los conductores como también, por su precio módico.

Ruta (06). Cubre la necesidad de transporte de la población situada en otros sectores de la ciudad y a la comunidad académica de la Universidad del Pacífico como también, a sectores residenciales como la reciente ciudadela san Antonio y finalmente, se tiene que la ruta No. 6, constantemente abastece la necesidad de transporte de los habitantes de la vereda Zacarías; ello se genera en vista que, la comunidad de Zacarías posee estrecha relación con el sector urbano de la ciudad, evento obedecido por su cercanía.

La **Ruta (08).** Cubre el anillo vial que conecta a la comuna ocho; comprendida por los barrios; Juan XXIII, Eucarístico, Bellavista, el Olímpico, el Cristal y Transformación, donde hace su retorno.

Ruta (14). Hace todo el recorrido de la zona interna alterna de la ciudad, cubriendo gran parte de los sectores que la componen.

Rutas (20-a y 20-b). En sentido contrario se encargan de cubrir el sector interno alterno de la ciudad, favoreciendo a las poblaciones de las comunas 6,7,9 y 10 del distrito. Se dice que en sentido contrario al hallarse que la ruta 20-a, ingresa por la vía interna alterna a la altura de la comuna No 5 realizando un largo recorrido hasta

llegar al barrio Bolívar, buscando salida a la autopista. Por el contrario, la ruta 20-b, recorre toda la autopista Simón Bolívar, realiza el mismo recorrido interno de la ruta 20-a hasta llegar hacia la autopista por la altura del barrio Santa Fe y seguir conduciéndose hasta el centro de la ciudad.

➤ **Microbusetas:** En el caso de las Microbusetas, se identifican las **rutas 1**, que presta el servicio de transporte público del sector isla. Anteriormente, el sector de la isla era cubierto por camperos, pero, la inserción y toma de fuerza de la competencia del microbús, le desplazó paulatinamente hasta el punto de no observarse en circulación. Las rutas 5, 9 y 12 de las microbusetas que operan en el distrito, cubren la movilización en los siguientes sectores:

Ruta (05). Cubre toda la autopista Simón Bolívar hasta la zona rural del corregimiento de Córdoba, (en algunos casos).

Ruta (09). Recorre la autopista, adentrándose por el barrio Caldas localizado en la comuna 12, siguiendo todo el anillo vial hasta llegar al barrio Bolívar y continuar su recorrido por sectores internos de los barrios Independencia y san Buenaventura, conocido comúnmente como R-9, hasta situarse en la autopista Simón Bolívar y continuar su avance hacia el centro de la ciudad, donde comienza nuevamente su itinerario.

Ruta (12). Cubre sectores de la comuna 9, 10 y 12. En todos los casos se nota una fuerte competencia; sin embargo, se pudo detectar que las microbusetas afiliadas a la empresa de Transportes Línea Buenaventura S.A, presentan alto grado de competencia entre las rutas 5 y 12 y ello, sustentado en la alta demanda de pasajeros de los sectores cubiertos por las rutas.

➤ **Servicio de taxi.** Por no poseer rutas específicas, cubre la necesidad de transporte de toda la ciudad por lo cual, es un fuerte competidor para la empresa. La anterior descripción se realizó con la finalidad de mostrar las diferentes fuentes de competencia que tiene la empresa de Transportes Línea Buenaventura a la vez, se identifica que, se desarrolla en un espacio territorial limitado, lo que aumenta el riesgo de la competencia.

La única autopista existente en el sector urbano del distrito de Buenaventura, es motivo suficiente para analizar la rivalidad no sólo a nivel empresarial también, entre los conductores de los microbuses que a diario compiten entre sí, para alcanzar mayor rentabilidad.

La competitividad entre cada una de las organizaciones prestadoras del servicio público de pasajeros en Buenaventura es fuerte no obstante a estos, desde hace algún tiempo les ha resultado un nuevo competidor; -ilegal-, no paga impuestos, no se encuentra reconocido por el gobierno local y aun así, está agremiado e instalado en diferentes sectores del casco urbano del distrito, ofreciendo su servicio de transporte informal a la comunidad; estos son los mototaxistas quienes han crecido hasta el punto de ofrecer sus servicios a comunidades de incidencia de algunas rutas de microbuses; es decir que la empresa de Transporte Línea Buenaventura no compite solamente con otras organizaciones del sector legalmente establecidas también lo hace con la informalidad representada en el transporte ofrecido por mototaxistas o “motorratones” como son denominados en el argot popular.

Conclusión da las cinco Fuerzas de Porter. Los competidores entrantes son aquellos que representan amenazas para el liderazgo de la empresa Línea Buenaventura en el sector económico del transporte urbano de pasajeros en la ciudad y en ese caso, puede tratarse de empresas de transporte masivo frente lo cual, ya ha habido tentativas de implementación expuestas en otros tiempos, por el gobierno distrital.

Los proveedores se encargan de elevar o disminuir los costos de los productos, permitiendo o impidiendo la participación de una empresa en la industria determinada.

Los compradores potenciales de una industria, inciden en la elevación o disminución de los precios de los proveedores para el sector económico.

La industria de transporte urbano de pasajeros en el distrito de Buenaventura, cuenta con competidores sustitutos representados en el gremio (ilegal) de mototaxistas quienes ofrecen al público, servicios de transporte particularizado. Estos se encuentran agremiados en 150 puntos de la ciudad y diariamente ofrecen sus servicios de transporte expreso a la comunidad. Además, con la compra cada vez mayor por parte de la ciudadanía, de vehículos particulares representado en motocicletas y automóviles, para facilitar su movilidad.

En el casco urbano del distrito de Buenaventura, compiten nueve empresas de pasajeros, pese a la limitada geografía del territorio.

El medio ambiente es un elemento que se encuentra sentidamente afectado por la contaminación producida a partir de la emisión de gases procedentes del parque

automotor del servicio público, por lo tanto, la industria debe mejorar la calidad del servicio en ese aspecto puesto que, se requiere la implementación de transporte limpio y amigable con el medio ambiente, para evitar la frecuente contaminación por esa causa. Así, se sugiere que la empresa regule la revisión técnico mecánica de los afiliados, como estrategia para asegurar la presentación del medio ambiente y, por ende, la salud pública de la ciudadanía. A su vez, el crecimiento del parque automotor de la industria tiende a crecer por la amenaza de nuevas empresas que incursionen en el sector.

Por otra parte, la corrupción administrativa del sector público es un factor determinante en el detenimiento del cambio vial y por consiguiente de la transformación del servicio de transporte público en el distrito de Buenaventura. Ese elemento negativo, impide que se empleen los recursos necesarios para la ampliación de la infraestructura vial que favorezca la efectiva movilidad a la ciudadanía.

Finalmente, la guerra el centavo suscitada entre conductores de microbuses, es un hecho que limita la seguridad de los usuarios y se debe, a la excesiva existencia de la prestación del servicio público por parte de diferentes empresas que diariamente se enfrentan en la vía. Ello, sugiere que el gremio empresarial junto con la participación gubernamental, trabajen en el diseño y ejecución de estrategias para mejorar el comportamiento de los conductores en la vía y cumplir con la norma de prestar un servicio seguro a la población.

7.1.3 Análisis de Mapas de Grupos Estratégicos. El sector económico de transporte urbano de pasajeros en el distrito de Buenaventura cuenta con una serie de grupos estratégicos, comprendiendo ese concepto desde la perspectiva de Thompson como “organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas, o que compiten utilizando las mismas variables”⁷⁶.

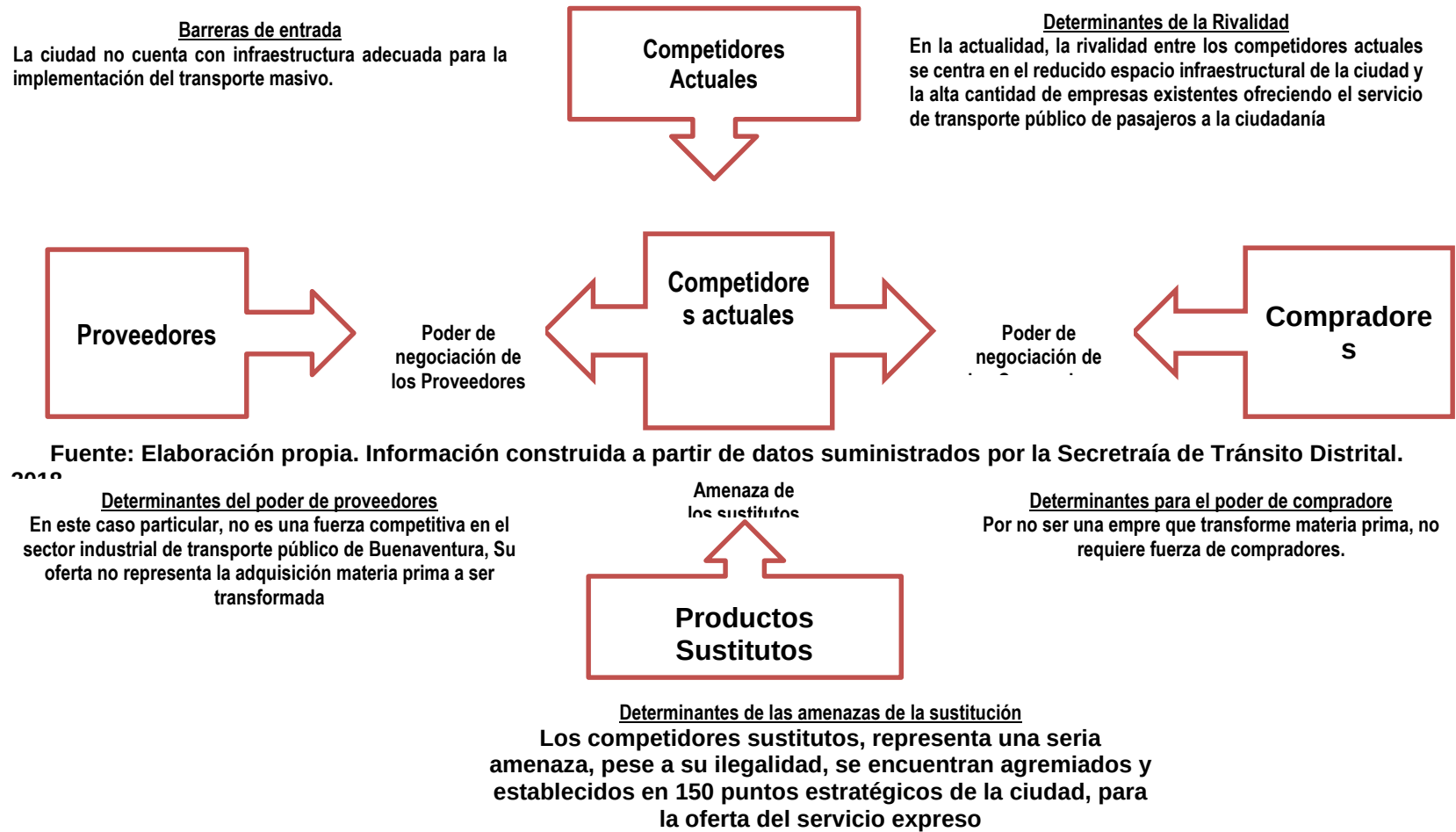
En la administración de empresas y propiamente en el análisis del entorno organizacional;

El mapa de grupos estratégicos ayuda a comprender mucho mejor quienes son los competidores directos, también se puede ver lo que es la movilidad entre grupos es decir, que un grupo pase de un lugar estratégico a otro y también ayuda a identificar oportunidades y amenazas potenciales de las organizaciones⁷⁷

⁷⁶ THOMPSON. Administración estratégica. p. 71.

⁷⁷ SCHOLLES k. WHITTINGTON. Dirección estratégica. p. 89.

Figura 6. Modelo de la 5 Fuerzas de Porter aplicada al sector transporte de Pasajeros en Buenaventura



FUENTE: adaptado de las 5 fuerzas de Michael E. Porter, Arthur A. Thompson. Administración estratégica. México: 2012, p.55

Siguiendo la explicación suministrada por Thompson, en relación a lo que son los grupos estratégicos, se puede indicar que en el campo del transporte urbano de pasajeros, los competidores potenciales de Transportes Línea Buenaventura S. A. son, las empresas Coomobuen, Vallecaucana y hermanos Bravo debido que, son las tres líneas organizacionales que cuentan con el servicio de microbuseras en el distrito siendo este el servicio más representativo numéricamente en el parque automotor de cada una de ellas, los microbuses operan con rutas idénticas a las manejadas por Transportes Línea Buenaventura.

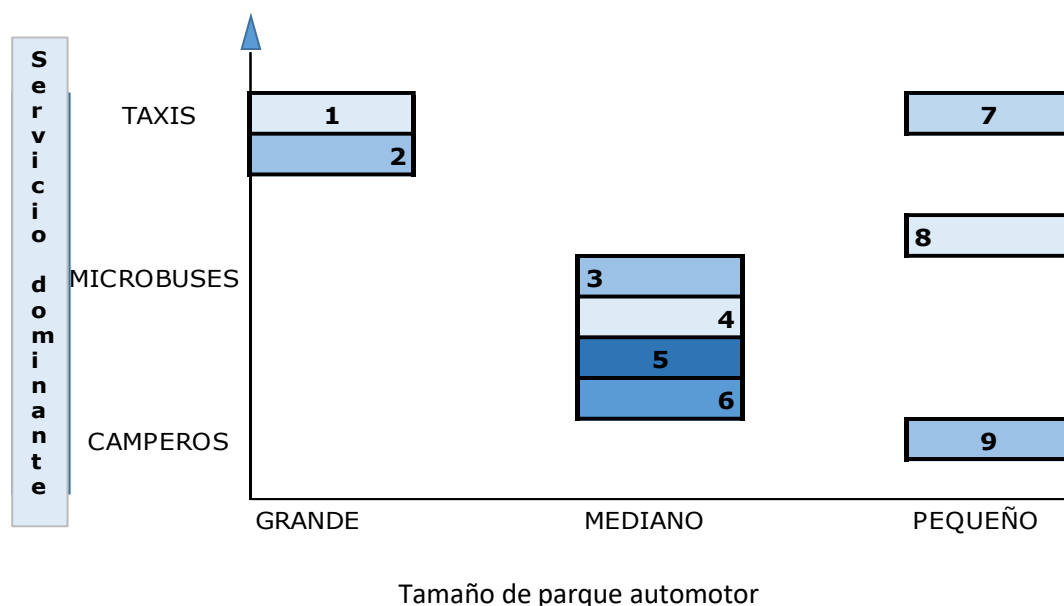
Identificación de los grupos estratégicos. Como se puede observar en la figura existen 4 grupos estratégicos cuando se utilizan los criterios servicio dominante y tamaño del parque automotor siendo grande el parque automotor con más de 400 vehículos, mediano de 300 a 400 vehículos y pequeño con menos de 300 vehículos.

Cuadro 3. Empresas del sector de transporte urbano de pasajeros en Buenaventura

1	Cooperativa Especializada de Motoristas y Transportadores Coomoepal
2	Empresa de Transportes Unión de taxistas S.A. <i>"Unitax S.A."</i>
3	Sociedad Vallecaucana de Transportes S.A.
4	Empresa de Transporte Automotor Transporte Bravo Hermanos Ltda.
5	Empresa de Transportes Línea Buenaventura
6	Cooperativa de Transportadores Motoristas de Buenaventura <i>Coomobuen</i>
7	Sociedad Supertaxis de Buenaventura
8	Cooperativa Multiactiva de servicios Varios del Eje cafetero <i>Coomec Ltda.</i>
9	Cooperativa de Transportadores la perrera Ltda.

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Identificación de grupos estratégicos sector transporte



Fuente: Elaboración propia con base Tomado de información suministrada por Secretaría de Transito de Buenaventura.

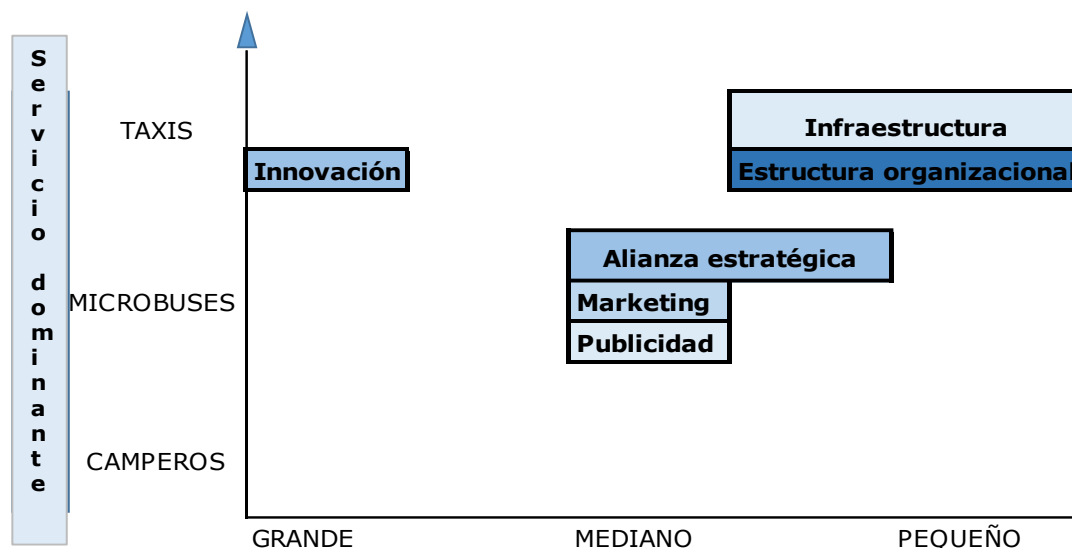
Análisis de los Competidores Directos. Los competidores directos de transportes Línea Buenaventura S.A. son todas las empresas prestadoras de servicio de transporte de pasajero que diariamente ofrecen en la ciudad el mismo a todos sus habitantes. A su vez, se puede observar que la empresa Coomobuen en el transporte de microbuses, es aquella que se encuentra en un nivel de mayor competencia en relación con Transportes Línea Buenaventura.

Análisis de barreras a la movilidad: Se identificó que gran parte de las empresas competidoras a diferencia de Coomobuen, no cuentan con una compleja estructura organizacional e infraestructural que le brinda las capacidades para liderar la competencia del mercado de transporte público urbano en Buenaventura, factor que se convierte en una de las principales barreras para que los competidores puedan trasladarse de un grupo a otro ya que requiere una inversión considerable por parte de las empresas.

Las empresas enfocan su competencia en el número de afiliados que es consecuente a la cantidad de vehículos dispuestos a los usuarios en toda la ciudad. Pese a ello, se puede indicar que, a los competidores directos de la organización,

les hace falta implementar estrategias que motiven a sus afiliados como también, el desarrollo de un proceso de marketing para la captación de nuevos miembros.

Figura 8. Barreras a la movilidad

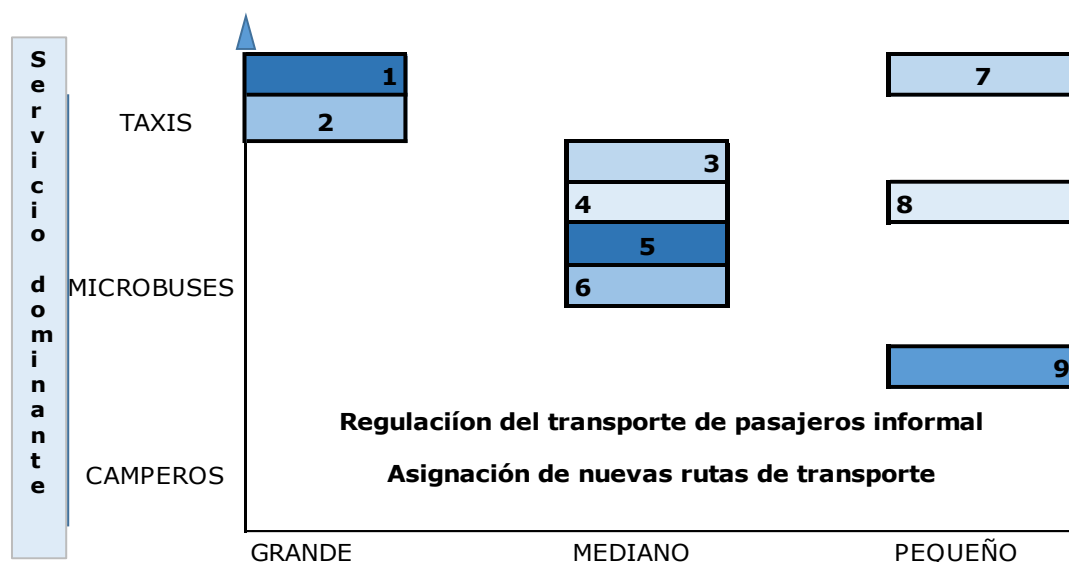


Fuente: Elaboración propia con base Tomado de información suministrada por Secretaría de Transito de Buenaventura.

Análisis de los espacios estratégicos: Con el paso de los años se ha presentado un aumento acelerado del transporte informal denominado mototaxismo, esto debido a que existía una necesidad de transporte insatisfecha en muchos habitantes para llegar a lugares apartados de las avenidas de la ciudad en los cuales se encuentran sus hogares o sitios de visita frecuente.

Se especula que debido a su amplio servicio esta modalidad de transporte cada vez gana más territorio, aclarando que hasta la actualidad no es legal y ende no está regulada por el Ministerio de transporte, por lo expuesto anteriormente es viable y oportuno ocupar espacios donde aún no tienen presencia las empresas de transporte municipal, a través del establecimiento de nuevas rutas que permitan ir ampliando los servicios que ofrecen las mismas con el ánimo de recuperar espacio en el mercado y aprovechar la oportunidad para ganar más de todo el mercado. Si esta modalidad llega a ser legalizada se podría dar el evento que disminuya debido a que sería necesario acatar normas establecidas y se tendría la suficiente fuerza para competir y no estar en desventaja alguna en comparación a ellos.

Figura 9. Espacio estratégico



Fuente: Elaboración propia con base Tomado de información suministrada por Secretaría de Transito de Buenaventura.

7.1.4 Análisis de los Factores Clave de Éxito (FCE). Como primera medida, se definen los factores clave de éxito de una industria como; elementos importantes para identificar sus características. La metodología utilizada en este caso para llegar a los factores claves de éxito, fue identificar por medio de la indagación en la industria de transporte público del distrito de Buenaventura, aquellos factores competitivos relevantes en el sector económico investigado.

Los factores competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que presentan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil, y en ocasiones, entre pérdida y ganancia⁷⁸.

En la industria de referencia del actual estudio, se logran identificar los siguientes FCE.

✓ **Cobertura geográfica:** La zona urbana de Buenaventura, está compuesta por 12 comunas dentro de las cuales, la industria de transporte público de pasajeros

⁷⁸ ARTUR A. THOMPSON. Administración estratégica. México. 2010. p. 82

cubre en sectores accesibles, satisfaciendo la necesidad de transporte de la comunidad Bonaverense.

✓ **Calidad del servicio:** En la industria referida, el servicio se presta atendiendo la necesidad de las personas, cumpliendo con la prestación del servicio durante extendidas horas del día y todos los días, con el propósito de favorecer la movilidad de la ciudadanía.

✓ **Público demandante:** La industria de transporte público en el distrito de Buenaventura, cuenta con un factor importante y es que, pese a que la ciudad tiene una limitada infraestructura vial, esa situación no es relativa con el el número de habitantes puesto que, el 90% representado en más de 300 mil personas residen en el sector urbano del distrito, evento que representa potencial en la demanda de pasajeros que a diario usan el servicio de transporte público.

✓ **Precio:** Los precios establecidos por la Secretaría de Tránsito, son considerados módicos y ello, en todas las categorías que componen la industria, lo que permite que este factor se considera un éxito para el crecimiento de la industria. En el caso de las planillas de precios vendidas diariamente a los afiliados para garantizar la prestación del servicio a la ciudadanía, las empresas manejan un precio estandarizado.

✓ **Atención al cliente:** En este campo empresarial, se observan diferentes estrategias contenidas en las organizaciones con la finalidad de atender al cliente que, en este caso, son los afiliados para garantizar su permanencia.

✓ **Oferta de servicios:** La industria no sólo ofrece a sus clientes el servicio representado en la venta de planillas también, se evidencia; restaurante, venta de repuestos, venta de combustible, entre otros que se pueden observar como subjetivos en una y otra organización.

7.1.5 Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo – MPC. La Matriz de Perfil Competitivo es importante en la auditoría externa puesto que “identifica los principales competidores de la organización, así como sus fortalezas y debilidades

particulares en relación con la población, en una posición estratégica”⁷⁹. Cabe indicar que, en la elaboración de la MPC se tiene en cuenta los siguientes valores:

- 1= debilidad importante
- 2= debilidad menor
- 3=fortaleza menor
- 4=fortaleza importante.

La MPC es una importante herramienta que le permite a la organización, realizar el análisis DOFA; es decir, identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas con las cuales cuenta la empresa tanto a nivel interior como exterior.

La MPC es una importante herramienta que le permite a la organización, realizar el análisis DOFA; es decir, identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas con las cuales cuenta la empresa tanto a nivel interior como exterior.

7.1.6 Análisis de la matriz MPC de la Industria del Transporte en Buenaventura.

En relación a la industria de transporte en el distrito de Buenaventura, se pudo notar que tiene algunos factores de éxito con los cuales cada una de las organizaciones compiten para alcanzar grandes objetivos a nivel individual pero a su vez, para lograr el éxito del gremio teniendo en cuenta que, es un sector económico indispensable para el desarrollo del territorio puesto que, el transporte público de pasajeros se encarga de movilizar a estudiantes, amas de casa que se dirigen a los diferentes lugares comerciales para el abastecimiento del canasta familiar.

Las personas que acuden a los centros médicos u hospitalarios, a los docentes de las instituciones educativas que diariamente trabajan con el propósito de aportar al desarrollo académico y científico de la población, a los comerciantes que ofrecen sus variados productos a la comunidad Bonaverense, a los trabajadores de las diferentes empresas asentadas en la ciudad; etc., hecho que convierte al gremio en uno de los sectores económicos más importantes de la ciudad, puesto que se encarga de transportar hacia el progreso de la comunidad.

⁷⁹ DAVID. 2013. Conceptos de Administración Estratégica. p.83.

Cuadro 4. Matriz de Perfil Competitivo - MPC

	Tansporte Linea Buenaventura			Coomobuen Ltda.		Unitax S.A	
Factores criterios de éxito	peso	calificación	Puntuación	calificación	Puntuación	calificación	Puntuación
Calidad del servicio	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Ubicación	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
Precio	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Cobertura geografica	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Instalaciones	0.10	4	0.40	3	0.40	2	0.20
Lealtad de los afiliados	0.10	4	0.40	3	0.40	2	0.20
Participación en el mercado	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Ventajas tecnologicas	0.09	4	0.36	3	0.36	4	0.36
Atención a los afiliados	0.09	3	0.26	2	0.18	2	0.18
TOTALES	1		3.56		3.47		3.01

Fuente. Elaboración propia basada en David. 2017.

Conclusión de la matriz MPC. Los factores determinados en la matriz MPC, son aquellos evidenciados como elementos importantes para garantizar la optimización del transporte público a la ciudadanía. Por ello, la calidad del servicio, la cobertura geográfica, el público demandante, el precio, la atención al cliente y la oferta de servicios, constituyen aspectos de suma importancia para el gremio organizacional puesto que, de forma individual pero también desde el contexto gremial, logran proporcionar sentido a las organizaciones y a su vez, permiten generar expectativas de crecimiento y desarrollo sostenible de cada una de las empresas prestadoras del servicio público propiciando a su vez, la permanencia de las mismas.

En este aspecto se resalta que, indistintamente que unas empresas posean mayor número de afiliados en relación a otras, lo importante es mantenerse y fortalecerse para contrarrestar los efectos de un posible competidor entrante.

7.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

La evaluación del macroambiente, aspecto indispensable del ambiente externo, requirió la aplicación del análisis PESTEL consistente en el desarrollo de las siguientes dimensiones: dimensión demográfica, socio-cultural, político/legal, tecnológica, económica, ecológica y dimensión internacional; para identificar las fuerzas externas existentes alrededor del desarrollo empresarial de una determinada organización; en el caso propio, de la empresa de Transportes Línea Buenaventura S.A.

7.2.1 Dimensión Demográfica: Los resultados preliminares del Censo Nacional de Población y Vivienda realizado por el Departamento Nacional de Estadística DANE, con una cobertura geográfica del 97,6% censada hasta la fecha del 29 de Septiembre del año 2018, muestra que en términos de la distribución poblacional por sexo, En el país residen 95 hombres por cada 100 mujeres⁸⁰.

Distribución por sexo de la población

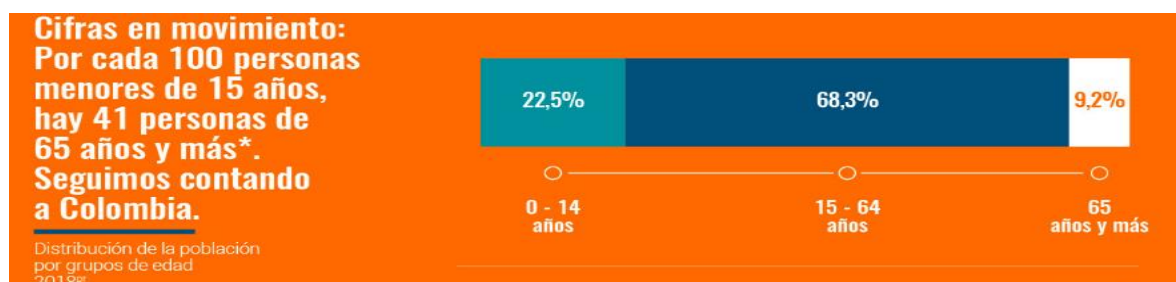
DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LA POBLACIÓN, 1964 – 2018^{PT}



Fuente: DANE: Censo y demografía. 2018.

La distribución por edades en el territorio colombiano según los resultados preliminares del censo actual son los siguientes:

Distribución poblacional por edades



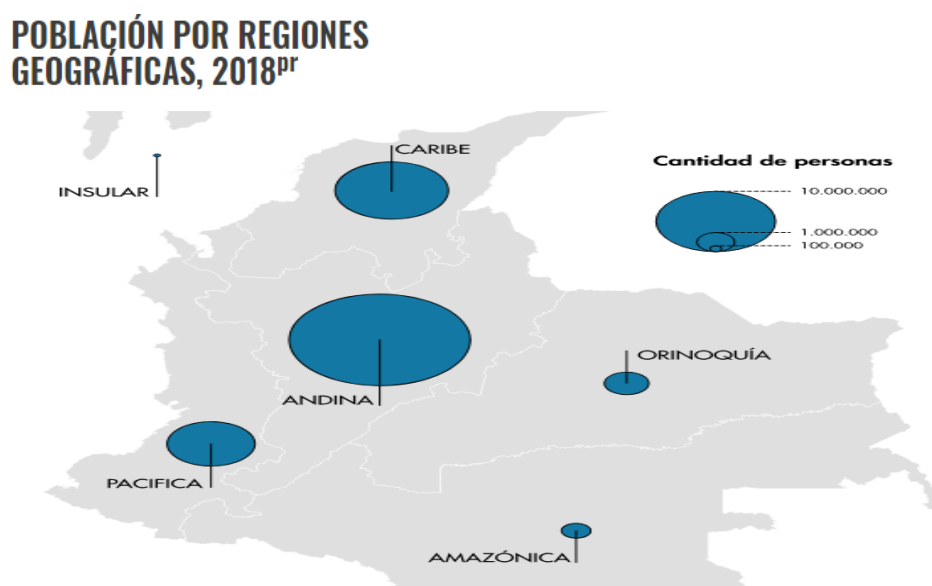
Fuente: DANE. Censo y Demografía. 2018.

De acuerdo con la gráfica anterior, el grupo de edades predominante en Colombia es aquel que se encuentra entre los 15 y 64 años de edad ocupando un 68,3%; seguido del grupo poblacional entre los 0 – 14 años, alcanzado el 22, 5% y el 9,2% lo posicionan personas de 65 años en adelante, evidenciando baja población adulta mayor.

⁸⁰ Departamento Nacional de Estadísticas. Censo y Demografía. DANE, 2018.

En el marco de la ocupación territorial, los resultados preliminares del censo con un 97,6% ya analizado, evidencia que la mayor parte de la población colombiana se ubica en cabeceras municipales, demostrado con un porcentaje del 77,8% situadas en las regiones que componen la geografía nacional; Caribe, Andina, Pacífica, Orinoquía y Amazonas. En este caso, es la región Andina que acoge mayor población en todo el territorio nacional.

Población por regiones Geográficas



Fuente: DANE. Censo y Demografía. 2018.

El 15,1% de la población colombiana, se encuentra localizada en sectores rurales dispersos y sólo el 7,1% está concentrada en centros urbanos. Se analiza en este punto que, a pesar de registrarse a nivel nacional crecimiento y avance tecnológico en la industria de transporte urbano de pasajeros, su crecimiento no puede ser tenido como exponencial comparado con otras ciudades del mundo; en primer lugar, por el bajo porcentaje de centros metropolitanos existentes en el país como también, por la baja demografía urbana en comparación a las cabeceras municipales y a las zonas rurales dispersas que tienen mayor población⁸¹.

De acuerdo con el DANE, el Valle del cauca es el departamento de Colombia con mayor población urbana. Para el 2017, ocupaba el 83,4% seguido de Atlántico con el 82,6% y Antioquia con un 69,1%.

⁸¹ <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

El Valle del cauca se compone de 42 municipios de los cuales ocho (08) de ellos, son las ciudades que albergan más de 100.000 habitantes; son: Cali, Palmira, Buenaventura, Buga, Jamundí, Tuluá, Cartago y Yumbo.

En porcentajes, Buenaventura puede ser situado en el tercer lugar con un 91,8%, precedido por Cartago con el 98,6% y Cali con el 98,5% de población urbana en el Valle del Cauca. A su vez, las ocho ciudades más pobladas antes descritas, aportan a la economía nacional y departamental.

Población urbana en el Valle del Cauca

Gráfico 3. Concentración (%) de la población urbana según ciudad (2017)

Buenaventura	91,8
Buga	86,2
Cartago	98,6
Jamundí	68,2
Palmira	80,2
Tuluá	86,4
Yumbo	87,8
Cali	98,5

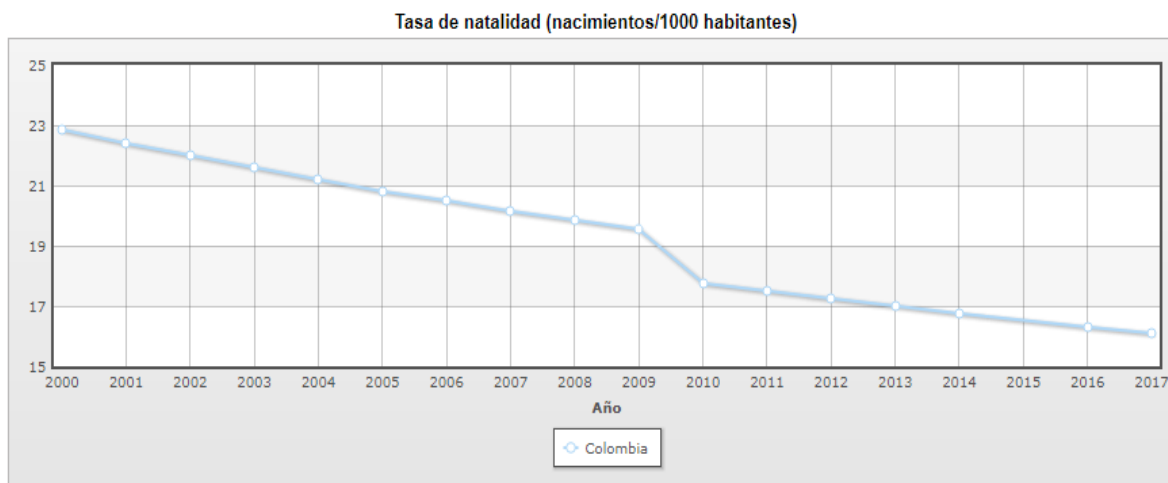
Fuente: DANE – Elaboración CRC

Fuente: Informe de competitividad. Enero 2018.⁸²

Desde el punto de vista de la natalidad en Colombia, desde el año 2001, se presenta decrecimiento a nivel nacional.

⁸² https://www.ccc.org.co/es/categoria_articulo/crece-la-productividad-en-el-valle-del-cauca-en-el-2018/

Tasa de natalidad en Colombia



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2016	2017
Colombia	22,85	22,41	21,99	21,59	21,19	20,82	20,48	20,16	19,86	19,57	17,76	17,49	17,23	16,98	16,73	16,3	16,1

Definición de Tasa de natalidad: Esta entrada proporciona el promedio anual de nacimientos durante un año por cada 1,000 personas en la población a mediados de año; también conocido como tasa bruta de natalidad. La tasa de natalidad suele ser el factor dominante para determinar la tasa de crecimiento de la población. Depende tanto del nivel de fertilidad como de la estructura de edad de la población.

Fuente: CIA Worlod⁸³.

Se destaca en este aparte que la natalidad de un país es la aseguradora de su crecimiento demográfico. Mientras para el año 2000 se registró un 22,85% de nacimientos por cada 1000 personas en Colombia, para el año 2017 la natalidad sólo alcanzó un 16,1%.

Los resultados preliminares del censo 2018, arrojan información general de la demografía de Colombia, sin embargo, no se puede establecer aún la totalidad poblacional del país.

En ese escenario de ideas, se cuenta en este aparte con el censo poblacional del año 2005, para indicar que, hasta la fecha, oficialmente el DANE registra una población de 324.207 habitantes del distrito de Buenaventura.

⁸³ https://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_natalidad.html

Densidad poblacional de Buenaventura

Viviendas, Hogares y Personas				
Área	Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	Proyección Población 2010
Cabecera	65.623	65.094	290.457	327.955
Resto	9.220	8.371	33.750	34.670
Total	74.843	73.465	324.207	362.625

Fuente. DANE. Boletín Censo general 2005.

Las cifras presentadas en la gráfica, se encuentran distribuidas entre el casco urbano con 290,457 personas y en sectores rurales con 33.750 habitantes. Lo antes expuesto, indica que la empresa de Transportes Línea Buenaventura S.A., tiene una significativa población urbana para la oferta del servicio de transporte urbano de pasajeros, pese a la limitación territorial, para impulsar estrategias comerciales que favorecen su crecimiento empresarial⁸⁴.

7.2.2 Dimensión Sociocultural: Colombia es un país pluriétnico y multicultural, por lo tanto, es usual ver en su territorio la integración de diferentes formas culturales. Se caracteriza por ser un país de gran incidencia rural, por lo tanto, su cultura económica ha estado basada en sectores como la agricultura, ganadería y pesca que son sectores primarios de la economía nacional. Cada una de esas actividades económicas forman parte de la cultura productiva del país.

La razón de tener varios puertos mercantiles y principalmente el puerto de Buenaventura que según Cámara de Comercio, mueve el 62% de carga en el país por conceptos de importación y exportación, muestra que su economía es también basada en ese aspecto.

Diversidad de población: La actividad portuaria desarrollada en el Distrito de Buenaventura, permite que haya constante interacción entre nativos y foráneos como también entre las personas que componen la población flotante; aquella no permanente en la ciudad, su arribo a la misma es por causas económicas, políticas, comerciales, académicas, familiares, culturales, etc.; sin que ello signifique su establecimiento en la misma.

⁸⁴ <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-general-2005-1>

Buenaventura como en el caso de Colombia, se considera un territorio pluriétnico en vista que acoge de forma permanente a nativos y foráneos los últimos, procedentes de diferentes partes del país; Antioquia, Caldas, Risaralda, Nariño, otros municipios del Valle del Cauca y de la región Pacífica. Es una ciudad con características multiculturales generadas a partir del encuentro de múltiples culturas internacionales, nacionales y regionales que de manera flotante o estable convergen en el territorio.

Cultura musical: Por ser una ciudad perteneciente a la región Pacífica colombiana, la mayor parte de su población es afrodescendiente, por lo tanto, la alegría es una característica propia del territorio.

En el uso del transporte público de pasajeros, se puede notar con claridad la alegría del Bonaverense especialmente en el uso de los microbuses. La forma cultural que tomó fuerza y se convirtió en una constante, es la ambientación musical en microbusetas (con especial énfasis), taxis y con poca frecuencia en los camperos.

La música es un elemento importante en la cultura de la ciudad, está presente en la dinámica existencial del individuo perteneciente al territorio, por lo tanto, su presencia en el momento de movilizarse en los diferentes medios de transporte urbano al interior de la ciudad es aceptada y quienes promueven esa necesidad, son los estudiantes de las diferentes instituciones educativas que solicitan el popular “bombeo” (Reguetón a alto volumen) para conducirse con mayor agrado a sus destinos.

Siguiendo esa misma idea, se indica que los conductores de microbusetas se encargaron de fomentar esa cultura durante la prestación del servicio, como estrategia para captar clientes.

Por otra parte, se tiene que comúnmente, titulares de los vehículos y conductores, son personas foráneas establecidas en la ciudad por ello, desde el aspecto cultural del servicio de transporte, este es ofrecido por personas procedentes de otros sectores del país; aludiéndose que, la actividad económica del transporte urbano de pasajeros dada en Buenaventura, favorece directamente a familias de variados contextos territoriales del país; favoreciendo la economía local y nacional.

Durante el proceso de observación para el análisis externo, se identificó que los dueños de las empresas prestadoras del servicio comúnmente son foráneos y no siempre establecidos en el territorio; lo que determina que, es una actividad productiva impulsada por personas no pertenecientes a la ciudad.

7.2.3 Dimensión Político/Legal: A nivel nacional se encuentra establecido un marco normativo que regula la actividad del transporte público en todas sus modalidades y a su vez, decretos que regulan de forma específica, cada modalidad de transporte en el país.

Inicialmente, se cita la Ley 105 de 1993⁸⁵ Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones. Es una ley que regula toda la actividad económica basada en el transporte de pasajeros en el país en sus diferentes modalidades y dentro de la cual, para referencia del servicio de transporte público de pasajeros, se encuentran los siguientes.

ARTICULO 3o. Reglamentado por el Decreto 348 de 2015. Principios del Transporte Público. El transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, sujeto a una contraprestación económica y se regirá por los siguientes principios:

1. DEL ACCESO AL TRANSPORTE. El cual implica:

- a. Que el usuario pueda transportarse a través del medio y modo que escoja en buenas condiciones de acceso, comodidad, calidad y seguridad.
- b. Que los usuarios sean informados sobre los medios y modos de transporte que le son ofrecidos y las formas de su utilización.
- c. Que las autoridades competentes diseñen y ejecuten políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte, racionalizando los equipos apropiados de acuerdo con la demanda y propendiendo por el uso de medios de transporte masivo.
- d. Que el diseño de la infraestructura de transporte, así como en la provisión de los servicios de transporte público de pasajeros, las autoridades competentes promuevan el establecimiento de las condiciones para su uso por los discapacitados físicos, sensoriales y psíquicos.

2. DEL CARACTER DE SERVICIO PUBLICO DEL TRANSPORTE. La operación del transporte público en Colombia es un servicio público bajo la regulación del

⁸⁵ Secretaria jurídica Distrital. Régimen legal de Bogotá D.C. [en line], 13 de abr. de 18. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>

Estado, quien ejercerá el control y la vigilancia necesarios para su adecuada prestación, en condiciones de calidad, oportunidad y seguridad.

Existirá un servicio básico de transporte accesible a todos los usuarios. Se permitirán de acuerdo con la regulación o normatividad el transporte de lujo, turístico y especial, que no compitan deslealmente con el sistema básico.

3. DE LA COLABORACION ENTRE ENTIDADES. Los diferentes organismos del Sistema Nacional del Transporte velarán porque su operación se funde en criterios de coordinación, planeación, descentralización y participación.

4. DE LA PARTICIPACION CIUDADANA. Todas las personas en forma directa, o a través de las organizaciones sociales, podrán colaborar con las autoridades en el control y vigilancia de los servicios de transporte. Las autoridades prestarán especial atención a las quejas y sugerencias que se formulen y deberán darles el trámite debido.

5. DE LAS RUTAS PARA EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS. Entiéndase por ruta para el servicio público de transporte el trayecto comprendido entre un origen y un destino, con un recorrido determinado y unas características en cuanto a horarios, frecuencias y demás aspectos operativos. El otorgamiento de permisos o contratos de concesión a operadores de transporte público a particulares no genera derechos especiales, diferentes a los estipulados en dichos contratos o permisos.

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Transporte o sus organismos adscritos, establecerá las condiciones para el otorgamiento de rutas para cada modo de transporte, teniendo en cuenta los estudios técnicos que se elaboren con énfasis en las características de la demanda y la oferta.

6. DE LA LIBERTAD DE EMPRESA. Para la constitución de empresas o de formas asociativas de transporte no se podrán exigir otros requisitos que los establecidos en las normas legales y en los reglamentos respectivos. Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, para acceder a la prestación del servicio público, las empresas, formas asociativas de transporte y de economía solidaria deberán estar habilitadas por el Estado. Para asumir esa responsabilidad, acreditarán condiciones que demuestren capacidad técnica, operativa, financiera, de seguridad y procedencia del capital aportado.

Cada uno de los principios antes enunciados, son establecidos por el Estado en la Ley 105 de 1993 con el propósito de brindar a la población colombiana la garantía de hacer uso de servicios de transportes urbano de pasajeros con calidad prestacional para el desarrollo social del territorio nacional. En este caso se habla de desarrollo social en vista que, la actividad de transporte sea a nivel intermunicipal o local, es importante porque permite el movimiento económico y comercial en todos los sentidos.

Ley 336 de 1996⁸⁶ .Artículo No. 2. La seguridad, especialmente la relacionada con la protección de los usuarios, constituye prioridad esencial en la actividad del Sector y del Sistema de Transporte.

Artículo No. 3. Para los efectos pertinentes, en la regulación del transporte público las autoridades competentes exigirán y verificarán las condiciones de seguridad, comodidad y accesibilidad requeridas para garantizarle a los habitantes la eficiente prestación del servicio básico y de los demás niveles que se establezcan al interior de cada Modo, dándole prioridad a la utilización de medios de transporte masivo.

Artículo No. 4. El transporte gozará de la especial protección estatal y estará sometido a las condiciones y beneficios establecidos por las disposiciones reguladoras de la materia, las que se incluirán en el Plan Nacional de Desarrollo, y como servicio público continuará bajo la dirección, regulación y control del Estado, sin perjuicio de que su prestación pueda serle encomendada a los particulares.

Artículo No. 5. El carácter de servicio público esencial bajo la regulación del Estado que la ley le otorga a la operación de las empresas de transporte público, implicará la prelación del interés general sobre el particular, especialmente en cuanto a la garantía de la prestación del servicio y a la protección de los usuarios, conforme a los derechos y obligaciones que señale el Reglamento para cada Modo.

Artículo No. 9. El servicio público de Transporte dentro del país tiene un alcance nacional y se prestará por empresas, personas naturales o jurídicas, legalmente constituidas de acuerdo con las disposiciones colombianas y debidamente habilitadas por la autoridad de transporte competente.

⁸⁶ Diario Oficial No. 42.948, de 28 de diciembre de 1996. En: www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0336_1996.html

Artículo No. 11. Las empresas interesadas en prestar el servicio público de transporte o constituidas para tal fin, deberán solicitar y obtener Habilitación para operar.

Regulación del transporte público en Colombia. La habilitación, para efectos de esta Ley, es la autorización expedida por la autoridad competente en cada modo de transporte para la prestación del servicio público.

El Gobierno Nacional fijará las condiciones para el otorgamiento de la Habilitación, en materia de organización y capacidad económica y técnica, igualmente, señalará los requisitos que deberán acreditar los operadores, tales como estados financieros debidamente certificados, demostración de la existencia del capital suscrito y pagado, y patrimonio bruto, comprobación del origen del capital, aportado por los socios, propietarios o accionistas, propiedad, posesión o vinculación de equipos de transporte, factores de seguridad, ámbito de operación y necesidades del servicio.

Como conclusión a lo expresado por esta Ley, se puede indicar entonces que, la regulación del transporte público en Colombia es responsabilidad directa del Estado para garantizar a la comunidad nacional asentada en las diferentes entidades territoriales, seguridad y confiabilidad a la hora de transportarse en cualquier modalidad contemplada por la legislación en este respecto.

Decreto 170 de 2001⁸⁷ . Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor colectivo metropolitano, distrital y municipal de pasajeros.

Artículo NO. 1. Objetivo y principios: El presente Decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Colectivo Terrestre Automotor de Pasajeros del radio de acción Metropolitano, Distrital y/o Municipal 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.

Artículo No. 2. Ámbito de aplicación: Las disposiciones contenidas en el presente Decreto se aplicarán integralmente a la modalidad de transporte público colectivo terrestre automotor de pasajeros del radio de acción Metropolitano, Distrital y Municipal de acuerdo con los lineamientos establecidos en las leyes 105 de 1993 y 336 de 1996.

⁸⁷ Ministerio de Transporte. Decreto 170 de 2001.

En: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=128>

Artículo No. 10. Autoridades competentes. Son autoridades de transporte competentes las siguientes: En la Jurisdicción Nacional: El Ministerio de Transporte.

- ✓ En la Jurisdicción Distrital y Municipal: Los Alcaldes Municipales y/o distritales o en los que estos deleguen tal atribución.
- ✓ En la Jurisdicción del Área Metropolitana constituida de conformidad con la ley: La autoridad única de transporte metropolitano o los alcaldes respectivos en forma conjunta, coordinada y concertada.
- ✓ No se podrá prestar el servicio de transporte público de esta modalidad en un radio de acción diferente al autorizado.
- ✓ Las autoridades de transporte metropolitanas, municipales y/o distritales, no podrán autorizar servicios de transporte por fuera del territorio de su jurisdicción, so pena de incurrir en causal de mala conducta.

Artículo No. 11. Control y vigilancia: La inspección, vigilancia y control de la prestación del servicio estará a cargo de los alcaldes metropolitanos, distritales y/o municipales según el caso, o de las autoridades a las que se les haya encomendado la función.

Artículo No. 12. Habilitación. Las empresas legalmente constituidas, interesadas en prestar el Servicio Público de Transporte Terrestre Colectivo de Pasajeros en el radio de acción Metropolitano, Distrital y Municipal deberán solicitar y obtener habilitación para operar.

La habilitación concedida autoriza a la empresa para prestar el servicio solamente en la modalidad solicitada. Si la empresa, pretende prestar el servicio de transporte en una modalidad diferente, debe acreditar ante la autoridad competente de la nueva modalidad, los requisitos de habilitación exigidos.

7.2.4 Dimensión Tecnológica. A nivel mundial se han venido tratando las afectaciones generadas por el transporte de pasajeros en las grandes urbes; ello, sin desconocer “la importancia social, económica y ambiental del transporte”⁸⁸; puesto que, “la sociedad valora cada día más la movilidad y tiene un efecto significativo en su calidad de vida”⁸⁹. Debido a ello, a nivel mundial y nacional el tema de transporte público es importante.

⁸⁸ Molina Marta y De San Benito Diego. S.f. El efecto de las TIC en el transporte.

⁸⁹ Ibíd.

Por medio de este, se moviliza gran parte de la sociedad tanto en las grandes metrópolis como en las pequeñas ciudades y municipios, satisfaciendo una necesidad productiva para el desarrollo económico de las sociedades en diferentes dimensiones; comercial, educativa, de salud, laboral, etc.

El crecimiento demográfico en las urbes ha motivado la implementación de estrategias tecnológicas para mejorar el sistema de movilidad. De ahí que, el diseño y establecimiento de vehículos de transporte masivo amigable con el medio ambiente y con reducción del uso del espacio público; al albergar en un solo vehículo gran cantidad de pasajeros, el fortalecimiento del sistema de señalización, la instalación de controles tecnológicos por medio de cámaras en los semáforos, el mejoramiento de las vías, el suministro de información virtual por parte de las autoridades competentes y las empresas prestadoras del servicio a la ciudadanía, la información por medio radial y televisivo representada en la promoción de campañas pedagógicas para la adecuada prestación del servicio a la comunidad como también, para la optimización del uso del servicio por parte de los usuarios; son estrategias tecnológicas utilizadas para mejorar el sistema de movilidad en las ciudades.

En el caso del distrito de Buenaventura, el sistema de movilidad en algunos aspectos, está sujeto a la utilización de TIC, las empresas prestadoras del servicio y especialmente la empresa Línea Buenaventura, cuenta con un sistema tecnológico apropiado para el desarrollo de la actividad. La comunicación con su personal y con los afiliados es constante, sin embargo, se evidenció falta de sinergia con las autoridades competentes para apuntar al mejoramiento de las vías y el sistema de señalización y control para mayor seguridad de los usuarios

.
7.2.5 Dimensión Económica. El DANE registró que para el año 2016, el transporte en Colombia en todas sus modalidades presentó decrecimiento en relación al año 2015. Su crecimiento anual representado en el PIB fue del 1,3% en comparación con el 3,8% en el 2015. Con esa cifra, mostró un desempeño bajo lo que afectó su aporte al producto interno bruto del país en materia de transporte.

La gráfica muestra el comportamiento del uso de transportes de pasajeros en todas sus modalidades sin embargo, el interés de la actual investigación está enfocado en el transporte urbano de pasajeros el cual, según el DANE “exhibió un pobre

crecimiento de 0,3% anual en 2016, muy por debajo de la moderada expansión de 2,2% registrada un año atrás⁹⁰.



Fuente. DANE. 2017.

La baja en el transporte público de pasajeros se ha dado como consecuencias de las variadas manifestaciones en diferentes partes del país donde, se observó afectado su uso, como resultado de las obstrucciones causadas a la prestación del servicio público; “destacó el mal comportamiento de la movilización de pasajeros a nivel urbano. En efecto, en 2016 se movilizaron en promedio 2,7 millones de pasajeros por día, con lo cual se registró una contratación de -0,9% anual⁹¹.

Pese a la debilidad operativa y financiera del transporte de pasajeros “cabe mencionar que los sistemas de transporte masivo y metro ganaron participación dentro del total de pasajeros transportados, alcanzando 54% (vs 51% registrado un año atrás⁹².

Para el año 2016 en relación al año 2015 la disminución del transporte fue del 2,5%, y para el segundo trimestre del año 2018 el crecimiento del PIB del transporte de

⁹⁰ DANE. Sector Transporte Desempeño y Perspectivas. 2017. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-transporte-desempeno-2017-y-perspectivas-2018-2743055>

⁹¹ Ibíd.

⁹² DANE. 2018.

pasajeros fue del 0,9%. Seguidamente, se tiene que, para el segundo trimestre del año 2018, el transporte masivo metropolitano continuó mostrando crecimiento especialmente en las ciudades de Cartagena, Cali y Manizales. Por su parte, “el transporte tradicional de los microbuses y colectivos fueron el tipo de vehículo que registró la mayor disminución en el parque automotor en servicio (-2,7%) y el número de pasajeros transportados (-2,0%)”⁹³.

De acuerdo con datos suministrados por el área financiera de la empresa Transportes Línea Buenaventura, desde el segundo trimestre del año 2017, en el distrito de Buenaventura se han podido registrar bajas en la economía correspondiente al transporte público de pasajeros, como consecuencias del paro cívico distrital, debido que fue este sector económico quien más apoyó la manifestación social que tuvo 22 días de duración, tiempo considerado suficiente para generar decrecimientos significativos en cualquier área de la economía.

Seguidamente, las diferentes intervenciones manifiestas en la vía Simón Bolívar y los atrasos en las obras, limitan en la actualidad el fluido normal del transporte público duplicando a los pasajeros, el tiempo para llegar a sus lugares de destino. Otra causa externa que se encargó de obstaculizar el transporte de pasajeros en Buenaventura durante el año 2018, fue la implementación del nuevo sistema operativo NAVES 1 en la sociedad portuaria de Buenaventura.

Se enuncia en esa consideración que la implementación del sistema operativo referido, se dio con serias debilidades generando atrasos de aproximadamente diez (10) horas en la sistematización de los camiones de carga, causando a su vez, detenimientos en el tránsito vehicular de la ciudad; puesto que, los camiones no sólo quedaban estancados en el área portuaria, las largas hileras de esos vehículos se extendían hasta algunos tramos viales de la ciudad, impidiendo intrínsecamente el tránsito público de pasajeros y consecuentemente, desmejorando los ingresos a las empresas de transporte público urbano y en especial, a Transportes Línea Buenaventura.

Las manifestaciones sociales realizadas por los sectores; educativo, por el gremio de mototaxistas, por comunidades de diferentes barrios en reclamación del servicio de agua potable y la pronta reparación de algunos tramos de la autopista Simón Bolívar, son hechos que en momentos detuvieron el flujo vehicular del transporte público, disminuyendo significativamente el uso del servicio por parte de la ciudadanía y, por consiguiente, limitando la productividad de la organización.

⁹³ Ibid.

Como conclusión, se presenta que las actividades o manifestaciones sociales pueden favorecer o desfavorecer la economía basada en el transporte público de pasajeros a nivel nacional, departamental y local.

7.2.6 Dimensión Ecológica. La contaminación ambiental producida por las emisiones de gases generadas por el parque automotor del servicio público en Colombia, es una realidad. El Ministerio del Medio Ambiente indicó; “el aumento de habitantes en las urbes, acarrea un mayor uso de fuentes móviles como el transporte público [...] generadores del dióxido de carbono, uno de los mayores contaminantes del aire”⁹⁴.

El dióxido de carbono emitido por los miles de vehículos de transporte público en Colombia genera gran cantidad de muertes, como consecuencias de las afectaciones en la salud pública que a este respecta. “En Colombia la cifra anual de muertes asociadas a la contaminación del aire, asciende a 10.527 personas, según datos del Departamento Nacional de Planeación (DNP).

Estrategias diseñadas y ejecutadas por el Estado como; la implementación de catalizadores o filtros que mitiguen la contaminación atmosférica como también la revisión técnico mecánica y de emisiones de gases de los automotores, reducen el nivel de contaminación en las ciudades. Es necesario que el Estado por medio de metodologías novedosas y acertadas, trabaje en reducir la contaminación atmosférica producida por el parque automotor de transporte público en el país, con el propósito de proteger la salud pública de la ciudadanía.

De acuerdo con observaciones realizadas en Buenaventura, se ha encontrado que el sistema ecológico del territorio a diario es afectado por los constantes gases emitidos de los vehículos no obstante, según informaciones de usuarios del servicio referido, la Secretaría de Tránsito y la Dirección Técnica de Ambiente, como autoridades competentes a quienes respecta esa situación, no se encuentran ejecutando un plan que conlleve a la mitigación del dióxido de carbono en la ciudad emitido del transporte público, como mecanismo para proteger el ambiente atmosférico y la salud pública de la ciudadanía.

7.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

La matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE; es de suma importancia en la planeación estratégica empresarial debido que “permite que los estrategias resuman

⁹⁴ Ministerio del Medio Ambiente. 2016.

y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”⁹⁵, elementos con los cuales se puede establecer un panorama ampliado sobre las oportunidades y las amenazas que pueden afectar a la organización.

Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos – EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Significativa población urbana	0.10	4	0.40
Alta demanda del servicio de transporte por parte del usuario	0.12	4	0.48
Oferta de variados servicios	0.08	2	0.16
Importancia del servicio para la población en general	0.07	3	0.21
Presencia de población flotante en el Distrito	0.03	3	0.09
Sectores urbanos sin cubrimiento de rutas	0.10	2	0.2
Amenazas			
Debilidad en el sistema vial de la ciudad	0.08	1	0.08
Elevada cantidad de competidores en espacio limitado	0.11	3	0.33
Alta presencia de mototaxistas en puntos estratégicos de la ciudad	0.09	3	0.27
Tentativa de nueva empresa de transporte urbano en el Distrito	0.03	1	0.03
Frecuentes manifestaciones en la única vía de la ciudad	0.05	2	0.1
Corrupción administrativa	0.05	1	0.05
Aumento constante en el precio de la gasolina	0.06	3	0.18
Posible incursión del transporte masivo	0.03	1	0.03
TOTAL			2.61

Fuente. Elaboración propia basada en David. 2017.

Pese a las condiciones viales de la ciudad, la empresa de Transporte Línea Buenaventura S.A, cuenta con significativas oportunidades para crecer en medio de las potenciales competencias que existen en la industria. A su vez, esas oportunidades pueden convertirse en medios para generar estrategias que logren vencer las amenazas habidas en el ambiente externo de la empresa.

Cada una de las oportunidades expresadas en el documento, son aquellas que se expresan en la evaluación externa y que forman parte de las ventajas con las cuales cuenta la industria del transporte en Buenaventura. En esa medida, se identificó aspectos como son; la oferta del servicio en un limitado espacio urbano; donde hay alta demanda; es decir, el territorio urbano del distrito de Buenaventura no posee un gran tamaño, sin embargo, se destaca que posee una alta población de usuarios que diariamente hacen uso del mismo lo cual, es representado en una oportunidad importante para el desarrollo y sostenimiento de la industria.

⁹⁵ FRED Y FOREST DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Décima quinta edición. 2017. p. 77.

La utilización frecuente por parte de los usuarios y el aprovechamiento de la rutas de microbuses, es otra oportunidad de manera que, así, se garantiza la utilización diaria del servicio pero a su vez, las empresas competidoras – aquellas que ofrecen el servicio con la modalidad de microbuses-, tiene la oportunidad de contar con mayor número de usuarios; lo que significa a su vez, mayor venta de planillas de transporte las cuales posibilitan a los afiliados transitar libremente y a la industria, crecer debido que, la venta de las planillas, es el factor de mayor importancia para la industria; es a través de ese sistema que se garantiza la prestación del servicio a la ciudadanía.

Por otra parte, la oferta de variados servicios a la ciudadanía, el ofrecimiento de otros productos a los afiliados de la industria, la apertura de nuevas afiliaciones y la facilidad para el acceso del transporte para los usuarios, son elementos indispensables que se presentan como oportunidad para el fortalecimiento y mantenimiento gremial.

En el caso de las amenazas, aquellas identificadas, corresponden a los factores que le impiden al gremio mantenerse estable y a su vez, contar con la posibilidad de liderar a futuro el transporte público en Buenaventura debido que, se presenta la tentativa de nuevas vinculaciones empresariales incluida la del transporte masivo y a su vez, se enfatiza en la corrupción administrativa del Distrito puesto que, ese hecho impide la ejecución del ordenamiento territorial por medio del cual se puedan construir nuevas vías y se amplíe la capacidad de acceso para garantizar mejores competencias con el servicio de transporte público. Uniéndose en este aspecto, la demora en la reparación de la única vía con la cual cuenta la ciudad y que conecta a todos los barrios del distrito. Todas y cada una se convierten en amenazas representativas para propiciar el adecuado desarrollo del sector.

8. ANALISIS INTERNO

El análisis interno en una organización es de vital importancia debido que facilita observar el estado funcional en el cual se encuentra la entidad y a su vez, permite que a partir de allí se propongan estrategias con la finalidad de contar con las herramientas necesarias para transformar en fortalezas, las debilidades halladas en el escenario empresarial.

Es por esto que es de vital importancia la ejecución del análisis interno dentro de la organización objeto de estudio, el tratamiento de este se encuentra fundamentado en la teoría de David sin embargo, en esta oportunidad se tomó en cuenta el modelo de AMOFHIT, propuesto por D'Alessio⁹⁶ el año 2008, por medio del cual, se evalúan siete aspectos importantes para el desarrollo efectivo de una organización tales como; administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logísticas, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y por último, se registra el aspecto de tecnología, investigación y desarrollo.

A continuación, se presenta una tabla con cada una de las siglas correspondientes al sistema de análisis AMOFHIT que, clarifica la sigla que respecta a cada proceso administrativo dentro del sistema.

Cuadro 6. Sistema de análisis interno AMOFHIT

SISTEMA DE ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT	
Nombre del proceso administrativo	Sigla
Administración y Gerencia	(A)
Marketing y Ventas	(M)
Operaciones y Logísticas	(O)
Finanzas y Contabilidad	(F)
Recursos Humanos	(H)
Sistema de Información y Comunicaciones	(I)
Tecnología, Investigación y Desarrollo	(T)

Fuente. Elaboración propia basada en D'Alessio 2008.

Para el desarrollo efectivo del actual análisis interno de la organización estudiada, se manejó dos conceptos respectivos; el estado actual y el estado ideal de la

⁹⁶ Fernando D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Pearson educación de México S.A. De C.V. 2008. 472p. ISBN 10: 970261290X, ISBN 13: 9789702612902.

organización. El primer momento, corresponde efectivamente al estado real que ostenta la entidad y el segundo aspecto, es referente a la situación que consideran las investigadoras del presente plan estratégico que sería la situación acorde para el adecuado desarrollo empresarial de Transportes Línea Buenaventura S.A.

Para la realización del presente análisis interno se realizó un cuestionario de preguntas cerradas y un apartado donde se podrían describir o justificar dicha respuesta, el cual se encuentra compuesto por todas y cada una de las áreas que se deben evaluar; donde cada dependencia respondía de acuerdo al conocimiento de su respectiva área, además se pudo obtener una entrevista de algunos de los funcionarios con respecto a la situación actual de la empresa en el caso del área de finanzas.

La numeración de los interrogantes que responde a cada área son los siguiente:

- ✓ **Administración y Gerencia: los numerales del 1 al 12.**
- ✓ **Marketing y ventas: los numerales 13 al 18.**
- ✓ **Operación y logística: los numerales 19 al 23.**
- ✓ **Finanzas y contabilidad: los numerales 24 al 27.**
- ✓ **Recursos humanos: los numerales 28 al 33.**
- ✓ **Sistema de información y comunicaciones: los numerales 34 al 40.**
- ✓ **Tecnología, investigación y desarrollo: los numerales 41 al 45.**

8.1 ASPECTOS INTERNOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

En este caso, se tuvo en cuenta cada uno de los cinco aspectos relevantes en el marco de la administración y la gerencia de una empresa propuestos por David (2017) entre estos se encuentran, la planeación, la organización, motivación y control, los cuales, son de útil aplicación en el momento de realizar auditoría interna en una determinada organización, indistintamente de su naturaleza comercial.

Planeación. La planeación es la metodología administrativa que permite evidenciar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con las cuales cuenta la organización y de esa manera, proponer nuevas formas para el mejoramiento administrativo y operativo de la misma lo cual la conlleva a obtener mejores resultados en comparación a la situación actual.

Este término utilizado para todos los ámbitos de la vida y esencial para todas las organizaciones es clave para alcanzar el éxito si se desarrolla de manera adecuada tal como lo indica Fred David⁹⁷, lo único seguro en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados.

Estado Actual de la Empresa. El conocimiento sobre planeación estratégica, misión, visión y objetivos de la empresa son nulos para el personal, ya que manifiestan que desconocen cada uno de estos conceptos establecidos por la organización, por lo tanto, en ese sentido se observa una debilidad de alta magnitud, debido a que estos conceptos y la relación que debe tener los trabajadores sobre hacia dónde quiere llegar la empresa es de gran importancia porque son aspecto fundamental para promover la organización y apuntar al avance y desarrollo de la misma.

Con respecto a lo descrito anteriormente se puede deducir que la empresa no está cumpliendo y desarrollando el proceso de planeación administrativo de manera formal solo se trabaja de manera reactiva y no proactiva, convirtiéndose en una debilidad para el desarrollo de la organización.

Pese a que la empresa de forma general no lleva a cabo un proceso de planeación, algunos de los jefes de las dependencias como es el caso del jefe de transporte y el jefe de contabilidad, realizan una forma de planeación básica, no contenida del rigor de una planeación, para poder cumplir con las tareas que se deben realizar en un determinado tiempo.

Como puede observarse, esa planeación que realizan las dependencias antes referidas, son específicamente para el cumplimiento de las tareas en un término de tiempo, más no corresponde a un proceso de planeación general que acoja a toda la organización y permita que el personal tenga claridad y conocimiento de la

⁹⁷ FRED R. DAVID, FORES R. DAVID. Op. cit., p. 96.

orientación o finalidad de la organización y la manera como se desea alcanzar el éxito de esta.

En relación a lo anterior, no se puede determinar que en la empresa existen objetivos estratégicos que respondan a la tecnicidad de una planeación enfocada en alcanzar metas estipuladas para un tiempo delimitado.

Estado ideal. En ese sentido, se considera importante que la empresa comience a interesarse por llevar a cabo la planeación, y para ello, es indispensable la actualización en ese respecto de manera que los empleados y especialmente los jefes de cada área tanto administrativa como operativa, conozcan sobre el tema y cuenten con la posibilidad que tanto ellos como sus empleados sean capacitados y así puedan contar con herramientas cognitivas y prácticas para la adecuada planeación que les permita innovar el sistema administrativo y gerencial de la empresa, a la vez que propulsan la empresa a alcanzar mejores logros.

De manera simplificada, entonces se tiene que, es necesario que la empresa implemente la planeación tanto a nivel general, como en cada una de sus dependencias para el mejoramiento funcional de la organización.

Organización

Estado actual de la empresa. La estructura organizacional actual deja en evidencia que la empresa en lo referente a su organización es básica y algo rudimentaria, en palabras más sencillas, lo que se pretende dar a comprender, es que los empleados en su mayoría, tienen un significativo desconocimiento del tema, debido a que consideran que la misma cuenta con una estructura organizacional buena, porque identifican específicamente dos áreas que son, el área administrativa y área operativa, cuando la realidad en términos técnicamente administrativos muestra que esta creencia es equívoca.

Este proceso administrativo como es la organización se puede deducir que tampoco se está desarrollando de la mejor manera o con los parámetros administrativos que implican el desarrollo de esta.

Cabe recalcar que no se dispone de una herramienta elemental y de alta significancia como lo constituye el organigrama; por ende, no existen divisiones o departamentos que muestre una clara cadena de mando al interior de la organización. El desinterés administrativo por mejorar esta condición se debe a que la empresa de igual forma funciona y lo ha hecho durante más de dos décadas sosteniéndose por encima de aquellas que componen el gremio en Buenaventura.

Por otra parte, se está haciendo referencia de una organización en la cual sus empleados desarrollan diferentes funciones si esto se necesita; por ejemplo, la secretaria actúa como recepcionista, pero su salario es uno. Así mismo, se tiene que los empleados comúnmente realizan más de una función y esto no porque así estén asignadas, el hecho se traduce en la debilidad administrativa lo que obliga a que, en determinados momentos, los empleados realicen distintas funciones sin llevar a cabo un control de ello; Sencillamente se opera según la necesidad por lo que se hace difícil haya una especialización laboral.

El hecho que cada empleado cumpla tácitamente con su función en la empresa y se desempeñe de forma eficiente teniendo en cuenta los objetivos organizacionales, es un accionar importante para avanzar a un mejor desarrollo productivo de la empresa en todos los aspectos que la caracterizan.

La organización desde el enfoque de David. En este aspecto David resalta sobre la importancia de la especialización laboral para dar a entender que en la medida que, cada empleado cumpla su respectiva función, la empresa se fortalece y funciona mejor. “El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa quien hará y qué o quién le reportará a quien”⁹⁸.

En síntesis, en una organización es indispensable que las tareas estén especificadas y que cada empleado rinda cuentas a sus gerentes o jefes inmediatos para evitar desórdenes e inconsistencias administrativas y operativas con el propósito de fortalecer la organización.

David, desde su teoría sustenta que:

La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales:

⁹⁸Ibíp., p.97.

Subdividir las tareas en puesto de trabajo o especialización laboral lo que requiere desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos. Combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad⁹⁹.

Estado ideal. En vista de la debilidad organizativa que tiene la empresa, en estos momentos, se considera necesario que la organización cuente con las dependencias necesarias para la adecuada distribución del trabajo de manera que se avance en el tema de la especialización laboral y a sí, responder a lo sugerido por David, cuando propone que cada empleado responda de forma exclusiva a las tareas que le competen para que la función empresarial alcance mejores logros.

Se acentúa en este apartado que, mientras cada empleado de la organización se enfoque en desarrollar su trabajo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos diseñados, la empresa tiene la posibilidad de rendir más de lo que tradicionalmente ha rendido; lo que significa que avanza hacia el crecimiento y no se queda en la mera sostenibilidad.

Motivación

Estado actual de la empresa. Es este caso con respecto a esta sub área se pudo evidenciar que está muy debilitada, de acuerdo a lo manifestado por el personal de forma muy discreta, consideran que son vistos como fuente para la generación de los ingresos en la entidad, por lo tanto, su importancia no radica en que sean vistos como personas importantes sino, como capital importante. Adicional a esto la empresa no contempla políticas que beneficien a los empleados.

Sin embargo, la rotación del personal es poca, pese a esta inconformidad, ya que prefieren la estabilidad laboral en la empresa por temor a no encontrar mejores condiciones en otra organización y por la alta tasa de desempleo que existe en el momento, es decir, para el personal es mejor trabajar en una empresa donde la motivación se mínima, a estar afrontando las penurias del desempleo.

Este proceso administrativo igual que los anteriormente expuesto también se encuentra debilitado, debido hay que no hay estrategias, área o una persona que se preocupe por el desarrollo del talento humano de la organización, todo lo anterior evidenciando la desmotivación que presentan los colaboradores de esta organización, es decir, este proceso es uno de los que no se está desarrollando de ninguna manera.

⁹⁹ Ibid., p.97.

Con esto se llegó a la conclusión que el personal de esta empresa cumple con todas las tareas asignadas, pero no laboran con empeño y entusiasmo; la dirección que se aplica es de manera autocrática, donde no se les da la oportunidad de participar o aportar a nuevas estrategias que sean beneficiosas para la organización. La comunicación es efectiva pese a estas falencias, ya que se logra captar con facilidad lo que el jefe inmediato desea que se realice.

Desde el enfoque de las actualizaciones o capacitaciones, más del 50% del personal no es capacitado para estar a la vanguardia, esto convirtiéndose en una debilidad debido a que, no cuentan con las herramientas cognitivas y conceptual adecuadas para mejorar sus funciones.

Para David, la motivación es un factor importante para generar en los empleados o en el personal de una determinada empresa, el entusiasmo de trabajar consensuada y efectivamente puesto que, para él, “la motivación es el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos¹⁰⁰”; Por lo tanto, es necesario que las empresas motiven a sus empleados para cumplan cabalmente con las tareas competentes.

Estado ideal. Lo ideal en este aspecto es que la empresa de Transportes Línea Buenaventura S.A. diseñe políticas de bienestar para atender a su empedados, esas políticas deben estar inmersas en cada aspecto que relacionen las funciones del empedado.

Principalmente ajustando de alguna manera los sueldos de estos o incentivar mediante bonificaciones u otros beneficios representados en especie.

La participación de los subalternos en la toma de decisiones, permitiendo a estos sentirse identificados y apersonados con la organización; acompañado de las cualidades y habilidades de deben adoptar el jefe inmediato que le permita orientar de manera clara y asertiva al personal, involucrándolos en las estrategias que servirán para alcanzar el éxito deseado.

La capacitación es otro aspecto importante para motivar el desempeño laboral, por lo tanto, esta debe estar presente en todas las áreas de la organización; así, se

¹⁰⁰ Ibid., p.98.

tiene que la empresa debe capacitar a todo el personal en relación a las funciones que desempeñan.

La motivación igual que todos los aspectos que se han descrito anteriormente son ficha clave a la hora de poner en marcha alguna estrategia para el mejoramiento de la organización, tal como lo manifiesta David en este apartado; “La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no: los objetivos, “las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado¹⁰¹”.

Dirección También se pudo interpretar que se carece de falta de liderazgo por parte de los jefes inmediatos, debido a que estos no estimulan el compromiso en el desarrollo de las tareas en cada uno de los subordinados; a pesar de que cuentan con un buen ambiente laboral, los trabajadores consideran que se sienten inconforme con respecto a la remuneración recibida por el cumplimiento de sus labores.

Este aspecto igual que la motivación ante expuesto, se encuentra debilitado, ya que, no existe un personal encargado o una dependencia donde se desarrollen actividades específicamente dirigidas al mejoramiento o desarrollo del personal, desde el proceso de reclutamiento y selección hasta mecanismos de incentivos que motiven al personal a cumplir y realizar de manera eficiente con sus labores acompañado de un óptimo direccionamiento y liderazgo. Es decir, este proceso no se está cumpliendo a cabalidad.

Control

Estado actual. El control es considerado necesario en las organizaciones, la empresa de transportes Línea Buenaventura aplica este proceso administrativo, al que atribuye mucha importancia para la debida regulación del orden funcional de la misma, entre sus principales medidas se encuentra la presencia de múltiples cámara de vigilancia y seguridad, que están distribuidas en lugares puntuales de las instalaciones, lo anterior pretende ser una medida preventiva para que el personal se concentre en su área de trabajo y no haya desperdicio de tiempo laboral.

¹⁰¹ DAVID. Fred. Conceptos de administración estratégica. Pearson educación. México, 2003. p.127.

En lo referente al ausentismo, si este llegare a tener lugar, se debe presentar una justificación válida de lo contrario será amonestado con un memorando, para el control de la puntualidad se utiliza la biometría por tanto esta da cuenta del ingreso del personal con datos de horario muy puntuales, este es muy significativo debido a que hay un número de funcionarios que deben llegar en un horario diferente. Por otra parte, con alguna frecuencia los jefes piden a sus subordinados un informe sobre como realizan sus actividades con el objeto de evaluarlos.

En este caso, este proceso administrativo se ha llevado de mejor manera que los demás expuestos, esto convirtiéndose en una fortaleza administrativa para la empresa ya que por medio del control que se aplica en cada una de las dependencias se cumplen las tareas de una manera rápida y los directivos se pueden dar cuenta como está funcionando la empresa que sucede en cada dependencia.

El control desde el enfoque David: “La función de control de la administración incluye todas las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen la responsabilidad de control¹⁰²”.

Estado ideal. Lo que se considera ideal para la empresa en este aspecto, es que todos los jefes de departamentos realicen el respectivo control administrativo en garantía de propender por el efectivo cumplimiento de las responsabilidades y así, la empresa funcione de forma organizada.

Se hace necesario un reglamento interno de trabajo que direcciona el accionar de cada empleado y a su vez, regule el cumplimiento efectivo de sus actividades y a su vez la implementación de un mecanismo de retroalimentación como medida correctiva cuando se presenten algún tipo de incumplimiento.

8.2 MARKETING Y VENTAS (M)

Estado actual

Análisis de los clientes: En la actualidad la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A cuenta con un amplio parque automotor el cual da cuenta de sus

¹⁰² DAVID R. Fred, DAVID R. Fores. Op. cit.,99.

afiliados, los mismos que con el paso del tiempo se mantienen, pero difícilmente aumentan, evidenciándose la necesidad de la gestión comercial.

Los clientes manifiestan que, en comparación de otras empresas dedicadas a la oferta de servicios de transportes de pasajeros en el Distrito de Buenaventura, la referida, tiene mejores servicios para sus afiliados y ello, la convierte en una organización líder en el sector, pero al mismo tiempo expresan que es de suma importancia que exista un trato preferencial para ellos en comparación con los consumidores. De acuerdo a lo expuesto por un pequeño grupo de afiliados, se halló que algunos de ellos gozan de beneficios como son:

- Salidas de pasajeros para zonas turísticas (balnearios) los fines de semana y festivos.
- Créditos para adquisición de repuestos.

Estos beneficios son controlados y condicionados directamente por la empresa lo cual llena de insatisfacción a los afiliados.

Venta de productos y servicios: La empresa Transportes Línea Buenaventura S.A tiene como principal servicio la venta de planillas de transporte, que se constituyen como la autorización legal para la prestación del servicio de transporte de pasajero en el Distrito de Buenaventura.

Adicionalmente la organización ofrece una amplia gama de ofertas en servicios y productos complementarios a sus afiliados que consta de: venta al por menor de repuestos y autopartes para vehículos, combustible diésel, mantenimiento general del vehículo (revisión mecánica, lubricación y cambio de aceite, cambio de llantas) lavadero, créditos en la adquisición de repuestos, seguro, parqueadero para todo tipo de vehículos, restaurante y hospedaje.

Este amplio portafolio se constituye como una ventaja competitiva frente a las empresas rivales, que hasta el momento no ha proporcionado el rendimiento esperado, esto debido a que la empresa carece del personal exclusivo y calificado que se encargue de esta importante labor. En cuanto a publicidad la empresa no ha incursionado mucho en este aspecto, siendo la promoción de la misma, el voz a voz de los clientes, no cuenta presencia en internet, es decir los clientes potenciales no tienen la posibilidad de consultar información de interés para ellos.

Para David, el Marketing es fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de la organización puesto que, este aspecto se determina como “el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes¹⁰³”.

Fijación de precios: En relación a los precios de venta establecidos por la empresa, por el costo de los productos y servicios que ofrece, la empresa maneja precios competitivos en el mercado; información que es sustentada por la opinión de los clientes cuando dicen que los precios de los productos de almacén son más asequibles en comparación a otros distribuidores, sin desmejorar condiciones de calidad y garantía.

Con respecto a este proceso administrativo como lo es Marketing se puede evidenciar que no se realiza de manera formal o existen actividades que reemplacen el correcto desarrollo de esta área, de manera que la empresa debería aplicar mecanismos que impulsen la fuerza de ventas y mantenga fidelizados a sus clientes, esto viéndose debilitada por una parte debido a que no cuenta con publicidad, estrategias de promoción, venta personal y demás actividades que complementan el marketing y ventas.

Estado ideal. La empresa debe implementar su fuerza comercial con el objetivo de conseguir nuevos clientes, haciendo uso de recursos disponibles en la actualidad. No obstante, es necesario que la empresa realice una debida investigación de mercado, así como indagar a sus afiliados y consumidores, para conocer las necesidades que este momento se encuentran insatisfechas y de esta manera lograr su fidelización.

8.3 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES (O)

Estado actual. Como se mencionó antes, la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A cuenta con dos áreas funcionales, el área administrativa y el área operativa, estas se encuentran estratégicamente divididas, y así mismo distribuidas, contando con la amplitud suficiente para la realización óptima del trabajo, con base en la gestión de ambas dependencias, la organización dinamiza su proceso empresarial. La amplia gama de servicios que ofrece sumado a la excelente

¹⁰³ Ibid., p.100.

ubicación de sus instalaciones la posiciona como una empresa líder en el sector de transporte de pasajeros en el distrito de Buenaventura.

La producción en el área administrativa es importante y básicamente consiste en la venta de planillas de transportes que representan el principal ingreso fijo de la empresa, estas son controladas diariamente por medio de una secuencia numérica, donde se debe dar claridad si ocurre un suceso extraordinario. Por otra parte, la venta de repuestos y autopartes de vehículo se controla por medio de un sistema de inventario donde se verifica mes a mes que las existencias sistematizadas concuerden con las existencias físicas en el almacén.

De igual forma siendo de alta significancia y responsabilidad el proceso operativo, como lo es el mantenimiento de vehículos, venta de combustible diésel, entre otros, la empresa capacita constantemente al personal encargado de esta labor con el fin de mantenerse a la vanguardia.

En este caso la empresa cumple con este proceso administrativo, aunque se pueden implementar estrategias que fortalezcan su funcionamiento y les permita estar en constante crecimiento.

Estado ideal. Lo ideal es que la empresa obtenga un mayor beneficio haciendo constante mantenimiento y adecuación a la parte física de su planta operativa, de tal manera que sus procesos puedan especializarse de acuerdo a la necesidad de los clientes; también es necesario que brinde capacitación no solo a un sector de su personal operativo como son los encargados de mantenimiento vehicular, sino también a los encargados del lavadero y parqueadero ya que estos son servicios complementarios y la calidad de los mismos debe garantizarse. En esta área también se considera de suma importancia estar acreditado por un sistema de gestión de calidad que brinde respaldo a los procesos allí realizados.

8.4 FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)

Estado actual. El acceso a la información de esta dependencia es confidencial respecto a los estados financieros que soportan la disminución de los ingresos desde el año 2017, que hasta la fecha no se ha podido recuperar del todo; por ello se dificultó el análisis de esta área, sin embargo, una entrevista adicional a la

encargada de contabilidad pudo justificar las causas que afectaron los ingresos de la organización.

Esta disminución de ingresos se ha visto afectada solo en algunas de las actividades que realiza la empresa, tales como, las ventas de repuestos y autopartes para vehículos automotores, aunque manifiestan que esta disminución no ha sido muy significativa; otra de las actividades que ha disminuido sus ingresos es la venta de combustible DIESEL debido a se cancelaron los contratos que tenía la empresa con otras compañías a las cuales se le suministraba este servicio, actualmente este servicio solo se le está brindando a los vehículos de transporte público y particulares pero el ingreso no es significativo a comparación de años anteriores, se refleja que es una de las actividades que más se ha visto afectada.

Con respecto a las otras actividades como la venta de planilla de transporte, el valor de esta incrementó un 12.5%, este considerado como un ingreso fijo de la empresa; adicional a esto, los ingresos que se obtiene de los servicios complementarios que ofrece la organización también se sostiene.

La empresa cuenta con un personal capacitado para el desarrollo de las funciones de esta área; pese a la falencia en la disminución de los ingresos, la organización no presenta un alto nivel de endeudamiento en el presente año 2018 este sirviendo como factor clave para la liquidez que conserva actualmente, gracias a que la empresa ha logrado cancelar la mayoría de sus créditos, adicional a esto, se consigna que su productividad continúa siendo eficiente y posee liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y sostenerse. Sin embargo, lo ideal es aumentar los ingresos económicos para realizar inversiones beneficiosas que le permita a la empresa defenderse ante las exigencias del mercado.

Se destaca en el actual apartado de David que “la condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas¹⁰⁴”. Por ello, se considera que, para su adecuado desarrollo, la empresa debe apuntar a mejorar o recuperar sus ingresos.

Con esto se puede concluir que la organización está realizando bien el ejercicio en el área financiera y se vio debilitada debido a las problemáticas externas en la sociedad que afectaron a todas las empresas del municipio, sin embargo, por la

¹⁰⁴ Ibid., p. 103.

buena gestión de esta área la empresa ha podido responder a todas sus obligaciones financieras y se sostiene.

Estado ideal. Contar con el capital suficiente que permita realizar inversiones que generen los suficientes recursos para operar productivamente. Acceso suficiente de capital a corto y largo plazo.

8.5 RECURSOS HUMANOS (H)

Estado actual. En este caso, se encontró una situación compleja debido que no hay departamento encargado de administrar el personal, por lo tanto, no se evidenció de forma directa quien propenda por el bienestar del personal empleado. El proceso de selección del personal se realiza de manera informal, ya que es el administrador quien se encarga de la recepción de hojas de vida y contrata el personal que él cree idóneo de acuerdo al perfil para la vacante que se encuentre disponible.

Se pudo analizar que en la empresa no se está cumpliendo con los procesos del área de talento humano y los criterios que este posee, realizándose la captación del personal de una manera informal basada solo en el perfil profesional o la experiencia laboral, además de que se carece de una inducción óptima para el cumplimiento del puesto disponible, notándose la necesidad de una persona que se encargue de la correcta ejecución del área de talento humano.

La organización no hace uso o tiene convenio con intermediarios para el proceso de selección y contratación del personal, ya que es una empresa pequeña que cuenta con aproximadamente 20 trabajadores de planta. Pese a que se observa una debilidad tendiente a la gestión del personal en todas sus dimensiones, se pudo analizar que no hay una alta rotación de este, los cuales tienen entre 1 a 10 años de estar laborando en la organización.

Cuenta con políticas de seguridad e higiene, el personal manifiesta que se goza de un buen ambiente de trabajo, aunque no se apliquen programas de incentivo y motivación, además manifiestan que hay sobre carga laboral en las funciones y la remuneración que le brinda la organización respecto a esto no es la adecuada. El ausentismo y la puntualidad se encuentra controlado por medios tecnológicos como la biometría.

Esta área al igual que las demás, es clave para el éxito en el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización y a la hora de poner en marcha las estrategias estipuladas por la gerencia; es por esto que D' Alessio manifiesta que "El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos¹⁰⁵".

Estado ideal. La empresa de transportes Línea Buenaventura S.A debe tener un departamento de recursos humanos para llevar a cabo la debida gestión del personal, la implementación de estrategias de motivación o programas de incentivo, política de bienestar que amparen al trabajador, desarrollo de personal y capacitación, de manera que los empleados cuenten con una dependencia que brinde oportuno acompañamiento en cada uno de los requerimientos.

8.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)

Estado actual. La empresa cuenta con la utilización de herramientas tecnológicas y virtuales para el óptimo desarrollo en sus procesos; entre esta, cuenta con un correo corporativo al cual tiene acceso todo el personal donde se pueden adelantar tramites de la organización y dar solución a los requerimientos de los clientes que solicitan servicio por este medio donde cada dependencia dará solución dependiendo cual sea la solicitud.

Adicional se cuenta con un software donde se registra toda la información respecto a las ventas de los bienes ya sea a crédito y de contado, el inventario de los productos de almacén, las ventas de combustible, las planillas, los seguros y la cartera, esto controlado por el área de contabilidad y tesorería. Es un medio de información fácil de manejar donde al personal se le hace una breve inducción del adecuado uso, además de que cada uno posee un usuario y una contraseña intransferible para poder ingresar y realizar el registro de actividad que le compete a cada uno.

Cada vez que el software es actualizado las capacitaciones formales de este sistema son tomadas por las dependencias de mayor rango como lo son, el área de contabilidad, tesorería y la administración; estas a su vez teniendo mayor acceso a toda la información que se registra en el sistema, para poder controlar los

¹⁰⁵ D`ALESSIO IPINZA, Fernando. El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. Pearson. México., 2008. P.178.

movimientos de los ingresos derivados de cada una de las actividades económicas de la organización y poder tomar decisiones respecto a la condición actual.

Además, cada registro de la información debe ir con sus debidos soportes físicos, los cuales deben coincidir con la información registrada en el sistema. Todo esto en última instancia quedando archivado y recibido por el área de contabilidad y revisado y aceptado por el administrador.

Se puede evidenciar la familiaridad que tiene todo el personal con estos sistemas de información y comunicación. Siendo este un sistema de la empresa que es suministrado por una compañía especializada en la creación de software. Las fallencias son pocas y cada vez que se presenta un daño en el sistema cuenta con una asesoría virtual y telefónica que permite dar una solución inmediata al daño que se presente.

Otra forma de adquirir información es por medio de las cámaras de seguridad instaladas en puntos estratégicos para hacer seguimiento a los movimientos que se den dentro de sus instalaciones.

Estado ideal. Esta área siendo también de gran importancia a la hora de tomar decisiones gerenciales, donde gracias a la participación del personal se puede suministrar de manera eficiente y rápida la información pertinente para la realización de este proceso; tal como lo indica D'Alessio "Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial. Además, crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización¹⁰⁶".

Por lo tanto, es factible que comparta, transfiera, cree y archive información de manera virtual de todo el accionar administrativo y operativo, además debe fortalecer el uso de medios de comunicación e información este permitiendo que la organización promocióne sus productos o servicios al público de interés, evento que favorecería el crecimiento de la organización y la captación de nuevos clientes.

¹⁰⁶ Ibid., pág.179.

8.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

Estado actual. La empresa cuenta con herramientas tecnológicas y vitales para el desarrollo administrativo y operativo, sin embargo, solo se dispone de lo estrictamente necesario, no tienen equipos o recursos adicionales para dar solución efectiva a posibles contingencias; existen procesos que aún se llevan a cabo de forma manual, los cuales deberían estar sistematizados porque la carencia de esto lentifica el servicio que se ofrece a un gremio que maneja poca disposición de tiempo.

Estado ideal. La empresa debe tener un plan de contingencia frente a cualquier eventualidad tecnológica que se pueda presentar y realizar esfuerzos económicos para destinar recursos a esta área con el fin de actualizarse, hasta llegar a utilizar tecnología avanzada, que les brinde una ventaja competitiva visible frente a sus competidores.

Es oportuno informarse sobre la dinámica del sector económico en el Distrito de Buenaventura y así, poder contar con la implementación de nuevas estrategias comerciales que favorezca su crecimiento empresarial, en las diferentes áreas que se requieran; debe también implementar estrategias de investigación para conocer sobre el estado actual del sector económico de transporte y a partir de allí, diseñar nuevas propuestas para la oferta de servicios y productos que se ajusten al sector.

A continuación, se expone la matriz EFI, que indica la evaluación de los factores internos en la empresa.

Cuadro 7. Matriz de los factores internos claves (EFI)

Factores internos claves			Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas					
Amplio portafolio de productos y servicios			0.09	4	0.36
Sostenibilidad financiera			0.07	4	0.28
Personal calificado			0.05	4	0.2
Optima ubicación e instalaciones físicas			0.03	3	0.09
Uso de herramientas tecnológicas			0.03	3	0.09
Adecuado sistema de comunicación interno			0.04	3	0.12
Amplia experiencia en el sector			0.09	4	0.36
Reconocimiento empresarial			0.08	3	0.24
Precios competitivos en el mercado			0.07	4	0.28
Debilidades					
Minima planeación de las actividades			0.06	1	0.06
Poca gestión de talento humano			0.07	1	0.07
Ausencia de estructura organizacional definida			0.08	1	0.08
Baja inversión de tecnología			0.03	2	0.06
Debil gestión comercial			0.06	1	0.06
No se capacita al personal constantemente			0.05	2	0.1
Carece de sistema de gestión de la calidad			0.03	2	0.06
TOTAL					2.51

Fuente: Elaboración propia. Adaptado al modelo de conceptos de administración estratégica de Fred R. David y Fores R. David.

9. ANALISIS Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS

9.1 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (EI)

Según Fred David la matriz Interna – Externa (EI) representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de 9 casillas¹⁰⁷. A pesar de tener nueve cuadrantes, esta matriz se subdivide en tres regiones principales que tienen diferentes significados al momento del análisis y selección de las estrategias empresariales, según el autor estas son:

Región 1: La prescripción para las divisiones que caen en las casillas I, II o IV puede describirse como crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) pueden ser las más apropiadas para estos casos.

Región 2: La prescripción para las divisiones que caen en las casillas III, V, VII, puede describirse como estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de producto son las dos estrategias más comunes para este tipo de divisiones.

Región 3: La prescripción para las divisiones que caen en las casillas VI, VIII, IX, se puede describir como estrategias de cosecha o desinversión.¹⁰⁸

La matriz EI tiene como base la elaboración de un plano cartesiano donde el eje X representa el puntaje total ponderado obtenido de la matriz EFI, que revela la situación interna de la organización donde un puntaje de 1.00 a 1.99: es débil, de 2.00 a 2.99 es promedio y de 3.00 a 4.00 es fuerte; por su parte el eje Y representa el puntaje total ponderado de la matriz EFE, que deja en evidencia la posición de la empresa frente a sus competidores, siendo de 1.00 a 1.99 un nivel bajo, de 2.00 a 2.99 medio y de 3.00 a 4.00 alto; por consecuencia la intersección de estos dos puntos da como resultado la ubicación en un único cuadrante indicando el tipo de estrategias que debe implementarse.

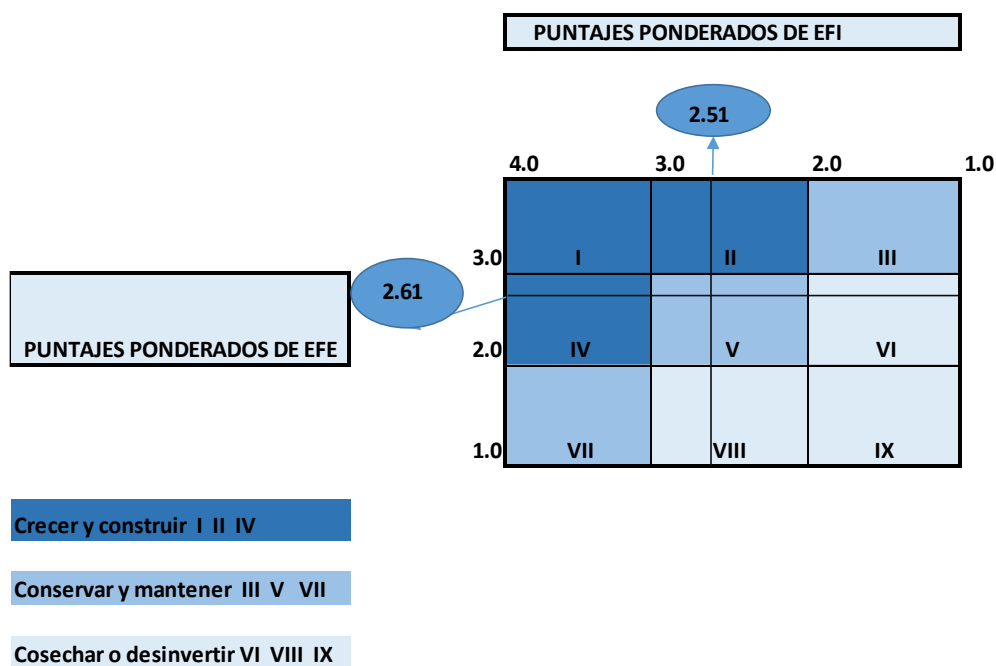
¹⁰⁷ Ibíp p. 181.

¹⁰⁸ Ibíp p.183.

En la siguiente gráfica se muestra la matriz EI de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A, donde el resultado de la matriz EFI de 2.51 (eje X) y el resultado de la matriz EFE de 2.61 (eje Y), ubicándose la empresa en la casilla V conservar y mantener, que indica la situación actual de la misma es promedio, por consiguiente la organización debe implementar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto o servicio, que se consideran son las más adecuadas para estos casos.

Siguiendo a David “la estrategia de penetración en el mercado busca incrementar la participación de mercado de los productos y servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing¹⁰⁹. Por otra también afirma que el desarrollo de producto es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa¹¹⁰.

Figura 10. Matriz IE de Transporte Línea Buenaventura s.a.



Fuente: adaptada. La matriz IE de Fred t Fores R. David. Conceptos de administración estratégica. México 2017, pag.182.

¹⁰⁹ Ibí p. 138.

¹¹⁰ Ibí p. 139

9.2 MATRIZ FODA

Según Fred David “la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipo de estrategias: FO (fortalezas – oportunidades), estrategias DO (debilidades – oportunidades), estrategias FA (fortalezas – amenazas), estrategias DA (debilidades – amenazas)¹¹¹.

La estrategia FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para obtener beneficio de las oportunidades externas, las estrategias DO buscan vencer las debilidades internas haciendo uso de las oportunidades externas, las estrategias FA buscan minimizar el efecto de las amenazas a través de las fortalezas internas y las estrategias DA pretenden reducir las debilidades y esquivar las amenazas.

Su estructura consiste en un cuadrante amplio con 9 casillas donde en la primera fila que consta de tres casillas se deja un primer espacio en blanco, seguidamente se listarán las fortalezas y debilidades (preferiblemente estas deben ser numeradas) en los dos espacios siguientes, en la segunda fila se ubican respectivamente las oportunidades (preferiblemente estas deben ser numeradas), estrategias DO Y FO y finalmente en la tercera fila las amenazas (preferiblemente están deben ser numeradas), estrategias FA y DA.

Para la elaboración de la matriz DOFA de la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A se hace el respectivo esquema y utilizan como insumo las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, todas estas identificadas anteriormente en las matrices EFI y EFE, con las cuales se hace un apareamiento coherente, buscando que de las diferentes fusiones resulten estrategias competitivas para la empresa.

En la matriz DOFA de la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A expuesta a continuación se puede observar 12 estrategias, que nacen del cruce de estratégico los diferentes factores, entre estas sobresalen estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de producto o servicio, que son las más indicadas para la necesidad actual de la organización

¹¹¹ Ibíp p. 171

Cuadro 8. Matriz DOFA de Transportes Línea Buenaventura S.a.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Amplio portafolio de productos y servicios 2. Sostenibilidad financiera 3. personal calificado 4. optima ubicación e instalaciones físicas 5. Uso de herramientas tecnológicas 6. Adecuado sistema de comunicación interno 7. Amplia experiencia en el sector 8. Reconomiento empresarial 9. Precios competitivos en el mercado	1. Minima planeación de las actividades 2. Poca gestión de talento humano 3. Ausencia de es 4. Baja inversión en tecnología 5. Debil gestión comercial 6. No se capacita al personal constantemente 7. Carece de sistema de gestión de la calidad
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Significativa población	1. Lanzamiento de campaña publicitaria agresiva en radio y televisión para impulsar productos y servicios (F8 + F9 + + O1)	1. Creación de página web corporativa y presencia en redes sociales, que contenga información sobre productos y servicios de la empresa (D4 +O2 + O3 + O4)
2. Alta demanda del servicio de transporte por parte del usuario	2. Programa de capacitación y sensibilización a conductores con el animo a que se brinde un mejor servicio (F9 + O2)	2. Implementar gestión por procesos para fortalecer la gestión comercial y administrativa
3. Importancia de la movilidad para la población en general	3. Programa de fidelización a los clientes y afiliados (F1 + F8 + F7 + O3)	3. Implementar programa de pasantes para gestión de talento humano. (D2 + D6 + O2)
4. Presencia de la población flotante en el Distrito		
5. Sectores urbanos sin cubrimiento de rutas		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Debilidades en el sistema vial de la ciudad	1. Crear un blog corporativo para interactuar instantanea y permanentemente con los clientes actuales y potenciales, ademas de la atención de PQRS (F8 +A2).	1. Implementar un SGC ISO 9001: 2015 (D8 + A2).
2. Elevada cantidad de competidores en espacio urbano en el Distrito	2. Implementar el servicio de combustible alternativo como el gas y la gasolina (F4 + F2 + A7 + A4).	2. Retomar alianzas estratégicas con empresas (D5 + D7 + A2+ A4).
3. Alta presencia de moto taxistas	3. Creación de nuevas rutas de transporte (F9 + A3).	
4. Tentativa de nueva empresa de transporte urbano en el Distrito		
5. Frecuente manifestaciones en la única vía que tiene la ciudad		
6. Corrupción administrativa		
7. Aumento constante en el precio del combustible		
8. Posible incursión del transporte masivo		

Fuente: Basado en, Fernando D'Alessio. Proceso estratégico un enfoque de gerencia. México 2008. P. 232.

9.3 TOMA DE DECISIONES

9.3.1 Matriz cuantitativa de planeación estratégica: La MCPE según Fred David es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad.¹¹².

Para la elaboración de la MCPE de la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A se utilizaron como principales insumos las siguientes matrices:

- Matriz de evaluación interna (EFI)
- Matriz de evaluación externa (EFE)
- Matriz interna- externa (IE)
- Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Posteriormente se construyen series de estrategias comparables entre sí, donde a cada factor clave se le asigna un PA (puntaje atractivo). El rango del puntaje atractivo es 1: no atractivo, 2: algo atractivo, 3: razonablemente atractivo, 4: altamente atractivo. Por “atractivo” queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza¹¹³, luego el PA es multiplicado por el valor de la ponderación del factor clave para dar como resultado el CA (calificación atractiva) que sumada de forma vertical por estrategia arroja su puntuación final.

Todas las estrategias alternativas o sugeridas resultantes la matriz DOFA no pueden ser evaluadas en la MCPE, por consecuencia se escogen 6 estrategias para ser analizadas, esto según el criterio académico de las investigadoras, en virtud de lo expuesto se listan a continuación las siguientes:

¹¹² Ibid p. 216

¹¹³ Ibid p. 187

Cuadro 9. Estrategias alternativas de Transporte Línea Buenaventura s.a.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS
• Implementación de la gestión por procesos, para fortalecer la gestión comercial y administrativa, que permita tener un mejor rendimiento empresarial.
• Lanzamiento de campaña por radio y televisión para impulsar los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
• Desarrollar un programa de fidelización a clientes y afiliados, con el fin de que estos permanezcan en la empresa.
• Desarrollar un programa de capacitación y sensibilización a conductores afiliados, para concientizarlos frecuentemente de la importancia de brindar un servicio diferenciado en comparación a la competencia, y que este mejore paulatinamente.
• Creación de una página web corporativa, en la cual pueda estar disponible información de interés sobre la empresa para la comunidad local, departamental y nacional.
• Creación de un blog corporativo, por medio del cual se pueda mantener una comunicación ininterrumpida de doble vía con los afiliados de la empresa y atender sus requerimientos.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro n°10 se muestra la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A, compuesta por 6 estrategias, subdivida en 3 series diferentes, para hacer la comparación y posteriormente escoger las estrategias ganadoras por serie, las mismas que serán implementadas.

Cuadro 10. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE de la empresa Transportes Línea Buenaventura s.a.													
		PENTRACIÓN EN EL MERCADO				DESARROLLO DEL PRODUCTO				ATRINCHERAMIENTO			
		Implementar departamento comercial de marketing para captar nuevos clientes		Lanzamiento de campaña publicitaria agresiva radial y televisiva para impulsar servicios complementarios		Programa de fidelización a clientes y afiliados		Programa de capacitación y sensibilización para conductores y afiliados		Creación de pagina web corporativa y presencia en redes sociales		Creación de un blog corporativo	
FACTORES CLAVES	POND.	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades													
1. Significativa población humana	0.10	3	0.3	4	0.4	1	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
2. Alta demanda de servicios de transporte público de pasajeros	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
3. Oferta de variados servicios	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24
4. Importancia del servicio para la población en general	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
5. Presencia de población flotante	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03
6. Sectores urbanos sin cubrimientos de rutas	0.10	4	0.4	2	0.2	—	—	—	—	—	—	—	—
Amenazas													
1. Debilidad sistema vial de la ciudad	0.08	4	0.32	2	0.16	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Elevada cantidad de competidores en un espacio urbano limitado	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3. Alta presencia de mototaxis en puntos estratégicos de la ciudad	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	—	—	—	—
4. Tentativa de nueva empresa de transporte urbano en el Distrito	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09
5. Frecuentes manifestaciones en la única vía de la ciudad	0.05	2	0.1	3	0.15	—	—	—	—	1	0.05	3	0.15
6. Corrupción administrativa	0.05	3	0.15	1	0.05	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Aumneto en el precio del combustible	0.06	1	0.06	4	0.24	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Posible incursión del transporte público masivo	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.09	—	—	—	—

Cuadro 10. (Continuación)

Fortalezas													
1. Amplio portafolio de productos y servicios	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.16
2. Sostenibilidad financiera	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	—	—	—	—
3. Personal calificado	0.05	3	0.15	1	0.05	—	—	—	—	1	0.05	3	0.15
4. Óptima ubicación e instalaciones	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	1	0.03
5. Uso de herramientas tecnológicas	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12	4	0.12
6. Adecuado sistema de información interna	0.04	—	—	—	—	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16
7. Amplia experiencia en el sector	0.09	4	0.36	3	0.27	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Reconocimiento de clientes afiliados	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
9. Precios competitivos en el mercado	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21
Debilidades													
1. Mínima planeación de actividades	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18
2. Poca gestión de talento humano	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	—	—	—	—
3. Ausencia de estructura organizacional definida	0.08	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Baja inversión en tecnología	0.03	—	—	—	—	—	—	—	—	4	0.12	3	0.09
5. Carece de gestión comercial	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18
6. No se capacita el personal constantemente	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15
7. Carece de un sistema de gestión de calidad	0.03	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAL			5.85		3.96		4.38		3.62		4.02		3.69

Fuente: Basada y adaptada. Fred R. David. Conceptos de Administración estratégica. México 2013, p.191, 192 y 193

La matriz anterior está dividida en 3 series, la serie 1 correspondiente a penetración en el mercado, se puede observar que la estrategia más atractiva según la MCPE con una puntuación de 5.85 es la implementación de gestión por procesos en marketing para la captación de nuevos clientes, esto le permitirá a la organización aumentar sus ingresos de forma considerada ya que contará con un mayor número de afiliados y un parque automotor más representativo, lo cual se traduce en una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Esta estrategia es de apremiante necesidad para la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A, debido a que actualmente su gestión comercial es débil, con su implementación la empresa dispondrá de personal específico y calificado como son asesores comerciales encargado de la consecución y análisis de clientes potenciales en su principal negocio y servicios complementarios.

En la siguiente serie 2 que corresponde a desarrollo de producto o servicio, la estrategia ganadora obedece a la creación de un programa de fidelización para clientes y afiliados con un puntaje de 4.38, este propende en mantener a los clientes actuales y afiliados con un alto componente de satisfacción, debido a que los mismos reciben un beneficio económico a corto plazo por el consumo frecuente de combustible en la estación de servicio de la empresa.

Esta estrategia que amerita una inversión económica constante, se considera lo suficientemente buena, debido a que tiene la capacidad de retribuir la inversión con mayores ingresos para empresa y por lo tanto mayor ganancia a los socios, es de doble vía porque además de que incentiva el consumo en clientes, lo cual incrementa las ventas, estos a su vez se encargan de promocionar en el gremio los beneficios que reciben, de esta manera se construye una percepción positiva de la empresa y crece la posibilidad de que sus clientes aumenten.

Por último en la serie 3 que corresponde a atrincheramiento sobresale la estrategia creación de una página web y presencia en redes sociales que se considera de vital importancia en la actualidad con un puntaje de 4.02, el diseño de un sitio web corporativo sirve como un mecanismo de protección, credibilidad e innovación ya que las otras compañías del Distrito aun no incursionan en este medio, además sirve también como medio de publicidad porque en ella se encuentra disponible información para clientes potenciales, lo cual repercute en mayor reconocimiento de la empresa a nivel local, regional y nacional.

Haciendo síntesis de la información expuesta anteriormente concerniente a las diferentes estrategias, se puede decir que las más susceptibles para implementación en este momento de la empresa son:

- La implementación de gestión por procesos en áreas administrativas: comercial y talento humano.
- Creación de un programa de fidelización para clientes y afiliados
- Creación de una página web corporativa y presencia en redes sociales

10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos metodológicamente, pueden concebirse como estrategias diseñadas para impulsar a mejores condiciones el funcionamiento de la empresa con el propósito que se registren en la organización, resultados satisfactorios para el alcance de nuevos y mejores logros.

Estos a su vez, pueden ser relacionados con la meta propuesta por la empresa, para la superación de dificultades como también, para el fortalecimiento de la organización. Fernando D Alessio, de forma precisa indica: los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas¹¹⁴. En este sentido es factible observar que los objetivos estratégicos tienen fuerte incidencia en la planificación de la empresa y mucho más, con los temas referentes a la planificación de las estrategias externas, determinadas para mejorar el rendimiento empresarial.

Toda organización debe apuntar a la planificación de objetivos financieros y objetivos estratégicos, para lograr impulsar de forma integral la organización. Para el caso particular de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivos financieros:

- Incrementar los ingresos fijos empresariales en un 20%.

Objetivos estratégicos:

- Aumentar el número de afiliados activos
- Promover la motivación laboral en todo el personal de la organización
- Fortalecer los servicios principales y complementarios
- Promocionar la organización a nivel local y departamental
- Mantener los clientes actuales y atraer los clientes potenciales
- Mejorar la calidad del servicio y atención al cliente

¹¹⁴ D Alessio. Proceso estratégico un enfoque de gerencia. Op. cit., p. 244

Cuadro 11. Objetivos estratégicos

Tipo de Objetivos	Indicador	Meta
Objetivo Financiero		
Incrementar los ingresos fijos empresariales	Ingresos económicos anteriores vs ingresos económicos actuales	20%
Objetivos Estratégicos		
Aumentar el número de afiliados activos	N de afiliados antiguos vs # afiliados actuales	30%
Promover la motivación en todo el personal de la organización	% de satisfacción laboral anterior vs % satisfacción laboral actual	50%
Fortalecer los servicios principales y complementarios	Consumo de productos y servicios pasados vs consumo de productos y servicios pasados	50%
Promocionar la organización a nivel local y departamental	Reconocimiento empresarial anterior vs reconocimiento empresarial actual	20%
Mantener los clientes actuales y atraer a los potenciales	# clientes actuales vs # clientes nuevos	30%
Mejorar la calidad del servicio y atención al cliente	# clientes antiguos satisfechos vs # clientes actuales satisfechos	50%

Fuente: Elaboración propia.

11. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES LÍNEA BUENAVENTURA S.A.

En esta oportunidad, se formula el plan de acción para la empresa de Transportes Línea Buenaventura S.A. el cual, está contenido de una serie de programas generales y específicos determinantes para la acción organizacional. El plan de acción, es una forma metodológica propuesta por Hax y Majluf¹¹⁵, relacionado de forma estrecha con la implementación de las variadas estrategias creadas para el desarrollo empresarial.

Los programas generales y específicos se estipulan en los siguientes rangos de tiempo

- Corto plazo: de 0 – 12 meses.
- Mediano plazo: de 12 – 18 meses.
- Largo plazo: de 18 – 36 meses

Los plazos anteriores son estipulados de acuerdo con la prioridad y complejidad de cada programa.

Cuadro 12. Declaración de prioridades Programas Específicos de acción

DECLARACIÓN DE PRIORIDAD	DEFINICIÓN
Primera prioridad absoluta	Postergar las acciones para alcanzar competitividad en la empresa, puede resultar causando significativos perjuicios a la organización. Por otra parte, se tiene que la primera prioridad absoluta, es el método para el cual se requiere que las metas se satisfagan en un orden específico. Con prioridades, el modelo de programación de metas se resuelve por etapas. Como en forma de secuencias.
Prioridad muy deseable	Da a comprender que la postergación de las acciones planificadas en el plan de acción, se encargará de afectar de forma adversa la capacidad competitiva de la empresa
Prioridad deseable	Es una prioridad que puede mejorarse de acuerdo a la existencia de fondos disponibles en la organización para esa finalidad. Su postergación no afectaría el desarrollo y fortalecimiento de la empresa.

Fuente. Elaboración propia. Basada en: HAX, Arnoldo G. y MAJLUF, Nicolás S. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Editorial Gránica. Buenos Aires, 1997. Pág. 183

¹¹⁵ HAX, Arnoldo G. y MAJLUF, Nicolás S. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Editorial Gránica. Buenos Aires, 1997. Pág. 183

Definición de los programas específicos de acción: Teniendo en cuenta lo expresado por Hax y Majluf, para la definición detallada de un programa específico de acción, se debe incluir la siguiente información.

- **Descripción:** enunciar detalladamente las actividades que componen el programa.
- **Declaración de beneficios:** En este punto, se determinan los resultados satisfactorios en todas las áreas; financieras, administrativas, operativas, etc; favorecedoras del óptimo desempeño empresarial.
- **Declaración de prioridades:** ubicación y ejecución de las prioridades de la organización, relacionadas con el plan de acción.
- **Declaración de costos:** Se refiere a los costos específicos de cada programa, para la efectiva ejecución del plan de acción.
- **Cumplimiento del programa:** es la determinación del plazo para la finalización de los programas establecidos en el plan de acción.
- **Procedimiento para control de cumplimiento:** este procedimiento corresponde a las estrategias aplicadas para ejercer el respectivo control y evaluación durante se ejecuta cada programa del plan de acción.
- **Responsabilidad:** atañe exclusivamente al funcionario de la organización encargado de implementar la acción específica.
- **Declaración de desempeño y metas:** Cumplimiento de las metas programadas en el plan de acción.

Implementación de las estrategias: Las estrategias descritas a continuación, se relacionan con cada objetivo estratégico propuesto para el fortalecimiento organizacional y competitivo de la empresa de transportes Línea Buenaventura. S.A.

ESTRATEGIA 1: IMPLEMENTACION DE PROGRAMA DE PASANTES PARA GESTION COMERCIAL Y DE TALENTO HUMANO

Programa específico de acción

La estrategia comprende la instauración del área comercial y de talento humano por medio de un programa de pasantes universitarios, con la finalidad de promover a corto plazo el aumento de las afiliaciones y aumento de la venta de combustible y

otros servicios en un 20% de manera que, la empresa pueda mejorar sus ingresos, además de esto tener un encargado específico para la administración del personal.

Cuadro 13. Programa específico de acción para la implementación de programa de pasantes en gestión comercial y de talento humano. Corto plazo (de 0 - 12 meses)

Implementación de programa de pasantes en gestión comercial y de talento humano
Descripción: El área comercial es importante en las organizaciones debido que de ésta, depende la expansión organizacional y es el departamento que permite la constante funcionalidad empresarial como también, es la encargada de trabajar por el desarrollo competitivo de la entidad, como también es de gran importancia la administración del talento humano ya que esta trabaja en pro de otorgar beneficios a los empleados, con el fin de que estos desarrollen sentido de pertenencia hacia la empresa y se identifiquen con los objetivos que está presente alcanza
Declaración de prioridades: Primera prioridad absoluta
Declaración de costos: \$ 10.000.000
Cumplimiento programado Cada mes, se debe reportar resultados que den cuenta de logros obtenidos en el área ventas y talento humano.
Responsabilidad: El responsable de esta área administrativa, es quien coordine su funcionamiento.
Procedimiento para controlar cumplimiento: Cada mes, los operarios del área de mercadeo y ventas deberán pasar un informe donde especifiquen las tareas realizadas en pro del alcance del 20% de las finanzas.
Declaración de desempeño: Aumentar la capacidad financiera por medio de la consecución de nuevos afiliados y la oferta de otros servicios, y el mayor compromiso y satisfacción de todos los afiliados.

Fuente: Elaboración propia, basada. HAX, Arnoldo G. y MAJLUF, Nicolás S. Estrategias para el Liderazgo Competitivo

Cuadro 14. Programa específico de acción para la constitución del área de mercadeo y ventas. Mediano plazo (De 12 – 24 meses).

En este aspecto, se continúa con la idea de fortalecimiento del área de mercadeo y ventas, propuesto para la empresa de transportes Línea Buenaventura S.A.

Programa de fortalecimiento del área comercial
Descripción: Para el fortalecimiento del área de mercadeo y ventas en la organización, se considera necesario que el personal constantemente sea capacitado para alcanzar mejor nivel de competitividad en su área de acción y por consiguiente, en el mercado del transporte público de pasajeros de la ciudad.
Declaración de prioridades: Muy deseable
Declaración de costos: \$ 8.500.000
Cumplimiento programado Cada tres meses los funcionarios del área debe actualizarse por medio de capacitaciones respectivas para su área de funcionamiento, pero a su vez, se debe pasar a gerencia registro informativo de las capacitaciones recibidas.
Responsabilidad: Coordinador del área comercial y de gestión humana.
Procedimiento para controlar cumplimiento: Cada tres meses, el coordinador del área debe presentar a gerencia el respectivo informe de la acción específica en desarrollo.
Declaración de desempeño: Consecución de nuevos clientes y aumento en el consumo de otros servicios.

Fuente: Elaboración propia, basada. HAX, Arnoldo G. y MAJLUF, Nicolás S. Estrategias para el Liderazgo Competitivo

Cuadro 15. Programa específico de acción para la constitución del área comercial y de talento humano. Largo plazo (De 24 – 36 meses).

En este caso, se promueve la expansión del área de comercial en la empresa de transportes Línea Buenaventura S.A.

Programa de expansión del área comercial y de talento humano.
Descripción: La expansión de este programa específico requiere que a largo plazo se halla alcanzado el objetivo trazado; consistente en lograr obtener gran cantidad de afiliaciones de nuevos clientes para favorecer financieramente la dinámica organizacional.
Declaración de prioridades: Muy deseable
Declaración de costos: \$ 12.000.000
Cumplimiento programado Anualmente se debe hacer una evaluación general sobre el cumplimiento de los objetivos para el logro del programa específico trazado a largo plazo.
Responsabilidad: Coordinador del área de mercadeo y ventas.
Procedimiento para controlar cumplimiento: Presentación de informe anual a gerencia.
Declaración de desempeño: Liderazgo del sector de transporte público de pasajeros en el área urbana del distrito de Buenaventura.

Fuente: Elaboración propia, basada. HAX, Arnoldo G. y MAJLUF, Nicolás S. Estrategias para el Liderazgo Competitivo

ESTRATEGIA 2: Reestructuración administrativa

La reestructuración administrativa de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. es una estrategia planificada con el propósito de inquirir en el desarrollo del adecuado funcionamiento interno lo cual, permitirá avanzar con acciones efectivas que viabilicen el proceso organizacional.

Cuadro 16. Programa específico de elaboración del proyecto de reestructuración administrativa. Corto plazo (De 0 – 12 meses)

Programa específico de elaboración del proyecto de reestructuración administrativa.
Descripción: La reestructuración administrativa para el funcionamiento interno de la empresa de transporte Línea Buenaventura, permite la optimización organizacional y a su vez, abre paso al afianzamiento financiero de la entidad.
Declaración de prioridades: Primera prioridad absoluta.
Declaración de costos: \$ 5.000.000
Cumplimiento programado Una vez elaborado el proyecto debe ser presentado a gerencia para dar cuenta que fue elaborado en el tiempo trazado, por tanto, su preparación no puede exceder el corto plazo contemplado en el plan de acción.
Responsabilidad: Cada coordinador de las diferentes áreas administrativas.
Procedimiento para controlar cumplimiento: Cada mes, los funcionarios de la empresa encargados de elaborar el proyecto de reestructuración deberán presentar a gerencia los avances del mismo y a su vez, presentar informe del desarrollo de ese programa específico.
Declaración de desempeño: Proyecto de reestructuración administrativa, elaborado en el corto plazo delimitado para el desarrollo de esa acción específica

Fuente: Elaboración propia, basada. HAX, Arnoldo G. y MAJLUF, Nicolás S. Estrategias para el Liderazgo Competitivo

Cuadro 17. Programa específico de implementación del proyecto de reestructuración administrativa. Mediano plazo (De 12 – 24 meses)

Programa específico de implementación del proyecto de reestructuración administrativa
Descripción: Consistente en aplicar cada uno de los objetivos propuestos en el proyecto de reestructuración, para dar paso a una nueva organización empresarial.
Declaración de prioridades: Muy deseable
Declaración de costos: \$ 12.500.000
Cumplimiento programado La implementación debe generar un informe evaluativo por cada dependencia donde se evidencie el cumplimiento de la acción específica, ejecutada en el tiempo programado.
Responsabilidad: Coordinadores de cada área administrativa.
Procedimiento para controlar cumplimiento: Trimestralmente, los coordinadores de cada dependencia administrativa de la empresa, deberán pasar un informe evaluativo a gerencia, como estrategia de verificación del proyecto implementado.
Declaración de desempeño: Implementación del proyecto de reestructuración administrativa en el tiempo estipulado.

Fuente: Elaboración propia, basada. HAX, Arnoldo G. y MAJLUF, Nicolás S. Estrategias para el Liderazgo Competitivo

ESTRATEGIA 3: DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN PARA CLIENTES Y AFILIADOS

La retención del cliente afiliado a la empresa de transportes Línea Buenaventura, es un aspecto indispensable, de ello, depende en gran parte el fortalecimiento y sostenibilidad financiera de la entidad.

Cuadro 18. Programa específico de desarrollo de un programa de fidelización para clientes y afiliados. Corto Plazo (De 0 – 12 meses)

Desarrollo de un programa de fidelización para clientes y afiliados
Descripción: La retención del cliente es un elemento indispensable en el campo organizacional; en gran parte, de esta depende el crecimiento o decrecimiento de la empresa. La satisfacción del cliente, permite que este permanezca en la empresa en su calidad de afiliado, haciendo uso de cada uno de los servicios allí ofrecidos, lo que significa rentabilidad para la organización; de lo contrario; es decir, la inadecuada atención al cliente, es un factor negativo para el crecimiento de la empresa y a su vez, impide su liderazgo en el sector económico al cual pertenece.
Declaración de prioridades: Primera prioridad absoluta
Declaración de costos: \$ 20.000.000
Cumplimiento programado cada seis meses, los empleados de la empresa deben ser capacitados en servicio al cliente.
Responsabilidad: Coordinadores de áreas administrativas y gerencia
Procedimiento para controlar cumplimiento: Cada seis meses, los empleados deben ser capacitados en las áreas correspondientes a su desempeño, lo que implica que, cada coordinador de área debe presentar informes y evidencias de ese programa específico, a gerencia
Declaración de desempeño: Actualizar cada seis meses a los empleados de la empresa, para contar con las exigencias necesarias para atender cabalmente al cliente.

Fuente: Elaboración propia, basada. HAX, Arnoldo G. y MAJLUF, Nicolás S. Estrategias para el Liderazgo Competitivo

Cuadro 19. Programa específico de creación de página web corporativa (De 0–12 meses)

Programa específico de creación de página web corporativa
Descripción: Creación de página web corporativa en la cual esté disponible información importante de la empresa, que permita mayor conocimiento de la misma a nivel local y nacional.
Declaración de prioridades: Muy deseable
Declaración de costos: \$ 5.000.000
Cumplimiento programado: Cumplimiento de contrato por parte del personal contratado para la creación
Responsabilidad: Coordinadores de áreas administrativas y gerencia.
Procedimiento para controlar cumplimiento: Presentar a gerencia la página web
Declaración de desempeño: Personal capacitado en el tiempo estipulado.

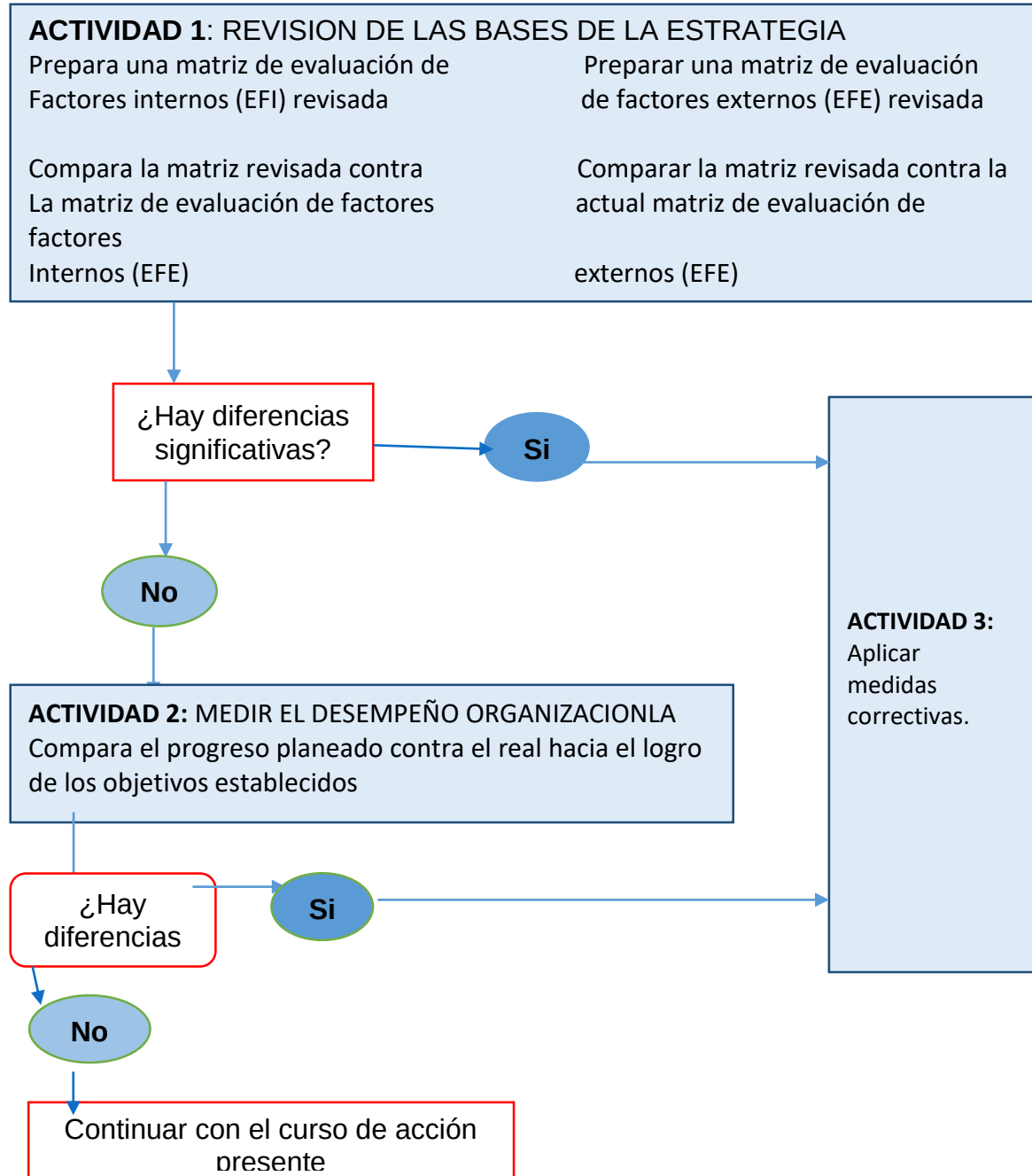
Fuente: Elaboración propia, basada. HAX, Arnoldo G. y MAJLUF, Nicolás S. Estrategias para el Liderazgo Competitivo

PROGRAMA DE ACCION	COSTOS
CORTO PLAZO	40.000.000
MEDIANO PLAZO	21.000.000
LARGO PLAZO	12.000.000
TOTAL INVERSION	73.000.000

La implementación del plan de acción propuesto para la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A, tiene un costo aproximado de \$73.000.000, teniendo en cuenta que esta será una inversión, ya que se espera se obtengan múltiples beneficios para la compañía de forma general.

12. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIAS

Figura 11. Modelo para la evaluación de las estrategias



Fuente: Adaptado a Fred R. David y Fores R. David. Conceptos de administración estratégicas México: 2017 p 285

PROCESO DEL CONTROL DE GESTIÓN

En este apartado se explicará de manera detallada como se realizará en proceso de control para la evaluación de las estrategias seleccionadas de la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A.

Actividad uno: Revisión de las bases de las estrategias.

- La Gerencia de Línea Buenaventura debe informar o compartir con el comité administrativo los objetivos a cumplir en el año, con un tiempo estimado de anticipación, máximo seis (6) meses; con el fin de que se pueda efectuar de manera eficiente.
- El Comité administrativo se encarga de preparar la matriz de evaluación (EFI) de factores internos revisadas.
- El Comité administrativo compara la matriz revisada contra la matriz de factores internos.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) Transportes Línea Buenaventura S.A.

Factores internos claves			Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas					
Amplio portafolio de productos y servicios			0.09	4	0.36
Sostenibilidad financiera			0.07	4	0.28
Personal calificado			0.05	4	0.2
Optima ubicación e instalaciones físicas			0.03	3	0.09
Uso de herramientas tecnológicas			0.03	3	0.09
Adecuado sistema de comunicación interno			0.04	3	0.12
Amplia experiencia en el sector			0.09	4	0.36
Reconocimiento empresarial			0.08	3	0.24
Precios competitivos en el mercado			0.07	4	0.28
Debilidades					
Minima planeación de las actividades			0.06	1	0.06
Poca gestión de talento humano			0.07	1	0.07
Ausencia de estructura organizacional definida			0.08	1	0.08
Baja inversión de tecnología			0.03	2	0.06
Débil gestión comercial			0.06	1	0.06
No se capacita al personal constantemente			0.05	2	0.1
Carece de sistema de gestión de la calidad			0.03	2	0.06
TOTAL					2.51

Fuente: Elaboración propia. Adaptado al modelo de conceptos de administración estratégica de Fred R. David y Fores R. David.

- El comité administrativo prepara una matriz de evaluación de factores externos (EFE) revisada.
- El comité administrativo compara la matriz revisada contra la actual matriz de evaluación de factores externos (EFE).
- Si la gerencia identifica que hay diferencias significativas se continua a con la actividad (tres) 3, si determina que no hay diferencias significativas se continua con la actividad (Dos) 2.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) Transportes Linea Buenaventura S.A.

Factores externos claves			Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades					
Significativa población urbana			0.10	4	0.40
Alta demanda del servicio de transporte por parte del usuario			0.12	4	0.48
Oferta de variados servicios			0.08	2	0.16
Importancia del servicio para la población en general			0.07	3	0.21
Presencia de población flotante en el Distrito			0.03	3	0.09
Sectores urbanos sin cubrimiento de rutas			0.10	2	0.2
Amenazas					
Debilidad en el sistema vial de la ciudad			0.08	1	0.08
Elevada cantidad de competidores en espacio limitado			0.11	3	0.33
Alta presencia de mototaxistas en puntos estratégicos de la ciudad			0.09	3	0.27
Tentativa de nueva empresa de transporte urbano en el Distrito			0.03	1	0.03
Frecuentes manifestaciones en la única vía de la ciudad			0.05	2	0.1
Corrupción administrativa			0.05	1	0.05
Aumento constante en el precio de la gasolina			0.06	3	0.18
Posible incursión del transporte masivo			0.03	1	0.03
TOTAL					2.61

Fuente. Elaboración propia basada en David. 2017.

Para la revisión de las estrategias Fred y Fores David¹, plantean 8 (ocho) preguntas que permitan realizar la comparación y organización entre las matrices EFI y EFE existente y revisadas; las cuales son las siguientes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores a nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?

3. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los principales competidores?
4. ¿Por qué los competidores están aplicando ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué algunas de las estrategias de los competidores tienen más éxito que otras?
6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones de mercado y su rentabilidad actuales?
7. ¿Hasta qué punto podrían ser presionados nuestros principales competidores antes de contraatacar?
8. ¿De qué manera se podría lograr una cooperación más efectiva con nuestros competidores?

Fred y Fores David¹, también proponen una matriz, la cuales resume las tres actividades de evaluación de las estrategias , permitiendo identificar si existen diferencias significativas y por ende si hay que aplicar medidas correctas que por lo general casi siempre son necesarias.

Cuadro 20. Matriz para la evaluación de las estrategias

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿La empresa ha progresado satisfactoriamente para alcanzar los objetivos que se ha trazado?	RESULTADO
NO	NO	NO	Aplicar medidas correctivas
SI	SI	SI	Aplicar medidas correctivas
SI	SI	NO	Aplicar medidas correctivas
SI	NO	SI	Aplicar medidas correctivas
SI	NO	NO	Aplicar medidas correctivas
NO	SI	SI	Aplicar medidas correctivas
NO	SI	NO	continuar con el curso
NO	NO	SI	estrategico presente

Fuente: Fred R David .Administración estratégica. México: 2003, p. 292

El comité administrativo de la organización hace una comparación de los resultados esperados vs los resultados actuales, con el fin de conocer el progreso obtenido

hacia los objetivos planteados. Si el cumplimiento de los objetivos se está alcanzando como se planteó inicialmente, entonces la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A debe continuar con el curso actual que está llevando, si por el contrario estos objetivos no se están alcanzando se pasa a la actividad 3.

Cuadro 21. Modelo para medir el desempeño organizacional

ESTRATEGIA	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO ACTUAL	VARIANZA	ACCIONES NECESARIAS
Implementación de un programa de pasantes universitarios para reforzar la gestión comercial y de talento humano.	No de pasantes contratados	2			
	Incremento del número de afiliados	20%			
Desarrollar un programa de fidelización a clientes y afiliados, con el fin de que estos permanezcan en la empresa.	No de clientes antiguos fidelizados	50%			
	No clientes nuevos fidelizados	100%			
Creación de una página web corporativa, con información importante de la empresa.	Información disponible para clientes potenciales y clientes actuales.	50%			

El comité administrativo de la organización, establecerá un marco comparativo entre el resultado esperado y el resultado actual, luego se determinará la varianza entre ambos y las acciones necesarias para garantizar cumplimiento de las estrategias.

Actividad 3: Tomar acciones correctivas:

Consiste en adelantar acciones administrativas para tomar correctivos, dependiendo de la magnitud de los problemas administrativos.

“La actividad final de la evaluación de estrategias, aplicar medidas correctivas, exige hacer cambios a fin de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro¹”.

Dentro de las medidas correctivas que describe David están las siguientes:

- Alterar la estructura de la empresa
- Reemplazar a uno o más individuos clave
- Eliminar la división
- Hacer cambios en la visión y la misión de la empresa
- Revisar los objetivos
- Alterar las estrategias
- Idear nuevas políticas
- Implementar nuevos incentivos de desempeño
- Reunir capital a partir de acciones o deudas
- Agregar o despedir a vendedores, empleados o gerentes
- Asignar los recursos de forma diferente
- Subcontratar (o poner freno) a las funciones empresariales

Responsables y mecanismos de retroalimentación: En primera instancia se utilizará la retroalimentación por medio el cual el gerente encargado de la empresa solicitará al comité administrativo de la organización los informes pertinentes del avance al cumplimiento de los objetivos.

Cada responsable asignado en el plan de acción de las estrategias tendrá el compromiso de llevar el seguimiento y velar por el desarrollo y cumplimiento de los mismos.

13. LIMITACIONES

Para el desarrollo del presente trabajo Formulación de un Plan estratégico para la empresa Transporte Línea Buenaventura S.A se presentaron algunas limitaciones, se esclarece que estas no fueron impedimento para alcanzar los objetivos de la investigación, las mencionadas se relacionan a continuación:

La empresa objeto de investigación Transportes Línea Buenaventura S.A, maneja información confidencial, específicamente en su área contable, por lo tanto, no sé contó con estados financieros disponibles, solo información porcentual sobre los mismos.

La Secretaría de Tránsito Municipal del Distrito de Buenaventura adolece de un óptimo sistema de información, en el cual se administre de forma ordenada, detallada y aterrizada a la realidad todo lo concerniente al transporte de pasajeros de la ciudad, por tal condición hubo información no disponible en lo referente a este importante sector.

Los conductores de vehículos de servicio público en su gran mayoría no son propietarios de estos, por ende, generalmente no desarrollan una postura objetiva y crítica, debido a que no se identifican como afiliados, son indiferentes a proponer mejores condiciones para la industria local.

14. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados en la realización del actual plan estratégico, se pudo concluir lo siguiente.

Objetivo específico No. 1.

Realizar el análisis situacional de Transportes Línea Buenaventura S.A.

El desarrollo de un plan estratégico, es una opción importante para permitir evidenciar las debilidades externas e internas contenidas en una organización lo cual, posteriormente permite crear estrategias de fortalecimiento organizacional para el mejoramiento significativo en cada una de las áreas percibidas con debilidad.

En esa línea de ideas, se enfatiza que la elaboración del plan estratégico, permitió llevar a cabo una detallada investigación que hizo factible hallar las falencias administrativas y las debilidades financieras en la empresa de Transportes Línea Buenaventura, observándose de forma colateral que, la realización del análisis situacional, fue un punto importante; que este ejercicio, conllevó a la identificación de la situación actual de la empresa en todos sus aspectos; administrativo, financiero, operativo; hecho conducente a analizar la situación externa de la organización; evidenciándose así que pese a ser una empresa líder en el sector del transporte público urbano de pasajeros en el distrito de Buenaventura, contiene algunas falencias que han impedido su surgimiento financiero, hecho que la mantiene sometida a un estancamiento; sin que ello signifique quiebra pero, si fue posible observar el debilitamiento organizacional.

Objetivo específico No. 2.

Establecer la filosofía institucional para Transportes Línea Buenaventura S.A.

La realización del análisis situacional, evidenció que la filosofía institucional de la empresa investigada, no contaba con la estructura y elementos necesarios para la construcción de una filosofía que corresponda tanto a la constitución como a la proyección y alcance organizacional por ello, fue necesario acudir a los planteamientos de Fred David, con el objetivo de construir una filosofía institucional contenedora de todos los aspectos necesarios y de esa manera; poder dar desarrollo a la propuesta del plan estratégico.

Objetivo específico No. 3.

Establecer los objetivos estratégicos de Transportes Línea Buenaventura S.A.

Uno de los casos de resaltar en la elaboración del plan para la empresa Línea Buenaventura, consistió en la propuesta de los objetivos estratégicos para propulsar el surgimiento y fortalecimiento de la organización con los cuales, se espera mitigar las debilidades actualmente existentes en el interior de la organización que le impiden desarrollarse de forma objetiva, para garantizar mejor liderazgo en el sector. Por tanto, la elaboración de los mismos, es un evento importante en la planeación estratégica debido que son los encargados de establecer las estrategias consideradas necesarias para que posteriormente, se planifiquen y desarrollen las alternativas consideradas necesarias para el desarrollo empresarial.

Objetivo específico No. 4.

Formular estrategias empresariales que orienten el alcance de los objetivos de Transportes Línea Buenaventura S.A.

Los objetivos estratégicos son importantes porque estos, se constituyen en las herramientas que dan paso a la propuesta e implementación de estrategias tendientes a generar el fortalecimiento en la empresa por ello, cada objetivo estratégico debe contener estrategias que apunten a mitigar las necesidades evidentes para que el plan estratégico cumpla su objetivo primordial. Las estrategias, consideradas alternativas propuestas para el avance organizacional, se emplean como ruta a seguir en el proceso de ejecución metodológica, en las diferentes áreas de la organización; administrativa, operativa, financiera, etc. para el logro esperado, de manera integral.

Objetivo específico No.5.

Establecer el plan de acción con base a las estrategias seleccionadas.

El plan de acción, consistente en el ese aparte donde se detallan paso a paso las acciones desarrolladas en el plan estratégico, permite tener una visión objetiva de la operatividad a desarrollar en el marco de la ejecución de todo lo previsto con antelación para así, encaminar a la empresa a la consecución de ese mejor escenario organizacional promoviendo, por ende, su crecimiento y afianzamiento empresarial en el sector económico de su competencia.

Objetivo específico No.6.

Establecer un marco de referencia que permita hacer seguimiento y evaluación de las estrategias una vez implementadas.

Para que se obtengan resultados del plan de acción propuesto; es decir, para que se denote su eficacia, es apremiante que la empresa implemente en el tiempo señalado todo lo señalado y de esa manera, poder dar paso a evaluar la relevancia del mismo. De lo contrario, es incipiente dar respuestas sobre la efectividad o deficiencia de un plan que no fue aplicado. En este caso, se puede decir que la implementación del plan es un hecho significativo que permite a la organización valorar con posteridad, los resultados de la propuesta y de esa manera, determinar su continuidad o suspensión.

15. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa Transporte Línea Buenaventura S.A implemente el plan estratégico propuesto de forma correcta, teniendo en cuenta que este, es un documento elaborado a partir de un proceso investigativo real y exhaustivo, el cual contiene información importante de su contexto interno y externo, por medio del cual se pudo evidenciar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee actualmente la organización objeto de investigación.

Es necesario se desarrollen cada uno de sus componentes en el orden y tiempo sugeridos por los autores, de manera que se puedan hacer tangibles los beneficios obtenidos a través de su implementación.

Capacitar regularmente al personal.

Transmitir la filosofía institucional a todos los miembros.

Crear el manual de funciones.

Promover la motivación laboral.

Ejecutar el plan de acción formulado.

Respetar los tiempos establecidos.

BIBLIOGRAFIA

Benitez D., Daniela, HERNANDEZ P., Azizi. Informe preliminar entrevista. Buenaventura. 2017.

CAMARA DE COMERCIO. Colombia (Buenaventura). (2017)

DANE. (2017). Sector Transporte Desempeño y Perspectivas.

David. F. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson educación. México.

David, R., Fred, DAVID, R., Forest. (2017). Conceptos de administración estratégica. México, Pearson 2017. P.22.

D'Alessio, I. F. El proceso estratégico un enfoque de gerencia.

Departamento Nacional de Estadísticas. DANE. (2018). Censo y Demografía.

Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. Estado de resultados.

Hax, Arnoldo G. y Majluf, Nicolás S. (1997). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Editorial Gránica. Buenos Aires, Pág. 183

Mc Graw Hill. (s.f.). Administration estratégicas. México. Decimoctava.

Ministerio del Medio Ambiente. 2016.

Molina Marta y De San Benito Diego. S.f. El efecto de las TIC en el transporte.
Murgueito, G. K. y Rodríguez, C. A. M. (2017). Formulación de un plan de desarrollo estratégico para la agencia marítima SCS ADUANERA INC. Trabajo de

grado Administrador de empresas. Buenaventura: Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la administración.

Pearson. (2017). Conceptos de administración estratégica. México.

Pearson. (2003). Educación. México

Pearson. (2008). El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. México.

Porter, M. (2008). Ser competitivo.

Thompson, J, Arthur, *et al.* (2007). Administración estratégica y política de negocio. México:

Scholes k. Whittington. Dirección estratégica. p. 89.

Secretaría de Tránsito Distrital de Buenaventura. 2017.

WEBGRAFIA

Boletín Técnico DANE. Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros II trimestre del año 2018. p. 2. Bogotá 30 de agosto. 2018. En:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas.../encuesta-de-transporte-urbano-etup>

Cabrera, C. Maryury Jacklin. Formulación estratégica para una empresa personal. Industria y distribuciones MARCAST S.A.S. [en línea]. Trabajo de grado. Universidad católica de Pereira, 2012. [Consultado 18 mayo 2018]. Disponible en:
<http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/1294/2/CDMAE91.pdf>

Cámara de comercio de Buenaventura. Análisis socioeconómico de Buenaventura 2017. [en línea], 15 de abr. de 18. Disponible en:
http://www.ccbun.org/images/multimedia/20180131_analisis_socioeconomico_del_distrito_de_buenaventura_2017.pdf

Calvijo, S. Sector Transporte. Desempeño 2017 y Perspectivas 2018. Recuperado de:
<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-transporte-desempeno-2017-y-perspectivas-2018-2743055>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Dirección de Metodología y Producción Estadística - DIMPE. Glosario de Términos Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros – ETUP. Marzo 2007. En:
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/transporte/glosario.pdf>

Diario Oficial No. 42.948, de 28 de diciembre de 1996. En:
www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0336_1996.html

Jaramillo, M. Gonzales, S. Planeación estratégica para la empresa el dorado s.a.s 201. [en línea]. Monografía (especialista en evaluación y gerencia de proyectos) disponible en: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pdf>

Index Mundi. Colombia Tasa De Natalidad. Recuperado de:
https://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_natalidad.html

Mendoza, Loudres. Diseño del plan estratégico 2013 – 2017 de la empresa Patricia Ramírez. [en línea]. Trabajo de grado (administración de empresas). Disponible en: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>

Ministerio de Transporte. Decreto 348 de 2015. [en línea], 13 de abr. de 18. Disponible en <file:///D:/Downloads/DECRETO%20348%20DE%202015.pdf>.

Ministerio de Transporte. Decreto 348 de 2015. [en línea], 13 de abr. de 18. Disponible en <file:///D:/Downloads/DECRETO%20348%20DE%202015.pdf>

Ministerio de transporte. Decreto 170 de 2001. [en línea], 13 de abr. de 18. Disponible en file:///D:/Downloads/Decreto_170_2001.pdf

Ministerio de Transporte. Decreto 170 de 2001.
En: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=128>

Porter, M. Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. 2007. p. 2
En: https://utecno.files.wordpress.com/.../las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libr

Resultados de la Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros – ETUP
II trimestre (2017 – 2018). Boletín Técnico. Recuperado en:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/bol_transp_IItrim18.pdf

Secretaria jurídica Distrital. Régimen legal de Bogotá D.C. [en line], 13 de abr. de 18. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>

Secretaria jurídica Distrital. Régimen legal de Bogotá D.C. [en línea], 13 de abr. de 18. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>

Secretaria jurídica Distrital. Régimen legal de Bogotá D.C. [en line], 13 de abr. de 18. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>

Valencia. J. Propuesta para fortalecer la calidad del servicio al usuario en la empresa de transporte publico Siquima express s.a con base en la implementación de un plan de marketing a partir del año 2012. [en línea]. Trabajo de grado (administración de empresas). Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17153/T11.12%20V234p.pdf>

ANEXO

FORMATO DE ENCUESTA PARA EVALUACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA TRANSPORTES LÍNEA BUENAVENTURA S.A.

La presente trata de un censo empresarial que tiene como finalidad, evaluar la dinámica organizacional de la empresa transportes Línea Buenaventura S.A situada en el distrito de Buenaventura. El formato se debe diligenciar de la siguiente manera:

Se debe marcar **SI** o **NO**, de acuerdo al conocimiento que tenga de la empresa, adicional se encuentra una casilla de **OBSERVACIÓN** en caso tal de que desee justificar cada una de las respuestas.

Nombre completo: _____ Edad: _____

Cargo que desempeña: _____ Tiempo de laborar en la empresa: _____

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.

1 ¿Conoce Usted si en la empresa se aplica la planeación estratégica?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

2 ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

3 ¿El jefe de cada dependencia lleva a cabo una planeación adecuada para la realización de las tareas?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

4 ¿conoce la estructura organizacional de la empresa?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

5 ¿Los empleados de cada dependencia son capacitados de acuerdo a sus funciones?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

6 ¿los empleados tienen una buena relación con sus superiores?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

7 ¿la empresa goza de un buen ambiente laboral?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

8 ¿La empresa tiene políticas de bienestar que ampare a los empleados?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

9 ¿Existe una comunicación efectiva entre jefes y subordinados?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

10 ¿Su jefe inmediato estimula el compromiso para el cumplimiento de sus funciones?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

11 ¿La empresa remunera al personal de trabajo de forma justa?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

12 ¿Existen mecanismos que controlen, evalúen y vigilen el desarrollo de las actividades dentro de la organización?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

MARKETING Y VENTAS

13 ¿La empresa satisface las necesidades de los afiliados?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

14 ¿la empresa cuenta con una dependencia de marketing?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

15 ¿la empresa está bien posicionada con respecto a sus competidores?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

16 ¿La empresa garantiza precios competitivos en los productos y servicios?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

17 ¿La empresa utiliza intermediarios para ofrecer sus productos y servicios?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

18 ¿La empresa tiene presencia en internet?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

OPERACIÓN Y LOGISTICA

19 ¿Las instalaciones físicas se encuentran distribuidas de forma estratégica?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

20 ¿Los recursos asignados por la empresa, para la realización del trabajo están en condiciones óptimas?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

21 ¿El personal operativo es capacitado constantemente?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

22 ¿Se realizan procedimientos de control de inventarios?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

23 ¿Se realizan procedimientos de control de calidad?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

FINANZAS Y CONTABILIDAD

24 ¿El personal encargado de las finanzas cuenta con la capacitación adecuada?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

25 ¿La empresa tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

26 ¿Es optima la situación de endeudamiento de la empresa?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

27 ¿Cultiva la empresa buenas relaciones con sus accionistas?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

RECURSOS HUMANOS

28 ¿La empresa cuenta con una dependencia de talento humano?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

29 ¿La empresa utiliza intermediarios para la contratación del personal?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

30 ¿La empresa cuenta con una política que controle el ausentismo y la puntualidad?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

31 ¿Considera que la empresa brinda estabilidad laboral?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

32 ¿La empresa brinda inducción y capacitación formal a sus empleados?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

33 ¿La empresa maneja políticas de higiene y seguridad en el trabajo?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

34 ¿La empresa cuenta con un sistema de información?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

35 ¿Los jefes de cada área utilizan el sistema de información para tomar decisiones?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

36 ¿Se actualizan constantemente los datos en el sistema de información?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

37 ¿El sistema de información es fácil de utilizar?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

38 ¿Se capacita al personal para dar uso adecuado al sistema de información?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

39 ¿Se familiariza usted con el uso de los sistemas de información y comunicación?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

40 ¿Los jefes de la empresa se familiarizan con los sistemas de información de las empresas rivales?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

41 ¿La empresa utiliza tecnología de última generación?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

42 ¿Los sistemas de cómputo y administración son adecuados?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

43 ¿Los productos y servicios actuales son tecnológicamente competitivos?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

44 ¿La empresa frecuentemente asigna recursos para la tecnología?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN

45 ¿Los procesos administrativos y operativos son apoyados con la tecnología?

SI ☐ NO ☐

OBSERVACIÓN
