

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA TRANSPORTADORA  
VERDE BRETAÑA S.A. CALI**

**JANETH AMAYA LOZANO Cod. 71940221  
JESÚS MARTIN SACHICA OROZCO Cod 71940229**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2005**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA TRANSPORTADORA  
VERDE BRETAÑA S.A. CALI**

**JANETH AMAYA LOZANO Cod. 71940221  
JESÚS MARTIN SACHICA OROZCO Cod 71940229**

**Trabajo de grado para optar el título de  
Profesional en Gestión Empresarial**

**DIRECTOR Dr. PASCUAL RUEDA FORERO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2005**

## CONTENIDO

	pág.
<b>0. INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>13</b>
<b>1.1 INFORMACIÓN DEL SECTOR</b>	<b>13</b>
<b>1.2 PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA</b>	<b>14</b>
1.2.1 Reseña Histórica	15
1.2.2 Productos ó Servicios.	15
1.2.3 Principales Clientes	16
1.2.4 Organización é Infraestructura	16
<b>2. AUDITORIA Ó EVALUACIÓN EXTERNA</b>	<b>18</b>
<b>2.1 FACTOR ECONÓMICO</b>	<b>18</b>
<b>2.2 FACTOR COMPETITIVO</b>	<b>20</b>
2.2.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	21
<b>2.3 FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIÉNTALES</b>	<b>25</b>
<b>2.4 FACTORES POLÍTICO, GUBERNAMENTALES Y LEGALES</b>	<b>29</b>
<b>2.5 FACTOR TECNOLÓGICO</b>	<b>30</b>
<b>2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO</b>	<b>32</b>
2.6.1 Listado de Amenazas	32
2.6.2 Listado de Oportunidades	33
<b>3. AUDITORIA O EVALUACIÓN INTERNA</b>	<b>34</b>
<b>3.1 AUDITORIA GERENCIAL</b>	<b>34</b>
<b>3.2 JEFATURA DE TRANSPORTES</b>	<b>39</b>
<b>3.3 ADMINISTRACIÓN DEL TERMINAL</b>	<b>43</b>
<b>3.4 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO</b>	<b>45</b>
<b>3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO</b>	<b>47</b>
<b>4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>51</b>
<b>4.1 MISIÓN</b>	<b>51</b>
<b>4.2 VISIÓN</b>	<b>52</b>
<b>4.3. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS</b>	<b>53</b>
<b>4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>54</b>
4.4.1 Matriz DOFA	54
4.4.2 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	59

<b>5. OPCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>65</b>
<b>5.1 MONITOREO ESTRATÉGICO</b>	<b>65</b>
<b>5.2 OBJETIVOS</b>	<b>71</b>
<b>5.3 PLAN DE ACCIÓN (A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)</b>	<b>71</b>
<b>5.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>79</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>84</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Tasa de crecimiento anual del PIB	19
Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	23
Tabla 3. Análisis del entorno demográfico, geográfico, social y cultural.	26
Tabla 4. Clasificación de las modalidades de transporte público	31
Tabla 5. Matriz de evaluación de factor externo	33
Tabla 6. Variables clave del área de gerencia	35
Tabla 7. Variable jefatura de transportes	40
Tabla 8. Administración del Terminal	43
Tabla 9. Auditoria del talento humano	45
Tabla 10. Matriz de evaluación del factor interno.	48
Tabla 11. Matriz de evaluación de formulación de misión.	52
Tabla 12. Matriz DOFA	58
Tabla 13. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	60
Tabla 14. Objetivos resultados corporativos esperados	65
Tabla 15. Monitoria estratégica objetivos corporativos organización Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. periodo de evaluación enero - junio 2006.	66
Tabla 16. Área funcional: gerencia general periodo de evaluación: año de 2006	68
Tabla 17. Área funcional: Administración del terminal	69
Tabla 18. Área funcional: Jefatura de transportes periodo de evaluación: año 2006.	70
Tabla 19. Área funcional: Jefatura de personal periodo de evaluación: año 2006	70
Tabla 20. Plan operativo gerencia general	74
Tabla 21. Área funcional: jefatura de transportes	77
Tabla 22. Área funcional: jefatura de personal	78

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
<b>Figura 1. Cadena productiva</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2. Organigrama</b>	<b>17</b>

## **GLOSARIO**

- **Control:** Lugar en donde los buses deben hacer una parada para registrar la hora y la inspección de servicio.
- **Imaginario:** Personal de control que se encuentra ubicado en las diferentes rutas y que esta observando y tomando nota de las diferentes opciones e irregularidades del servicio.
- **Ruta:** Direccionamiento urbano por donde se dirigen los vehículos para prestar el servicio de transporte urbano.
- **Terminal:** Lugar físico en donde se parquean los vehículos ya sea con el fin de esperar una nueva ruta, por mantenimiento, por daño; Y en donde se encuentran todo el personal operativo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposo

A mi familia

A mis hijos

Agradezco a la Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali, por haber proporcionado todos los datos relevantes para llevar a cabo este proyecto.

## RESUMEN EJECUTIVO

TITULO. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA VERDE BRETAÑA S.A.\*

AUTORES. JANETH AMAYA LOZANO  
JESÚS MARTIN SACHICA OROZCO \*\*

### PALABRAS CLAVE

- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
  - MISIÓN
  - VISIÓN
  - MATRIZ DOFA
- TRANSPORTE URBANO
  - SISTEMAS MASIVOS DE TRANSPORTE
  - ASIGNACIÓN DE RUTAS

El objetivo general del proyecto es la formulación de un plan estratégico para la unidad de negocio analizada; La herramienta Administrativa de Planeación Estratégica justifica el estudio realizado en la empresa debido a que su enfoque total de la organización, describe y analiza cada uno de sus sistemas interdependientes y ofrece solución a un futuro a mediano y largo plazo de la misma, connotando los suficientes niveles de eficacia para el logro de los objetivos trazados.

Se revisaron los aspectos fundamentales sobre el transporte de pasajeros como un servicio básico para la población colombiana y por tal motivo la garantía que debe suministrar el Estado (La ciudad) tanto en términos de movilidad, como de comodidad, de seguridad y accesibilidad. Los sistemas de transporte urbano han avanzado al punto de convertirse en una variable vital del desarrollo del plan estratégico de una empresa como la unidad de negocio analizada.

La planeación estratégica permite a la organización tomar parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, para emprender actividades e influir en ellas y controlarlas. Se recomienda hacer una reposición de equipos migrando el parque automotor a vehículos más pequeños, menos costoso y presionar para la liberación de rutas nuevas que no toquen las vías cercanas al MIO, sino que sirvan como intermedio con barrios en donde no se tiene planeado éste servicio masivos de transporte.

## EXECUTIVE SUMMARY

TITLE. STRATEGIC PLAN FOR THE VERDE BRETAÑA COMPANY A.S.\*

AUTHOR. JANETH AMAYA LOZANO

JESÚS MARTIN SACHICA OROZCO \*\*

### KEY WORDS

- STRATEGIC PLANNING
  - MISSION
  - VISION
  - MATRIX DOFA
- URBAN TRANSPORT
  - MASSIVE SYSTEMS OF TRANSPORT
  - ALLOCATION OF ROUTES

The general target of the project is the formulation of a strategic plan for the unit of business analyzed; The Administrative tool of Strategic Planning justifies the study realized in the company because its entire approach of the organization, describes and analyzes each of its interdependent systems and offers solution to a future in medium and long term of the same one, connoting the sufficient levels of efficacy for the achievement of the planned targets.

The fundamental aspects were checked on the passengers' transport as a basic service for the Colombian population and for such a motive the guarantee that there must give the State (The city) both in terms of mobility, and of serviceability, of safety and accessibility. The systems of urban transport have advanced to the point of turning into a vital variable of the development of the strategic plan of a company as the unit of business analyzed.

The Strategic Planning allows the organization to take active part, instead of reactive, in the configuration of his future, to tackle activities and to influence them and to control them. It is recommended to do a restoration of teams migrating the self-propelled park to smaller vehicles, less costly and to press for the liberation of new routes that do not touch the routes near to MIO, but they serve as interval with districts where is no planned the massive service of transport.

## 0. INTRODUCCIÓN

El transporte en Colombia se ha desarrollado en función de las necesidades que la población y el aparato productivo colombiano le ha planteado en materia de movilización, ya que este es uno de los aspectos claves en el desarrollo Nacional, puesto que en la medida en que personas y mercancías se puedan movilizar libremente y en óptimas condiciones por su territorio, así mismo se promueve el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

Para este desarrollo la empresa toma de la mano una eficaz herramienta administrativa llamada la Planeación Estratégica, la cual surge de la necesidad de que las organizaciones deben orientar su proceso de crecimiento a largo plazo. Para ello se hace énfasis en el análisis del entorno y la organización interna con el fin de tomar decisiones y formular estrategias para su desarrollo.

El contenido de éste trabajo de Grado se define en cinco capítulos; En el primer capítulo se mostrarán los aspectos generales tales como: la información del sector, la presentación general de la empresa; En el capítulo dos se realizará la auditoria ó evaluación externa en donde se trataron temas tales como el Factor Económico, El Factor Competitivo, Los Factores Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales, Los Factores Político, Gubernamentales y Legales, los Factores Tecnológico y la Matriz de Evaluación de Factor Interno; En el Capítulo tres se Definirán los Aspectos Relacionados con la Auditoria ó Evaluación Interna, es decir: La Auditoria Gerencial, la Jefatura de Transportes, la Administración del Terminal, La Auditoria de Producción ó del Servicio, la Auditoria de Talento Humano y la Matriz de Evaluación del Factor Interno; En el Capítulo Cuatro se Desarrollará el Direccionamiento Estratégico, tocando asuntos tales como: La Misión, Visión, Valores Corporativos, el Análisis y Selección de Estrategias; En el Capítulo Cinco se diseñarán las opciones Estratégicas, describiendo asuntos tales como el Monitoreo Estratégico, los Objetivos, el Plan de Acción (A Corto, Mediano y Largo Plazo) y la Evaluación Y Seguimiento Del Plan De Acción.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 INFORMACIÓN DEL SECTOR**

El transporte de pasajeros es un servicio básico para la población colombiana y por tal motivo debe garantizarse tanto en términos de movilidad, como de comodidad, de seguridad y accesibilidad.

En este sector se presenta una preocupación constante por la exclusividad en la prestación del servicio de las unidades empresariales existentes, frente a nuevas iniciativas, lo que se traduce en la exigencia constante de control en todos los aspectos del servicio, tales como creación de empresas, asignación de rutas, control de tarifas, y transporte informal.

El servicio de transporte público se desarrolla bajo un esquema empresarial, sujeto a la habilitación que el Estado otorga para operar, a aquellas empresas interesadas en la prestación del servicio, donde los principios de autorregulación, calidad y seguridad debe ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo.

La estructura empresarial del transporte en su mayoría, no tiene claridad en la misión frente al desarrollo de la actividad y es por ello que presenta fallas en su organización, seguridad, capacidad técnica, operativa, económica y financiera que le impiden garantizar una adecuada prestación del servicio. Lo anterior se refleja en una deficiente participación del sector en la cadena logística de servicios, toda vez que cada uno de los integrantes tiene una visión individual de la cadena, en defensa de sus propios intereses, lo que ocasiona conflictos en las relaciones económicas entre todos los actores.

Todo esto genera una deficiente prestación del servicio, ya que se olvida al usuario como eje central de la actividad que se constituye en el cliente que busca satisfacer sus requerimientos de transporte en las mejores condiciones y a un costo razonable.

Por otra parte, los planes de desarrollo nacional han priorizado el desarrollo de la infraestructura vial, en lo que corresponde al transporte, dejando de lado los aspectos concernientes a la prestación del servicio público. Por esta razón, constantemente los diferentes integrantes de la cadena han manifestado su inconformidad por la ausencia de políticas integrales del sector.

En ese orden de ideas el gobierno nacional ha respondido a las situaciones que se presentan durante la prestación del servicio, mediante soluciones puntuales que en ocasiones son temporales o en el peor de los casos afectan otros aspectos en la prestación del servicio de transporte.

**1.1.1 El Macroambiente.** El ámbito externo de la organización está movido por diferentes fuerzas, las cuales se clasifican así:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas.
3. Fuerzas políticas gubernamentales y jurídicas.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.

Cada una de ellas posee variables cuyo análisis requirió, en primer lugar de la recolección de información y con base en estas se predice su variación. Las técnicas de predicción se clasificaron en dos: Cuantitativas y cualitativas, cuya importancia radicó en la existencia o no de datos históricos que permitieron establecer relaciones.

## **1.2 PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali es una sociedad de trayectoria local cuyo objetivo social está enmarcado dentro de una actividad que día a día cobra importancia por el crecimiento demográfico y urbanístico que presenta la ciudad frente a las soluciones de servicios públicos como el transporte masivo que se está construyendo actualmente debido a que los actuales sistemas no satisfacen la demanda de los usuarios. Es por eso que se hace necesario realizar un estudio investigativo de la Empresa como unidad de análisis a través de la utilización de los conocimientos adquiridos en los cursos de Planeación para elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico que permita colocar a la sociedad en su máximo nivel de competitividad de manera que contribuya a mejorar la prestación de este servicio público en la ciudad y al mismo tiempo reporte mayores beneficios para sus socios y afiliados.

Además el presente trabajo tiene una justificación de tipo práctico, pues sus resultados ayudarán a mejorar los sistemas y procedimientos de la sociedad y será una respuesta y solución a problemas económicos y administrativos y su aplicación permitirá mejorar la situación actual de la empresa, así como a enfrentar el reto del MIO.

Los objetivos de La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali son:

- Prestar un excelente servicio de transporte público en la ciudad de Cali, en las rutas asignadas, con un buen suministro de equipos de transporte, empleados para los usuarios de la ciudad; Así como para los afiliados a la Empresa.
- Generar rendimiento financiero que permita retribuir a los accionistas,

- empleados y empresas.
- Atender las exigencias de todos sus clientes en el tiempo asignado a cada ruta.
  - Aprovechar la capacidad que brinden los recursos existentes.
  - Brindar formación al personal que afecta la calidad del servicio.
  - Implementar un plan de mercadeo para lograr una buena porción del mercado.

**1.2.1 Reseña Histórica.** Los propietarios actuales del 97% de las acciones de la empresa, son la familia Alfaro, que llegaron desde el Tolima grande con el negocio de transporte en mulas para el acarreo de materiales de construcción, granos y pasajeros entre localidades urbanas. Inicialmente se instalaron en Cali bajo la denominación social de ALFATRANS y posteriormente incursionaron en el negocio del transporte de pasajeros con la compra y afiliación a la Bretaña Ltda. , como se llamó inicialmente, cuando obtuvieron la mayoría de los buses y rutas la empresa cambió de nombre a su actual razón social, convirtiéndola en sociedad Anónima y los antiguos dueños fundaron una nueva empresa y hubo arreglo de rutas para el nacimiento de la Crema y Verde S.A. La Bretaña Ltda. Se convierte entonces en la Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. con dos rutas de las cuatro que tenía inicialmente. Hoy en día la ciudad es cubierta por siete (7) rutas.

**1.2.2 Productos ó Servicios.** La empresa presta como servicio principal el transporte público urbano en la ciudad de Cali en las rutas asignadas por la Secretaría de Tránsito, para ello los socios poseen un parque automotor propio y además afilian por medio de una cuota de administración a personas naturales o jurídicas, que son propietarios de algunos buses es decir afiliados, para el desplazamiento de pasajeros en el área metropolitana de la Ciudad de Cali.

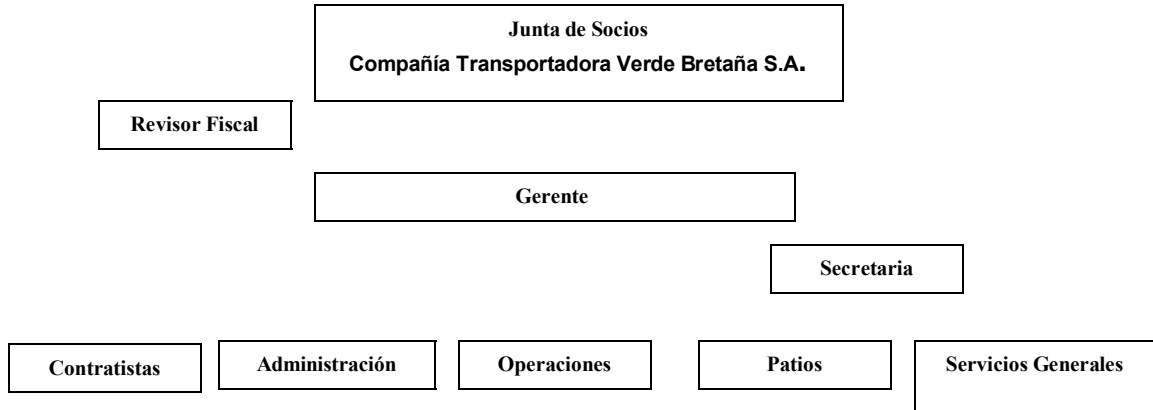
**1.2.3 Principales Clientes.** Los principales clientes son los usuarios del servicio de rutas asignadas y además hay los que se pueden considerar “clientes internos” de la empresa son los propietarios de los buses que usan el nombre de la empresa para el transporte municipal de pasajeros por el área Urbana de la Ciudad de Cali; los accionistas de la empresa a su vez también tiene sus buses propios y los clientes externos de ambos actores (propietarios y accionistas), son los usuarios del transporte Urbano, es decir el transeúnte que paga el servicio municipal. Los primeros son considerados clientes porque usan el nombre de la empresa, sus instalaciones y los contratistas de la misma, pagando para ello una cuota de Administración mensualmente. La anterior situación se muestra en la Cadena Productiva del negocio del Transporte urbano de Pasajeros:

**Figura 1. Cadena productiva**



**1.2.4 Organización é Infraestructura.** La empresa está diseñada orgánicamente de manera piramidal, sin embargo tiene un diseño plano y alargado en su base inferior con solo un nivel de mandos medios (Jefe de Contratistas, Administrador del Terminal, Jefe de Operaciones, Jefe de Patios, Jefe de Servicios Generales; Tal como lo muestra el organigrama actual. (Ver Figura 2)

**Figura 2. Organigrama**



La familia Alfaro es la propietaria mayoritaria de las acciones de la Verde Bretaña S.A. (el 98.5%) ellos tienen dos unidades de negocio trabajando al en conjunto: La Verde Bretaña y La estación de Servicio Esso Guadalupe (la cual tiene otra estación en el interior de los patios de la Verde Bretaña. El Gerente de la Compañía es el Señor Alberto Alfaro, el cual rige los destinos de la Empresa bajo la supervisión de la Junta Directiva (sus hermanos y demás familiares).

## 2. AUDITORIA Ó EVALUACIÓN EXTERNA

Consistió en el estudio de los factores externos que la organización donde se establecieron las oportunidades que la empresa tiene para su futuro y las amenazas que debe reducir o minimizar efectos.

### 2.1 FACTOR ECONÓMICO

El actual gobierno se impuso metas económicas para 2005, que aunque son difíciles de cumplir y mucho se habla del fracaso de la política económica estatal, con la cual el gobierno pretende alcanzar sus objetivos económicos, pero desafortunadamente sólo se pretende mitigar los huecos fiscales a costa de reformas tributarias que engrandecen las distancias sociales de la actual coyuntura económica Nacional.

Recientes estudios indican que el producto interno bruto ha crecido en los niveles esperados, y la inflación bajará a las metas trazadas para el año 2005.

Los diferentes análisis muestran que debido a las condiciones de demanda en los productos Colombianos en el exterior, la cual es alta, y que la escasa demanda sobre la oferta agregada al interior del país, los resultados han ocurrido por el efecto expansionista de las políticas monetarias y fiscales aplicadas desde el comienzo del gobierno actual, y no será difícil alcanzar el objetivo de un crecimiento con estabilidad.

El gobierno prevé para 2005 un crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) cercano al 6%, a pesar de los problemas fiscales, la contracción monetaria y la disminución del gasto público, las mismas autoridades han revaluado esa meta ubicándola por debajo del 5.5%. En realidad no se está lejos de lo esperado, pues el PIB acumulado ha crecido un 3,61%. El comportamiento de los últimos 10 años se puede observar en la tabla 1.

**Tabla 1. Tasa de crecimiento anual del PIB**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Colombia	6	4,9	1,9	3,3	0,8	-3,8	2,4	1,4	2,7	4,1	5,3

Fuente: CEPAL

El entorno económico se afecta de diversas maneras de acuerdo cómo se analice el crecimiento o la retracción de la inflación, por ejemplo en el costo de los insumos del parque automotor (repuestos, gasolina, aceite etc.); Cuando estos insumos se hacen caros evidentemente afectan los márgenes de utilidad del negocio de transporte.

En cuanto a la devaluación se influye directamente en la importación de repuestos y partes del vehículo automotor y de hecho el margen de utilidad del negocio. Las políticas macroeconómicas estatales influyen de diversa manera en las estrategias de producción, por ejemplo, cuando el PIB tiende a decaer o no crecer, entonces el influjo del gasto de transporte, el costo de mantenimiento de los vehículos, los salarios y los gastos en que incurre el negocio para sus diferentes actores, se verán afectados por el crecimiento o decrecimiento de las variables macroeconómicas. Ahora que decir de las tasas de interés en el pago de la deuda por adquisición de nueva planta de equipo de transporte (buses), la cual afecta directamente a los propietarios de los buses (llamesen afiliados o accionistas); En cuanto a los valores impositivos del fisco nacional, se afecta el negocio del transporte con la cantidad de reformas tributarias de la que ha sido afectado el mercado de consumo (diez en los últimos 8 años, y las que están pendientes). El valor de los salarios también afecta los niveles de consumo de los usuarios del transporte, debido a los angostos márgenes de crecimiento que ellos tienen que influyen en los mermados consumos del servicio de transporte local.

Las variables que afectan el factor económico son:

- El Desempleo: El desempleo es tal vez el problema que mas genera preocupación en la sociedad dado que consiste en la inexistencia de ocupación en una parte de la población que esta dispuesta y quiere trabajar. Fundamentalmente se consideran tres tipos de desempleo: Friccional, Estructural y Cíclico.
  - a) Friccional: Es el que se genera por el desplazamiento de la mano de obra de un empleo a otro, es decir que la persona no tardará en conseguir nuevamente un empleo. Su causa como su nombre lo indica son las imperfecciones del mercado laboral que resultan en fricciones al tratar de llegar a ajustarse.
  - b) Estructural: Es el mas preocupante ya que depende de la misma estructura de demanda de mano de obra o de las capacidades y habilidades especificas de los trabajadores, las cuales pueden en algún momento considerarse obsoletas, lo que traería como consecuencia un numero de personas que necesitarán de capacitación para ajustarse a las nuevas oportunidades de empleo.
  - c) Cíclico: Este esta directamente relacionado con los ciclos de la economía, En los periodos de recesión, al disminuirse la demanda, también lo hace el empleo y sube el desempleo.

## **2.2 FACTOR COMPETITIVO**

La protección de los gobiernos locales de turno a ciertos grupos económicos de interés particular, de la que han gozado los empresarios del transporte, ha hecho que no se tengan en cuenta en el desarrollo de su actividad los conceptos de eficiencia y eficacia. Gracias a ello todos sus costos e ineficiencias han sido pasados al consumidor y se han acostumbrado a calcular sus precios con base en un margen de sobre costos.

Los cambios presentados en el entorno del sector transporte como la apertura económica, la realidad de los nuevos sistemas de transporte masivo publico, la inseguridad generada por la narcosubversión y las pandillas de barrio, la escasa red vial de la ciudad, la tendencia a la monopolización, ha hecho pensar en que la única vía hacia la sobre vivencia de las empresas es competir con calidad basándose en un estilo gerencial participativo.

La preocupación por la calidad en el prestación del servicio ha motivado también a las autoridades a exigir la reposición del parque automotor de vehículos con mas de diez años de servicio, lo cual representa un costo muy elevado para aquellas empresas en donde la mayoría de los buses se encuentran en esa categoría.

Gracias al crecimiento y expansión de la ciudad, se están construyendo soluciones para dar descongestión vehicular, las nuevas obras publicas relacionadas con apertura y ampliación de vías que permitan un fácil desplazamiento desde los distintos puntos de la ciudad generándose una oportunidad para las empresas de transporte para la obtención de nuevas rutas mejorando el servicio de las ya existentes.

Sin embargo y por las razones anteriores también se han buscado otros medios masivos de transporte publico que mediante la adecuación de las vías principales de la ciudad, las empresas de buses deben hacer frente a esta amenaza resultando beneficiadas solo aquellas que respondan a estos cambios con estrategias que aseguren su supervivencia.

La competencia muchas veces desleal y mal direccionada por los gobierno locales de turno, en la asignación de nuevas rutas a las diferentes empresas locales de transporte urbano, afectan directamente la competitividad en el servicio de la Compañía Transportadora Verde Bretaña; ello ha producido un alto grado de rivalidad que frente a la amenaza del MIO hace que el sector transportador tienda a desmejorar su rentabilidad y por ende el buen servicio que debe prestar. Los precios son regulados directamente por la Secretaría de Tránsito Municipal, haciendo de ésta una variable exógena de difícil control

por parte de las empresas transportadoras. Igualmente la estructura del mercado depende de la asignación de rutas y del crecimiento de la ciudad, tanto de las clases menos favorecidas (que son las que mas usan el servicio) y que económicamente tiende a crecer según estudios macroeconómicos mundiales.

**2.2.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).** A través de esta herramienta se identifican los competidores más importantes de la empresa en estudio y se obtiene información sobre sus fortalezas y debilidades. Para la elaboración de esta matriz se utilizaron juicios subjetivos en la escogencia de los factores claves y en la ponderación de los mismos de ahí que se debe tener cautela al utilizar dicha herramienta al momento de tomar decisiones.

Los pasos para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo son:

1. Identificación de factores claves del éxito.
2. Asignar una ponderación a cada factor clave de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la empresa. La ponderación debe variar de cero (0) a uno (1.0), la columna de ponderaciones debe sumar uno (1.0).
3. Debe asignarse a cada competidor la debilidad o fortaleza en cada factor clave de éxito, en donde: 1= debilidad grave; 2= debilidad menor; 3= Fortaleza menor; 4= Fortaleza importante.
4. La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado por cada Empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

La labor final en la preparación de la matriz de perfil competitivo consiste en sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor y esto da un resultado ponderado final para cada competidor. El total ponderado más alto indicará el competidor mas amenazante, mientras que el menor revelará del más débil como se observa en la tabla 2.

Para la realización de la matriz de perfil competitivo se escogieron cuatro empresas de las veintiún que existen en el sector, teniendo en cuenta su antigüedad, número de buses e instalaciones.

La evaluación efectuada a las 4 empresas más representativas dio como resultado que la firma Cooperativa de Transporte Florida Cali Ltda. (Papagayo) es el competidor más fuerte con un puntaje de 3.47 seguido por la Empresa Coomoepal Ltda. Cuyo valor ponderado total es de 3.28. La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali aparece con un resultado ponderado total de 3.09 significativa de su posición débil frente a la

competencia en aspectos tales como números de rutas, cantidad de vehículos. Sin embargo, es fuerte en lo referente al parque automotor moderno, ubicación de las instalaciones y a la diversificación de servicios.

El líder, es decir, la empresa Papagayo, presenta ventaja en cuanto al número de rutas, y se equipará con las demás empresas tratándose del número de pasajeros movilizados, estilo gerencial y posición financiero.

**Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	VERDE SAN FDO.		ALAMEDA		COOMOEPAL		VALOR
		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	
1. Pasajeros movilizados	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	4
2. Cantidad de vehículos	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4
3. Despacho de vehículos	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45	3
4. Numero de rutas	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4
5. Capacidad de personal	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3
6. Diversificación de servicio	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4
7. Ubicación de las instaladores	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40	4
8. Estilo gerencial	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3
9. Parque automotor moderno	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	4
10. Posición financiera	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4
TOTAL	1,00		3,06		3,18		3,28	

La compañía líder, dentro de las analizadas en la Matriz del Perfil competitivo (MPC tabla 2), es la PAPANAYO a la cual se le otorga los mayores valores y La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali tiene los menores valores en ésta Matriz.

Las Variables que afectan los factores claves de éxito medidos son el Político, especialmente en la asignación de rutas (cuyo peso es el más alto 0.20) para la movilización de pasajeros en la Ciudad, en donde la PAPANAYO tiene el mayor valor asignado, pues tiene 15 rutas asignadas frente a un promedio de 9 rutas en las demás empresas analizadas. (La Verde Bretaña sólo tiene 6 rutas asignadas por la Secretaría de Tránsito Municipal) La variable de liquidez financiera o disponibilidad de los socios para inversión en vehículos tiene un peso de 0.10 (el tercer valor en peso) esta afecta el número de vehículos que tienen las empresas disponibles para el servicio, la Verde Bretaña tiene el segundo valor en la tabla (de tres (3), sólo hay dos Valores = 3 y 4); Debido al número limitado de socios que tiene la Verde Bretaña lo que muestra en si una debilidad en la MPC. La variable operativa (despacho de vehículos, así como el número de rutas) tiene el segundo mayor valor asignado (0.15); La Verde Bretaña tiene el menor valor asignado (en número de rutas) lo que hace de ello una gran debilidad. La variable educativa reflejada en la capacidad del personal tiene un valor de 0.10 y la Verde Bretaña tiene un valor promedio en la MPC (3). En cuanto a la Diversificación de servicios la Verde Bretaña tiene un valor asignado alto pero el peso que se le da a ésta variable es bajo ( 0.05) esto se debe a que uno de los socios tiene una empresa conexas de servicios de Transporte Privado (ALFATRANS S.A). Donde la Verde Bretaña tiene acciones y además el tener a su servicio la Estación de servicio Esso Guadalupe. La ubicación de los instaladores dentro de la variable operativa organizacional tiene un peso de 0.10 (el tercero en jerarquía) la Verde Bretaña tiene la Calificación más alta al igual que la COOMOEPAL y la PAPANAYO, esto hace que la compañía posea niveles de eficiencia que la hagan competitiva en el mercado. El estilo Gerencial tiene un peso 0.06 (en la escala mas baja de pesos de la MPC) teniendo un valor de tres (3) como valor medio de las empresas estudiadas y comparadas con la Verde Bretaña. El Estado del Parque automotor como variable operativa tiene el peso mas bajo y para la Verde Bretaña se la asignado el mayor valor, es bastante importante preguntarse porque ocurren éstos contrastes cuando la empresa tiene el menor valor competitivo y en esta situación cabe traer a colación que no necesariamente la eficiencia interna trae un reflejo exacto en la eficacia organizacional. La variable financiera tiene un peso de 0.05 (bajo en la escala) y la Verde Bretaña tiene el mayor valor en la MPC, esto implica que es importante para los socios de la Verde Bretaña la acumulación de capital y no el ser competitivos orgánicamente.

### **2.3 FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y**

## **AMBIÉNTALES**

Cali se ha caracterizado por ser una ciudad alegre de gente amable y cívica, y así es reconocida a nivel nacional e internacional, sin embargo, también es conocida por el narcotráfico que fue la sede de uno de los carteles más importantes de la droga. Esta última situación generó el aumento de la criminalidad y con ella la inseguridad, la cual también tuvo como fuente a la subversión, con el incremento de sus acciones en las poblaciones aledañas a la ciudad.

Esta inseguridad ha afectado al sector transporte y mucho más a la comunidad ya que muchas empresas no movilizan sus vehículos a los barrios donde habita la población de bajos recursos por ser sitios de refugio de subversivos.

Pero a pesar de lo anterior, Cali es una ciudad emprendedora que cada día crece ampliando el campo de acción de las empresas. A manera de síntesis en la tabla 3, se presenta las variables claves consideradas en el análisis de los entornos demográfico, geográfico, social y cultural. El significado de la nomenclatura utilizada en la tabla es el siguiente:

- A/O: Amenaza/oportunidad
- AM: Amenaza Mayor
- am: Amenaza Menor
- OM: Oportunidad Mayor
- om: Oportunidad Menor

Las variables calificadas como de naturaleza mayor ya sean oportunidades (OM) o amenazas (AM), serán consideradas claves para el diagnóstico externo siendo incluidas como insumos para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

**Tabla 3. Análisis del entorno demográfico, geográfico, social y cultural.**

VARIABLES	A/O	AM	am	om	OM
1. ENTORNO DEMOGRÁFICO, GEOGRÁFICO, SOCIAL Y CULTURAL.					
1.1 Tasa de crecimiento de la población.	O				X
1.2 Porcentaje de población en edad para trabajar.	O			X	
1.3 Aumento en la tasa de empleo.	O				X
1.4 Aumento en la tasa de subempleo.	O			X	
1.5 Aumento en la tasa de migración.	O				X
1.6 Aumento en la tasa de emigración.	A	X			
1.7 Nivel bajo de ingresos por persona	O		X		
1.8 Expansión de la ciudad de Cali	O				X
1.9 Escasa red vial de la ciudad (483 Kms.)	A		X		
1.10 Tasa de obras de drenaje Alcantarillado Municipal Al rededor de los Patios.	A		X		
1.11 Iluminación deficiente en el 65% de las vías.	A		X		
1.12 Demarcación en el 35% de las vías.	A		X		
1.13 Condiciones y sistemas de señalización (el 60.8% con señales de prioridad)	A		X		
1.14 Alto grado de congestión vial.	A		X		
1.15 Mayor parte de la red vial sea en doble sentido.	A		X		
1.16 Presencia de grupos subversivos	A	X			
1.17 Clases media y baja sean un alto porcentaje de la población	O				X
1.18 Programas de educación que adelanta el gobierno	O			X	
1.19 Presencia de varios tipos de transporte público (buses, busetas, ejecutivos, colectivos, taxis, etc.).	A	X			
1.20 Empuje actual en los programas de vivienda.	O			X	
1.21 Nivel de inseguridad de la ciudad.	A	X			
1.22 Programas de recreación del gobierno	O			X	
1.23 Eventos públicos	O			X	
1.24 Escasez de mano de obra calificada	A	X			

- Hay influencia de la tasa de crecimiento de la población, ésta es una Oportunidad Mayor porque si crece la población, directamente se afecta el uso del servicio de transporte urbano.
- Si hay o no una influencia del porcentaje de población en edad para trabajar, se considera una oportunidad menor porque necesariamente habrá un desplazamiento de éstas personas con el agravante de que las personas menores de edad van a tener una restricción Estatal.
- Si la tasa de empleo aumenta Influye en el uso del servicio de transporte urbano es por ello que esta variable demográfica es considerada una OM.
- El aumento en la tasa de subempleo Influye en de una forma menor como

oportunidad debido a que no necesariamente ésta población va a tener la disponibilidad de efectivo para el transporte urbano.

- El aumento en la tasa de migración Influye como una OM debido a que va a ver más usuarios de transporte Urbano.
- Lo contrario ocurre en la tasa de emigración debido a que el aumento se puede considerar una AM., pues habrá menor cantidad de usuarios del servicio de transporte Urbano.
- Es una **am** la influencia de un nivel bajo de ingresos por persona, porque lógicamente se restringe el gasto por desplazamiento, considerada como una restricción temporal por alguna recesión de tipo económico.
- La posibilidad de expansión de la ciudad de Cali Influye como una oportunidad mayor porque van a ver nuevas rutas de servicio de bus asignadas por la Secretaría de Tránsito.
- Es una Amenaza Mayor (**am**) la escasa red vial de la ciudad de Cali (483 Kms.) pues no existe la posibilidad de nuevas rutas de buses en el casco metropolitano.
- Es una **am** debido a que las obras de drenaje son temporales en los espacios donde podrían estar construidas redes viales.
- Es una **am** debido a que las obras de iluminación para mejorar la deficiencia del 65% de las vías, son temporales y están contempladas en el plan de desarrollo municipal.
- Es una **am** debido a que las obras de demarcación en el 35% de las vías, están contempladas en el plan de desarrollo municipal, para que tengan un aumento significativo del 85%.
- Es una **am** debido a que las condiciones y sistemas de señalización (el 60.8% con señales de prioridad) están contempladas en el plan de desarrollo municipal, para que tengan un aumento significativo del 85%.
- Es una **am** debido a que las condiciones de alto grado de congestión vial están contempladas en el plan de desarrollo municipal.
- Es una **am** que la mayor parte de la red vial sea en doble sentido, porque no hay mayor desplazamiento de nuevas rutas, sin embargo los planes viales contemplan a futuro un crecimiento del área asfaltada de la ciudad.
- Para la economía en general se nota la influencia de la presencia de grupos subversivos, como una **AM** (amenaza mayor), pues ella contrae se crecimiento y la inversión extranjera.
- Es considerada una **OM** la influencia del crecimiento de las clases media y baja, como un alto porcentaje de la población, pues éstas son las que mas usan el servicio de transporte municipal.
- Los programas de educación que adelanta el gobierno Influyen como una **om** en el sector transportador porque no es tan relevante que los usuarios sean más o menos educados.
- La influencia de la presencia de varios tipos de transporte públicos (MIO, buses, busetas, ejecutivos, colectivos, taxis, etc.). es una **AM** especialmente por la presencia del MIO, lo cual va a desplazar el consumo del servicio de transporte urbano, por la disposición de nuevas rutas.

- Es una **om** el empuje actual en los programas de vivienda, porque de todas maneras las redes viales aún no están en ejecución y es casi lo último que se adelantará en éstos proyectos.
- El nivel de inseguridad de las ciudades una **AM** porque están atracando en ciertas rutas, de las cuales la Verde Bretaña tiene dos de ellas y el servicio merma su demanda por parte de los usuarios.
- Los programas de recreación del gobierno local son una **om** porque de todas maneras son políticas populares que todo gobierno municipal debe llevar a cabo.
- Los eventos públicos son una **om** ya que de todas formas ocurren en cualquier urbe del Estado.
- La escasez de mano de obra calificada, como variable agregada en la economía local, afecta como una AM, debido a que la falta de ésta influye en los niveles de producción de la ciudad y a menor producción, menor valor agregado, menor consumo de transporte local.

Las variables relacionadas con el modo de vivir de las gentes: Salud, Educación, Seguridad, Empleo son analizadas a continuación:

- El medio de transporte de buses municipales está vedado en cuestiones de salud a los discapacitados, afecta el medio ambiente por la contaminación atmosférica.
- Los niveles educativos no influyen en el uso del servicio.
- Los problemas de seguridad afectan fuertemente el uso del servicio, debido a que últimamente se registran serios problemas de vandalismo y atracos en las rutas más populares.
- Cuando el desempleo aumenta el nivel de demanda tiende a bajar en las clases menos favorecidas y a aumentar en las clases media y media alta.

## **2.4 FACTORES POLÍTICO, GUBERNAMENTALES Y LEGALES**

El transporte de pasajeros es un servicio básico para la población colombiana y por tal motivo debe garantizarse tanto en términos de movilidad, como de comodidad, de seguridad y accesibilidad; Es la Secretaría de Transporte municipal se encarga del control de éstas características del servicio de transporte urbano.

En este sector se presenta una preocupación constante por la exclusividad en la prestación del servicio de las unidades empresariales existentes, frente a nuevas iniciativas, lo que se traduce en la exigencia constante de control en todos los aspectos del servicio, tales como creación de empresas, asignación de rutas, control de tarifas, y transporte informal. A continuación el análisis de estas tres variables:

- Asignación de rutas: Esta es una variable puramente política, en donde la Verde Bretaña no tiene la mejor oportunidad competitiva
- Control de tarifas: Variable controlada por la Secretaría de Transporte y ASOTRANSVALLE (como ente representante del sector transportador del Departamento)
- Transporte informal: Variable legal desprendida de los bajos niveles de empleo existentes en la ciudad, que son incontrolables por la empresa, pero si por el gobierno local.

El servicio público de transporte se desarrolla bajo un esquema empresarial, sujeto a la habilitación que el Estado otorga para operar, a aquellas empresas interesadas en la prestación del servicio, donde los principios de autorregulación, calidad y seguridad debe ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo.

La estructura empresarial del transporte en su mayoría no tiene claridad en la misión frente al desarrollo de la actividad y es por ello que presenta fallas en su organización, seguridad, capacidad técnica, operativa, económica y financiera que le impiden garantizar una adecuada prestación del servicio. Lo anterior se refleja en una deficiente participación del sector en la cadena logística de servicios, toda vez que cada uno de los integrantes tiene una visión individual de la cadena, en defensa de sus propios intereses, lo que ocasiona conflictos en las relaciones económicas entre todos los actores.

Esto genera una deficiente prestación del servicio, ya que se olvida al usuario como eje central de la actividad que se constituye en el cliente que busca satisfacer sus requerimientos de transporte en las mejores condiciones y a un costo razonable.

Por otra parte, los planes de desarrollo nacional han priorizado el desarrollo de la infraestructura vial, en lo que corresponde al transporte, dejando de lado los aspectos concernientes a la prestación del servicio público. Por esta razón, constantemente los diferentes integrantes de la cadena han manifestado su inconformidad por la ausencia de políticas integrales del sector.

En ese orden de ideas el gobierno nacional ha respondido a las situaciones que se presentan durante la prestación del servicio, mediante soluciones puntuales que en ocasiones son temporales o en el peor de los casos afectan otros aspectos en la prestación del servicio de transporte.

La norma legal emitida por los estamentos Nacionales (Congreso, Ministerio de Transporte) toca fuertemente el urbanismo de la ciudad en cuanto al crecimiento de rutas, las demandas de servicio, los precios tanto de insumos como de las tarifas a cobrar. Estas normas y reglamentaciones emitidas desde el Ministerio de Transporte y en la ciudad por la Secretaría de Tránsito

Municipal y demás organismos locales de gobierno.; deben ser acatadas por las empresas de transporte urbano y producen una limitante de crecimiento del negocio para los accionistas.

## 2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Existen diversas modalidades de transporte público las cuales podemos observar en la tabla 4.

Al estudiar las opciones tecnológicas de transporte público colectivo y seleccionar la más adecuada se debe tener en cuenta además de aspectos tales como velocidad y frecuencia, seguridad, confiabilidad, energía, fabricación nacional y factores locales, algunas consideraciones:

**Tabla 4. Clasificación de las modalidades de transporte público**

1	PEATONES			TRANSPORTE PARTICULAR
2	TRANSPORTE INDIVIDUAL	DOS RUEDAS AUTOMÓVILES		
3	TRANSPORTE COLECTIVO	TAXI MICRO-BUS BUS TROLEBÚS BARCAS	VIA COMPARTIDA	TRANSPORTE PÚBLICO
4	TRANSPORTE MASIVO	TRANVIA/PRE-METRO METRO TREN SUBURBANO	VIA PROPIA	TRANSPORTE PÚBLICO
5	TRANSPORTE ESPECIAL	ESCALERA RODANTE TAPIA RODANTE ELEVADORES / PLANOS INCLINADOS TELEFÉRICOS		TRANSPORTE PÚBLICO

La variable tecnológica puede estar conformada por los siguientes Sub. Temas Variables:

- Tecnología básica: La cual implica el grado de tecnología que se usa en el parque automotor (Ahorro de gasolina, Baja contaminación, Menos costoso los Mantenimientos etc.)
- El grado de automatización no toca directamente el negocio ya que los vehículos no necesitan esta caracterización en forma definitiva para un buen servicio.
- Las nuevas tecnologías en proceso denitivamente si tocan el negocio por el advenimiento de el MIO. frente a esto la Verde Bretaña tiene una de las debilidades mayores, pues habrá una redistribución de rutas y estas van a transitar por áreas de influencia donde el MIO no tiene participación, estas áreas tiene una malla vial muy pobre y el nivel de seguridad es muy bajo.

## **2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO**

### **2.6.1 Listado de Amenazas**

- Escasez y deficiencia de la actual red vial.(Factor Tecnológico)
- Inseguridad generada por el narcotráfico y la subversión.(Factor social)
- Escasez de mano de obra calificada. (Factor Demográfico)
- Sobre tasa de la gasolina. (Factor económico)
- Desarrollo de nuevos sistemas masivos de transporte público de pasajeros MIO. (Factor Tecnológico)
- Modernización de la competencia. (Factor Competitivo)
- Han resultado seis amenazas  $n=6/2+1$  tiene una valor de 4

### **Puntajes Totales en Conjunto**

- Escasez y deficiencia de la actual red vial.(Factor Tecnológico) Puntaje Asignado = 36
- Inseguridad generada por el narcotráfico y la subversión.(Factor social) Puntaje Asignado = 32
- Escasez de mano de obra calificada. (Factor Demográfico) Puntaje Asignado = 14
- Sobre tasa de la gasolina. (Factor económico) Puntaje Asignado = 12
- Desarrollo de nuevos sistemas masivos de transporte público de pasajeros MIO. (Factor Tecnológico) Puntaje Asignado = 40
- Modernización de la competencia. (Factor Competitivo) Puntaje Asignado = 10

Máximo Puntaje Desarrollo de nuevos sistemas masivos de transporte público de pasajeros MIO. (Factor Tecnológico) Puntaje Asignado = 40

Mínimo Puntaje Modernización de la competencia. (Factor Competitivo)  
Puntaje Asignado = 10

80% del Mayor Puntaje = 32

### Selección de subfactores

- Escasez y deficiencia de la actual red vial.(Factor Tecnológico) Puntaje Asignado = 36
- Inseguridad generada por el narcotráfico y la subversión.(Factor social) Puntaje Asignado = 32

### 2.6.2 Listado de Oportunidades

- Influencia en la tasa de crecimiento de la población. (32 Puntos)
- Aumento de la tasa de población empleada. (36 Puntos)
- Expansión de la Ciudad. (38 puntos)
- Creación del Ministerio de Transporte. (16 puntos)
- Alto grado de dificultad para la creación de nuevas empresas y asignación de rutas (barreras de entrada). (32 Puntos)
- Aumento de la tasa de migración. (36 puntos)

Tabla 5. Matriz de evaluación de factor externo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO		P	Pond.	Cal.	Res. Pond.
A	Escasez y deficiencia de la actual red vial.	36	0,11	1	0,11
A	Inseguridad generada por el narcotráfico y la subversión.	32	0,10	1	0,10
A	Escasez de mano de obra calificada.	14	0,04	2	0,08
A	Sobre tasa de la gasolina.	12	0,04	2	0,07
A	Desarrollo de nuevos sistemas masivos de transporte público de pasajeros MIO.	40	0,12	1	0,12
A	Modernización de la competencia.	10	0,03	3	0,09
O	Influencia en la tasa de crecimiento de la población.	32	0,10	3	0,29
O	Aumento de la tasa de población empleada.	36	0,11	4	0,43
O	Expansión de la Ciudad.	38	0,11	4	0,46
O	Creación del Ministerio de Transporte.	16	0,05	3	0,14
O	Alto grado de dificultad para la creación de nuevas empresas y asignación de rutas.	32	0,10	4	0,38
O	Aumento de la tasa de migración.	36	0,11	4	0,43
<b>TOTALES</b>		334	1,00		2,70
Ponderado Máximo = 0,12					
Ponderado Mínimo = 0,03					
Ponderado Promedio = 0,08					



### 3. AUDITORIA O EVALUACIÓN INTERNA

La auditoria interna consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la Empresa y en el desarrollo de las diferentes etapas del proceso administrativo llevado a cabo por la gerencia.

El proceso de gerencia estratégica es un proceso interactivo y por ello requiere de una coordinación efectiva entre todas las áreas funcionales. Hay infinidad de relaciones internas críticas entre las actividades de las diferentes áreas que hacen necesario una constante vigilancia por parte de cada uno de los responsables de los procesos y muy especialmente por la gerencia.

La evaluación del factor interno implica la realización de una serie de auditorias en las áreas funcionales y de consolidar la información resultante para identificar y evaluar interrelaciones importantes y de allí formular las estrategias para la organización.

Para el logro de lo anterior se utiliza la matriz de evaluación del factor interno cuyo desarrollo requiere el uso de juicios subjetivos. Para el análisis interno de La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali Se elaboró una guía con diferentes variables los cuales se sometieron a consideración de los empleados de todas las áreas funcionales, de los accionistas, directivos y afiliados. Dicha guía se encuentra en el Anexo A.

#### 3.1 AUDITORIA GERENCIAL

En esta área se realizan 4 actividades básicas: Planeación, Organización, Dirección y Control. Para cada una de estas funciones se identifican variables, que fueron calificadas como fortalezas mayores y menores y como debilidades mayores y menores. A manera de síntesis en la tabla 6 se incluyen las variables claves del área de gerencia, las cuales formaron parte de la matriz de evaluación del factor interno (EFI).

**Tabla 6. Variables clave del área de gerencia**

VARIABLES	F/D	FM	fm	dm	DM
A. ÁREA DE GERENCIA					
1. PLANEACIÓN					

1.1 Misión definida	F		X		
1.2 Objetivos y/o metas definidas	F		X		
1.3 Estrategia general para enfrentar la competencia	D				X
1.4 Reacción oportuna ante las acciones de los competidores	D			X	
1.5 Control y anticipo de la empresa a las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas y empleados.	F	X			
1.6 Coordinación de las jefaturas hacia un mismo fin.	D			X	
1.7 Planes de contingencia	F		X		
1.8 Asignación de recursos con base en las metas fijadas	F		X		
1.9 Objetivos y metas a cumplir por parte de cada una de las jefaturas	F		X		
1.10 Control y anticipo de la empresa a los cambios en su entorno	F	X			
2. ORGANIZACIÓN					
2.1 Experiencia de la mayoría de los socios accionistas	F	X			
2.2 Clara estructura administrativa	D			X	
2.3 Organigrama formal	D		X		
2.4 Diseño del Organigrama	D			X	
2.5 Definición de las "jefaturas" (áreas) internas	D				X
2.6 Jefaturas suficientes	D			X	
2.7 Jefaturas con los recursos y tamaños necesarios para operar.	D			X	
2.8 La estructura de autoridad está claramente definida	D			X	
2.9 Asesoría externa	D			X	
2.10 Flujo de información claramente definido	D				X
2.11 Niveles de toma de decisiones	D			X	
2.12 Interés por la empresa de parte de algunos socios y afiliados.	D				X
3. DIRECCIÓN					
3.1 Delegación de funciones a las jefaturas	D			X	
3.2 Estilo gerencial participativo	F				X
3.3 Satisfacción en el trabajo	F		X		
3.4 Estimulo de la creatividad	F		X		
3.5 Sistema de comunicación recíproca	D			X	
3.6 Liderazgo de los directivos de la empresa	F		X		
3.7 Dirección de la empresa.	D			X	
3.8 Procedimiento para la toma de decisiones	F		X		
3.9 Formación de comités, grupos, juntas, etc.	F		X		
3.10 Comunicación de objetivos de la empresa en todos los niveles.	D			X	
3.11 Adaptación de la empresa a los cambios.	F		X		
4. CONTROL					
4.1 Sistemas de control del desempeño.	D			X	
4.2 Área de control en la Empresa.	D			X	
4.3 Medidas correctivas	D			X	

4.4 Interacción obtenida en el proceso de control.	D			X	
4.5 Efectividad de los controles	D			X	

## 1. PLANEACIÓN

- LA COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A. CALI tiene una misión definida, considerado ello como una fm porque no fue formulada participativamente sino impuesta por la Gerencia.
- LA COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A. CALI Tiene objetivos y/o metas definidas, variable considerada una fm porque no fue formulada participativamente sino impuesta por la Gerencia.
- LA COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A. CALI Posee una estrategia general para enfrentar la competencia. No la tiene y es por ello que es considerada una **DM**.
- La empresa no reacciona oportunamente ante las acciones de los competidores, debido a que el mercado es controlado por el estado (Municipio), y ésta reacción no es muy relevante.
- La empresa si controla y anticipa las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas y empleados, es por esta razón que es considerada una **FM**, pues tiene una estructura organizacional plana en donde la información fluye libremente en todas direcciones, en especial de arriba abajo.
- Las jefaturas no están coordinadas hacia un mismo fin, es considerada una **dm** debido a la estructura organizacional típica de éste tipo de organización
- La falta de planes de contingencia es considerada una **dm** porque el mercado es poco cambiante, solo ahora con el advenimiento de la nueva tecnología se están tomando medidas a nivel de ASOTRANSVALLE.
- La asignación de la organización de recursos con base en las metas fijadas es una **fm** por la falta de importancia que actualmente tiene la planeación estratégica para la compañía.
- Aunque existen objetivos y/o metas a cumplir por parte de cada una de las jefaturas, se considera una **fm** porque realmente no se le está sacando el provecho necesario para el crecimiento organización dentro de las inexistentes estrategias de Gerencia.
- El control y anticipa de la empresa en los cambios de su entorno, es considerada una FM, por las políticas de Gerencia desplegadas en los entornos gubernamental, del sector y de ASOTRANSVALLE.

## 2. ORGANIZACIÓN

- La experiencia de la mayoría de los socios accionistas, en el entorno transportador es considerada una FM, ya que se encuentran vinculados al sector hace unos años y lo conocen, haciendo que esto sea una Fortaleza Mayor.

- La no existencia de una clara estructura administrativa, refleja una debilidad menor, la cual está en curso un plan de estructuración funcional y operativa, previendo los cambios que se avecinan con el advenimiento del MIO.
- Aunque existe un organigrama formal, no se considera del todo una fortaleza, debido a que existen bastantes lazos informales dentro de la organización hasta el punto de quebrantar las líneas de poder formal establecidas.
- El organigrama no muestra la estructura más conveniente para la empresa, porque esta es cambiante y adaptable, con el advenimiento de cambios incontrolables, es considerada una **dm**.
- Las "jefaturas" (áreas) internas No están bien definidas, ello es considerado como una **DM**, aunque el organigrama las muestre, hay distorsión en las líneas de mando y la información formal tiende a dirigirse de arriba abajo.
- Aunque estas "jefaturas" no son suficientes, sólo se considera ésta variable como una **dm**, que puede ser corregida con un buen plan estratégico.
- Estas jefaturas no tienen los recursos y tamaños necesarios para operar, ello se considera una **dm** por la misma connotación especial de ésta empresa. (estructura plana, administración patriarcal etc.)
- Es considerada una **dm** el hecho de que la estructura de autoridad está claramente definida, en forma autoritaria muy poco participativa, pero es que el negocio lo exige por el medio educativo de los chóferes y propietarios de los buses.
- No existe asesoría externa, ello se considera una **dm** ya que la opinión y el estudio de profesionales externos a la organización dan buena guía para el mejor desenvolvimiento de la administración de la organización.
- No existe un flujo de información claramente definido. Por ende es considerada una **DM** teniendo en cuenta que una organización estratégicamente bien administrada, los flujos de información deben viajar libremente en todas direcciones.
- No están definidos los niveles de toma de decisiones, pero ello no implica una debilidad de característica mayor.
- Existe poco interés por la empresa de parte de algunos socios y afiliados. Se considera una **DM** evidentemente porque ello es motivo de un mal funcionamiento estratégico de la Verde Bretaña.

### 3. DIRECCIÓN

- No existe una clara delegación de funciones a las jefaturas, situación considerada como **dm** pues la alta Gerencia considera que cada una sabe lo que debe hacer y está dispuesto a recibir su "vaciada" en caso de no llevarlo a cabo.
- No se emplea un estilo gerencial participativo, se define esta variable como una **DM**, lo cual hace que la gente al servicio de la Verde Bretaña esté solo

en sus puestos de trabajo por sus honorarios y sueldos, haciendo que esto sea una bomba de tiempo para la organización.

- Aunque existe satisfacción en el trabajo, ello se considera tan sólo una **fm** por que la gente se siente bien remunerada salarialmente.
- Aunque hay un estímulo a la creatividad, éste no lo connota cómo de suficiente espíritu de participación, haciendo ver éste estímulo como una **fm**.
- La comunicación recíproca no existe en la empresa cómo un buen sistema, considerándola como una **dm**. Esto es debido al estilo gerencial poco participativo y muy autócrata que caracteriza la Empresa.
- Aunque no son del todo buenos líderes los directivos de la empresa, se considera esta variable de liderazgo como una **fm**.
- El ideal realmente no existe es por ello que la dirección de la empresa se considera una **dm**.
- Realmente no existe un procedimiento formal para la toma de decisiones, por eso es clasificada esta variable como **fm**.
- Si existen comités, grupos, juntas, etc. los cuales son considerados como una **fm**. Que de hecho podrían ser mejor dirigidos y controlados por medio de una buena planeación.
- No han sido difundidos los objetivos de la empresa a todos los niveles, por la falta de una política clara de comunicación al interior de ésta misma, sin embargo es considerada tan solo como una **dm** porque la empresa tiene este estilo directivo y la comunicación no fluye abiertamente en todas las direcciones, sólo a nivel informal y de rumor de patio.
- Aunque se adapta la empresa fácilmente a los cambios, sólo es considerada ésta variable como una **dm** precisamente porque su estilo administrativo y Gerencial así funciona eficientemente en la actualidad, pero muy seguramente sin un plan estratégico no será mucho el tiempo que le falte a la Verde Bretaña para salir del mercado.

#### 4. CONTROL

- Aunque no existen sistemas para controlar el desempeño de las diferentes jefaturas, se considera esta variable como una **dm** por el estilo Gerencial de administración de éste tipo de negocio.
- Aunque no existe un área de control en la Empresa, se considera esta variable como una **dm** nuevamente por el estilo Gerencial que se debe ejercer en éste tipo de negocio.
- Aunque no se tornan las medidas correctivas oportunamente, se considera esta variable como una **dm** nuevamente por el bajo estilo participativo de la empresa.
- El proceso de control es analizado como una **dm** debido a que la interacción obtenida en el, es una característica propia por el estilo Gerencial que se debe ejercer en éste tipo de negocio.
- Los controles no son efectivos, sin embargo esta variable es considerada

como una **dm** debido al estilo administrativo de la empresa.

### **3.2 JEFATURA DE TRANSPORTES**

Esta área se encarga del comportamiento de los vehículos en la vía, controlando su operación desde el despacho de los mismos hasta su retorno.

En la tabla 7, se describen las variables consideradas como fortalezas y debilidades mayores y menores de esta área funcional contribuyendo a la elaboración de la matriz EFI

**Tabla 7. Variable jefatura de transportes**

VARIABLES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
1. Existencia de sistemas de control de producción.	D				X
2. Existencia de un flujo eficiente y efectivo en cada una de las rutas.	D				X
3. Se cuenta con el equipo necesario para atender el servicio ofrecido actualmente.	F		X		
4. Los costos de operación de La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali están al mínimo.	D			X	
5. El tiempo perdido por los vehículos.	D			X	
6. Las rutas asignadas son rentables.	D			X	
7. Existencia de estudios de tiempos y movimiento relacionados con la operación de los vehículos.	D			X	
8. Se han diseñado en forma efectiva y eficiente los puestos del área de operaciones.	D			X	
9. Existencia de estándares de operación (No. de vueltas/día, pasajeros/mes, gastos/vuelta, Kms. recorridos/galón, etc.) Claros, razonables y efectivos.	D			X	
10. Tiene la empresa un programa de control de calidad en los servicios prestados.	D			X	
11. Parque automotor moderno.	F	X			
12. Despachos satélites y rutas mixtas.	F	X			
13. Se encuentra la información vital de la empresa / operación, contable, financiera, tributaria, nómina, tesorería, etc.) Procesada por medio de computadores.	D				X
14. Las aplicaciones existentes no son suficientes.	D				X
15. Las aplicaciones existentes No ofrecen resultados esperados.	D				X
16. Se poseen equipos (hardware) necesarios.	D			X	
17. Se generan Índices de gestión para evaluar las diferentes áreas.	D				X
18. Es buena la posición de La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali frente a sus competidores.	D			X	
19. Se ha aumentado la participación de la empresa en e sector transporte.	D			X	
20. Existe investigación sobre el comportamiento de las rutas de La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali y de la competencia.	D			X	
21. La calidad del servicio prestado a los pasajeros es buena.	D			X	
22. Se posee un sistema que brinde información sobre el comportamiento del mercado con respecto a los pasajeros, competencia, proveedores y organismos públicos.	D				X

**EXPLICACIÓN:**

- La no existencia de sistemas de control de producción en el servicio es considerada una **DM**, porque si bien es cierto que existen imaginarios que controlan las rutas de los buses, éstos son burlados o no son tenidos en

cuenta por los chóferes de los vehículos automotores, que se las conocen casi todas en el negocio del transporte urbano.

- La no existencia de un flujo eficiente y efectivo en cada una de las rutas, es considerada una **DM**, tiene mucho que ver con la debilidad anterior en cuanto a los controles en los niveles de producción.
- Aunque no se cuenta con el equipo necesario para atender el servicio ofrecido actualmente. Esta variable tecnológica es sólo mirada como una fortaleza menor, debido a que el sector transportador tiene en general para la ciudad equipos de transporte muy viejos (es decir en modelo porque están actualizados, sólo el chasis pertenece al modelo real del vehículo)
- Como debilidad menor están siendo considerados los costos de operación de La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali, los cuales no necesariamente están en los estándares mínimos. Es porque no hay sistemas de control financiero bien diseñados con base en un plan estratégico.
- Como debilidad menor están siendo considerados los tiempos perdidos por los vehículos, precisamente porque los niveles de demanda del servicio de transporte son bajos y las rutas que tiene la empresa no son del todo rentables.
- Aunque las rutas asignadas no son rentables, ésta falencia es considerada una debilidad menor debido a que a los socios de la empresa les sirve el financieramente por varios motivos: no están haciendo renovación de parque automotor por falta de inversión de capital, los costos y gastos de la compañía se alcanzan a cubrir dejando la rentabilidad debido a que la inversión en equipo ya ha sido liberada; Púes la tasa de crecimiento de la industria del transporte Urbano es baja y la empresa está en una fase muy madura con tendencia a la decadencia.
- Aunque existen estudios de tiempos y movimientos relacionados con la operación de los vehículos, no prestan el eficaz uso que deben tener estos modelos.
- No se han diseñado en forma efectiva y eficiente los puestos del área de operaciones, pero ello no implica que la empresa deje de producir lo que necesitan sus socios, es por ello que se considera una debilidad menor.
- Si existen estándares de operación (No. de vueltas/día, pasajeros/mes, gastos/vuelta, Km. recorridos/galón, etc.) claros, razonables pero no son efectivos, es decir no son usados; Considerándose entonces ello una debilidad menor.
- La empresa si tiene un programa de control de calidad en los servicios prestados, pero no son utilizados con el fin que realmente deben tener, es más ni siquiera son usados; Considerándose entonces ello una debilidad menor.
- El parque automotor es moderno del todo sólo en las busetas, que son un 40% del parque actual, sin embargo ello es suficiente para la demanda actual y las rutas que se tienen, es considerada una fortaleza mayor.
- Los despachos satélites y rutas mixtas, son una **FM**, porque el servicio se

ve mejorado con el apoyo de los imaginarios que se comunican constantemente con los despachos de la empresa.

- No se encuentra la información vital de la empresa / operación, contable, financiera, tributaria, nómina, tesorería, etc.) procesada por medio de computadores, esta información no es utilizada para la toma de decisiones estratégicas; Porque desde el ángulo administrativo no tienen relevancia, ello es considerado una debilidad mayor para la empresa actualmente.
- Las escasas aplicaciones contables existentes no son suficientes, ello se considera una debilidad mayor para el sistema actual de organización de la compañía.
- Son una debilidad mayor porque las aplicaciones existentes ofrecen resultados inesperados, por lo que debieran de ofrecer más resultados, sobre todo en los sistemas de control.
- No se poseen equipos (hardware) necesarios, sin embargo el sistema actual funciona y eso es lo que importa a los socios, es considerada un debilidad menor.
- Son escasos los Índices de gestión para evaluar las diferentes áreas, pero los que existen ayudan en el sostenimiento de la empresa, es considerada una debilidad menor.
- Es buena la posición de La Verde Bretaña S.A. frente a sus competidores, porque las restricciones que tiene para su crecimiento y competitividad, sólo le permiten el actual posicionamiento en rutas, lo cual no resulta atractivo para nuevos inversionistas en equipo automotor, además del advenimiento del sistema MIO.
- Se ha aumentado la participación de la empresa en el sector transporte.
- No existe investigación sobre el comportamiento de las rutas de La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali y de la competencia, primero por ser un sistema altamente regulado, segundo la Gerencia no está dispuesta a invertir en este tipo de estudios; Por ello se considera una debilidad menor y como casi todas las debilidades menores de éste análisis, son importantes más no relevantes.
- La calidad del servicio prestado a los pasajeros es regular por las escasas rutas que posee, por un equipo más bien obsoleto, sin embargo se considera como una debilidad menor.
- No se posee un sistema que brinde información sobre el comportamiento del mercado con respecto a los pasajeros, competencia, proveedores y organismos públicos; Esto es considerado una Debilidad Mayor precisamente porque la organización nunca se ha enfrentado en forma sistémica, planeada a sus entornos cambiantes y mas ahora frente al desafío del MIO.

### **3.3 ADMINISTRACIÓN DEL TERMINAL**

Las funciones de esta área se refieren a los servicios de mantenimiento,

abastecimiento de combustible, manejo de talleres y todo lo relacionado con la Terminal en su parte operativa.

Las fortalezas y debilidades de esta área se encuentran definidas en la tabla 8 del cual se extraerán las debilidades y fortalezas mayores para que hagan parte de la matriz EFI.

**Tabla 8. Administración del Terminal**

VARIABLES	F/D	FM	fm	dm	DM
1. Instalaciones funcionales.	F	X			
2. Diseño de instalaciones efectivos.	F	X			
3. Equipo necesario para atención del servicio ofrecido.	F		X		
4. Tiempos de mantenimiento de los vehículos.	D			X	
5. Inventarios de repuestos e insumos para mantenimiento	D			X	
6. Aplicación de computador (software) para controlar la operación de la empresa.	D				X
7. Aplicación de computador efectiva.	D				X
8. Orientación al análisis de la empresa la alternativa para prestar nuevos servicios.	F		X		
9. Orientación al análisis de los beneficios potenciales de usar agentes externos para investigar nuevos servicios.	D		X		
10. Adecuación de conceptos de investigación y análisis de negocios antes de invertir en nuevas ideas.	F		X		
11. Negocio en Expansión.	F		X		
12. Negocio para Retiro	F		X		
13. Agilidad para ejecutar proyectos en curso.	F		X		
14. Habilidad para suspender proyectos en curso.	F		X		

**EXPLICACIÓN:**

- Si están las instalaciones ubicadas en forma efectiva, ello es considerado una fortaleza mayor., púes el Ballado es un barrio con acceso a las diferentes rutas mas importantes de la ciudad; Autopistas Simón Bolívar, Sur Oriental, Avenida Ciudad de Cali. Las cuales comunican con toda la malla vial del área metropolitana.
- Si están las instalaciones efectivamente diseñadas, ello se considera una FM.
- Se cuenta con el equipo suficiente para atender el servicio ofrecido actualmente, ello se considera una **fm**. Por las múltiples razones que se han desplegado en éste análisis.
- Los tiempos de mantenimiento de los vehículos no son altos, esto se considera una debilidad menor, púes el parque automotor es suficiente para las rutas pero ocurren a menudo deficiencias en el servicio por fallas mecánicas susceptibles de ser corregidas con un buen mantenimiento preventivo.

- Los inventarios de repuestos e insumos para mantenimiento son escasos, ello es considerado una debilidad menor porque los flujos de caja no permiten mantener el inventario suficiente, sin embargo el personal operativo se las ingenia para salir al paso de los problemas para mantenerse en circulación.
- No existe una aplicación de computador (software) que ayude a controlar la operación de la empresa, ello es considerado una debilidad menor porque primero que todo no existe la conciencia sistémica organizacional en la empresa, es gente que está enseñada a salir al paso de cada problema que se presenta sin tener un sistema planeado de estrategia organizacional, sin embargo ello no afecta la sobrevivencia de la Verde Bretaña S.A.
- No es la aplicación de computador efectiva, pues simplemente no existe tan sólo procesador de palabra y escasas base de datos para control de inventario y un outsourcing contable para informes.
- Si se han analizado en la empresa las alternativas de prestar nuevos servicios, sobre todo en lo que toca a servicios privados de transporte; de hecho existe un socio de la familia Alfaro que posee una empresa en la cual la Verde Bretaña tiene acciones.
- Aunque no se han analizado del todo los beneficios potenciales de usar agentes externos para efectuar la investigación de nuevos servicios, ello es considerado una fortaleza menor porque realmente los nuevos servicios ya han sido incursionados.
- La empresa adecua conceptos de investigación y análisis de negocios antes de invertir en nuevas ideas como lo hacen sus socios actualmente pero mas visto desde el punto vista empírico que apoyados en procesos rigurosos de análisis y estudios, es considerado una fortaleza menor.
- Si existe algún negocio en que la empresa deba Expandirse, es considerado una fortaleza menor.
- Si existe algún negocio en que la empresa deba Retirarse y es el servicio actual que presta la empresa, es considerado una fortaleza menor.
- Si existen proyectos en curso en que la empresa debe agilizar su ejecución, y se están contemplando seriamente desde hace algunos años, es considerado una fortaleza menor.
- Si existen proyectos en curso en que la empresa deba suspender su ejecución y se están llevando a cabo lentamente, es considerado una fortaleza menor.

### **3.4 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO**

En esta área se realizan todos los procesos de selección, capacitación, entrenamiento y contratación de personal, también se ocupa del bienestar social y promoción de los empleados. Las variables definidas para esta área se pueden observar en la tabla 10 en el cual aparecen como fortalezas y debilidades mayores y menores. Aquellas variables calificadas como claves

formaran parte de la matriz EFI.

**Tabla 9. Auditoria del talento humano**

VARIABLES	F/D	F/M	fm	d/m	DM
1. No existen descripciones de cargos y funciones.	D			X	
2. Es bajo el nivel de ausentismo en la empresa.	F		X		
3. Existencia de grupos informales en la empresa.	D			X	
4. Son estos grupos informales favorables para la empresa.	D			X	
5. Los sistemas de control son respaldados con procedimientos de sanciones y recompensas.	D			X	
6. Existe un procedimiento de evaluación del rendimiento	D			X	
7. Existe un buen sistema de administración de salarios	D			X	
8. Son efectivos los procedimientos de presupuestación de capital	D				X
9. Las políticas de pagos de dividendos son razonables	F		X		
10. Los índices de liquidez de la empresa han estado aumentando a través del tiempo	D			X	
11. Los indicadores de liquidez de la firma han estado por encima de los de la competencia	D			X	
12. La rentabilidad de la firma ha estado aumentando a través del tiempo	D			X	
13. Las razones de crecimiento de la empresa han estado aumentando a través del tiempo.	D			X	
14. Ha aumentado el endeudamiento a través del tiempo	D			X	
15. Elabora la empresa un presupuesto.	D				X

**EXPLICACIÓN**

- No existen descripciones de cargos y funciones. Es considerada una debilidad menor, porque el talento humano definitivamente sabe lo que debe hacer, pero no está formalizado en un manual de funciones y operaciones.
- Es bajo el nivel de ausentismo en la empresa. Es considerada una fortaleza menor porque no es totalmente definitiva en los procesos internos organizacionales, es decir la gente está comprometida con el dinero que dejan de ganar por el ausentismo.
- Existencia de grupos informales en la empresa. La no existencia de formalismos organizacionales es considerada una debilidad menor por que en el ambiente de trabajo el sistema operativo es de tal coerción que la gente sabe lo que tiene que hacer sin necesidad de apegarse mucho al poder informal, debido a que no es necesario.
- Son estos grupos informales favorables para la empresa. La existencia casi mínima de ellos hace que sean sólo una debilidad menor.
- Los sistemas de control son respaldados con procedimientos de sanciones y recompensas. No existe un sistema de control en este sentido, es por ello que es considerada ésta variable como una debilidad menor, debido a que en éste tipo de negocio no funcionan estos sistemas de control.

- Existe un procedimiento de evaluación del rendimiento No existe un procedimiento de evaluación del rendimiento, es por ello que es considerada ésta variable como una debilidad menor, debido a que en éste tipo de negocio no funcionan estos procedimientos de evaluación del rendimiento.
- Existe un buen sistema de administración de salarios No existe un sistema de administración de salarios, es por ello que es considerada ésta variable como una debilidad menor, debida a que en éste tipo de negocio no funcionan estos sistemas de administración de salarios.
- Son efectivos los procedimientos de presupuestación de capital Definitivamente es debilidad mayor porque no existe la menor posibilidad de que estos procedimientos se den en este tipo de negocios.
- Las políticas de pagos de dividendos son razonables Es considerada una fortaleza menor, aunque ésta razón habilidad no es fácil mente medible por la herramienta administrativa de planeación estratégica.
- Los índices de liquidez de la empresa han estado aumentando a través del tiempo La liquidez de éste negocio no aumenta a lo largo del tiempo, sin embargo mantiene la capacidad de flujos de efectivo y endeudamiento a mediano-corto plazo; Por la misma razón de que se mueve mucho efectivo con muy bajos márgenes de rentabilidad.
- Los indicadores de liquidez de la firma han estado por encima de los de la competencia No, pero tampoco ello puede ser una debilidad distinta a la menor ya que ello es muy particular en el negocio de transporte urbano.
- La rentabilidad de la firma ha estado aumentando a través del tiempo Es considerada una debilidad menor porque la rentabilidad exigida por los accionistas, aunque es poca, alcanza a cubrir los niveles de inversión y gastos en que incurre el negocio.
- Las razones de crecimiento de la empresa han estado aumentando a través del tiempo. No mucho, pero éste escaso crecimiento es suficiente en éste negocio.
- Ha aumentado el endeudamiento a través del tiempo. Si y ello es considerada un debilidad menor; Obsérvese que éste endeudamiento es mirado desde los diferentes actores del negocio (Accionistas, Afiliados y Contratistas) Pero igual ello no afecta del todo el buen funcionamiento de la Organización.
- Elabora la empresa un presupuesto No, la falta de conciencia del manejo de unas buenas prácticas presupuestales son políticas administrativas muy sanas para un negocio donde se mueve mucho efectivo con escasa rentabilidad.

### **3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO**

El proceso de construcción de la matriz requiere de cinco pasos a saber

1. Identificar las fortalezas y debilidades claras de la organización.
2. Asignación de ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito. La suma de ponderaciones debe ser 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fortaleza menor (calificación=3), una fortaleza importante (calificación=4).
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.
6. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

En la tabla 10 se observa la Matriz de Evaluación del Factor Interno.

**Tabla 10. Matriz de evaluación del factor interno.**

DESCRIPCIÓN	F/D	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPEADO
1. Falta estrategia general para enfrentar la Competencia	D	0,05	1	0,05
2. Elaboración de presupuestos.	D	0,04	2	0,08
3. La empresa Controla y anticipa los Cambios del entorno.	F	0,05	4	0,22
4. Definición deficiente de las Jefaturas Internas	D	0,05	1	0,05
5. La estructura de autoridad (niveles) no esta Claramente definida	D	0,04	2	0,08
6. No existe flujo de información claramente definido.	D	0,04	2	0,08
7. Estilo Gerencial Participativo	F	0,06	4	0,25
8. No existen sistemas de control (gestión financiera, calidad, producción)	O	0,06	1	0,06
9. Posición frente a la Competencia	D	0,03	2	0,07
10. No se posee Sistema de información Sobre el Comportamiento Del Mercado (Pasajeros, Competencia Proveedores etc)	D	0,03	2	0,05
11. Proceso de Selección de personal.	D	0,05	1	0,05
12. Sistemas de Recompensas Y Sanciones	F	0,05	3	0,16
13. Gran Capacidad para Obtener Capital	F	0,05	3	0,14
14. Experiencia de la mayoría de los socios accionistas en el sector.	F	0,05	3	0,16

15. Instalaciones diseñadas y ubicadas estratégicamente	F	0,06	4	0,25
16. Flujo de Vehículos y pasajeros en las diferentes rutas	D	0,05	1	0,05
17. Personal De Operación Poco Capacitado	D	0,05	1	0,05
18. Parque Automotor Moderno	F	0,06	4	0,25
19. Despachar satélites y Rutas Mixtas.	F	0,06	4	0,25
20. Poco interés por la empresa de parte de algunos socios y afiliados.	D	0,03	2	0,07
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,44</b>

El análisis de las variables es el siguiente:

1. La falta estrategia general para enfrentar la Competencia, no se encuentra en una posición extrema sino media debida a las características especiales que connota el sector de transporte urbano, lo cual le da mayor impacto en la planeación estratégica del negocio, es por ello que se le otorga un valor muy bajo (de 1). Pero ello contradictoriamente tiene un mayor impacto.
2. Elaboración de presupuestos. La no existencia de presupuestos aunque no tiene mayor impacto se le otorga un valor medio (2) y un peso relativo medio alto (4); es decir que el sistema de presupuestos aunque no es indispensable en éste tipo de negocio, si es necesario para cualquier clase de organización.
3. La empresa Controla y anticipa los Cambios del entorno. Debido a que la empresa no puede controlar los cambios que están ocurriendo en el entorno (la aparición del MIO) se le da el valor mas alto y un peso relativo alto; arrojando como premisa el alto impacto que tiene en la organización en cuanto al proceso de Planeación Estratégica.
4. Definición deficiente de las Jefaturas Internas. Se le otorga un valor bien bajo, en cuanto al proceso de planeación estratégica, es por ello que lo afecta, aunque se le otorgue un valor muy bajo si tiene un peso relativo alto; Es decir es una variable que afecta internamente el proceso de eficiencia de la Planeación estratégica de la Verde Bretaña.
5. La estructura de autoridad (niveles) no esta Claramente definida. Ello no se considera de alto impacto para el proceso de planeación y se le otorga un valor medio (2) y un peso relativo medio alto (4); es decir que La estructura de autoridad es indispensable en éste tipo de negocio.
6. No existe flujo de información claramente definido. Ello se considera de alto impacto para el proceso de planeación y se le otorga un valor medio (2) y un peso relativo medio alto (4); es decir que la no existencia de un flujo de

información claramente definido es indispensable en cualquier organización.

7. Estilo Gerencial Participativo. Ello se considera de alto impacto para el proceso de planeación y se le otorga un valor alto (4) y un peso relativo muy alto (6); es decir que la no existencia de un Estilo Gerencial Participativo es indispensable en cualquier organización.
8. No existen sistemas de control (gestión financiera, calidad, producción). Esta es una variable de mayor impacto cuyo valor es de (1) y tiene el peso relativo más alto (6). Siendo ésta una variable muy importante para el negocio, pero es el comportamiento típico del sector de transportes urbano
9. Posición frente a la Competencia. Tiene un peso relativo bajo así como el valor que se le asigna, debido a que ésta competencia como tal no existe por la regulación en rutas que ejerce la secretaría de tránsito municipal.
10. No se posee Sistema de información Sobre el Comportamiento Del Mercado (Pasajeros, Competencia, Proveedores, etc.) Tiene un peso relativo bajo así como el valor que se le asigna, debido a que realmente la empresa de transporte no tiene en cuenta las necesidades del usuario, porque las rutas son impuestas por la Secretaría.
11. Proceso de Selección de personal. Aunque es una variable de mayor impacto, no se le otorga un valor relevante, lo que hace que sea una debilidad por tener un peso relativo alto (6)
12. Sistemas de Recompensas y Sanciones. Definitivamente no es relevante para las empresas de transporte, es decir no es de mayor impacto, pero tiene un peso relativo alto y un valor medio.
13. Gran Capacidad para Obtener Capital. Es una variable de impacto para el negocio por los desafíos tecnológicos actuales (la adquisición de nuevo parque automotor preferiblemente buséticas) por ello se le otorga un peso relativo alto y una valoración media.
14. Experiencia de la mayoría de los socios accionistas en el sector. Es una variable de impacto por ello se le otorga un peso relativo alto y una valoración media.
15. Instalaciones diseñadas y ubicadas estratégicamente. Es una variable de impacto por ello se le otorga un peso alto y una valoración alta, debido a que el negocio tiene la necesidad de tener un acceso cómodo y amplio a las principales vías de la ciudad.
16. Flujo de Vehículos y pasajeros en las diferentes rutas. Aunque es una variable de mayor impacto, no es controlable por depender de la Secretaría y ello hace que tenga un peso relativo alto.
17. Personal de Operación Poco Capacitado. Aunque es una variable de mayor impacto, no es controlable por depender de la Secretaría y ello hace que tenga un peso relativo alto.
18. Parque Automotor Moderno. Es una variable de impacto por ello se le otorga un peso alto y una valoración alta, debido a que el negocio tiene la necesidad de brindar buses y busetas cómodas y ágiles.
19. Despachar satélites y Rutas Mixtas. Es una variable de impacto por ello se

le otorga un peso alto y una valoración alta, debido a que el negocio tiene la necesidad de brindar un servicio ágil y cómodo.

20. Poco interés por la empresa de parte de algunos socios y afiliados. Aunque es una debilidad no representa una variable de impacto y se le otorgan calificaciones bajas tanto en el peso relativo como su valor.

## **4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **4.1 MISIÓN**

La misión de transportes la Verde Bretaña S.A. es el transporte público urbano de pasajeros en la ciudad de Santiago de Cali, a través de un parque automotor moderno que permita un eficiente y óptimo servicio a los ciudadanos, prestado con criterios de responsabilidad y calidad aprovechando la experiencia de los socios y sus instalaciones de manera que se obtengan los niveles deseados de rentabilidad y crecimiento satisfaciendo las necesidades de sus accionistas y empleados y logrando una buena imagen en la comunidad caleña.

El análisis de la misión siguiendo los conceptos planteados en su libro Planeación Estratégica. En cuanto a los Clientes, se referencia como la población caleña que utiliza el transporte público pasajeros. En Productos o Servicios se menciona el transporte público urbano de pasajeros. En cuanto al Mercado, se hace referencia a la comunidad caleña. Lo que tiene que ver con la Tecnología, El servicio de transporte se presta a través de un parque automotor moderno. Lo que toca a la preocupación por la supervivencia, la empresa busca obtener los niveles deseados de rentabilidad y crecimiento. En cuanto a su filosofía y auto concepto, se hace un planteamiento de como la razón de ser de la Empresa, la rentabilidad y crecimiento de la misma, deben satisfacer las necesidades de los accionistas y los empleados. La Preocupación por la Imagen Pública, busca lograr una buena imagen en la comunidad caleña. La efectividad reconciliatoria menciona a los accionistas empleados y usuarios del servicio (Comunidad caleña).

Los aspectos de calidad se basan en la motivación a la acción en la experiencia de los socios. La responsabilidad social destaca el servicio que se presta con calidad y responsabilidad. Se puede observar en la matriz de evaluación de formulación de misión, en la tabla 12 que el análisis anterior esta cumple con los requerimientos de la formulación de la filosofía empresarial.

**Tabla 11. Matriz de evaluación de formulación de misión.**

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

CLIENTES		PRODUCTOS O SERVICIOS		MERCADOS		TECNOLOGÍA		PREOCUPACIÓN POR SUPERVIVENCIA	
Si	NO	Si	NO	Si	NO	Si	no	Si	NO
FILOSOFÍA Y AUTOCONCEPTO		PREOCUPACIÓN POR IMAGEN PÚBLICA		EFECTIVIDAD RECONCILIATORIA		CALIDAD INSPIRADORA		RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Si	NO	Si	NO	Si	NO	si	NO	Si	NO
Cliente	Población Caleña.			Efectividad Reconciliatoria :		Satisfacer los deseos de accionistas, empleados y usuarios del servicio.			
Servicios	Transporte público urbano de pasajeros.								

Mercados	Comunidad Caleña.	Calidad Inspiradora	Experiencia de los socios
Tecnología	Parque automotor moderno y sede.	Responsabilidad social.	Servicio se presta con calidad y responsabilidad.
Filosofía y auto concepto:	Rentabilidad y crecimiento, satisfaciendo las necesidades de accionistas y empleados.	Preocupación por supervivencia	Buscar obtener niveles deseado de rentabilidad y crecimiento.
Imagen Pública	Lograr buena imagen en la comunidad caleña.		

**4.2 VISIÓN**

La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. será la mejor empresa de transporte de la Ciudad de Cali, en las rutas establecidas por la Secretaría Municipal de Transportes, brindando confiabilidad y garantía a nuestros clientes.

Esta muestra el futuro que espera la Compañía en el mercado caleño y en los cautivos mercados de las rutas establecidas entregando a los usuarios los valores agregados necesarios para ser preferida.

En cuanto a las tecnologías establecidas de transporte masivo (MIO), estará dispuesta a fortalecer el servicio en las áreas de no influencia del servicio masivo de transporte y las que la Secretaría de Transporte Municipal asigne.

## **OBJETIVOS**

- Prestar un excelente servicio en el transporte de pasajeros en las rutas urbanas de la ciudad de Cali.
- Generar rendimiento financiero que permita retribuir a los accionistas, empleados y empresas.
- Satisfacer las necesidades de los Usuarios del servicio.
- Aprovechar la capacidad que brinden los recursos existentes.
- Brindar formación al personal que afecta la calidad del servicio.

### **4.3. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

- **Servicio**  
La vocación de servicio debe ser una característica de todos los componentes del talento humano de la empresa, es por ello que el...
- **Compromiso**  
Debe nacer de las fibras íntimas de los colaboradores y al unísono toda la organización frente al mercado de consumidores, bajo la prestación de un servicio con...
- **Responsabilidad**  
Como valor fundamental en el desarrollo de la tarea organizacional de la Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A y con el valor de la...
- **Ética**  
Como característica fundamental en el profesionalismo de servicio de transporte de pasajeros a las diferentes rutas asignadas, mostrando el...
- **Respeto**  
Por los usuarios, tanto el uso de paradas, el control de la velocidad, el buen mantenimiento del equipo automotor y acompañada de valores como la...
- **Humildad**  
En el desarrollo de la tarea organizacional hacia sus usuarios, a los cuales la...
- **Honestidad**

Es un requisito fundamental para el logro de las tareas encomendadas a las distintas áreas organizacionales, con la...

- Amabilidad  
Que debe distinguir a los conductores hacia los usuarios del transporte y la...
- Moral  
Des ellos mismos en lo que tiene que ver con el cumplimiento de controles, registradoras como fundamento de la...
- Disciplina  
Organizacional de sus colaboradores en pro del logro de la Visión, Misión y Objetivos Organizacionales.

## **4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **4.4.1 Matriz DOFA**

La matriz DOFA resulta de comparar las fortalezas y las debilidades internas con las amenazas y oportunidades externas, con el fin de obtener alternativas estratégicas factibles. La matriz DOFA es una herramienta importante de comparación, en la formulación de las estrategias, la cual resulta del desarrollo de cuatro tipos de estrategias: estrategias FO, estrategias DO, estrategias FA y estrategias DA.

- Las estrategias FO están basadas en la utilización de las fortalezas de la empresa, para tomar ventaja de las oportunidades.
- Las estrategias DO buscan superar las debilidades para tomar ventajas de las oportunidades.
- Las estrategias FA están basadas en el uso de las fortalezas, para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

## **VARIABLES DO**

### **OPORTUNIDADES**

1. Influencia en la tasa de crecimiento de la población.
2. Aumento de la tasa de población empleada.

### **AMENAZAS**

1. Escasez y deficiencia de la actual red vial.
2. Inseguridad generada por el narcotráfico y la subversión.

3. Expansión de la Ciudad.
4. Creación del Ministerio de Transporte.
5. Alto grado de dificultad para la creación de nuevas empresas y asignación de rutas (barreras de entrada).
6. Aumento de la tasa de migración.

#### **FORTALEZAS**

1. Despachos satélites y rutas mixtas.
2. Parque automotor moderno.
3. Instalaciones diseñadas y ubicadas estratégicamente.
4. Estilo gerencial participativo.
5. Experiencia de la mayoría de los socios y accionistas en el sector.
6. La empresa controla y anticipa los cambios del entorno.
7. Gran capacidad para obtener capital.

3. Escasez de mano de obra calificada.
4. Sobretasa de la gasolina.
5. Desarrollo de nuevos sistemas masivos de transporte público de pasajeros MIO
6. Modernización de la competencia.

#### **DEBILIDADES**

1. Definición deficiente de jefaturas internas.
2. No existen sistemas de control.
3. Proceso de selección de personal.
4. Flujo de vehículos y pasajeros en las diferentes rutas.
5. Personal de operación poco capacitado.
6. Falta de estrategia gerencial para enfrentar la competencia.
7. No existe un flujo de información claramente definido.

### **ANÁLISIS FA**

#### **FORTALEZAS**

1. Despachos satélites y rutas mixtas.
2. Parque automotor moderno.
3. Instalaciones diseñadas y ubicadas estratégicamente.
4. Estilo gerencial participativo.
5. Experiencia de la mayoría de los socios y accionistas en el sector.
6. La empresa controla y anticipa los cambios del entorno.
7. Gran capacidad para obtener capital.

#### **AMENAZAS**

1. Escasez y deficiencia de la actual red vial.
2. Inseguridad generada por el narcotráfico y la subversión.
3. Escasez de mano de obra calificada.
4. Sobretasa de la gasolina.
5. Desarrollo de nuevos sistemas masivos de transporte público de pasajeros (MIO).
6. Modernización de la competencia.

### **ANÁLISIS FO**

#### **FORTALEZAS**

1. Despachos satélites y rutas mixtas.
2. Parque automotor moderno.
3. Instalaciones diseñadas y ubicadas estratégicamente.
4. Estilo gerencial participativo.
5. Experiencia de la mayoría de los

#### **OPORTUNIDADES**

1. Influencia en la tasa de crecimiento de la población.
2. Aumento de la tasa de población empleada.
3. Expansión de la Ciudad.
4. Creación del Ministerio de

- socios y accionistas en el sector.
- 6. La empresa controla y anticipa los cambios del entorno.
- 7. Gran capacidad para obtener capital.

- Transporte.
- 5. Alto grado de dificultad para la creación de nuevas empresas y asignación de rutas (barreras de entrada).
- 6. Aumento de la tasa de migración.

## **ANÁLISIS DA**

### **DEBILIDADES**

1. Definición deficiente de jefaturas internas.
2. No existen sistemas de control.
3. Proceso de selección de personal.
4. Flujo de vehículos y pasajeros en las diferentes rutas
5. Personal de operación poco capacitado.
6. Falta de estrategia gerencial para enfrentar la competencia.
7. No existe un flujo de información claramente definido.

### **AMENAZAS**

1. Escasez y deficiencia de la actual red vial.
2. Inseguridad generada por el narcotráfico y la subversión.
3. Escasez de mano de obra calificada.
4. Sobretasa de la gasolina.
5. Desarrollo de nuevos sistemas masivos de transporte público de pasajeros (MIO).
6. Modernización de la competencia.

## **ANÁLISIS DO**

### **DEBILIDADES**

1. Definición deficiente de jefaturas internas.
2. No existen sistemas de control.
3. Proceso de selección de personal.
4. Flujo de vehículos y pasajeros en las diferentes rutas.
5. Personal de operación poco capacitado.
6. Falta de estrategia gerencial para enfrentar la competencia.
7. No existe un flujo de información claramente definido.

### **OPORTUNIDADES**

1. Influencia en la tasa de crecimiento de la población.
2. Aumento de la tasa de población empleada.
3. Expansión de la Ciudad.
4. Creación del Ministerio de Transporte.
5. Alto grado de dificultad para la creación de nuevas empresas y asignación de rutas (barreras de entrada).
6. Aumento de la tasa de migración.

De la confrontación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades listadas, resultan las siguientes estrategias:

## **ESTRATEGIAS FO.**

- Creación de nuevas rutas estableciendo un canal de información que permita tener un oportuno conocimiento de las rutas nuevas o canceladas a otras empresas que ofrece el municipio (F1,F2,F3,F5,F6)(O5,O1,02,O3,O4,O6).
- Ampliación del parque automotor. (F2,F3,F6)(O1,O2,O3,O6).

- Mejor cobertura de la prestación de los servicios a los vehículos en las instalaciones de la Empresa (F2.F3).

#### ESTRATEGIAS DO

- Mejorar la calidad de la prestación del servicio de transporte (D1,D4)(O1,O2,O3,O6).

#### ESTRATEGIAS FA

- Se debe preparar a la Empresa para enfrentar el ingreso de nuevos sistemas de transporte masivos de pasajeros. (A1,A4,A5,A6)(F6, F5).
- Emplear combustibles sustitutos tales como gas, alcohol, etc. con el fin de mejorar el ingreso de los transportadores y de la propia Empresa (A4, A5, A6)(F6,F5).

#### ESTRATEGIAS DA

- Mejorar los sistemas de selección, capacitación, inducción y entrenamiento de personal (D1, D3, D5, D7)(A3).

Todas las anteriores estrategias se encuentran descritas y relacionadas en la matriz DOFA (Ver tabla 13).

**Tabla 12. Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Despachos satélites y rutas mixtas.</li> <li>2. Parque automotor moderno.</li> <li>3. Instalaciones diseñadas y ubicadas estratégicamente.</li> <li>4. Estilo gerencial participativo.</li> <li>5. Experiencia de la mayoría de los socios y accionistas en el sector.</li> <li>6. La empresa controla y anticipa los cambios del entorno.</li> <li>7. Gran capacidad para obtener capital.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición deficiente de jefaturas internas.</li> <li>2. No existen sistemas de control.</li> <li>3. Proceso de selección de personal.</li> <li>4. Flujo de vehículos y pasajeros en las diferentes rutas.</li> <li>5. Personal de operación poco capacitado.</li> <li>6. Falta de estrategia gerencial para enfrentar la competencia.</li> <li>7. No existe un flujo de información claramente definido.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Influencia en la tasa de crecimiento de la población.</li> <li>2. Aumento de la tasa de población empleada.</li> <li>3. Expansión de la Ciudad.</li> <li>4. Creación del Ministerio de Transporte.</li> <li>5. Alto grado de dificultad para la creación de nuevas empresas y asignación de rutas (barreras de entrada).</li> <li>6. Aumento de la tasa de migración.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p>Creación de nuevas rutas estableciendo un canal de información que permita tener un oportuno conocimiento de las rutas nuevas o canceladas a otras empresas que ofrece el municipio (F1 ,F2,F3,F5,F6) (05,01,02,O3,O4,O6) Ampliación del parque automotor (F2,F3,F6) (O1,O2,O3,O6) Mayor cobertura de la prestación de servicios a los vehículos en las instalaciones de la Empresa (F2.F3)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <p>Mejorar la calidad de prestación de servicios de transporte de pasajeros. (O1, O2, O3, O4, O6).</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasez y deficiencia de la actual red vial.</li> <li>2. Inseguridad generada por el narcotráfico y la subversión.</li> <li>3. Escasez de mano de obra calificada.</li> <li>4. Sobretasa de la gasolina.</li> <li>5. Desarrollo de nuevos sistemas masivos de transporte público de pasajeros (MIO).</li> <li>6. Modernización de la competencia.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p>Prepara la Empresa para enfrentar El ingreso de nuevos sistemas de transporte masivo de pasajeros (A5,A1,A4,A6)(F6,F5).</p> <p>Empleo de sustitutos combustibles (Gas, alcohol) con el fin de mejorar el ingreso de los transportadores y de la Empresa (A4,A5,A6)(F6.F5)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>Mejorar los sistemas de selección, capacitación, inducción, entrenamiento de personal (D1,D3,D5,D7)(A3).</p>

**4.4.2 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.** La tabla 13 muestra la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica para el año 2006 en su primera columna, las actividades necesarias para llegar al cumplimiento, las cuatro

columnas siguientes muestran los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos necesarios que cuantifican las actividades necesarias en el plan; En la última columna se despliegan los recursos adicionales necesarios. Es decir ésta matriz es un presupuesto para la puesta en marcha de los planes estratégicos ya formulados.

**Tabla 13. Matriz cuantitativa de planeación estratégica**

OBJETIVO	ACTIVIDADES	FINANCIEROS	FÍSICOS	HUMANOS	TECNOLOGÍAS
1. Rentabilidad Alcanzar para 2006 una rentabilidad sobre el patrimonio del 18,0% y un margen del 4,0%.	a. Investigar actividades gubernamentales	\$0	\$0	\$0 1 gerente	\$0
	b. Presentación de estudios sobre nuevas rutas.	\$ 2.500.000 Salario investigadores 2 meses	Oficina de despachos	Gerente Jefe Transp. 2 despachad.	Software de Producción
	c. Negociación por volúmenes para obtener mayores descuentos en la compra de lubricantes, combustibles, llantas y repuestos.	Inventario \$5'433.725 Recurso \$25'000.000 Adicional TOTAL \$30'433.725	Almacén repuesto. Terminal de transporte.	Adm. Terminal Recaudador Bomberos (2) Almacenista	Adquirir software de mantenimiento \$2.000.000
	d. Desarrollar un programa que sea atractivo para los propietarios de los buses para que adquieran en la empresa llantas, lubricantes, combustibles, repuestos.	Inventario \$5'433.725 Recurso \$25'000.000 Adicional TOTAL \$30'433.725	Almacén repuesto. Terminal de transporte.	Adm. Terminal Almacenista Vendedor. Servicios. 5'100.000 año	Adquirir software de mantenimiento \$ 1.000.000
	e. Realizar un estudio donde se establezca la viabilidad de utilizar combustibles sustitutos.	\$5.000.000	Terminal transportes	Gerente Jefe Transp. 2 Despachad.	Estudio de combustibles sustitutos
	f. Ofrecer créditos a través de entidades financieras para adquisición o mejora de vehículos.	\$0	Terminal transportes	Gerente Administrador Oficina	Software de producción y mantenimiento \$ 2.000.000
2. Participación en el mercado. Incrementar la participación en el mercado para 2006 a 1,75%	a. Investigar actividades Gubernamentales.	\$0	\$0	\$0 Gerente	\$0
	b. Presentación de estudios sobre nuevas rutas.	\$ 1.500.000 Salario investigadores 2 meses	Oficina de despachos	Gerente Jefe Transp. 2 despachad.	Software de Producción

	c. Ofrecer créditos a través de entidades financieras para adquisición o mejora de vehículos.	\$0	Terminal transportes	Gerente Administrador Oficina	Software de producción y m \$1.000.000
Participación en el mercado			Despachos	Inspectores (2)	
mercado para 2006 a 1,75%	e. Propender por que los propietarios mantengan en buen estado el parque automotor.	\$0	Terminal de Transportes Oficina de despachos	Jefe de Transportes despachadores (2) Inspectores (2)	Software de mantenimiento \$2.000.000
	f. Contratar motoristas ampliamente calificados.	\$0	Terminal de Transportes Oficina de despachos	Jefatura de personal Secretaria	
	g. Atender eficientemente los reclamos de los pasajeros.	\$0	Terminal de Transportes Oficina de despachos	Jefatura de transportes Despachadores (2)	
	h. investigar sobre nuevos proyectos de transporte masivo que estén en estudio en las entidades estatales.	\$0		Gerencia	
3. Utilización plena del Terminal Transportes.	a. Investigar actividades gubernamentales.	\$0	\$0	\$ 0 1 gerente	\$0
Lograr para 2006 una prestación de servicios	b. Presentación de estudios sobre nuevas rutas.	\$ 1.500.000 Salario investigadores 2 meses	Oficina de despachos	Gerente Jefe Transp. 2 despachad.	Software de Producción
En la Terminal de un 60% una rotación de inventarios de 15 días, un margen de utilidad de servicios y del almacén de re puestos de un 15% y 5% respectivamente	c. Desarrollar un programa que sea atractivo para los propietarios de los buses para que adquieran en la empresa llantas, lubricantes, combustibles, repuestos.	Inventario \$5'433.725 Recurso \$25'000.000 Adicional TOTAL \$30'433.725	Almacén repuesto. Terminal de transporte.	Adm. Terminal Almacenista Vendedor. Servicio. 5'100. 000 año	Adquirir soft de mantenimiento S 1.000.000

<p>3. Utilización plena del Terminal transportes.</p> <p>Lograr para 2006 una prestación de servicios en la Terminal de un 60% una rotación de inventarios de 15 días ,un margen de utilidad de servicios y de almacén de repuestos de un 15% y 5% respectivamente</p>	<p>d. Ofrecer productos a precios altamente competitivos a los afiliados.</p>	<p>Inventario \$5'433.725 Recurso \$25'000.000 Adicional TOTAL \$30'433.725</p>	<p>Terminal de Transportes Almacén Repuestos</p>	<p>Vendedor servicios \$250.000 mensual \$5'1 00.000 anual incluidas prestaciones</p>	<p>Software de \$1 '000.000</p>
	<p>e. Ofrecer calidad en los servicios</p>		<p>Transportes Oficina de despachos</p>	<p>Jefatura transporte Despachadores (2) Inspectores (2) Motoristas (2005) Almacenista (1)</p>	<p>Software de producción Software de Mantenimier \$2'000.000</p>
	<p>f. Ofrecer garantía por los servicios prestados</p>		<p>Terminal de transportes Almacén de repuestos</p>	<p>Almacenista Bomberos (2) Recaudador empleado</p>	<p>Software de mantenimier \$2'000.000</p>

## 5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

### 5.1 MONITOREO ESTRATÉGICO

En la tabla 14, se describen los objetivos corporativos junto con los resultados esperados a tres años. La tabla 15 corresponde a la monitoria estratégica para el primer semestre de 2006 de los objetivos corporativos. Este mismo tipo de tabla se deberá elaborar semestralmente hasta 2008. En las tablas 16, 17, 18, 19 se realiza la monitoria estratégica para cada área funcional especificándose el logro parcial para el año 2006.

**Tabla 14. Objetivos resultados corporativos esperados**

OBJETIVOS	INDICADORES DE COMPORTAMIENTO	RESULTADOS ESPERADOS		
		2006	2007	2008
1. RENTABILIDAD Alcanzar para 2008 una rentabilidad sobre el patrimonio del 20% y un margen neto de utilidad del 5.0%.	1.1 Rendimientos sobre patrimonio (RSP)	18%	19%	20%
	1.2 Margen neto de utilidad (MU).	4%	5%	5%
2. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Incrementar gradualmente la participación en el mercado partiendo en 1995, con una participación del 1.46% y alcanzar mínimo en 2008 un 3%.	2.1 Participación en el mercado.	1,75%	2,27%	3,07%
3. UTILIZACIÓN PLENA DEL TERMINAL Lograr en un 100% la utilización de los servicios ofrecidos por la Terminal de transportes de la empresa para 2008.	3.1 Nivel de prestación (NPS).	60%	80%	100%
	3.2 Rotación de inventario (RDI)	15 días	12 días	10 días
	3.3 Margen neto de utilidad (servicios) (MNU).	15%	20%	25%
	3.4 Margen neto de utilidad (repuestos) (MNU).	5%	6%	7%

**Tabla 15. Monitoria estratégica objetivos corporativos organización Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. periodo de evaluación enero - junio 2006.**

OBJETIVO RESULTADO ESPERADO GLOBAL (STANDARD)	INDICADOR	OBJETIVO PARCIAL	LOGRO PARCIAL	ÍNDICE DE GESTIÓN PARCIAL	ÍNDICE DE GESTIÓN ACUMULADO	R
1. Rentabilidad Alcanzar para 2008 una rentabilidad sobre el patrimonio del 20% y un margen neto de utilidad del 5.0%.	RSP y MNU					
1.1 Rendimiento sobre patrimonio RSP de un 18% para 2006.	$RSP = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	18%				
1.2 Margen Neto de utilidad del 4% para 2006.	$MNU = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$	4%				
2. Participación en el mercado. Incrementar gradualmente la participación en el mercado partiendo en 1995, con una participación del 1.46% y alcanzar mínimo en 2008 un 3%.						
2.1 Lograr una participación en el mercado del 1.75% para 2006.	$PM = \frac{\text{Pasajeros movilizados V. Bretaña}}{\text{Total pasajeros movilizados Cali}}$	1.75%				
3. Utilización del Terminal. Lograr en un 100% la utilización de los servicios ofrecidos por la Terminal de transportes de la empresa para 2008.						
3.1 Nivel de prestación de servicios (NS) de 60% para 2006.	$NPS = \frac{\text{Servicios prestados}}{\text{Capacidad}}$	60%				Ac
3.2 Rotación de Inventarios (RDI) 15 días para 2006.	$RDI = \frac{\text{Valor inventarios}}{\text{Valor ventas}} \times 30$	15 días				Ac
3.3 Margen Neto de utilidad en servicios (MNU) 15% para 2006.	$MNU = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Valor ventas}}$	15%				Ac
3.4 Margen neto de utilidad en repuestos (MNUR) 5% para 2006.	$MNUR = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Valor ventas}}$	5%				Ac



**Tabla 16. Área funcional: gerencia general periodo de evaluación: año de 2006**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>OBJETIVO PARCIAL</b>
1. Rentabilidad Alcanzar para 2006 una rentabilidad sobre el patrimonio del 18,0% y un margen neto de utilidad del 40%.	1.1 Estar atento a las actividades gubernamentales para obtención nuevas rutas.	Ruta Obtenida	1
	1.2 Presentación de proyecto solicitando nueva ruta.	Proyecto presentado	1
	1.3 Creación de mecanismos atractivos para vincular nuevos propietarios.	Buses en operación	130
2. Participación en el mercado. Incrementar la participación en el mercado para a 2006 a 1,75%.	2.1 Estar atento a las actividades gubernamentales para obtención nuevas rutas.	Ruta Obtenida	1
	2.2 Presentación de proyecto solicitando nueva ruta.	Proyecto presentado	1
	2.3 Creación de mecanismos atractivos para vincular nuevos propietarios.	Buses en operación	130
	2.4 Investigar que nuevos proyectos de transporte masivo de pasajeros están en estudio en las entidades gubernamentales	Investigaciones a secretaría de tránsito	4 1
3. Utilización plena de la Terminal de transportes, Lograr para 2006 una prestación de servicios en la Terminal de un 60%, una rotación de inventarios de 15 días, un margen de utilidad de servicios y del almacén de repuestos de un 15% y 5% respectivamente.	3.1 Crear mecanismo atractivos para vincular nuevos propietarios de buses.	Buses en operación.	130

**Tabla 17. Área funcional: Administración del terminal**

Periodo de Evaluación			
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	OBJETIVO PARCIAL
1. Rentabilidad Alcanzar para 2006 una rentabilidad sobre el patrimonio del 18,0% y un margen neto de utilidad del 40%.	1.1 Realizar negociaciones por volúmenes.	Negocios por volumen realizados	3
	1.2 Incentivar a los propietarios de buses a que utilicen los servicios de la Terminal. (NPS=Nivel de prestación de servicios).	Nivel de prestación de servicios	60%
	1.3 Ofrecer servicios de reparaciones mecánicas, eléctricas, lámina y pintura.	Nivel de prestación de servicios	60%
	1.4 Ofrecer a los propietarios de los buses precios competitivos frente al mercado.	Nivel de prestación de servicios	60%
3. Utilización plena de la Terminal de transportes. Lograr para 2006 una prestación de servicios en la Terminal de un 60%, una rotación de inventarios de 15 días, un margen de utilidad servicios y del almacén de repuestos de un 15% y 5% respectivamente.	3.1 Ofrecer a los propietarios de los buses precios competitivos frente al mercado.	Nivel de prestación de servicios	60
	3.2 Ofrecer garantía por los servicios prestados.	Garantía de servicios	100%
	3.3 Ofrecer mayores servicios de reparaciones eléctricas, mecánicas, lámina y pintura.	Nivel de prestación de servicios	50%

**Tabla 18. Área funcional: Jefatura de transportes periodo de evaluación: año 2006.**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	OBJETIVO PARCIAL
1. Rentabilidad Alcanzar para 2006 una rentabilidad sobre el patrimonio del 18,0% y un margen neto de utilidad del 40%.	1.1 Elaborar proyecto para utilizar combustibles sustitutos (alcohol y gas).	Proyecto elaborado	1
2. Participación en el mercado. Incrementar la participación en el mercado para a 2006 a 1,75%.	2.1 Lograr una frecuencia de despachos ideal	Frecuencia de despachos	6 Min.
	2.2 Mantener en excelente estado el parque automotor. Vehículos. Utilización/vehic. Disponibilidad. = Nivel Utilización, Vehículo.	Nivel de utilización de vehículos	90%

**Tabla 19. Área funcional: Jefatura de personal periodo de evaluación: año 2006**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	OBJETIVO PARCIAL
2. Participación en el mercado. Incrementar la participación en el mercado para 2006 a 1,75%.	2.1 Mantener motoristas altamente calificados.	Nivel de calificación de motoristas (sobre 100 ptos.)	60 ptos.
	2.2 Capacitación, inducción y entrenamiento de los motoristas.	- Motoristas capacitados - Motoristas con entrenamiento	60% 60%

Las tablas anteriores muestran por áreas funcionales de la empresa en cuanto a objetivos y resultados Corporativos esperados junto con la monitoria estratégica, los objetivos corporativos de la organización Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. en el periodo de evaluación enero - junio 2006. Junto con las diferentes áreas funcionales: Gerencia General, Administración del Terminal, Jefatura de transportes, Jefatura de personal.

## 5.2 OBJETIVOS

- Analizar permanentemente los indicadores de rentabilidad, participación en

el mercado, utilización plena del Terminal de transportes con el fin de detectar desviaciones del plan estratégico planteado.

- Proponer las medidas correctivas para mejorar las desviaciones detectadas en el plan estratégico.
- Analizar permanentemente las estrategias, con el fin de establecer si realmente conllevan al logro de los objetivos, y proponer los cambios necesarios del plan estratégico.
- Diseñar un sistema de control para evaluar el desempeño de los responsables del plan.

### **5.3 PLAN DE ACCIÓN (A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO)**

Como su nombre lo indica el plan de acción u operativo debe explicar como se va a hacer operativo el plan estratégico, en otras palabras como se va a implementar el mismo. Dicho plan de acción se llevará a cabo en todas las áreas de la Empresa, a saber:

- Gerencia.
- Jefatura de Transportes.
- Jefatura de personal.
- Administración de Terminal.

Para la ejecución de las estrategias es fundamental la fijación de metas y políticas para cada área funcional. Las políticas por su parte se refieren a los métodos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas permiten saber tanto a empleados como a gerentes lo que se espera de ellos para el logro de las estrategias.

#### **METAS**

##### **RENTABILIDAD**

Alcanzar para 2006 una rentabilidad sobre el patrimonio del 18,0% un margen neto de utilidad del 4,0%.

##### **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.**

Incrementar la participación en el mercado para 2006 a 1,75%.

##### **UTILIZACIÓN DEL TERMINAL**

Lograr en 2006 una prestación de servicios en la Terminal de un 60%, una rotación de inventarios de 15 días, un margen de utilidad de servicios y del almacén de repuestos de un 15% y 5% respectivamente.

#### **POLÍTICAS**

#### **GERENCIA GENERAL**

1. Solo se licitarán rutas que en el término de un año puedan demostrar rentabilidad igual o mayor a las existentes.
2. Se afiliaran vehículos con una antigüedad inferior a tres años y de marcas conocidas que cuenten con respaldo en el país.
3. La Empresa estará atenta a tener en cuenta otras formas de transporte masivo de pasajeros.

#### ADMINISTRADOR DE TERMINAL

La Empresa ofrecerá a todos sus afiliados servicio de calidad a costos no superiores a los del mercado.

#### JEFATURA DE TRANSPORTES

1. La Empresa movilizará el mayor número de pasajeros posibles buscando la rentabilidad de los afiliados sin olvidar la satisfacción de los usuarios.
2. La Empresa se compromete con la ciudadanía de Cali a mantener un buen parque automotor y unas frecuencias óptimas de despachos que garanticen la satisfacción del cliente.
3. La Empresa no permitirá bajo ningún aspecto evasiones a los mecanismos de control tanto de los afiliados como de los motoristas.

#### JEFATURA DE PERSONAL

1. Mediante programas eficientes de selección, inducción, entrenamiento y capacitación, la Empresa garantizará a sus afiliados y usuarios la prestación de un buen servicio.
2. La Empresa propiciará o velará por el desarrollo y crecimiento de sus empleados en las áreas respectivas.

#### PLAN OPERATIVO POR ÁREA

En las tablas 21, 22 y 23 se describen los objetivos por área relacionándolas con las estrategias que corresponden a cada uno para el logro de las mismas con sus respectivas actividades operativas.

#### ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

Según la tabla 15 se señalan los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos adicionales que se requieren para la implementación de las estrategias.



**Tabla 20. Plan operativo gerencia general**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO : 1. RENTABILIDAD</b>				
<b>Alcanzar para 2006 una rentabilidad sobre el patrimonio del 18,0% y un margen neto de utilida</b>				
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA LIMITE</b>		<b>RESPO (CA</b>
		<b>INICIA</b>	<b>TERMIN A</b>	
1.1 Incrementar el número de rutas	1.1.1 Investigar actividades gubernamentales para obtención de nuevas rutas.	nov-05	dic-2006	Ge
	1.1.2 Presentar ante las entidades gubernamentales estudios concretos para obtención de nuevas rutas.	nov-06	dic-2006	Ge
1.2 Incrementar parque automotor.	1.2.1. Ofrecer créditos a través de entidades financieras para la adquisición o mejora de vehículos.	nov-200 6	jun-2006	Ge
1.3 Preparar la Empresa para enfrentar el ingreso de nuevos sistemas de transporte masivo.	1.3.1 Investigar los proyectos que se presentan en las entidades gubernamentales sobre transporte masivo de pasajeros.	nov-200 6	dic-2006	Ge
	1.3.2 Evaluar la viabilidad de que la Empresa participe activamente en los nuevos proyectos.	nov-200 6	dic-2006	Ge

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.</b> Incrementar la participación el mercado para 2006 a 1,75%				
2.1 Incrementar número de rutas	2.1.1. Investigar las actividades gubernamentales para obtención de nuevas rutas.	nov-2006	dic-2006	Gerencia
	2.1.2. Presentar ante las entidades gubernamentales estudios concretos para obtención de nuevas rutas.	nov-2006	dic-2006	Gerencia
2.2 Incrementar parque automotor	2.2.1. Ofrecer créditos a través de entidades financieras para la adquisición o mejora de vehículos.	nov-2006	jun-2006	Gerencia
2.3 preparar la empresa para enfrentar el Ingreso del MIO.	2.3.1 Investigar los nuevos proyectos de transporte masivo de pasajeros que se están implementando	nov-2005	jun-2006	Gerencia
	2.3.2 Evaluar la posibilidad de participar los nuevos proyectos.			Gerencia

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO : 3. UTILIZACIÓN PLENA DEL TERMINAL DE TRANSPORT</b> Lograr para 2006 una prestación de servicios en la Terminal de un Margen de utilidad de servicios 60% inventarios de 15 días, del almacén de repuestos de un 15%.				
3.1 Incrementar Parque Automotor	3.1.1. Ofrecer créditos a través de entidades financieras para la adquisición o mejora de vehículos.	nov-2005	jun-2006	Gerencia

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO : 4. UTILIZACIÓN PLENA DEL TERMINAL DE TRANSPORT</b> Lograr para 2006 una prestación de servicios en la Terminal de un 60%, una rotación de inventarios margen de utilidad de servicios y del almacén de repuestos de un 15% y 5% respectivamente				
Mayor cobertura en la prestación de servicios a los vehículos en las instalaciones de la Empresa.	Ofrecer precios que sean atractivos para los usuarios de los servicios comparados con los existentes en el mercado.	nov-05	jun-06	Administrador Terminal
	Ofrecer garantía para los servicios prestados.	nov-05	dic-06	Administrador Terminal
	Ofrecer mejores servicios de reparaciones eléctricas, mecánicas, la mina y pintura.	nov-05	dic-06	Administrador Terminal
Mejorar la calidad de prestación de servicios de transporte.	Lograr una frecuencia ideal de despacho de vehículos	nov-05	dic-06	Administrador Terminal
	Mantener en excelente estado el parque automotor.	nov-05	dic-06	Administrador Terminal

	Generar mecanismos de control sobre el desempeño de vehículos en la vía	nov-05	dic-06	Administrador Terminal
--	-------------------------------------------------------------------------	--------	--------	------------------------

**Tabla 21. Área funcional: jefatura de transportes**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO : 1. RENTABILIDAD</b> <b>Alcanzar para 2006 una rentabilidad sobre el patrimonio del 18,0% y un margen del 4,</b>				
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA LIMITE		RESPON (CAR
		INICIA	TERMINA	
1.1 Empleo de combustibles sustitutos.	1.1.1 Elaborar proyecto para utilización de combustibles sustitutos (alcohol - gas).	nov-2005	jun-2006	Jefe Transp
	1.1.2 Análisis de factibilidad de las diferentes alternativas	nov-2005	jun-2006	Jefe Transp
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.</b> <b>Incrementar la participación el mercado para 2006 a 1,75%</b>				
2.1 Mejorar la calidad en la prestación de servicios de transporte.	2.1.1 Lograr una frecuencia de despachos ideal.	nov-2005	jun-2006	Jefe Transp
	2.1.2 Mantener en excelente estado el parque automotor.	nov-2005	jun-2006	Jefe Transp
	2.1.3 Atender eficientemente los reclamos de los clientes.	nov-2005	jun-2006	Jefe Transp
	2.1.4 Generar y mantener mecanismos de control sobre el desempeño de los vehículos en la vía.	nov-2005	jun-2006	Jefe Transp

**Tabla 22. Área funcional: jefatura de personal**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO. Incrementar la participación el m 1,75%</b>				
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA LIMITE</b>		<b>RESPONS (CARG</b>
		<b>INICIA</b>	<b>TERMINA</b>	
2.1 Mejorar los sistemas de selección, capacitación, inducción y entrenamiento del personal.	2.1.1 Elaborar perfiles de cargos.	nov-2005	feb-2006	Jefe de Pe
	2.1.2 Efectuar un levantamiento de necesidades de capacitación.	nov-2005	feb-2006	Jefe de Pe
	2.1.3 Diseñar programas de capacitación.	nov-2005	jun-2006	Jefe de Pe
	2.1.4 Diseñar un programa de selección, inducción y entrenamiento.	nov-2005	jun-2006	Jefe de Pe

## 5.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

El proceso de control compara el comportamiento de la empresa con los resultados deseados y proporciona la información necesaria para evaluar los resultados de la gestión. El control debe seguir a la planeación, por lo cual se dice consecuentemente que "no hay planeación sin control, ni control sin planeación".

El diseño de un sistema de evaluación y control en una organización debe responder a los siguientes interrogantes:

- Cuáles son los objetivos del sistema de control que tiene la empresa.
- Cuáles son las áreas claves del comportamiento de la empresa.
- Cuáles son las características del sistema.
- Cuáles son los indicadores para medir el comportamiento.
- Se evalúan los resultados de la comparación entre lo planeado y lo efectuado
- Quién o quiénes son los responsables del control dentro de la organización
  
- Cómo se produce y se divulga la información para ejercer el control

Se deben establecer indicadores de comportamiento de las áreas claves determinadas. Gran parte de los indicadores de la gestión de una empresa se pueden medir a través de relaciones de carácter cuantitativo, algunos otros implican análisis de tipo cualitativo.

La medición del comportamiento debe compararse con los estándares o resultados esperados, expresados en los planes de la empresa.

La medición de los indicadores constituye un punto de partida para evaluar el comportamiento de la empresa. Evaluar implica explicar, analizar las desviaciones entre lo ejecutado y lo esperado; implica relacionar el comportamiento de varios indicadores; implica determinar las variables de los problemas que están influyendo en el comportamiento. Por lo tanto es importante evaluar el comportamiento en dos dimensiones:

- La evaluación de los resultados, analizando la empresa como un todo.
- La evaluación de los procesos de trabajo, analizando el cómo se obtienen los resultados, el cómo se hace la gestión de la empresa.
- Las conclusiones de la evaluación deberán señalar:
- Qué se debe investigar y analizar sobre el entorno
- Qué se debe profundizar o actualizar en el análisis interno
- Cuáles deberían ser los nuevos objetivos y las metas
- Qué cambios o programas deben implementarse a nivel operativo para lograr el desempeño esperado.

- Para el control del plan de acción se deben identificar varios aspectos a saber:
- Quién controla el comportamiento de cada área clave.
- Quién controla el comportamiento global de la operación.
- Cómo y dónde se produce la información para ejercer el control.
- Cómo fluye la información dentro de la organización.
- Cómo se retroalimenta la organización de los resultados de la medición.
- Quién o quiénes tomas las decisiones relacionadas con medidas correctivas o cambios de planes que se deben dar como resultado de las mediciones realizadas

Para el planteamiento de evaluación y control de La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali, se tendrán en cuenta las cuatro áreas claves que se analizaron en el plan de acción y a partir de ellas se dispondrán los indicadores y los resultados esperados.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La planeación estratégica permite a la organización tomar parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.
- El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.
- Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.
- Se recomienda hacer una reposición de equipos migrando el parque automotor a vehículos más pequeños, menos costoso y presionar para la liberación de rutas nuevas que no toquen las vías cercanas al MIO, sino que sirvan como intermedio con barrios en donde no se tiene planeado éste servicio masivos de transporte.
- Se recomienda realizar más gestión ejecutiva en las centrales cooperativas de transporte para hacer que la presencia de la Verde Bretaña S.A. y más oída con el fin de poner planes en conjunto con otras empresas del sector transportador de buses de la ciudad de Cali.
- Se recomienda elaborar planes para que sean más efectivos los procedimientos de presupuestación de capital, específicamente en la reposición de parque automotor, realizando alianzas con la banca para los desembolsos de capital.

## BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF H.I, Declerk R.P, HOYES, R.L. El Planteamiento Estratégico: Nueva Tendencia de la Administración. México: Trillas.

APLANDER GUVEN, G. Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos. Serie Norma. Desarrollo Gerencia.

CODE, Consejo Departamental de Estadística. Anuario Estadístico del Valle del Cauca. 1.992.

CONALTUR. Nueva ruta. No. 37. Julio - Septiembre de 1994.

DAVID FRED, R. La Gerencia Estratégica. 9 de. Santa Fe de Bogotá: Legis.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL Estudio Plan Vial y de Transporte Público Colectivo de la Ciudad de Cali. Diagnóstico y Evaluación. Tomo I, Abril de 1.992.

——— Estudio Plan Vial y de Transporte Público Colectivo de la Ciudad de Cali. Informe Final. Tomo I, II.

GUERIN, Wils Le Voain. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Legis Serie Empresarial.

Facultad de Administración.

HILL, Charles y JONES, Gareth: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill tercera edición, Pág. 12

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Tercer Mundo Editores, Ediciones Uniancles.

PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Santiago de Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, 1.990.

PRADILLA ARDILA Humberto, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, UIS Bucaramanga, Instituto de Regionalización y Estudios a Distancia, Octubre de 1994 173 p

SERNA GÓMEZ Humberto, GERENCIA ESTRATÉGICA, Tercer Editores, Octava edición.

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. México: Continental, S. A de C. V.

PUNTOS SUSPENSIVOS EDITORES. Consultores. Revista apertura económica internacional. No. 063/94.

SECRETARIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE. Evaluación del Transporte Público Urbano en Cali.

STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pág. 201

VILLEGAS ORREGO, Fabio. Gerencia Estratégica: Aplicación Paso a Paso de un Modelo de Planeacion Estratégica. Universidad del Valle,

## ANEXOS

### CUESTIONARIO DE VARIABLES PARA ANÁLISIS INTERNO COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A.

VARIABLES	S/N	A/O	OBSERVACIONES
A. ÁREA DE GERENCIA			
1. PLANEACION			
1.1 Tiene La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali una misión definida			
1 .2 Tiene La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali unos objetivos y/o metas definidas			
1.3 Posee La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali una estrategia general para enfrentar la competencia			
1 .4 Reacciona la empresa oportunamente ante las acciones de los competidores			
1.5 Controla y se anticipa la empresa a las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas y empleados			
1.6 Elabora la Empresa un presupuesto			
1 .7 Están coordinadas las jefaturas hacia un mismo fin			
1.8 Tiene la empresa planes de contingencia			
1 .9 Asigna la organización recursos con base en las metas fijadas			
1.10 Existen objetivos y/o metas a cumplir por parte de cada una de las jefaturas			
1.11 Controla y anticipa la empresa los cambios en su entorno			
2. ORGANIZACIÓN			
2.1 Existe una clara estructura administrativa			
2.2 Existe un organigrama formal			
2.3 Muestra el organigrama la estructura mas conveniente para la empresa			
2.4 Las "jefaturas" (áreas) internas están bien definidas			
2.5 Son estas "jefaturas" suficientes			

**COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A.**

<b>VARIABLES</b>	<b>S / A / O N</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
2.6 Tienen estas jefaturas los recursos y tamaños necesarios para operar		
2.7 La estructura de autoridad está claramente definida		
2.8 Existen descripciones de cargos y funciones		
2.9 Existe asesoría externa		
2.10 Existe un flujo de información claramente definido		
2.11 Están definidos los niveles de toma de decisiones		
2.12 Poco interés por la empresa de parte de algunos socios y afiliados.		
<b>3. DIRECCIÓN</b>		
3.1 Existe una clara delegación de funciones a las jefaturas		
3.2 Se emplea un estilo gerencial participativo		
3.3 Existe satisfacción en el trabajo		
3.4 Se estimula la creatividad		
3.5 Es bajo el nivel de ausentismo en la empresa		
3.6 Existen grupos informales en la empresa		
3.7 Son estos grupos informales favorables para la empresa		
3.8 Existe en la empresa un buen sistema de comunicación recíproca		
3.9 Son buenos líderes los directivos de la empresa		
3.10 La dirección de la empresa es la ideal		
3.11 Existe algún procedimiento para la toma de decisiones		
3.12 Existen comités, grupos, juntas, etc.		
3.13 Han sido difundidos los objetivos de la empresa a todos los niveles		
3.14 Se adapta la empresa fácilmente a los cambios		
3.15 Existe respeto y confianza entre los jefes y el personal de la empresa		
<b>4. CONTROL</b>		
4.1 Existen indicadores de gestión		
4.2 Existe un sistema efectivo de control financiero		
4.3 Existen sistemas de control de producción		
4.4 Existen sistemas de control de gastos		

**COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A.**

<b>VARIABLES°</b>	<b>S / A / O</b>	<b>N</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
4.5 Existen sistemas de control de calidad en los servicios prestados			
4.6 Existen sistemas para controlar el desempeño de las diferentes jefaturas			
4.7 Los sistemas de control son respaldados con procedimientos de sanciones y recompensas			
4.8 Existe un área de control en la Empresa			
4.9 Se toman las medidas correctivas oportunamente			
4.10 La interacción obtenida en el proceso de control es analizada			
4.11 Son los controles efectivos			
<b>B. ÁREAS DE GESTIÓN</b>			
<b>1. MERCADEO</b>			
1.1 Es buena la posición de LA COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A. CALI frente a sus competidores			
1.2 Se ha aumentado la participación de la empresa en el sector transporte			
1.3 Existe investigación sobre el comportamiento de las rutas de la Verde Bretaña y de la competencia			
1.4 La calidad del servicio prestado a los pasajeros es buena			
1.5 Son adecuados los precios por pasaje			
1.6 Se posee un sistema que brinde información sobre el comportamiento del mercado con respecto a los : pasajeros, competencia, proveedores y organismos públicos			
1.7 Se conoce que porcentaje de la población que utiliza el servicio público es movilizadopor La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali			
1.8 Existen pronósticos de como crecerá la Verde Bretaña en los próximos 3 años			
1.9 Existen sistemas de promoción del servicio prestado			
1.10 Se analiza periódicamente la rentabilidad de las rutas, buses, colectivos, Terminal, etc.			
1.11 La empresa adecua conceptos de investigación y análisis de negocios antes de invertir en nuevas ideas			
1.12 Existe algún negocio en que la empresa deba expandirse			

**COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A.**

VARIABLES	S/ N	A/O	OBSERVACIONES
1.13 Existe algún negocio en que la empresa deba retirarse			
1.14 Existen proyectos en curso en que la empresa debe agilizar su ejecución			
1.15 Existen proyectos en curso en que la empresa deba suspender su ejecución			
<b>2. PERSONAL</b>			
2.1 Tiene la empresa un departamento de personal			
2.2 Existe un procedimiento de selección de personal satisfactorio			
2.3 Facilita la empresa capacitación a sus trabajadores			
2.4 Existe un procedimiento de evaluación del rendimiento			
2.5 Existe un buen sistema de administración de salarios			
2.6 Existen procedimientos para atender quejas y reclamos de los trabajadores			
2.7 Existe un sistema de recompensas y sanciones			
2.8 Existe promoción de personal			
2.9 Tiene la empresa un código de ética			
2.10 Son seguras las condiciones de trabajo			
2.11 Los trabajadores satisfacen sus necesidades individuales a través de la empresa			
2.12 Los coeficientes de rotación de personal son bajos			
<b>3. FINANZAS</b>			
3.1 Puede la empresa obtener capital requerido a corto plazo			
3.2 Se encuentra la empresa en capacidad de obtener capital mediante endeudamiento a largo plazo			
3.3 Tiene la empresa suficiente capital de trabajo			
3.4 Son efectivos los procedimientos de presupuestación de capital			
3.5 Las políticas de pagos de dividendos son razonables			
3.6 Mantiene la firma buenas relaciones con sus accionistas			

**COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A.**

<b>VARIABLES</b>	<b>S/ N</b>	<b>A/O</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
3.7 Los índices de liquidez de la empresa han estado aumentando a través del tiempo			
3.8 Los indicadores de liquidez de la firma han estado por encima de los de la competencia			
3.9 La rentabilidad de la firma ha estado aumentando a través del tiempo			
3.10 Las razones de crecimiento de la empresa han estado aumentando a través del tiempo			
3.11 Ha aumentado el endeudamiento a través del tiempo			
3.12 Existe suficiente demanda de servicio de transporte			
<b>4. OPERACIÓN</b>			
4.1 Están las instalaciones ubicadas de forma efectiva			
4.2 Están las instalaciones efectivamente diseñadas			
4.3 Existe un flujo eficiente y efectivo de vehículos en cada una de las rutas			
4.4 Se cuenta con el equipo necesario para atender el servicio ofrecido actualmente			
4.5 Los costos de operación de La Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A. Cali están al mínimo			
4.6 El tiempo perdido por los vehículos es alto			
4.7 Los tiempos de mantenimiento de vehículos son altos			
4.8 Las rutas asignadas son rentables			
4.9 Los inventarios de repuestos e insumos para mantenimiento son ideales			
4.10 Existe una aplicación de computador (software) que ayude a controlar la operación de la empresa			
4.11 Es la aplicación de computador efectiva			
4.12 Existen estudios de tiempos y movimientos relación con la operación de los vehículos			
4.13 Se han diseñado en forma efectiva y eficiente los puestos del área de operaciones			
4.14 Los trabajadores del área de operación son competentes			
4.15 Existen estándares de operación (No. vueltas/DIA, pasajeros/mes, gastos/vuelta, kms. recorridos x galón, etc.) claros, razonables y efectivos			

**COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A.**

<b>VARIABLES</b>	<b>S/ N</b>	<b>A/O</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
4.16 Son las tasas de ausentismo y rotación bajas entre los trabajadores de operación			
4.17 Se han establecido recompensas y sanciones por productividad			
4.18 Tiene la empresa un programa de control de calidad en los servicios prestados			
4.19 Es favorable el estado de ánimo de los trabajadores de producción			
4.20 Parque automotor moderno.			
4.21 Despachos satélites y rutas mixtas.			
<b>5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>			
5.1 Se encuentra la información vital de la empresa (operación, contable, financiera, tributaria, nómina, tesorería, etc.) procesada por medio de computadores			
5.2 Las aplicaciones existentes son suficientes			
5.3 Las aplicaciones existentes ofrecen los resultados esperados			
5.4 Se genera información gerencial para toma de decisiones			
5.5 Se poseen los equipos (hardware) necesarios			
5.6 Se generan índices de gestión para controlar la evaluación de las diferentes áreas			
5.7 El flujo de la información ascendente y descendente es ideal			
<b>6. INVESTIGACIONES Y DESARROLLO</b>			
6.1 Ha analizado la empresa la alternativa de prestar nuevos servicios			
6.2 Posee la empresa los flujos de información necesarios para una exitosa investigación y desarrollo			
6.3 Asigna la empresa los recursos humanos y de capital para realizar investigación y desarrollo			
6.4 Ha analizado la empresa los beneficios potenciales de usar agentes externos para efectuar la investigación básica de nuevos servicios			
6.5 Ha establecido la empresa metas y políticas claras de investigación y desarrollo			

**COMPAÑÍA TRANSPORTADORA VERDE BRETAÑA S.A.**

<b>VARIABLES</b>	<b>S/ N</b>	<b>A/O</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
6.6 Comprende la empresa las estrategias de investigación y desarrollo de la competencia			
6.7 Ha estudiado la empresa la posibilidad de asociaciones para la investigación y desarrollo			
6.8 Tiene la empresa una política general de investigación y desarrollo			