

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRANSPORTES
EL DORADO S.A.S**

MARÍA ALEJANDRA JARAMILLO ANGARITA

SERGIO GONZÁLEZ ACEVEDO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISIOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA
2015**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRANSPORTES
EL DORADO S.A.S**

**MARÍA ALEJANDRA JARAMILLO ANGARITA
SERGIO GONZÁLEZ ACEVEDO**

**Monografía como requisito para optar por El título de Especialista en
Evaluación y Gerencia de Proyectos.**

Director

**Iván Darío Agudelo Saldarriaga
Ing. Industrial, MgS. en sistemas integrados de calidad, medio
ambiente, seguridad y salud ocupacional**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISIOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA
2015**

DEDICATORIA

El trabajo PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRANSPORTES EL DORADO S.A.S es dedicado a:

Dios, por permitirnos alcanzar nuestros objetivos con éxito.

A nuestros padres los cuales son el motor de nuestra vida, son ellos quienes nos acompañan y apoyan en cada uno de nuestros logros personales y profesionales.

A nuestros compañeros de estudio, profesores y director de proyecto, quienes nos brindaron su amistad, experiencias y conocimientos para formarnos integralmente como especialistas en Evaluación y gerencia de proyectos.

Finalmente a la gerente de la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S, la cual nos permitió realizar el proyecto de Monografía en su empresa y por su confianza plena en los resultados del presente trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos culminar una etapa más en nuestra vida profesional, a nuestros padres por su apoyo incondicional y a nuestro director de Proyectos por brindarnos su amistad y la orientación adecuada para realizar la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRANSPORTES EL DORADO S.A.S además agradecemos su compromiso con la educación para formar excelentes personas y profesionales, compartiendo sus conocimientos y sus experiencias vividas.

A la gerente y a los trabajadores de la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S por cooperar con la información requerida para el presente trabajo y por confiar plenamente en nuestras capacidades y resultados.

A todos las personas que de alguna u otra manera han hecho parte de nuestro proceso de formación profesional, gracias a todos ellos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2. JUSTIFICACION.....	19
3. OBJETIVOS.....	21
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	21
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	21
4. MARCO DE REFERENCIA.....	22
4.1. MARCO DE TEÓRICO.....	22
4.4.1. Evolución del concepto de planeación estratégica en la historia ..	22
4.4.2. Definiciones de planeación estratégica.....	24
4.4.3. Etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica	25
4.4.3.1. Análisis situacional.....	25
4.4.3.2. Estrategia empresarial.	26
4.4.3.3. Alineación estratégica.....	27
4.4.3.4. Medición de la estrategia.	27
4.4.3.5. Operativización de la estrategia.....	27
4.4.4. Beneficios de la planeación estratégica.....	28
4.4.5. Importancia de la planificación estratégica en las empresas	29
4.4.6 El Balanced Score Card (BSC) – el tablero de comando.....	31
4.4.6.1 Perspectivas.	31
4.4.6.2 Beneficios de implementar el Balance Score Card.	32
4.5. MARCO DE ANTECEDENTES.....	33
4.6. MARCO CONCEPTUAL.....	34
5. METODOLOGÍA.....	37
5.1. ALCANCE DEL PROYECTO.....	37
5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
5.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN (RELACIÓN OBJETIVOS/ ACTIVIDADES/RESULTADOS).....	38
5.4. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	40
6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TRANSPORTES EL DORADO	41
6.1. ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL.....	41
6.1.1. Identificación de factores internos.....	41
6.1.2. Identificación de factores externos. Para.....	41
6.2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	42
6.2.1. Parámetros del direccionamiento.....	42
6.2.2. Directrices estratégicas.....	43
6.2.3. Vinculación por perspectivas.	44
6.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	45
6.3.1. Construcción de objetivos estratégicos.....	45

6.3.2. Identificación de procesos.....	46
6.3.3. Construcción de objetivos de procesos.	47
6.3.4. Despliegue objetivos en proceso.	48
6.3.5. Mapa estratégico.	49
6.4. MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	50
6.4.1. Indicadores de los objetivos.....	50
6.4.2. Indicadores de los procesos	51
6.5. OPERATIVIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA	53
6.5.1. Iniciativas estratégicas.....	53
6.5.2. Plan de acción.	54
7. CONCLUSIONES	55
8. RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	62

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Fases de la investigación.....	38
Tabla 2. Cronograma de actividades	40
Tabla 3. Directrices estratégicas.....	44
Tabla 4. Vinculación por perspectivas	44
Tabla 5. Objetivos estratégicos.....	45
Tabla 6. Identificación de procesos.....	47
Tabla 7. Objetivos de procesos.....	48
Tabla 8. Despliegue de los objetivos en procesos	49
Tabla 9. Mapa estratégico	50
Tabla 10. Indicadores de los objetivos estratégicos.....	51
Tabla 11. Indicadores de los objetivos de procesos	52
Tabla 12. Especificaciones indicadores de los objetivos de procesos	52
Tabla 13. Iniciativas estratégicas	53

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. DOFA	62
Anexo B. Directrices estratégicas	71
Anexo C. Perspectivas.....	72
Anexo D. Objetivos estratégicos	74
Anexo E. Objetivos de procesos	75
Anexo F. Despliegue objetivos en procesos	76
Anexo G. Mapa estratégico	77
Anexo H. Indicadores objetivos estratégicos	78
Anexo I. Indicadores objetivos de procesos.....	80
Anexo J. Iniciativas estratégicas	83
Anexo K. Plan de acción	85

RESUMEN

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRANSPORTES EL DORADO S.A.S.*

AUTORES: MARIA ALEJANDRA JARAMILLO ANGARITA
SERGIO GONZÁLEZ ACEVEDO**

PALABRAS CLAVE: Planeación Estratégica, Balanced Score Card, Procesos, Procedimientos, Metodología, Entorno, Eficiencia, Análisis Situacional, Iniciativas Estratégicas, Planes de Acción.

DESCRIPCIÓN: Debido a que la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S está dispuesta a mejorar su operación y a implementar en sus procedimientos eficiencia y calidad; con el objetivo de contar con las bases para afrontar cualquier cambio legal que se presente y de competir con las empresas del sector, se propuso a diseñar y establecer la planeación estratégica para la organización la cual permitirá visualizar el futuro, anticipar los cambios, mitigar los riesgos, estar segura frente a la competencia, ampliar sus ingresos, beneficiar el proceso de implementación del sistema integrados de gestión "HSEQ", tomar decisiones, crear herramientas de trabajo, cumplir los objetivos, lineamientos y políticas e incursionar en nuevos proyectos; con el objetivo de fortalecer sus debilidades y de afrontar las amenazas externas las cuales se contemplan en la competencia y en los cambios de normatividad de acuerdo a lo establecido por el ministerio de transporte.

Para llevar a cabo la planeación estrategia en la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S se emplearon cinco fases las cuales corresponden a:
Análisis situacional actual, Estrategia empresarial, Alineación estratégica, Medición de la estrategia, y Operativizar la estrategia.

A si mismo se usó información interna y se estudió el entorno actual en el que se encontraba esta, a su vez se contemplaron todos los factores directos e indirectos que afectaban positiva y negativamente el funcionamiento de la organización.

Por lo tanto la planeación estratégica para la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S se desarrolló desde la construcción del análisis situacional hasta la determinación de las iniciativas estratégicas y planes de acción basada en la metodología del Balanced Score Card (BSC).

* Trabajo de grado

**Facultad De Ingenieria Fisiomecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales Especialización En Evaluación Y Gerencia De Proyectos. Director. Iván Darío Agudelo Saldarriaga

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPANY TRANSPORTES EL DORADO S.A.S.

AUTHORS: MARIA ALEJANDRA JARAMILLO ANGARITA
SERGIO GONZÁLEZ ACEVEDO**

KEYWORDS: Strategic Planning, Balanced Score Card, processes, procedures, methodology, environment, efficiency, Situational Analysis, Strategic Initiatives, Plans of Action.

DESCRIPTION: Because the company TRANSPORTES EL DORADO S.A.S is willing to improve his operation and implementing in his procedures efficiency and quality, with the aim of having the bases to face any legal change and to compete with companies of the sector, the company proposed to develop and establish strategic planning for the organization which allows visualizing the future, anticipate change, mitigate risk, be safe from competition, expand their incomes, benefiting the implementation process of the integrated management system "HSEQ", make decisions, create tools, fulfill the targets guidelines and policies and venture into new projects; in order to strengthen their weaknesses and confront external threats which are covered by the competition and changing regulations in accordance with the provisions of the ministry of transport.

To carry out strategic planning in the company TRANSPORT EL DORADO S.A.S., five phases were used:

Current Situation Analysis, Business strategy, Strategic alignment, Measurement Strategy, and Operationalize the strategy.

Also we used internal information and we studied the environment in which it was development, also will be taken into account direct and indirect factors that positively and negatively affect the functioning of the organization.

Therefore, the strategic planning for the company TRANSPORT EL DORADO S.A.S was developed with the construction of the situational analysis to determine the strategic and action plans based on the methodology of Balanced ScoreCard (BSC).

* Degree work

**Physical Mechanical Engineering Faculty. School of Industrial and Business Studies Specialization in evaluation and project management. Director. Ivan Dario Agudelo Saldarriaga

INTRODUCCION

En el presente documento encontraran el desarrollo de cada una de los fases que se llevaron a cabo para el diseño de la planeación estratégica en la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S, la planeación estratégica está basada en la herramienta practica y gerencial del Balanced Scorecard (BSC) el cual permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación proporcionando una estructura para transformar la estrategia en acción y permitiendo a su vez anticipar a futuro.

Los beneficios que se obtienen al emplear la herramienta del Balanced Scorecard en las organizaciones contribuyen a: maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo, ayudar a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización, ofrecer la gestión de una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio, facilitar la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización, medir el grado de contribución personal con los resultados de la empresa, lograr que la estrategia sea el objetivo principal, generar indicadores de control efectivo, permitir tomar decisiones oportunas y aumentar la satisfacción de sus clientes.

El Balanced Scorecard determina en las organizaciones:

- Los objetivos que se desean alcanzar; los parámetros observables que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos; las metas y las Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.
- De acuerdo a la herramienta del BSC se basó el diseño de la planeación estratégica para la empresa TRANSPORTES E DORADO S.A.S la cual cuenta con cinco fases a desarrollar, las cuales se encontraran detalladas dentro del presente documento.

Las fases que conforman la planeación estratégica son:

- Análisis situacional actual: Consiste en la identificación de factores internos y externos dentro y fuera de la organización, para llevar a cabo el desarrollo de la primera fase es recomendable emplear la matriz DOFA siendo una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias la cual permita determinar las fortalezas, debilidades, las oportunidades y las amenazas.

- Estrategia empresarial: Se definen los parámetros del direccionamiento, las directrices estratégicas y la vinculación por perspectivas, teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa.
- Alineación estratégica: Diseño del mapa estratégico y construcción de objetivos estratégicos y de procesos de acuerdo a las directrices y la identificación de procesos.
- Medición de la estrategia: De acuerdo a los objetivos estratégicos y de procesos se construyen los indicadores para cada uno de los objetivos.
- Operativizar la estrategia: Se definen las Iniciativas estratégicas y los planes de acción

El presente proyecto de Grado es importante para la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S porque el diseño de la planeación estratégica le permitirá visualizar su futuro, anticipar los cambios, estar segura frente a la competencia, ampliar sus ingresos, beneficiar el proceso de implementación del sistema de gestión integral "HSEQ", tomar decisiones, crear herramientas de trabajo, cumplir los objetivos, lineamientos y políticas e incursionar en nuevos proyectos; con el objetivo de fortalecer sus debilidades y de afrontar las amenazas externas las cuales se contemplan en la competencia y en los cambios de normatividad de acuerdo a lo establecido por el ministerio de transporte.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TRANSPORTES EL DORADO S.A.S es una pequeña empresa perteneciente al sector de transportes especial de pasajeros que ha decidido tomar un nuevo direccionamiento administrativos, organizacional y estructural con el fin de ser una empresa sólida y reconocida en el Mercado. Para lograrlo debe afrontar las grandes amenazas del sector, del ente regulador de transporte y de la competencia a su vez tener la capacidad económica, administrativa y técnica para responder ante las debilidades y superar las fortalezas y oportunidades.

Dentro de los problemas internos y externos de la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S encontramos:

a. Problemas Externos:

- Reformas del decreto 174 del 2001, el cual rige el transporte especial de pasajeros en Colombia.
- Las reglamentaciones estrictas por parte del ministerio de transporte.
- Competencia de las empresas del sector de transporte especial.
- Poco crecimiento de la economía.
- Bajas tarifas establecidas por la competencia.
- Fortalecimiento de otros medios de transporte.
- Introducción de la competencia dentro de los negocios de la empresa.
- Aumento de los costos de los insumos del funcionamiento del parque automotor aumentando el costo total del servicio prestado.
- Aumento de servicio de transporte informal (piratas).
- Incumplimiento de las normas de tránsito y del ministerio de transporte por parte de los conductores del servicio de transporte especial.

b. Problemas Internos:

- Ausencia de estructura organizacional en la empresa.
- No cuenta con manual de funciones, ni de procedimientos definidos.
- Manejo inadecuado del dinero.
- Deudas a terceros.
- Manejo inadecuado de la gerencia.
- Desenfoco en los objetivos de la organización.
- Descentralización de los procesos y de la información.
- No cuenta con un plan de trabajo definido.
- No se lleva a cabo un plan de mercadeo y publicidad (página web, imagen de la empresa, portafolio empresarial, tarjetas de la empresa, etc.).
- Baja comunicación con los afiliados y usuarios de la empresa (base de datos actualizada).
- Parque automotor para renovar.
- Falta de cultura organizacional.

- Dependencia económica de los contratos con los que cuenta la empresa.

En cuanto a los problemas externos TRANSPORTES EL DORADO esta somita hoy día a los diversos cambios de reglamentación y normatividad impuestos por el ministerio de transporte a nivel nacional, debido a los incidentes y accidentes ocasionados en los últimos años, al aumento de creación de empresas de transporte, a las irregularidades e irresponsabilidades que se presentan en el sector el ministerio a decidió ponerle frente a la situación para disminuir el número de empresas existentes de transporte especial y mitigar los riesgos y peligros a los que se ven expuestos diariamente los usuarios de este servicio.

Debido a estos cambios mencionados comienza a ser notorio el cierre progresivo de empresas pequeñas y medianas de transporte especial y la competencia se siente cada vez más fuerte, pues las empresas que están dispuestas a cumplir lo exigido por el ministerio quieren sobresalir y hacerse reconocer en el mercado y las ya posicionadas quieren cerrar estas y adueñarse del sector.

A sí mismo el aumento progresivo de la informalidad de transporte y el bajo crecimiento de la economía han generado que las tarifas de transporte especial se mantengan bajas y que el sector se someta a competir continuamente por los precios ofrecidos al mercado. De igual manera es claro que la competencia externa ha aumentado ya que se han fortalecido otros medios de transporte como lo es el transporte aéreo (viajes, turismo) y el transporte masivo (metrolínea).

Los problemas internos de TRANSPORTES EL DORADO se generan desde la dirección partiendo de que la gerencia la tiene a cargo el propietario de la organización al cual le hace falta actualización de la información del conocimiento gerencial, a su vez que el direccionamiento se torna empírico (basado en la experiencia) por lo que no cuenta con una estructura o plan de trabajo diseñado y/o estructurado pues se limita a cumplir con las actividades del día a día (apagando incendios) mezclando situaciones personales con los problemas propios de la actividad económica que se ejerce.

A sí mismo la deuda a terceros no permite que la empresa se proyecte financieramente, además de que no posee personal altamente calificado para el manejo de las finanzas. La usencia de un buen sistema de información financiero, contable, técnico, jurídico, de proceso no ha permitido que esta mejore sus procedimientos y la falta de cultura organizacional impide que se ponga en práctica las mejoras que se realizan. Más de la mitad del parque automotor con el que cuenta

TRANSPORTES EL DORADO es propiedad de terceros refiriéndonos a que los dueños son los mismos afiliados de la empresa razón por la cual este no se encuentra renovado, de igual manera el hecho de que los vehículos no sean de propiedad ocasiona que se pierda el control en el manejo y que se incumplan los requisitos legales correspondientes para cada uno de estos.

La dependencia económica de los contratos con los que opera la empresa ocasiona que frecuentemente se incumplan los compromisos de pago con los trabajadores, contratistas y proveedores, por lo tanto se requiere mayores ingresos y aumento del número de contratos.

De tal manera que para TRANSPORTES EL DORADO será un reto y un proceso de grandes cambios estructurales y organizacionales ya que tendrá que tomar decisiones claras y definitivas para iniciar los cambios y adaptarse a nuevos procesos, políticas, reformas, en general. Así mismo la empresa deberá estar dispuesta a lograr que todo el personal este enfocado en los mismos objetivos, que se cuente con estrategias de prevención y mejora, que se conozcan las oportunidades y las amenazas en el sector y las ventajas y fortalezas dentro de la organización para generar seguridad frente a la competencia, que se busquen alternativas fijas de ingreso para ampliar el programa de negocio y que se establezcan procedimientos y objetivos estratégicos para que contribuyan con la toma de decisiones.

2. JUSTIFICACION

Actualmente las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector de transporte público terrestre especial se sienten amenazadas por la problemática que se refleja en el sector, evidenciándose principalmente en:

- Las reformas que el ministerio de transporte ha sugerido realizarle al decreto 174 del 2001 el cual reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial, viéndose estas posibles reformas como requerimientos de gran exigencia para las empresas de transporte especial debido a que la capacidad económica y organizacional de algunas de ellas, no es suficiente para soportar los cambios y adaptarse a nuevos órdenes.
- La desorganización en los procesos y el manejo empírico con la que operan ciertas empresas pequeñas y medianas del sector de transporte especial, ha generado que el medio transportador sea conformista y establezca barreras para impedir cambios que beneficien la seguridad del conductor y del vehículo lo que ha permitido el cierre de estas y el apoderamiento de las grandes empresas de transporte en el mercado.
- La competencia entre las empresas del sector de transporte especial por ofrecer precios bajos, servicios de calidad y un parque automotor renovado.

De acuerdo a la problemática mencionada la empresa TRANSPORTES EL DORADO ha decidido hacerle frente a la situación actual del sector de transporte especial debido a que está dispuesta a realizar los cambios adaptándose a la reglamentación, a organizar sus procesos y a competir en el mercado, por lo cual para TRANSPORTES EL DORADO es importante contar con una planeación estratégica porque:

- Permite visualizar su futuro, encaminando la organización por los mismos objetivos, logrando que todo el personal que haga parte de ella tengan claras las oportunidades de la empresa.
- Anticipa cambios que llevan a la organización a estar preparada contando con estrategias de prevención y mejora.
- Genera seguridad a la empresa frente a la competencia debido a que es conocedora de las oportunidades y amenazas en el sector y de las ventajas y fortalezas dentro de la organización.
- Amplía su programa de negocio buscando alternativas fijas de ingreso.

- Contribuye con la determinación del enfoque de la organización permitiendo establecer y medir los objetivos estratégicos y los procedimientos.

De igual manera la planeación estratégica beneficiaria a la empresa TRANSPORTES EL DORADO en:

- El proceso de implementación del sistema de gestión integral “HSEQ” debido a que la empresa está en proceso de certificación por lo cual la planeación estratégica estará acompañada de este proceso.
- La claridad y/o razones justificables para la toma de decisiones a corto y largo plazo que beneficien a la organización.
- La creación de herramientas de trabajo que permitan la optimización de los procesos y la excelente ejecución de estos mismos.
- El cumplimiento de los objetivos, lineamientos y políticas establecidas logrando ser una empresa fuerte, competitiva, reconocida en el mercado.
- Incursionar en nuevos proyectos y/o negocios en el sector.
- Mitigar los riesgos que se pueden presentar dentro de la organización y fuera de esta.

A sí que como especialista en evaluación y gerencia de proyectos llevar a cabo esta monografía aportara para la vida profesional la capacidad para analizar los diferentes entornos de las empresas dentro de los sectores y/o mercados, determinar las oportunidades con las que cuentan y así enfocar su futuro a su vez permitirá desarrollar herramientas para diseñar planeaciones estratégicas en cualquier organización y contar con técnicas de solución, dirección y decisión. También es necesario mencionar que diseñar una planeación estratégica en una empresa lleva al estudiante de la especialización a aplicar gran parte de los conceptos y materias vistas debido a que es la alineación de una organización vista desde un proyecto.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar la planeación estratégica en la empresa Transportes el Dorado S.A.S, que le permita a la organización aprovechar las oportunidades internas y externas dentro del mercado, establecer ventajas sobre la competencia y mitigar los riesgos en sus ámbitos de dirección y de operación.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Construir el análisis situacional actual de TRANSPORTES EL DORADO S.A.S a partir de la identificación de factores internos y externos que afectan y/o favorecen el desempeño organizacional.
- Diseñar la estrategia empresarial de TRANSPORTES EL DORADO S.A.S en la que se determine la misión, visión y políticas para establecer las directrices y perspectivas de la organización.
- Establecer la alineación estratégica de la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S mediante la construcción de objetivos estratégicos e identificación de procesos.
- Definir un método de medición en la empresa TRANSPORTES EL DORADO a través de la construcción de indicadores para los objetivos estratégicos y para los procesos.
- Operativizar la estrategia mediante la determinación de las iniciativas estratégicas y planes de acción.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO DE TEÓRICO

El marco teórico del proyecto en referencia contiene la teoría básica necesaria para conocer y llevar a cabo la planeación estratégica en la empresa, en él se define el concepto de planeación estratégica, su evolución y las etapas que conforman el proceso de planeación estratégica, a su vez la importancia que tiene el diseño de esta en las organizaciones finalizando con un aporte de la planeación en una empresa de transporte.

Con el marco teórico resolvemos las siguientes inquietudes:

- ¿Evolución del concepto de planeación estratégica en la historia?
- ¿Definiciones de planeación estratégica?
- ¿Teoría de la planeación estratégica y sus etapas?
- ¿Qué beneficios trae para la organización?
- ¿Por qué es importante para la organización?

4.4.1. Evolución del concepto de planeación estratégica en la historia¹

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a

¹ CENDEJAS VALDÉZ José Luis. Concepto e historia de la planeación estratégica, [en línea] [citado 29 de abril de 2015] disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>

decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: "administración estratégica". La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementan las organizaciones es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo.

4.4.2. Definiciones de planeación estratégica. La planeación estratégica² es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades. Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

Según George A. Steiner³, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Fernández Güell⁴ considera que los instrumentos de su evaluación más utilizados en la Planeación Estratégica son:

- Sistema de indicadores para evaluar el progreso de los programas y proyectos estratégicos.
- Sistema de indicadores para evaluar el grado de impacto de la puesta en marcha de las actuaciones del Plan Estratégico sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad.
- Sistema de indicadores para evaluar la evolución de los factores eternos a la ciudad y para explorar escenarios futuros.
- Seminarios anuales para efectuar una evaluación global del progreso del Plan.

Todos estos instrumentos, según el mismo autor, deben permitir dar a una respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se ha hecho en cada una de las medidas concretas?
- ¿Qué no se ha hecho y qué medidas han perdido vigencia?
- ¿Qué no se ha hecho pero sigue vigente?
- ¿Qué nuevas propuestas parecen convenientes?
- ¿Se ha consolidado la ciudad en dinamismo económico?

²FRED R. David, "Conceptos de Administración Estratégica", La Planeacion Estrategica,,[01 septiembre 2014 en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica>

³ ORDAZ ZUBIA, V.Y, planeación estratégica, ,[en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=78>,

⁴ Ibid; ,

- ¿Ha mejorado la ciudad en calidad de vida?
- ¿Ha prosperado el equilibrio social de la ciudad?

4.4.3. Etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica⁵

4.4.3.1. Análisis situacional: Las fuerzas del entorno tanto internas como externas, representan oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades para cualquier organización. La planeación estratégica ayuda a identificar tales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades y a considerarlas al crear la misión, objetivos, planes y estrategias de una organización.

Análisis externo, un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste.

Algunas de estas fuerzas o factores son:

- Fuerzas económicas: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés, etc.
- Fuerzas sociales: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.
- Fuerzas gubernamentales: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.
- Fuerzas tecnológicas: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.
- Consumidores: necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.
- Competencia: recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas.

Análisis interno, un análisis interno consiste en analizar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que ésta cuenta.

Algunos de estos elementos o factores son:

⁵ FRED R. David, "Conceptos de Administración Estratégica", [en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>, Fecha de publicación o de última actualización: 01-09-2014 LA PLANEACION ESTRATEGICA,

- En el área administrativa: objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- En el área de marketing: ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.
- En el área de finanzas: liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.
- En el área de recursos humanos: contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- En el área de producción: disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.
- Realizar un análisis interno tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa.

4.4.3.2. Estrategia empresarial. La misión, la visión y las políticas empresariales por si solos no nos dicen nada hasta que se hacen preguntas como: ¿en qué negocios estamos?, ¿cuál es nuestro compromiso?, y ¿qué resultados deseamos? Los objetivos generan una sensación de rumbo en la toma de decisiones. La misión, la visión y las políticas no se conciben por separado ya que se ven influidos por las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

La visión indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la marca líder de autos en el mundo”.

La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Deleitar a nuestros clientes”.

La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos

Desarrollar las declaraciones de la visión, la misión y las políticas permite establecer una base sobre la cual establecer los objetivos y formular las estrategias, ya que por ejemplo permite establecer objetivos y formular

estrategias que ayuden a alcanzar la visión, que sean congruentes con la misión, y que no vayan en contra de las políticas.

4.4.3.3. Alineación estratégica. Los objetivos a largo plazo son objetivos formulados para un periodo de 3 a 5 años y que una vez alcanzados suelen definir el rumbo de la empresa. Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo en que la empresa puede centrarse son:

- Ser la empresa líder del mercado.
- Incrementar las ventas.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una marca reconocida en el mercado.

Se deben establecer objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta.

Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa consiste en establecer los procesos de dirección, misionales, y de apoyo, seguido de los objetivos de cada proceso respondiendo a las preguntas para qué sirve el proceso y como debe funcionar, para de esa manera concluir con la creación del mapa de procesos de la organización.

4.4.3.4. Medición de la estrategia. La medición de las estrategias consiste en hacer seguimiento a la implementación, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta.

Por ese motivo se deben establecer los indicadores por cada objetivo planeado en la etapa anterior, lo que corresponde un indicador por cada objetivo estratégico y un indicador por cada objetivo de procesos.

4.4.3.5. Operativización de la estrategia. El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de las iniciativas estratégicas y los planes de acción. La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados, los planes estratégicos son documentos en donde se

especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos son:

- Estrategias específicas o cursos de acción: cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.
- Asignación de recursos: qué recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- Responsables y encargados: quiénes serán los responsables y encargados de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Plazos de implementación o ejecución: cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en cuánto tiempo se obtendrán los resultados.
- Inversión o presupuesto: a cuánto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación o ejecución de las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

4.4.4. Beneficios de la planeación estratégica⁶. Beneficios Financieros, Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios No Financieros:

- Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.

⁶ CARRETO Julio, MBA, Beneficios de la planeación estratégica, <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>, última consulta en la página 01-02-2015

- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración.

4.4.5. Importancia de la planificación estratégica en las empresas⁷. La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

Según un estudio de McKinsey publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable.

El plan estratégico te dará tranquilidad, saber que estás camino al éxito es gratificante. En tiempos difíciles, saber que ciertos aspectos de la empresa necesitan atención no tiene precio. Te sorprenderá descubrir que la comunicación dentro de la empresa mejorará. Los empleados pueden beneficiarse al comprender mejor sus roles y conocer la dirección de la empresa. Invierte tiempo en un plan estratégico y encontrarás el camino al éxito.

Planeación estratégica aplicada a una empresa de transporte en Colombia⁸: La empresa Expreso Brasilia cumplió 50 años de existencia como una de las más representativas del sector. Expreso Brasilia está cumpliendo 50 años de vida. Una empresa hecha a pulso por gente de Santander, que siempre ha creído en el potencial que reviste para el país la región Caribe colombiana.

⁷ KATHRYN christ | Traducido por valeria d'ambrosio, importancia de la planificación estratégica en las empresas.[en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/,

⁸ CURA ARMAR Jorge, por las rutas de Colombia especial para el heredero, [en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://www.elheraldo.co/econom-a/expreso-brasil-50-a-os-por-las-rutas-de-colombia-37286>,

Hoy convertida en una de las más importantes empresas de transporte terrestre le sigue apostando a la inversión nacional con nuevos y modernos equipos que a la vez le generan un buen servicio a sus clientes. La tarea no ha sido fácil, porque se ha tenido que enfrentar al terrorismo en las carreteras, al transporte informal y la “guerra” con las aerolíneas que también quieren esos clientes. Mario Rodríguez, el gerente de Expreso Brasilia, nos relaciona los retos que tiene hoy la compañía.

No es fácil estar 50 años en las carreteras de Colombia en un mercado tan competido. ¿Cómo ha sido este medio siglo de Expreso Brasilia? No lo es. Y no solo por el aspecto de la competencia. Hay otros factores externos que golpean duramente el sector: el terrorismo, vías en mal estado, falta de políticas y reglas de juego claras, por parte de los gobiernos, debidamente concertadas, que permitan planear la actividad a largo o, por lo menos, mediano plazo, entre otros. La competencia, pero no la formal y legal, sino la informal y desleal, ha sido, sin duda, uno de los escollos más duros que Expreso Brasilia ha tenido que sortear durante sus cincuenta años de existencia. De suerte que llegar a esta efemérides es el resultado de una dura batalla en todos los frentes, tanto sociales, como políticos y hasta culturales.

¿Es Expreso Brasilia una de las cinco empresas más importantes en Colombia en servicio de transporte por carretera? Sin duda. En lo que respecta a transporte de pasajeros por carretera, Expreso Brasilia puede ser la de mayor cobertura territorial a nivel nacional e internacional, llegando a casi el 80% del territorio colombiano, exceptuando a los llanos orientales y Amazonía, en donde ya se está trabajando para operar en alianza con otras empresas. En el conjunto de sus operaciones, nuestra organización debe ser una de las tres más importantes compañías en el país. Nuestra empresa cuenta hoy en día con una planeación estratégica y organizacional, con procesos certificados, que la colocan en la categoría de las que, en administración, se denominan “empresas de talla mundial”.

¿Qué nuevos retos tiene? ¿Qué proyectos vienen para la compañía? Hoy en día las metas y las preocupaciones no giran tanto alrededor del crecimiento, como de la consolidación. Trabajamos con planeación estratégica, con base en programas que se desarrollan a través de proyectos. Estamos construyendo alianzas estratégicas con otras empresas del sector y de actividades conexas. Contamos con un pensamiento institucional que nos orienta y le apuntamos a la competitividad y la innovación.

4.4.6 El Balanced Score Card (BSC) – el tablero de comando⁹. El Balanced Score Card (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

4.4.6.1 Perspectivas. Perspectiva financiera: ¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas? Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio. Vincular los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

Perspectiva del cliente: ¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros? Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro. Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de clientes y mercados donde se va a competir. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

La satisfacción de los clientes estará sometida a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

⁹ Estrategias Gerenciales: Balanced Score Card, <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>, última consulta en la página 01-04-2015.

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

Perspectiva interna o de procesos de negocio: ¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes? En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Cuáles son los procesos internos en que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Perspectiva de innovación y mejora: ¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave? Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced ScoreCard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

4.4.6.2 Beneficios de implementar el Balance Score Card. Los beneficios que obtienen al aplicar el Balanced ScoreCard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced ScoreCard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

- El Balanced ScoreCard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.

4.5. MARCO DE ANTECEDENTES

TRANSPORTES EL DORADO es una empresa Santandereana que fue constituida el 13 de Junio del año 2001 por el señor HERNANDO CHACON ARDILA y habilitada por el ministerio de transporte en el mes de noviembre de este mismo año, adquiriendo una capacidad transportadora de dos (02) vehículos, en el año 2009 esta empresa fue adquirida por la señora Gloria Quintero López actualmente gerente general y propietaria, quien inicio una serie de alianzas estratégicas con distintas empresas de la región santandereana y la región del eje cafetero a través de las cuales se fortaleció la empresa y se dio a conocer como empresa de Servicio de Transporte Especial de Pasajeros en las modalidades, de Transporte Especial Empresarial, Transporte Escolar Rural y Urbano y Transporte Especial de Turismo a nivel Nacional.

En los primeros años la empresa operaba en el sector privado en los municipios aledaños al Área Metropolitana de Bucaramanga, pero a partir del año 2009 amplió el mercado a los municipios de Pereira (departamento de Risaralda), Piedecuesta, Barrancabermeja, Sabana de Torres, Puerto Wilches y Encino (departamento de Santander), Cantagallo (departamento de Bolívar), Yopal (departamento del Casanare) y Villavicencio (departamento del Meta).

Durante los años 2009, 2010 y 2011 La empresa se dedicó analizar el mercado y las necesidades del sector transporte para mejorar la calidad en el servicio y sus procedimientos, con el objetivo de fortalecer su portafolio de servicios y por ende sus ingresos.

En el año 2012, la empresa se encontraba en un proceso de recuperación financiera y reintegración en el mercado, por lo tanto contrato personal administrativo para organizar sus funciones y vincular clientes (afiliados). Debido a que su parque automotor se incrementó y los contratos con las entidades públicas se aseguraron en el año 2013 se decide mejorar la estructura organizacional de la empresa y se renueva el personal

administrativo de esta, contratando perfiles profesionales para cada cargo, a su vez se inicia un programa de capacitaciones con los conductores y afiliados. En este mismo año el ministerio de transporte empieza a implementar una nueva normatividad y a exigir reformas para las empresas de transporte especial, es ahí donde el dorado se da cuenta de que tiene que adaptarse a los cambios o esperar a que esta se cierre.

Como se toma la decisión de continuar y mejorar toda la organización para crecer en el mercado y ser reconocida como una empresa de transporte especial de calidad, en el año 2014 inicia un proceso de cambios y mejoramiento entre ellos el del proceso de certificación de los sistemas integrados de gestión, implementación de políticas, procedimientos, lineamientos, definición de cargos y perfiles, en general.

Hoy en día Transportes el dorado ha sobrevivido a las exigencias legales para la prestación del servicio público de transporte terrestre especial, pero es consciente de que la competencia es cada vez más fuerte, por lo cual busca competitividad, estabilidad económica y financiera, ampliación del mercado, mejoramiento en el servicio al cliente y calidad en su servicio.

4.6. MARCO CONCEPTUAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS¹⁰: los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo. Se pueden identificar varias características de un objetivo estratégico. De una forma amplia, estos objetivos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

OBJETIVOS DE PROCESOS¹¹: un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

¹⁰ SIGNIFICADOS. Definiciones: Objetivos estratégicos, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>.

¹¹ DEFINICIONES: Objetivos de procesos, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://definicion.mx/objetivo/>,

MAPA ESTRATÉGICO¹²: un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

INDICADORES DE LOS OBJETIVOS¹³: es una escala numérica para medir el cumplimiento de un objetivo. Como verás, se refiere a una cadena, es la medición del logro del objetivo anteriormente definido. O sea, están íntimamente relacionados. Si no tuvimos un buen conocimiento de la organización y, por lo tanto, no definimos bien los objetivos; lo más probable es que tampoco definamos bien los indicadores y por lo tanto estemos apuntando el seguimiento hacia un lado incorrecto. Los indicadores muestran el avance numéricamente. Es usual que el aumento del valor del indicador represente una mejora respecto al objetivo pero no siempre será así. Habrán casos en los cuales cuando desciende el indicador es signo de mejora.

INDICADORES DE LOS PROCESOS¹⁴: los indicadores de Proceso están vinculados a las líneas y actividades estratégicas propuestas en los Planes Estratégicos.

OPERATIVIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA¹⁵: la operativización del Plan se hace entonces a través de los programas y proyectos, que responden a principios conceptuales muy afines a la teoría estratégica. El proceso estratégico ha conducido a identificar dichos programas y proyectos con un alto grado de pertinencia, oportunidad y viabilidad estratégica. La formulación del programa y del proyecto les dará la viabilidad operativa necesaria.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS¹⁶: una vez que hemos diseñado el Mapa estratégico, es fundamental preparar el posterior despliegue del mismo hasta asignar de forma individual cada una de las tareas a los principales responsables implicados. Así pues, para cada uno de los objetivos estratégicos determinaremos los indicadores estratégicos y operativos, según el caso, las metas para la correcta gestión de los objetivos y las distintas iniciativas estratégicas que conformarán en conjunto el plan de acción. En la primera de las etapas es fundamental la PRIORIZACIÓN de

¹² PENSEMOS. Mapa estratégico, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve>.

¹³ACADEMIA. Significados: Indicadores de objetivos, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: http://www.academia.edu/10101316/Definiciones_claveObjetivo_Indicador_Meta

¹⁴ ONU. Significados: Indicadores de procesos, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://www.endvawnow.org/es/articulos/336-indicadores.html>

¹⁵Universidad Nacional de Colombia. Definiciones: Operativización, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/capitulo_2/cap2lecc2_4.htm.

¹⁶LÓPEZ Alfonso – cuadrodemandando Definiciones: Iniciativas estratégicas, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/02/09/las-iniciativas-estrategicas-configurando-el-plan-de-accion/>,

las iniciativas el tiempo y el presupuesto no es infinitos y debemos tener en cuenta que muchas iniciativas acompañan en conjunto a otras.

PLAN DE ACCIÓN¹⁷: un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

¹⁷DEFINICIÓN. *Plan de acción*, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://definicion.de/plan-de-accion/>

5. METODOLOGÍA

5.1. ALCANCE DEL PROYECTO

La planeación estratégica para la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S inicia desde la construcción del análisis situacional hasta la determinación de las iniciativas estratégicas y planes de acción.

Al final del proyecto a la empresa TRANSPORTES EL DORADO se le hace entrega de un documento físico y magnético el cual contiene la planeación estratégica de la organización.

5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

INVESTIGACION DESCRIPTIVA: El Proyecto planeación estratégica para la empresa transportes el dorado emplea un tipo de investigación descriptiva pues su marco teórico y de antecedentes logra caracterizar una situación concreta (la planeación estratégica) basada en teorías reales las cuales muestran resultados valederos y significativos dentro de las organizaciones. Para llevar a cabo el Proyecto se acude a estudiar la problemática planteada, se recolecta información, se analiza la situación actual, se realizan observaciones y se exponen los resultados y/o las conclusiones.

Las investigaciones de tipo descriptiva¹⁸, llamadas también investigaciones diagnósticas consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

La descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es? > Correlato.
- ¿Cómo es? > Propiedades.
- ¿Dónde está? > Lugar.
- ¿De qué está hecho? > Composición.
- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? > Configuración.
- ¿Cuánto? > Cantidad

¹⁸ Gross Manuel, Conozca tres tipo de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa, <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>, última consulta en la página 01-02-2015

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Etapas de la investigación descriptiva:

- Examinan las características del problema escogido.
- Lo definen y formulan sus hipótesis.
- Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- Eligen los temas y las fuentes apropiados.
- Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
- Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizan observaciones objetivas y exactas.
- Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

5.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN (RELACIÓN OBJETIVOS/ ACTIVIDADES/RESULTADOS)

Tabla 1. Fases de la investigación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES
Diseñar la planeación estratégica en la empresa Transportes el Dorado S.A.S, para permitirle a la organización aprovechar las oportunidades internas y externas dentro del mercado,	Construir el análisis situacional actual de TRANSPORTES EL DORADO S.A.S a partir de la identificación de factores internos y externos que afectan y/o favorecen el desempeño organizacional.	Identificación de factores internos de la organización.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	
<p>Establecer ventajas sobre la competencia y mitigar los riesgos en sus ámbitos de dirección y de operación.</p>	<p>Diseñar la estrategia empresarial de TRANSPORTES EL DORADO S.A.S en la que se determine la misión, visión y políticas para establecer las directrices y perspectivas de la organización.</p>	<p>Parámetros del direccionamiento (misión, visión, políticas de gestión).</p>	
		<p>Directrices estratégicas.</p>	
		<p>Vinculación por perspectivas.</p>	
	<p>Establecer la alineación estratégica de la empresa TRANSPORTES EL DORADO S.A.S mediante la construcción de objetivos estratégicos e identificación de procesos.</p>	<p>Construcción de objetivos estratégicos.</p>	
		<p>Identificación de Procesos.</p>	
		<p>Construcción de objetivos de procesos.</p>	
		<p>Despliegue objetivos en procesos.</p>	
	<p>Definir un método de medición estratégico en la empresa TRANSPORTES EL DORADO a través de la construcción de indicadores para los objetivos estratégicos y para los procesos.</p>	<p>Mapa estratégico de la organización.</p>	
		<p>Indicadores de los objetivos estratégicos.</p>	
	<p>Operativizar la estrategia mediante la determinación de las iniciativas estratégicas y planes de acción.</p>	<p>Indicadores de los procesos de la organización.</p>	<p>Iniciativas estratégicas.</p>
			<p>Planes de acción.</p>

6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TRANSPORTES EL DORADO

6.1. ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL

Para llevar a cabo el análisis situacional se empleó la herramienta DOFA en la cual se analiza la situación interna y externa de la empresa con respecto a sus objetivos y estrategias de negocio. Para la identificación de factores internos y externos se definieron ejes temáticos internos y externos basados en las necesidades de la empresa y su funcionamiento, en el sector, en el entorno y el mercado. (Anexo A. DOFA – Ejes temáticos)

Como segunda instancia para cada eje temático definido se identificaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con la participación de la gerencia, los empleados administrativos y operativos, personal experto en temas de transporte especial, medios de información y comunicación, entre otros. (Anexo A. DOFA)

Finalmente se correlacionaron las debilidades con las amenazas (DA), debilidades con las oportunidades (DO), fortalezas con las amenazas (FA) y las fortalezas con las oportunidades (FO) asignando la valoración previamente definida para cada uno de los análisis de acuerdo a las preguntas ¿En qué medida superar la debilidad nos ayudará a defendernos de la amenaza?, ¿En qué medida superar la debilidad nos ayudará a explotar la oportunidad?, ¿En qué medida aprovechar la fortaleza nos ayudará a defendernos de la amenaza?, ¿En qué medida aprovechar la fortaleza nos ayudará a explotar la oportunidad?; la valoración con mayor puntaje son aspectos de gran influencia en los análisis situacional de la empresa. (Anexo A. DOFA – Correlaciones DA.DO.FA.FO)

6.1.1. Identificación de factores internos. Para identificar los factores internos en la organización la matriz DOFA los divide en Fortalezas y Debilidades, como parámetro de referencia para realizar el análisis interno se tuvo en cuenta los factores en los cuales se puede influir. (Anexo A. DOFA)

6.1.2. Identificación de factores externos. Para identificar los factores externos de la organización la matriz DOFA los divide en Oportunidades y Amenazas, como parámetro de referencia para realizar el análisis externo se tuvo en cuenta los factores en los cuales no se puede influir pero que afectan o benefician la operación de la empresa. (Anexo A. DOFA)

6.2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En la fase estrategia empresarial se definieron los parámetros del direccionamiento, las directrices estratégicas y la vinculación por perspectivas, teniendo en cuenta la actividad principal de la empresa.

6.2.1. Parámetros del direccionamiento. Conociendo su actividad principal y el funcionamiento de esta se propone la misión, visión y las políticas, las cuales determinan quienes somos; que, como y para quien lo hacemos; que queremos y cuando lo vamos a lograr y las intenciones globales de la alta dirección hacia los temas relevantes en la organización.

La misión consiste en la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mercado, se construye a partir de las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Para quién lo hacemos?

La visión debe definir la situación futura que desea alcanzar la empresa; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y se construye respondiendo a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué queremos? ¿Cuándo lo vamos a lograr?

Las políticas de gestión son las que aplican a todos los niveles de la organización se definen de acuerdo a la necesidades de la empresa.

- Misión:

TRANSPORTES EL DORADO es una empresa con amplia experiencia y reconocimiento a nivel regional en la prestación de servicios de transporte terrestre especial de pasajeros en modalidad escolar, empresarial y turística. Atendemos las necesidades del sector público y privado, garantizando la satisfacción de nuestros clientes por medio de la prestación de servicios con vehículos seguros y confortables y con personal competente que ofrece una excelente experiencia de servicio. Aseguramos el cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia en materia de seguridad y protección ambiental, acompañada del mejoramiento continuo de nuestros procesos, lo que nos convierte en una empresa sólida y confiable.

- Visión:

En el 2017 TRANSPORTES EL DORADO será una empresa líder a nivel regional en la prestación de servicios de transporte terrestre especial y fluvial de pasajeros en modalidad escolar, empresarial y turística, destacándose por su calidad, efectividad y desempeño suministrado a sus clientes, con el apoyo de contratistas y proveedores ejecutando su objeto social dentro del marco socio-ambiental, de responsabilidad integral y legal vigente en Colombia.

- Políticas de gestión:

TRANSPORTES EL DORADO S.A.S., es una organización que presta servicios de transporte terrestre especial de pasajeros en modalidad escolar, empresarial y turística, aportando para ello la infraestructura adecuada y un personal competente; por tal motivo enfocamos la prestación de nuestro servicio teniendo como compromisos fundamentales:

- Cumplir con las necesidades y exigencias de nuestros clientes y partes interesadas.
- Aplicar controles para eliminar o minimizar los riesgos presentes en los sitios de trabajo, procurando con ello prevenir lesiones, incidentes y enfermedades laborales en nuestros trabajadores, contratistas y visitantes.
- El fomento de la adopción de estilos de vida y trabajo saludables.
- Prevenir o minimizar los impactos ambientales asociados a la generación de residuos sólidos reciclables y peligrosos, consumo de recursos naturales y derrames de sustancias químicas.
- Cumplir con los requisitos legales vigentes y requisitos de otra índole aplicables a las actividades desarrolladas por la organización.
- Mejorar continuamente la eficacia del desempeño del sistema de gestión en Seguridad, Salud Ocupacional, Ambiente y calidad.

Para el logro de estos compromisos TRANSPORTES EL DORADO S.A.S., dispone de talento humano competente, y los recursos económicos, tecnológicos y de infraestructura física necesarios para el desarrollo y mejora continua del Sistema de Gestión Integrado.

6.2.2. Directrices estratégicas. Una vez planteada la misión, visión y políticas se extraen las ideas principales y se articulan de acuerdo a los enfoques comunes definiendo así los factores claves sobre los que las organizaciones deben focalizar sus esfuerzos para obtener una posición favorable en el futuro.

Las directrices estratégicas se relacionan a continuación: (Anexo B. Directrices estratégicas)

Tabla 3. Directrices estratégicas

No.	DIRECTRICES ESTRATEGICAS
1	Líder a nivel regional en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.
2	Personal competente en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.
3	Satisfacción de los clientes.
4	Cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia.
5	Mejoramiento continuo de los procesos.
6	Empresa segura y confiable para los trabajadores y los clientes.
7	Cumplimiento de los requisitos ambientales.

6.2.3. Vinculación por perspectivas. Definidas las directrices estratégicas se asignan las perspectivas las cuales corresponden a las sugeridas por la metodología del BSC: perspectiva del talento humano, perspectiva de procesos, perspectiva clientes, perspectiva financiera.

La vinculación por perspectivas se relaciona a continuación: (Anexo C. Perspectivas)

Tabla 4. Vinculación por perspectivas

No.	DIRECTRICES ESTRATEGICAS	PERSPECTIVAS
1	Líder a nivel regional en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros	Financiera
2	Empresa segura y confiable para los trabajadores y los clientes	Financiera
3	Satisfacción de los clientes	Cientes
4	Cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia	Procesos
5	Mejoramiento continuo de los procesos	Procesos
6	Cumplimiento de los requisitos ambientales	Procesos
7	Personal competente en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros	Talento Humano

6.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

La alineación estratégica es la fase donde se asegura de que el personal, los productos, procesos y sistemas apoyen el negocio y las metas de la organización, es donde se planifica de manera eficiente para alcanzar los objetivos mediante el uso de los recursos. La alineación estratégica está definida por la construcción de los objetivos estratégicos, la identificación de los procesos, la construcción de los objetivos de procesos y el despliegue de los objetivos de procesos.

6.3.1. Construcción de objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son los propósitos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico realizando acciones que le permitan cumplir con su misión y visión, debido a que estos están basados en la visión, la misión y los valores de una organización, los objetivos estratégicos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores. La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización.

Para la construcción de los objetivos estratégicos en la empresa TRANSPORTES EL DORADO se tuvo en cuenta las perspectivas y directrices definida previamente, por lo cual para cada directriz se construyó uno o más de un objetivo estratégico teniendo en cuenta que estos fueran medibles, alcanzables, retadores, temporales y específicos. Los objetivos estratégicos se relacionan a continuación: (Anexo D. Objetivos estratégicos)

Tabla 5. Objetivos estratégicos

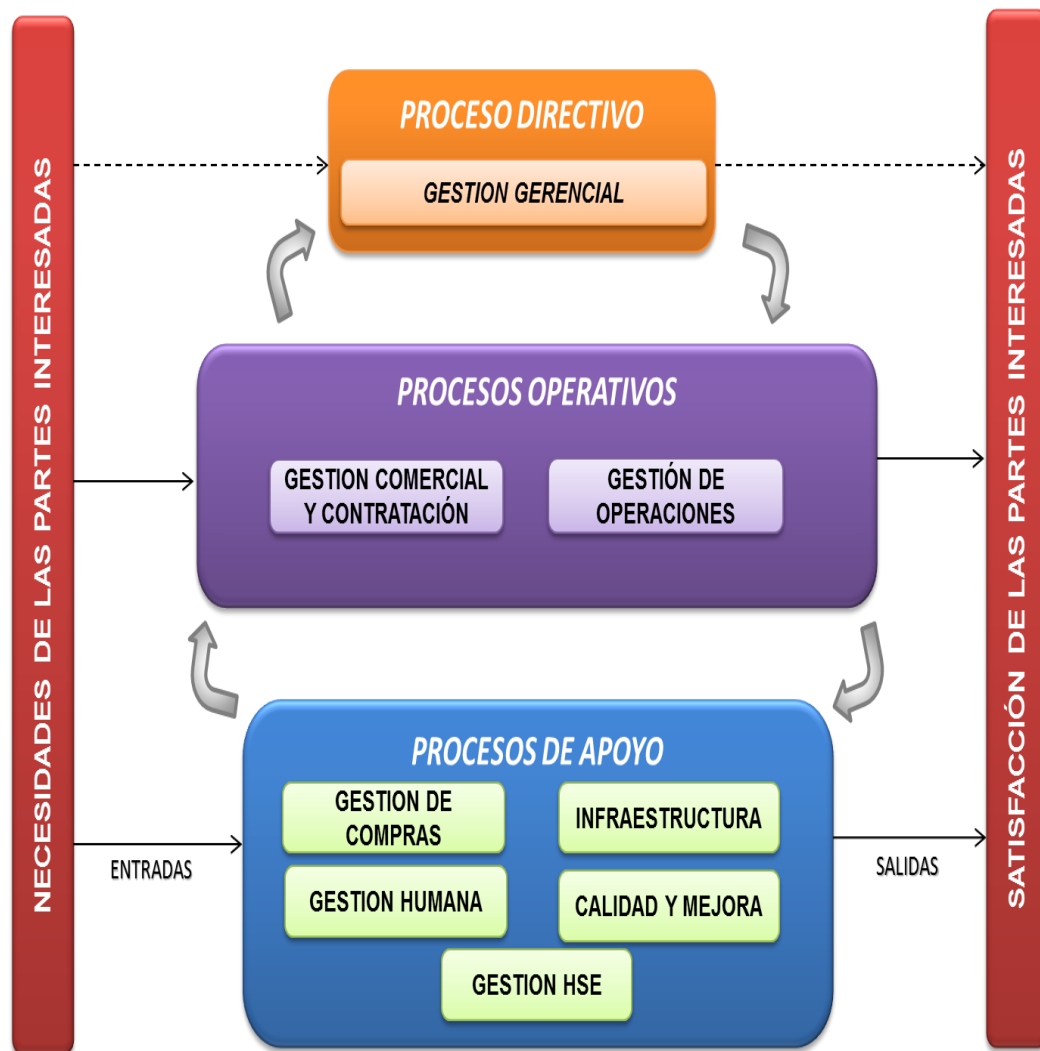
PERSPECTIVAS	DIRECTRICES ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Financiera	Líder a nivel regional en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.	Duplicar el número de contratos durante el año 2016 en referencia al año 2015.
		Elevar el nivel de ventas en Santander en un 5% durante el año 2016.
	Empresa segura y confiable para los trabajadores y los clientes.	Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 3% durante el año 2016.
		Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años a partir del 2016.

PERSPECTIVAS	DIRECTRICES ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Clientes	Satisfacción de los clientes.	Elevar en un 5% la satisfacción de los clientes durante el año 2016.
Procesos	Cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia.	Cumplir al 100% los requisitos legales por el Decreto 348 requeridos al 2016. Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% durante el año 2016.
	Mejoramiento continuo de los procesos.	Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2016. Disminuir a máximo 3 no conformidades encontradas en las auditorías internas realizadas en la empresa.
	Cumplimiento de los requisitos ambientales.	Asegurar la disposición final de los residuos sólidos generados por el 20% del parque automotor en el año 2016.
Talento Humano	Personal capacitado y competente en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.	Elevar el nivel de competencia del personal en un 20% durante el año 2016.
		Asegurar el 90% del programa de capacitación anual de la empresa durante el año 2016.

6.3.2. Identificación de procesos. Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que al interactuar juntas los elementos de entrada se convierten en resultados. En la empresa TRANSPORTES EL DORADO se identificaron los procesos teniendo en cuenta la siguiente clasificación: direccionales, misionales y de apoyo, teniendo en cuenta que los direccionales establecen el norte de la organización definan las políticas, objetivos y estrategias de esta frente al futuro; los misionales desarrollan el producto o servicio para el cual la entidad fue creada y los de apoyo suministran los recursos, servicios e información necesaria para el cumplimiento de objetivo de cada proceso.

La identificación de procesos se relaciona a continuación:

Tabla 6. Identificación de procesos



6.3.3. Construcción de objetivos de procesos. De acuerdo a los procesos definidos previamente (direccionales, misionales y de apoyo) se construyeron los objetivos para cada uno de estos procesos, respondiendo a dos cuestionamientos: para qué sirve el proceso y como debe funcionar, obtenida la respuesta se fusionaron creando así el objetivo de proceso final.

Los objetivos de procesos se relacionan a continuación: (Anexo E. Objetivos de proceso)

Tabla 7. Objetivos de procesos

PROCESOS		OBJETIVO DE PROCESOS
Dirección	Gestión Gerencial	Establecer directrices y mecanismos de control en la empresa que asegure una apropiada toma de decisiones de manera segura y confiable.
Misional	Gestión Comercial y Contratación	Cumplir con el presupuesto de la empresa a través de la aplicación y adjudicación de los procesos de licitación y el fortalecimiento de las relaciones comerciales.
	Gestión de Operaciones	Coordinar la logística, mantenimiento y operación del parque automotor de la empresa, por medio de personal capacitado capaz de gestionar oportunamente las necesidades y requerimientos del usuario y del parque automotor.
Apoyo	Gestión de Compras	Cumplir con las solicitudes de compra de los procesos de la empresa, de manera oportuna, seleccionado el mejor proveedor y cumpliendo con las especificaciones.
	Gestión Humana	Vincular, administrar y capacitar al personal de la empresa asegurando el bienestar y sus competencias.
	Infraestructura	Asegurar que las instalaciones estén adecuadas para la prestación del servicio en óptimas condiciones de limpieza, orden y distribución para cada una de las áreas.
	Calidad y Mejora	Realizar mejoramiento continuo de los procesos, mediante el uso de herramientas de evaluación y seguimiento que permitan el cumplimiento de los objetivos trazados.
	Gestión HSE	Asegurar una apropiada gestión ambiental y de seguridad por medio del cumplimiento de requisitos legales del sector.

6.3.4. Despliegue objetivos en proceso. Para realizar el despliegue de los objetivos en procesos es necesario tener en cuenta los objetivos estratégicos así como cada uno de los procesos de dirección, misionales y de apoyo definidos previamente. La finalidad del despliegue de objetivos en procesos es determinar que tanto los objetivos estratégicos se

soportan en los procesos para lograr sus potencialidades. Para la empresa TRANSPORTES EL DORADO los procesos de apoyo denominados calidad y mejora y gestión HSE son los que reflejan mayor vinculación para el logro de los objetivos planteados.

El despliegue de los objetivos en procesos se relaciona a continuación: (Anexo F. despliegue de objetivos de procesos)

Tabla 8. Despliegue de los objetivos en procesos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROCESOS							
	PD1	PM1	PM2	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
	Gestión Gerencial	Gestión Comercial y Contratación	Gestión de Operaciones	Gestión de Compras	Gestión Humana	Infraestructura	Calidad y Mejora	Gestión HSE
Duplicar el numero de contratos durante el año 2016 en referencia al año 2015.	X	X					X	
Elevar el nivel de ventas en Santander en un 5% durante el año 2016.		X	X		X			
Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 3% durante el año 2016.	X	X						
Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años a partir del 2016.	X	X	X					
Elevar en un 5% la satisfacción de los clientes durante el año 2016.			X		X	X	X	X
Cumplir al 100% los requisitos legales por el Decreto 348 requeridos al 2016.	X						X	X
Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% durante el año 2016.			X				X	X
Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2016.							X	X
Disminuir a máximo 3 no conformidades encontradas en las auditorias internas realizadas en la empresa.				X			X	
Asegurar la disposición final de los residuos solidos generados por el 20% del parque automotor en el año 2016.	X						X	X
Elevar el nivel de competencia del personal en un 20% durante el año 2016.					X		X	X
Asegurar el 90% del programa de capacitación anual de la empresa durante					X			X

6.3.5. Mapa estratégico. Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante la relación entre los objetivos estratégicos y las cuatro perspectivas del BSC (talento humano, procesos, clientes, financiera).

El mapa estratégico se relaciona a continuación: (Anexo G. Mapa estratégico)

Tabla 9. Mapa estratégico

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS				
Financiera	Duplicar el número de contratos durante el año 2016 en referencia al año 2015.	Elevar el nivel de ventas en Santander en un 5% durante el año 2016.	Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 3% durante el año 2016.	Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años a partir del 2016.	
	↑	↑	↑		
Cientes	Elevar en un 5% la satisfacción de los clientes durante el año 2016				
	↑	↑	↑		
Procesos	Cumplir al 100% los requisitos legales por el Decreto 348 requeridos al 2016.	Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% durante el año 2016.	Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2016.	Disminuir a máximo 3 no conformidades encontradas en las auditorías internas realizadas en la empresa.	Asegurar la disposición final de los residuos sólidos generados por el 20% del parque automotor en el año 2016.
	↑	↑	↑		
Talento Humano	Elevar el nivel de competencia del personal en un 20% durante el año 2016.		Asegurar el 90% del programa de capacitación anual de la empresa durante el año 2016.		

6.4. MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA

La medición de la estratégica está conformada por la construcción de los indicadores de los objetivos y los indicadores de procesos, es la fase donde se definen los indicadores y las potencialidades que se esperan de cada uno de los objetivos propuestos.

6.4.1. Indicadores de los objetivos. Los indicadores de los objetivos son la medición del logro del objetivo a su vez muestran el avance numéricamente. Para definir los indicadores de los objetivos en la empresa TRANSPORTES EL DORADO, se tomaron los objetivos estratégicos los cuales fueron definidos en base a las perspectivas y a las directrices estratégica, cada indicador de procesos cuenta con un responsable, una frecuencia, una fuente de información y una potencialidad.

Los indicadores de los objetivos se relacionan a continuación: (Anexo H. Indicadores de los objetivos).

Tabla 10. Indicadores de los objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATEGICO	VARIABLE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO
Duplicar el numero de contratos durante el año 2016 en referencia al año 2015.	Número de contratos	F1	$F1 = \left(\frac{\# \text{ de Contratos } 2016 - \# \text{ de Contratos } 2015}{\# \text{ de Contratos } 2015} \right) * 100$
Elevar el nivel de ventas en Santander en un 5% durante el año 2016.	Ventas	F2	$F2 = \left(\frac{\$ \text{ Ventas } 2016 - \$ \text{ Ventas } 2015}{\$ \text{ Ventas } 2015} \right) * 100$
Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 3% durante el año 2016.	Rentabilidad del Patrimonio	F3	$F3 = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \right) * 100$
Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años a partir del 2016.	Nivel de Endeudamiento	F4	$F4 = \left(\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} \right) * 100$
Elevar en un 5% la satisfacción de los clientes durante el año 2016	Satisfacción de los Clientes	C1	Resultado de la tabulación de la encuesta
Cumplir al 100% los requisitos legales por el Decreto 348 requeridos al 2016.	Requisitos Legales	P1	$P1 = \left(\frac{\# \text{ de Requisitos Legales Cumplidos}}{\# \text{ Total de Requisitos Legales}} \right) * 100$
Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% durante el año 2016.	Infracciones	P2	$P2 = \left(\frac{\# \text{ de Infracciones } 2016 - \# \text{ de Infracciones } 2015}{\# \text{ de Infracciones } 2015} \right) * 100$
Disminuir los costos administrativos en un 5% durante el año 2016.	Costos Administración	P3	$P3 = \left(\frac{\$ \text{ Costos Administrativos } 2016 - \$ \text{ Costos Administrativos } 2015}{\$ \text{ Costos Administrativos } 2015} \right) * 100$
Disminuir a máximo 3 no conformidades encontradas en las auditorias internas realizadas en la empresa.	No conformidades	P4	Número de no conformidades
Asegurar la disposición final de los residuos solidos generados por el 20% del parque automotor en el año 2016.	Kilogramos	P5	$P4 = \left(\frac{\text{Número de vehiculos a los cuales se les hace disposicion final de residuos}}{\text{Número total de vehiculos}} \right) * 100$
Elevar el nivel de competencia del personal en un 20% durante el año 2016.	Competencias del personal	TH1	$TH1 = \left(\frac{\text{Total de Personal Capacitado}}{\text{Total de Empleados}} \right) * 100$
Asegurar el 90% del programa de capacitación anual de la empresa durante el año 2016.	Capacitaciones	TH2	$TH2 = \left(\frac{\text{Total Capacitaciones Realizadas}}{\text{Total Capacitaciones Proyectadas}} \right) * 100$

6.4.2. Indicadores de los procesos. Los indicadores de Proceso están vinculados a las líneas y actividades estratégicas propuestas en los Planes Estratégicos. Para definir los indicadores de los procesos en la empresa TRANSPORTES EL DORADO, se tomaron los objetivos de procesos los cuales fueron definidos a través de la identificación de procesos (clasificación: estratégicos, misionales y de apoyo), cada indicador de procesos cuenta con un responsable, una frecuencia, una fuente de información y una potencialidad.

Los indicadores de procesos permitirán monitorear la cantidad de servicios prestados, contratados, procesos adjudicados, herramientas de control efectivas, total de compras cumplidas y solicitadas, personal capacitado, clientes satisfechos, en general.

Los indicadores de los objetivos se relacionan a continuación: (Anexo I. Indicadores de los procesos)

Tabla 11. Indicadores de los objetivos de procesos

OBJETIVOS DE PROCESOS	PROCESO	VARIABLE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO
Establecer directrices y mecanismos de control en la empresa que asegure una apropiada toma de decisiones de manera segura y confiable	Gestión Gerencial	Herramientas de control	GG	$GG = \left(\frac{HED}{HSD}\right) \times 100$
Cumplir con el presupuesto de la empresa a través de la aplicación y adjudicación de los procesos de licitación y el fortalecimiento de las relaciones comerciales	Gestión Comercial y Contratación	Procesos de contratación	GCC	$GCC = \left(\frac{PA}{TPA}\right) \times 100$
Coordinar la logística, mantenimiento y operación del parque automotor de la empresa, por medio de personal capacitado capaz de gestionar oportunamente las necesidades y requerimientos del usuario y del parque automotor.	Gestión de Operaciones	Servicios prestados	GO	$GO = \left(\frac{SPA}{TSP}\right) \times 100$
Cumplir con las solicitudes de compra de los procesos de la empresa, de manera oportuna, seleccionado el mejor proveedor y cumpliendo con las especificaciones.	Gestión de Compras	Compras solicitadas	GC	$GC = \left(\frac{CCS}{TCS}\right) \times 100$
Vincular, administrar y capacitar al personal de la empresa asegurando el bienestar y sus competencias.	Gestión Humana	Personal satisfecho	GH	$GH = \left(\frac{PSE}{PTE}\right) \times 100$
Asegurar que las instalaciones estén adecuadas para la prestación del servicio en óptimas condiciones de limpieza, orden y distribución para cada una de las áreas.	Infraestructura	Cientes Internos satisfechos	I	$I = \left(\frac{CIS}{TCIE}\right) \times 100$
Realizar mejoramiento continuo de los procesos, mediante el uso de herramientas de evaluación y seguimiento que permitan el cumplimiento de los objetivos trazados.	Calidad y Mejora	Cumplimiento de los indicadores	CM	$CM = \left(\frac{IC}{IM}\right) \times 100$
Asegurar una apropiada gestión ambiental y de seguridad por medio del cumplimiento de requisitos legales del sector.	Gestión HSE	Requisitos legales	GHSE	$GHSE = \left(\frac{RC}{TR}\right) \times 100$

Tabla 12. Especificaciones indicadores de los objetivos de procesos

HED	Herramientas de control efectivas para la toma de decisiones
HSD	Total de Herramientas de control Seleccionadas para la toma de decisiones
PA	Procesos de contratación adjudicados
TPA	Total procesos de contratación aplicados
SPS	Servicios prestados a satisfacción
TSP	Total de servicios prestados
CCS	Compras cumplidas durante la fecha solicitada
TCS	Total de compras solicitadas
PSE	Personal satisfecho con la empresa
PTE	Personal total de la empresa
CIS	Cientes internos satisfechos
TCIE	Total de clientes internos encuestados
IC	Indicadores cumplidos
IM	Número total de indicadores medidos
RC	Número de requisitos cumplidos
TR	Número total de requisitos

6.5. OPERATIVIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La operativización de la estratégica está conformada por las iniciativas estratégicas y los planes de acción, es la fase donde la planeación estratégica evidencia los responsables, los recursos requeridos y las actividades a desarrollar para cumplir y responder a las estrategias y objetivos definidos.

6.5.1. Iniciativas estratégicas. Diseñado el Mapa estratégico es fundamental realizar el despliegue del mismo y asignar las tareas a los responsables, por lo tanto para cada uno de los objetivos estratégicos y de procesos se diseña un indicador y se le asigna una iniciativa estratégica la cual conformara en conjunto los planes de acción.

Las iniciativas estratégicas para la empresa TRANSPORTES EL DORADO se construyeron en base a las directrices y objetivos estratégicos, debido a que todo objetivo estratégico debe estar asociado a una iniciativa estratégica.

Las iniciativas estratégicas definidas se relacionan a continuación: (Anexo J. iniciativas estratégicas).

Tabla 13. Iniciativas estratégicas

No.	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
1	Aplicar a la mayor cantidad de procesos de contratación en los cuales se cumpla con los requisitos mínimos exigidos.
2	Rediseñar y ampliar el portafolio de servicios.
3	Ofrecer el portafolio de servicios a entidades privadas en la región de Santander.
4	Disminuir los costos operativos y administrativos en la organización.
5	Negociar el pago de las deudas con terceros.
6	Asegurar que se toman las acciones señaladas por los clientes en las encuestas realizadas.
7	Realizar llamadas periódicas a los clientes para conocer sus necesidades.
8	Implementar en la empresa el Decreto 348 del 2015.
9	Realizar campaña de incentivos para aquellos conductores que cumplan con el programa de cero multas e infracciones.
10	Estandarizar tarifas para los costos administrativos mensuales.

No.	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
11	Hacer un análisis de causa que nos permitan analizar las acciones por la cuales se detectan las no conformidades y nos permitan tomar acciones.
12	Realizar convenio con una empresa certificada para la disposición final de residuos.
13	Brindarle al personal la formación para adquirir habilidades y destrezas.
14	Desarrollar y socializar temas de interés para los empleados y afiliados de la empresa.
15	Cumplir con el cronograma establecido para el programa de capacitación.

6.5.2. Plan de acción. El plan de acción prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con los objetivos constituyéndose como una especie de guía que brinda una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Para desarrollar los planes de acción de la empresa TRANSPORTES EL DORADO, se tomaron las iniciativas estratégicas definidas previamente con base en los objetivos estratégicos y las directrices estratégicas, cada iniciativa se pretende alcanzar a través de las actividades propuestas, los responsables y las fechas y recursos asignados.

Las actividades se determinan con base en las necesidades de la empresa y en las actividades que se requieren para cumplir con los objetivos, por lo tanto cada iniciativa estratégica cuenta con su plan de acción definido. (Anexo K. Plan de acción).

7. CONCLUSIONES

El análisis situacional actual (DOFA) de la empresa TRANSPORTES EL DORADO permitió observar el estado actual del sector de transporte especial de pasajeros, indicándonos que está afectado por los grandes cambios de normatividad influyendo administrativa y financieramente a las pequeñas y medianas empresas del sector.

La planeación estratégica permite fortalecer las debilidades internas y afrontar las amenazas del sector por lo tanto las debilidades con mayor valoración según el análisis situacional (DOFA) de la empresa TRANSPORTES EL DORADO se reflejan en los procesos, la alta gerencia y financieramente, así mismo las amenazas con mayor influencia en la empresa se evidencian en la competencia, la normatividad y las entidades públicas y privadas.

El diseño de la planeación estratégica permitió que TRANSPORTES EL DORADO definiera y/o estableciera una estructura organizacional acorde con la actividad principal de la empresa (servicio de transportes especial de pasajeros), con la toma de decisiones y la coordinación de las actividades a ejecutar.

La construcción de los objetivos estratégicos y la identificación de los procesos permitieron definir la alineación estratégica para la empresa TRANSPORTES EL DORADO la cual le permitirá a la organización planificar de manera eficiente sus recursos y actividades, asegurando que tanto el personal como los procesos apoyen la actividad de la empresa y alcancen las metas establecidas por esta.

La medición de la estrategia permitió definir los indicadores y las potencialidades que se esperan en cada uno de los objetivos estratégicos y de procesos propuestos, teniendo en cuenta que los indicadores de proceso están vinculados a las líneas y actividades estratégicas propuestas en los planes estratégicos y los indicadores de objetivos al cumplimiento de las metas de la organización.

Con base en los objetivos estratégicos definidos para la empresa TRANSPORTES EL DORADO se diseñan las iniciativas estratégicas a las cuales se les crea planes de acción para asegurar que la organización asigne funciones, responsables y recursos permitiéndole el cumplimiento de los objetivos e indicadores propuestos.

A través del diseño de la Planeación estratégica la empresa TRANSPORTES EL DORADO inicio su proceso de implementación de los sistemas integrados de gestión, debido a los resultados obtenidos en cada una de las fases de la planeación la gerencia comprendió la importancia de contar con una empresa organizada y competitiva.

El diseño de la planeación estratégica logro que tanto la gerencia como el personal administrativo y operativo conocieran el estado actual de TRANSPORTES EL DORADO ampliando la visión de la empresa y comprendiendo que su funcionamiento está basado en procesos y procedimientos.

TRANSPORTES EL DORADO con la planeación estratégica lograra visualizar su futuro, anticipar los cambios, estar segura frente a la competencia, ampliar sus ingresos, tomar decisiones, crear herramientas de trabajo, cumplir los objetivos, lineamientos y políticas e incursionar en nuevos proyectos.

Si TRANSPORTES EL DORADO desea obtener una posición favorable en el futuro debe focalizar sus esfuerzos en las directrices estratégicas definidas las cuales corresponden a: liderar el mercado nacional, contar con personal competente, satisfacer al cliente, cumplir con los requisitos legales y ambientales, mejorar continuamente los procesos, ser una empresa segura y confiable.

8. RECOMENDACIONES

Debido a la situación actual del sector de transporte especial de pasajeros, TRANSPORTES EL DORADO deberá implementar la planeación estratégica con el objetivo de ser una empresa: competente en el mercado, que cuente con las herramientas para ampliar su negocio y que sea capaz de asumir y enfrentar los cambios de la normatividad.

Con el diseño de la planeación estratégica se definió una estructura organizacional para la empresa TRANSPORTES EL DORADO por lo tanto es necesario que el personal administrativo y operativo como los afiliados conozcan los responsables de las funciones y de los procesos establecidos ya que será la manera como operara la empresa y contribuirá a lograr los objetivos propuestos.

Con el diseño de la planeación estratégica se definieron los lineamientos estratégicos, por lo tanto TRANSPORTES EL DORADO deberá reconocerlos e identificarse con lo propuesto para que sea capaz de divulgarlos dentro y fuera de la organización y así unir esfuerzos y trabajar por los mismos objetivos.

Para conocer la potencialidad alcanzada de los objetivos estratégicos y de procesos establecidos para la empresa TRANSPORTES EL DORADO, se recomienda emplear los indicadores determinados siendo estos, el método de medición definido en el diseño de la planeación estratégica para la organización.

Los planes de acción elaborados dentro del diseño de la planeación estratégica son la herramienta necesaria para cumplir los objetivos estratégicos definidos para la empresa TRANSPORTES EL DORADO, por lo tanto se recomienda llevar a cabo la ejecución de estos planes de acción, realizando cada una de las actividades planteadas y teniendo en cuenta la potencialidad del indicador respecto a cada objetivo.

El proceso de certificación en los sistemas integrados de gestión inicio a partir del diseño de la planeación estratégica, se recomienda a TRANSPORTES EL DORADO continuar con la certificación en HSEQ que facilite el fortalecimiento y mejoramiento de los procesos y procedimientos, contribuir con los cambios que decreta la normatividad y así mismo ir construyendo herramientas diferenciadoras ante la competencia.

Para llevar a cabo la implementación de la planeación estratégica en la empresa TRANSPORTES EL DORADO será necesario que la gerencia apoye administrativa y financieramente el proceso, ya que se requiere de recursos económicos para llevar a cabo los objetivos propuestos junto con los planes de acción.

Se recomienda a la empresa TRANSPORTES EL DORADO trabajar bajo el enfoque de las directrices estratégicas determinadas en la planeación estratégica (liderar el mercado nacional, contar con personal competente, satisfacer al cliente, cumplir con los requisitos legales y ambientales, mejorar continuamente los procesos, ser una empresa segura y confiable) para lograr la articulación de lo planeado con lo ejecutado (cumplimiento de los objetivos estratégicos y de procesos propuestos).

BIBLIOGRAFÍA

ACADEMIA. Significados: Indicadores de objetivos, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: http://www.academia.edu/10101316/Definiciones_claveObjetivo_Indicador_Meta

BALLEN RUIZ, Xiomara. Análisis DOFA. Bogotá. 2012. 8 p.

CARRETO Julio, MBA, Beneficios de la planeación estratégica, [en línea] [citado 01 de febrero de 2015] disponible en: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>,

CENDEJAS VALDÉZ José Luis. Concepto e historia de la planeación estratégica,[en línea] [citado 29 de abril de 2015] disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. Mc Graw Hill. Segunda Edición. 2001. 318 p.

CURA ARMAR Jorge, por las rutas de Colombia especial para el heredero, [en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://www.elheraldo.co/econom-a/expreso-brasil-50-a-os-por-las-rutas-de-colombia-37286>,

DEFINICIÓN. Plan de acción, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://definicion.de/plan-de-accion/>

DEFINICIONES: Objetivos de procesos, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://definicion.mx/objetivo/>,

DEGERENCIA. Balanced ScoreCard. [en línea]. <http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard/>. [citado el 2 de julio de 2015].

ESTRATEGIAS GERENCIALES: Balanced Score Card, <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>, última consulta en la página 01-04-2015.

FRED R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, [en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>,

GERENCIE. ¿Para qué sirve la matriz DOFA?. [en línea]. <<http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>>. [citado el 28 de septiembre de 2014].

GONZÁLEZ BALAGUER, Diego Armando. Planeación Estratégica para la Empresa Cristalier Ltda. Escuela de Ingenierías y Administración. Trabajo de Grado (Ingeniería Industrial). Universidad Pontificia Bolivarian. Bucaramanga. 2006.

GOODSTEIN, Leonard. NOLAN, Timothy. PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada: Una Guía completa - Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. 1998. 442 p.

GROSS Manuel, Conozca tres tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa, [en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

KATHRYN christ | Traducido por valeria d'ambrosio, importancia de la planificación estratégica en las empresas, [en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/,

LÓPEZ Alfonso – cuadro de mandos Definiciones: Iniciativas estratégicas, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/02/09/las-iniciativas-estrategicas-configurando-el-plan-de-accion/>,

MARTÍNEZ MONSALVE, Alba Lucía. OLIVEROS SILVA, Marisol. Bucaramanga. 2012. Trabajo de Grado. Universidad Industrial de Santander, 2012. Planeación Estratégica para la Empresa "Creaciones Decare". Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.

ONU. Significados: Indicadores de procesos, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>

ORDAZ ZUBIA, V.Y, planeación estratégica, [en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=78>,

ORIÓN ARAMAYO, "Manual de Planificación Estratégica, Universidad de Chile". Internet: [en línea] [citado 10 de febrero de 2015] disponible en: <http://es.slideshare.net/leivachile/manual-de-planificacin-estrategica-universidad-de-chile>.

PENSEMOS. Mapa estratégico, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve>.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial Pirámide. 2009. 465 p.

QUINTERO TORRES, Katherine. Bucaramanga. 2006. Trabajo de Grado. Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga. Aplicación de la Planeación Estratégica a la Empresa Trasvac: "Sistemas de Transporte Neumático". Escuela de Ingenierías y Administración.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. México. Ecafsa Thomson Learning. 2001. 319 p.

SÁNCHEZ ÁLVAREZ, Beatriz Lorena. Diseño de un modelo de planeación estratégica basado en el Balanced Scorecard para la Terminal de Transporte de Bucaramanga. Escuela de Ingenierías y Administración. Trabajo de Grado. Universidad Pontificia Bolivariana-Seccional Bucaramanga. 2013

SIGNIFICADOS. Definiciones: Objetivos estratégicos, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <http://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>.

SOLARO, Joaquín. QUIROGA, Maria José. CHAVES, Roció. "Sistemas de planificación estratégica en el sector público uruguayo". [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/228/1/M-CD4082.pdf>.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Definiciones: Operativización, [en línea] [citado 1 de septiembre de 2015] disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/capitulo_2/cap2lecc2_4.htm.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA Planeación estratégica y desarrollo rural. [en línea]. [citado el 28 de septiembre de 2014]. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm.

VARGAS VIDAL, Alina Maria. LOZANO CORTÁZAR, Lina Vanessa. Trabajo de Grado (Magister en Administración con énfasis en gestión estratégica). Universidad ICESI. Guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: caso poloingsa. Facultad de ciencias administrativas y económicas. Maestría en Administración. Santiago de Cali, 2010. 209 p.

ANEXOS

Anexo A. DOFA

EJES TEMATICOS INTERNOS
Recurso Humano
Procesos
Alta Gerencia
Financiero
Infraestructura
Contratación
Imagen corporativa
Experiencia
Legal

EJES TEMATICOS EXTERNOS
Entidades Gubernamentales y privadas
Competencia
Normatividad
Tecnología
Entorno Macroeconómico
Nuevos Mercados
Alianzas Estratégicas
Ofertas de Trabajo

ANALISIS INTERNO	
EJE TEMATICO INTERNO	DEBILIDADES
Recurso Humano	No se tiene en cuenta el perfil profesional para realizar la contratación administrativa y/o operativa.
	No se lleva a cabo el proceso de contratación a la hora de vincular personal en empresa.
	No se realiza inducción al personal que ingresa a la empresa.
	No se tiene una estructura salarial definida para los cargos.
Procesos	No se tiene una estructura organizacional definida.
	No se tienen en cuenta los procedimientos definidos para llevar a cabo las actividades en la empresa.
	No se implementa el programa de seguridad y salud en el trabajo.
	Ausencia de cultura organizacional en la empresa.
	No se tiene definido un plan de trabajo, por lo tanto las actividades del personal administrativa se basan en las necesidades del día a día.
	No se cuenta con una base de información actualizada y confiable de los usuarios de la empresa (clientes, afiliados, personal administrativo y operativo).
	No se tiene establecida las tarifas por recorridos para los respectivos cobros en la contratación de transporte especial: escolar, empresarial, turístico y de usuarios.
Alta Gerencia	Toma de decisiones apresuradas por parte de la gerencia, sin tener en cuenta lineamientos o procedimientos a seguir.
	Decisiones de la empresa centralizadas en la gerencia.
	Cambios constantes en las decisiones por parte de la gerencia.
	Falta de capacitación y actualización de la gerencia.
	La gerencia no realiza una planeación de las actividades de la empresa.
Financiero	No se cuenta con un sistema de información contable.
	No se lleva a cabo una proyección financiera.
	Los recursos financieros de la empresa se mezclan con los compromisos personales de la gerencia.
	No se emplean transacciones electrónicas, se maneja el dinero en efectivo.
	Alto índice de endeudamiento.
	Ausencia de personal altamente capacitado para el manejo y direccionamiento de las finanzas de la empresa.
Infraestructura	No se cuenta con un parque automotor renovado.
	Las instalaciones de la empresa no son las adecuadas, no cuentan con parqueaderos, salas de capacitación, oficinas independientes, sala de espera, en general.
Contratación	Los contratos que se llevan a cabo en la empresa no son elaborados ni revisados por un profesional jurídico.
Imagen Corporativa	No se tiene establecido, ni proyectado un plan de mercadeo y publicidad en el que se incluya: página web, imagen de la empresa, portafolio empresarial, tarjetas de presentación, etc.
Experiencia	Poca experiencia en contratación de transporte especial con entidades privadas.
Legal	Los afiliados desconocen en su totalidad la ley que rige a las empresas de transporte especial.

ANALISIS INTERNO	
EJE TEMATICO INTERNO	FORTALEZAS
Recurso Humano	El personal administrativo de la empresa es profesional.
	El personal operativo interno es capacitado constantemente en temas de seguridad vial.
	El personal operativo cuenta con experiencia en conducción de vehículos (bus, busetas, microbuses y camionetas) de mas de tres años.
Procesos	Se encuentra en proceso de certificación de los sistemas integrados de gestión (HSEQ).
	Se cuenta con procedimientos para cada uno de los procesos de la empresa.
Alta Gerencia	La gerencia cuenta con experiencia en el sector de transporte especial de mas de diez años.
	La alta gerencia cuenta con habilidades comerciales.
Financiero	El flujo de efectivo es alto debido a los contratos con las entidades publicas con los que cuenta la empresa.
Infraestructura	Cuenta con capacidad transportadora para vincular vehículos a la empresa.
	Cuenta con sucursales en los municipios de Sabana de Torres, Puerto Wilches, Cantagallo, Cimitarra, Barrancabermeja y Bucaramanga.
Contratación	Los contratos que tiene la empresa con las entidades públicas son contratos fijos no superiores a un año.
Imagen Corporativa	La empresa es reconocida en el sector de transporte especial.
Experiencia	Cuenta con una solida experiencia en contratación de transporte especial escolar con entidades publicas.
Legal	La empresa se encuentra legalmente habilitada por el ministerio de transporte para operar como empresa de transporte publico especial.
	Se encuentra habilitada por el ministerio de transporte fluvial para operar como empresa de transporte fluvial.

ANALISIS EXTERNO	
EJE TEMATICO EXTERNO	AMENAZAS
Entidades Gubernamentales y Privadas	Presencia de corrupción en la contratación de transporte especial con entidades gubernamentales.
	Cambios de gobierno y/o mandatos por elecciones a nivel nacional lo cual puede ocasionar que se pierdan los contactos ya establecidos.
	Exigencias altas para la contratación del servicio de transporte especial por parte de las entidades privadas.
Competencia	Competencia fuerte de las empresas grandes y medianas de transporte especial.
	Competencia desleal de precios (tarifas por recorridos) por parte de las empresas del sector.
	Introducción de la competencia en los mercados conquistados por la empresa.
	Tarifas bajas de otros medio de transporte (transporte aéreo)
	Aumento de la prestación del servicio de transporte informal (transporte pirata).
Normatividad	Entrada en vigencia del Decreto 348 del 2015 el cual rige el transporte especial en Colombia.
	Exigencias estrictas a las empresas de transporte especial para el cumplimiento de normatividad (multas, sanciones y/o cierres de empresa).
	Incumplimiento de la normatividad por parte del sector de transporte especial.
Tecnología	Costos elevados para la adquisición e implementación de la tecnología en la prestación del servicio de transporte especial.
Entorno Macroeconómico	Caída del sector petrolero en Colombia afectando el crecimiento de la economía.
	Aumento del costo de los insumos de los vehículos que prestan el servicio de transporte especial.
Nuevos Mercados	Altas barreras de entrada a nuevos mercados (competencia, agremiaciones, comunidades, corrupción, etc).
Alianzas Estratégicas	Riesgos de inversión que asume la empresa al crear alianzas estratégicas.
Ofertas de Trabajo	Ofertas de trabajo cerradas dentro del mismo sector de transporte especial (comprometidas).

ANALISIS EXTERNO	
EJE TEMATICO EXTERNO	OPORTUNIDADES
Entidades Gubernamentales y Privadas	La contratación de transporte por parte de las entidades gubernamentales y privadas a nivel nacional se limita a ser con empresas habilitadas en la modalidad de transporte especial.
	Buen reconocimiento de la empresa y buenas relaciones comerciales con las entidades gubernamentales.
Competencia	Debilitamiento de la competencia debido a las reformas de la normatividad que rige el transporte especial.
Normatividad	Las reformas de la normatividad que rige el transporte especial permiten a las empresas tener mayor control y administración de su parque automotor, contratos y usuarios.
Tecnología	Tendencia a que los vehículos de transporte público sean innovadores, mejorando las condiciones de comodidad y seguridad para el usuario.
	Nuevos sistemas de comunicación y rastreo satelital.
Entorno Macroeconómico	Tasas bajas de interés para adquirir vehículos de servicio público a crédito
Nuevos Mercados	Incursión en el negocio en transporte fluvial con el proyecto de la represa de Hidrosogamoso.
	Cambios de gobierno y/o mandatos por elecciones a nivel nacional permitiendo entrar en nuevos mercados.
Alianzas Estratégicas	Oportunidad de crear alianzas con los concesionarios para vincular nuevos vehículos y/o afiliados a la empresa (renovación del parque automotor).
	Posibilidad de crear alianzas estratégicas con empresas pertenecientes al sector de transporte especial.
Ofertas de Trabajo	El sector de transporte especial cuenta con amplias ofertas de trabajo en las modalidades de: Transporte escolar, empresarial, turístico y grupos de usuarios.
	Crecimiento anual de la población estudiantil nacional en zonas rurales y municipios.
	Mejoramiento, ampliación y seguridad en las vías terrestres a nivel nacional.
	Crecimiento del turismo a nivel nacional.

ANÁLISIS INTERNO			ANÁLISIS EXTERNO		
EJE TEMÁTICO INTERNO	DEBILIDADES	VALORACION	EJE TEMÁTICO EXTERNO	AMENAZAS	
Recurso Humano	No se tiene en cuenta el perfil profesional para realizar la contratación administrativa y/o operativa.	26	Entidades Gubernamentales y Privadas	Presencia de corrupción en la contratación de transporte especial con entidades gubernamentales.	
	No se lleva a cabo el proceso de contratación a la hora de vincular personal en empresa.	32		Cambios de gobierno y/o mandatos por elecciones a nivel nacional lo cual puede ocasionar que se pierdan los contactos ya establecidos.	
	No se realiza inducción al personal que ingresa a la empresa.	28		Exigencias altas para la contratación del servicio de transporte especial por parte de las entidades privadas.	
	No se tiene una estructura salarial definida para los cargos.	22		Competencia fuerte de las empresas grandes y medianas de transporte especial.	
Procesos	No se tiene una estructura organizacional definida.	40	Competencia	Competencia desleal de precios (tarifas por recorridos) por parte de las empresas del sector.	
	No se tienen encuentra los procedimientos definidos para llevar a cabo las actividades en la empresa.	62		Introducción de la competencia en los mercados conquistados por la empresa.	
	No se implementa el programa de seguridad y salud en el trabajo.	48		Tarifas bajas de otros medio de transporte (transporte aéreo).	
	Ausencia de cultura organizacional en la empresa.	66		Aumento de la prestación del servicio de transporte informal (transporte pirata).	
	No se tiene definido un plan de trabajo, por lo tanto las actividades del personal administrativo se basan en las necesidades del día a día.	62	Normatividad	Entrada en vigencia del Decreto 348 del 2015 el cual rige el transporte especial en Colombia.	
	No se cuenta con una base de información actualizada y confiable de los usuarios de la empresa (clientes, afiliados, personal administrativo y operativo)	62		Exigencias estrictas a las empresas de transporte especial para el cumplimiento de normatividad (multas, sanciones y/o cierres de empresa)	
	No se tiene establecida las tarifas por recorridos para los respectivos cobros en la contratación de transporte especial: escolar, empresarial, turístico y grupo de usuarios.	82		Incumplimiento de la normatividad por parte del sector de transporte especial.	
Alta Gerencia	Toma de decisiones apresuradas por parte de la gerencia, sin tener en cuenta lineamientos o procedimientos a seguir.	70	Tecnología	Costos elevados para la adquisición e implementación de la tecnología en la prestación del servicio de transporte especial.	
	Decisiones de la empresa centralizadas en la gerencia.	64		Caída del sector petrolero en Colombia afectando el crecimiento de la economía.	
	Cambios constantes en las decisiones por parte de la gerencia	64	Entorno Macroeconómico	Aumento del costo de los insumos de los vehículos que prestan el servicio de transporte especial.	
	Falta de capacitación y actualización de la gerencia.	80		Nuevos Mercados	
Financiero	La gerencia no realiza una planeación de las actividades de la empresa.	78	Alianzas Estratégicas	Riesgos de inversión que asume la empresa al crear alianzas estratégicas.	
	No se cuenta con un sistema de información contable.	64		Ofertas de Trabajo	
	No se lleva a cabo una proyección financiera.	76	Ofertas de Trabajo		
	Los recursos financieros de la empresa se mezclan con los compromisos personales de la gerencia.	78			
	No se emplean transacciones electrónicas, se maneja el dinero en efectivo.	54			
	Alto índice de endeudamiento.	82			
Ausencia de personal altamente capacitado para el manejo y direccionamiento de las finanzas de la empresa.	78				
Infraestructura	No se cuenta con un parque automotor renovado.	78			
	La instalaciones de la empresa no son las adecuadas, no cuentan con parqueaderos, salas de capacitación, oficinas independientes, sala de espera, en general.	48			
Contratación	Los contratos que se llevan a cabo en la empresa no son elaborados ni revisados por un profesional jurídico.	70			
Imagen Corporativa	No se tiene establecido, ni proyectado un plan de mercadeo y publicidad en el que se incluya: pagina web, imagen de la empresa, portafolio empresarial, tarjetas de presentación, etc.	74			
Experiencia	Poca experiencia en contratación de transporte especial con entidades privadas.	68			
Legal	Los afiliados desconocen en su totalidad la ley que rige a las empresas de transporte especial.	70			
D - A	Correlación	Valoración	¿En que medida superar la debilidad nos ayudará a defendernos de la amenaza?		
	Alta	6			
	Media	4			
	Baja	2			
	Ninguna	0			

ANÁLISIS INTERNO			ANÁLISIS EXTERNO			
EJE TEMÁTICO INTERNO	DEBILIDADES	VALORACION	EJE TEMÁTICO EXTERNO	OPORTUNIDAD		
Recurso Humano	No se tiene en cuenta el perfil profesional para realizar la contratación administrativa y/o operativa.	24	Entidades Gubernamentales y Privadas	La contratación de transporte por parte de las entidades gubernamentales y privadas a nivel nacional se limita a ser con empresas habilitadas en la modalidad de transporte especial.		
	No se lleva a cabo el proceso de contratación a la hora de vincular personal en empresa.	22		Buen reconocimiento de la empresa y buenas relaciones comerciales con las entidades gubernamentales.		
	No se realiza inducción al personal que ingresa a la empresa.	26		Competencia		Debilitamiento de la competencia debido a las reformas de la normatividad que rige el transporte especial.
	No se tiene una estructura salarial definida para los cargos.	20		Normatividad		Las reformas de la normatividad que rige el transporte especial permiten a las empresas tener mayor control y administración de su parque automotor, contratos y usuarios.
Procesos	No se tiene una estructura organizacional definida.	32	Tecnología	Las reformas de la normatividad que rige el transporte especial permiten a las empresas tener mayor control y administración de su parque automotor, contratos y usuarios.		
	No se tienen encuentra los procedimientos definidos para llevar a cabo las actividades en la empresa.	42		Tendencia a que los vehículos de transporte público sean innovadores, mejorando las condiciones de comodidad y seguridad para el usuario.		
	No se implementa el programa de seguridad y salud en el trabajo.	44	Entorno Macroeconómico	Nuevos sistemas de comunicación y rastreo satelital.		
	Ausencia de cultura organizacional en la empresa.	44	Nuevos Mercados	Tasas bajas de interés para adquirir vehículos de servicio público a crédito.		
	No se tiene definido un plan de trabajo, por lo tanto las actividades del personal administrativo se basan en las necesidades del día a día.	44		Incurción en el negocio en transporte fluvial con el proyecto de la represa de hidrosogamoso.		
	No se cuenta con una base de información actualizada y confiable de los usuarios de la empresa (clientes, afiliados, personal administrativo y operativo)	44		Cambios de gobierno y/o mandatos por elecciones a nivel nacional permitiendo entrar en nuevos mercados.		
	No se tiene establecida las tarifas por recorridos para los respectivos cobros en la contratación de transporte especial: escolar, empresarial, turístico y grupo de usuarios.	46	Alianzas Estratégicas	Oportunidad de crear alianzas con los concesionarios para vincular nuevos vehículos y/o afiliados a la empresa (renovación del parque automotor).		
Toma de decisiones apresuradas por parte de la gerencia, sin tener en cuenta lineamientos o procedimientos a seguir.	66	Posibilidad de crear alianzas estratégicas con empresas pertenecientes al sector de transporte especial.				
Alta Gerencia	Decisiones de la empresa centralizadas en la gerencia.	68	Ofertas de Trabajo	El sector de transporte especial cuenta con amplias ofertas de trabajo en las modalidades de: Transporte escolar, empresarial, turístico y grupos de municipios.		
	Cambios constantes en las decisiones por parte de la gerencia	72		Crecimiento anual de la población estudiantil nacional en zonas rurales y municipios.		
	Falta de capacitación y actualización de la gerencia.	78		Mejoramiento, ampliación y seguridad en las vías terrestres a nivel nacional.		
	La gerencia no realiza una planeación de las actividades de la empresa.	66		Crecimiento del turismo a nivel nacional.		
	No se cuenta con un sistema de información contable.	54				
Financiero	No se lleva a cabo una proyección financiera.	52				
	Los recursos financieros de la empresa se mezclan con los compromisos personales de la gerencia.	48				
	No se emplean transacciones electrónicas, se maneja el dinero en efectivo.	40				
	Alto índice de endeudamiento.	42				
	Ausencia de personal altamente capacitado para el manejo y direccionamiento de las finanzas de la empresa.	38				
	No se cuenta con un parque automotor renovado.	70				
Infraestructura	La instalaciones de la empresa no son las adecuadas, no cuentan con parqueaderos, salas de capacitación, oficinas independientes, sala de espera, en general.	32				
Contratación	Los contratos que se llevan a cabo en la empresa no son elaborados ni revisados por un profesional jurídico.	32				
Imagen Corporativa	No se tiene establecido, ni proyectado un plan de mercadeo y publicidad en el que se incluya: página web, imagen de la empresa, portafolio empresarial, tarjetas de presentación, etc.	70				
Experiencia	Poca experiencia en contratación de transporte especial con entidades privadas..	38				
Legal	Los afiliados desconocen en su totalidad la ley que rige a las empresas de transporte especial.	56				
D - O	Correlación	Valoración	¿En que medida superar la debilidad nos ayudará a explotar la oportunidad?			
	Alta	6				
	Media	4				
	Baja	2				
	Ninguna	0				

ANALISIS INTERNO			ANALISIS EXTERNO	
EJE TEMATICO INTERNO	FORTALEZAS	VALORACION	EJE TEMATICO EXTERNO	AMENAZAS
Recurso Humano	El personal administrativo de la empresa es profesional.	44	Entidades Gubernamentales y Privadas	Presencia de corrupción en la contratación de transporte especial con entidades gubernamentales.
	El personal operativo interno es capacitado constantemente en temas de seguridad vial.	34		Cambios de gobierno y/o mandatos por elecciones a nivel nacional lo cual puede ocasionar que se pierdan los contactos ya establecidos.
	El personal operativo cuenta con experiencia en conducción de vehículos (bus, busetas, microbuses y camionetas) de mas de tres años.	26		Exigencias altas para la contratación del servicio de transporte especial por parte de las entidades privadas.
Procesos	Se encuentra en proceso de certificación de los sistemas integrados de gestión (HSEQ).	46	Competencia	Competencia fuerte de las empresas grandes y medianas de transporte especial.
	Se cuenta con procedimientos para cada uno de los procesos de la empresa.	30		Competencia desleal de precios (tarifas por recorridos) por parte de las empresas del sector.
Alta Gerencia	La gerencia cuenta con experiencia en el sector de transporte especial de mas de diez años.	46		Introducción de la competencia en los mercados conquistados por la empresa.
	La alta gerencia cuenta con habilidades comerciales.	32		Tarifas bajas de otros medio de transporte (transporte aéreo).
Financiero	El flujo de efectivo es alto debido a los contratos con las entidades publicas con los que cuenta la empresa.	54	Aumento de la prestación del servicio de transporte informal (transporte pirata).	
Infraestructura	Cuenta con capacidad transportadora para vincular vehículos a la empresa.	22	Normatividad	Entrada en vigencia del Decreto 348 del 2015 el cual rige el transporte especial en Colombia.
	Cuenta con sucursales en los municipios de Sabana de Torres, Puerto Wilches, Cantagallo, Cimitarra, Barrancabermeja y Bucaramanga.	24		Exigencias estrictas a las empresas de transporte especial para el cumplimiento de normatividad (multas, sanciones y/o cierres de empresa)
Contratación	Los contratos que tiene la empresa con las entidades publicas son contratos fijos no superiores a un año.	22		Incumplimiento de la normatividad por parte del sector de transporte especial.
Imagen Corporativa	La empresa es reconocida en el sector de transporte especial.	28	Tecnología	Costos elevados para la adquisición e implementación de la tecnología en la prestación del servicio de transporte especial.
Experiencia	Cuenta con una solida experiencia en contratación de transporte especial escolar con entidades publicas.	26		Entorno Macroeconómico
Legal	La empresa se encuentra legalmente habilitada por el ministerio de transporte para operar como empresa de transporte publico especial.	26	Aumento del costo de los insumos de los vehículos que prestan el servicio de transporte especial.	
	Se encuentra habilitada por el ministerio de transporte fluvial para operar como empresa de transporte fluvial.	26	Nuevos Mercados	Altas barreras de entrada a nuevos mercados (competencia, agremiaciones, comunidades, corrupción, etc.)
			Alianzas Estratégicas	Riesgos de inversión que asume la empresa al crear alianzas estratégicas.
			Ofertas de Trabajo	Ofertas de trabajo cerradas dentro del mismo sector de transporte especial (comprometidas).
F - A	Correlación	Valoración	¿En que medida aprovechar la fortaleza nos ayudará a defendernos de la amenaza?	
	Alta	6		
	Media	4		
	Baja	2		
	Ninguna	0		

ANALISIS INTERNO			ANALISIS EXTERNO	
EJE TEMATICO INTERNO	FORTALEZAS	VALORACION	EJE TEMATICO EXTERNO	OPORTUNIDADES
Recurso Humano	El personal administrativo de la empresa es profesional.	36	Entidades Gubernamentales y Privadas	La contratación de transporte por parte de las entidades gubernamentales y privadas a nivel nacional se limita a ser con empresas habilitadas en la modalidad de transporte especial.
	El personal operativo interno es capacitado constantemente en temas de seguridad vial.	24		Buen reconocimiento de la empresa y buenas relaciones comerciales con las entidades gubernamentales.
	El personal operativo cuenta con experiencia en conducción de vehículos (bus, busetas, microbuses y camionetas) de mas de tres años.	18	Competencia	Debilitamiento de la competencia debido a las reformas de la normatividad que rige el transporte especial.
Procesos	Se encuentra en proceso de certificación de los sistemas integrados de gestión (HSEQ).	36	Normatividad	Las reformas de la normatividad que rige el transporte especial permiten a las empresas tener mayor control y administración de su parque automotor, contratos y usuarios.
	Se cuenta con procedimientos para cada uno de los procesos de la empresa.	20	Tecnología	Tendencia a que los vehículos de transporte publico sean innovadores, mejorando las condiciones de comodidad y seguridad para el usuario.
Alta Gerencia	La gerencia cuenta con experiencia en el sector de transporte especial de mas de diez años.	32		Nuevos sistemas de comunicación y rastreo satelital.
	La alta gerencia cuenta con habilidades comerciales.	32	Entorno	Tasas bajas de interés para adquirir vehículos de servicio publico a crédito.
Financiero	El flujo de efectivo es alto debido a los contratos con las entidades	26	Nuevos Mercados	Incursión en el negocio en transporte fluvial con el proyecto de la represa
Infraestructura	Cuenta con capacidad transportadora para vincular vehículos a la	8		Cambios de gobierno y/o mandatos por elecciones a nivel nacional
		Cuenta con sucursales en los municipios de Sabana de Torres, Puerto	20	Alianzas Estratégicas
Contratación	Los contratos que tiene la empresa con las entidades publicas son contratos fijos no superiores a un año.	22	Ofertas de Trabajo	Posibilidad de crear alianzas estratégicas con empresas pertenecientes al sector de transporte especial.
Imagen Corporativa	La empresa es reconocida en el sector de transporte especial.	24		El sector de transporte especial cuenta con amplias ofertas de trabajo en las modalidades de: Transporte escolar, empresarial, turístico y grupos de usuarios
Experiencia	Cuenta con una solida experiencia en contratación de transporte especial escolar con entidades publicas.	26		Crecimiento anual de la población estudiantil nacional en zonas rurales y municipios.
Legal	La empresa se encuentra legalmente habilitada por el ministerio de transporte para operar como empresa de transporte publico especial.	32		Mejoramiento, ampliación y seguridad en las vías terrestres a nivel nacional.
	Se encuentra habilitada por el ministerio de transporte fluvial para operar como empresa de transporte fluvial.	24	Crecimiento del turismo a nivel nacional.	
F - O	Correlación	Valoración	¿En que medida aprovechar la fortaleza nos ayudará a explotar la oportunidad?	
	Alta	6		
	Media	4		
	Baja	2		
	Ninguna	0		

Anexo B. Directrices estratégicas

MISIÓN	VISIÓN	POLITICA DE CALIDAD	DIRECTRICES ESTRATEGICAS
1. TRANSPORTES EL DORADO es una empresa con amplia experiencia y reconocimiento a nivel regional en la prestación de servicios de transporte terrestre especial de pasajeros...	8. En el 2017 TRANSPORTES EL DORADO será una empresa líder a nivel regional en la prestación de servicios de transporte terrestre especial ...	12. TRANSPORTES EL DORADO S.A.S., es una organización que presta servicios de transporte terrestre especial de pasajeros ...	Líder a nivel regional en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros (1, 8, 12)
2...garantizando la satisfacción de nuestros clientes por medio de la prestación de servicios con vehículos seguros y confortables ...	9... destacándose por su calidad, efectividad y desempeño suministrado a sus clientes ...	13... infraestructura adecuada ...	Personal competente en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros (3, 14, 19)
3... personal competente que ofrece una excelente experiencia de servicio ...	10... ejecutando su objeto social dentro del marco socio-ambiental ...	14... personal competente ...	Satisfacción de los clientes (2, 9, 15)
4... Aseguramos el cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia en materia de seguridad...	11... responsabilidad integral y legal vigente en Colombia.	15... Cumplir con las necesidades y exigencias de nuestros clientes y partes interesadas ...	Cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia (4, 11, 18)
5... mejoramiento continuo de nuestros procesos ...		16... Aplicar controles para eliminar o minimizar los riesgos presentes en los sitios de trabajo, procurando con ello prevenir lesiones, incidentes y enfermedades laborales en nuestros trabajadores, contratistas y visitantes ...	Mejoramiento continuo de los procesos (5)
6... empresa sólida y confiable.		17... Prevenir o minimizar los impactos ambientales asociados a la generación de residuos sólidos reciclables y peligrosos, consumo de recursos naturales y derrames de sustancias químicas ...	Empresa segura y confiable para los trabajadores y los clientes (6, 13, 16)
7... Aseguramos el cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia en materia de protección ambiental ...		18... Cumplir con los requisitos legales vigentes y requisitos de otra índole aplicables a las actividades desarrolladas por la organización ...	Cumplimiento de los requisitos ambientales (7, 10, 17)
		19... talento humano competente ...	

Anexo C. Perspectivas

MISIÓN	VISIÓN	POLITICA DE CALIDAD	DIRECTRICES ESTRATEGICAS	PERSPECTIVAS
1. TRANSPORTES EL DORADO es una empresa con amplia experiencia y reconocimiento a nivel regional en la prestación de servicios de transporte terrestre especial de pasajeros...	8. En el 2017 TRANSPORTES EL DORADO será una empresa líder a nivel regional en la prestación de servicios de transporte terrestre especial ...	12. TRANSPORTES EL DORADO S.A.S., es una organización que presta servicios de transporte terrestre especial de pasajeros ...	Líder a nivel regional en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros (1, 8, 12)	Financiera
2...garantizando la satisfacción de nuestros clientes por medio de la prestación de servicios con vehículos seguros y confortables ...	9... destacándose por su calidad, efectividad y desempeño suministrado a sus clientes ...	13... infraestructura adecuada ...	Personal competente en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros (3, 14, 19)	Talento Humano
3... personal competente que ofrece una excelente experiencia de servicio ...	10... ejecutando su objeto social dentro del marco socio-ambiental ...	14... personal competente ...	Satisfacción de los clientes (2, 9, 15)	Clientes
4... Aseguramos el cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia en materia de seguridad...	11... responsabilidad integral y legal vigente en Colombia.	15... Cumplir con las necesidades y exigencias de nuestros clientes y partes interesadas ...	Cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia (4, 11, 18)	Procesos
5... mejoramiento continuo de nuestros procesos ...		16... Aplicar controles para eliminar o minimizar los riesgos presentes en los sitios de trabajo, procurando con ello prevenir lesiones, incidentes y enfermedades laborales en nuestros trabajadores, contratistas y visitantes ...	Mejoramiento continuo de los procesos (5)	Procesos
6... empresa sólida y confiable.		17... Prevenir o minimizar los impactos ambientales asociados a la generación de residuos sólidos reciclables y peligrosos, consumo de recursos naturales y derrames de sustancias químicas ...	Empresa segura y confiable para los trabajadores y los clientes (6, 13, 16)	Financiera
7... Aseguramos el cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia en materia de protección ambiental ...		18... Cumplir con los requisitos legales vigentes y requisitos de otra índole aplicables a las actividades desarrolladas por la organización ...	Cumplimiento de los requisitos ambientales (7, 10, 17)	Procesos
		19... talento humano competente ...		

DIRECTRICES ESTRATEGICAS	PERSPECTIVAS
Líder a nivel regional en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros	Financiera
Empresa segura y confiable para los trabajadores y los clientes	Financiera
Satisfacción de los clientes	Clientes
Cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia	Procesos
Mejoramiento continuo de los procesos	Procesos
Cumplimiento de los requisitos ambientales	Procesos
Personal competente en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros	Talento Humano

Anexo D. Objetivos estratégicos

PERSPECTIVAS	DIRECTRICES ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Financiera	Líder a nivel regional en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.	Duplicar el número de contratos durante el año 2016 en referencia al año 2015.
		Elevar el nivel de ventas en Santander en un 5% durante el año 2016.
	Empresa segura y confiable para los trabajadores y los clientes.	Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 3% durante el año 2016.
		Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años a partir del 2016.
Clientes	Satisfacción de los clientes.	Elevar en un 5% la satisfacción de los clientes durante el año 2016.
Procesos	Cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia.	Cumplir al 100% los requisitos legales por el Decreto 348 requeridos al 2016.
		Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% durante el año 2016.
	Mejoramiento continuo de los procesos.	Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2016.
		Disminuir a máximo 3 no conformidades encontradas en las auditorías internas realizadas en la empresa.
	Cumplimiento de los requisitos ambientales.	Asegurar la disposición final de los residuos sólidos generados por el 20% del parque automotor en el año 2016.
Talento Humano	Personal capacitado y competente en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.	Elevar el nivel de competencia del personal en un 20% durante el año 2016.
		Asegurar el 90% del programa de capacitación anual de la empresa durante el año 2016.




Anexo E. Objetivos de procesos

PROCESOS		¿PARA QUE SIRVE EL PROCESO?	¿COMO DEBE FUNCIONAR?	OBJETIVO DE PROCESOS
Dirección	Gestión Gerencial	Para establecer el direccionamiento y control en la empresa.	Aplicación de habilidades gerenciales y estratégicas para una toma de decisiones segura y confiable.	Establecer directrices y mecanismos de control en la empresa que asegure una apropiada toma de decisiones de manera segura y confiable.
Misional	Gestión Comercial y Contratación	Para cumplir con el presupuesto de la empresa.	Por medio de la aplicación y adjudicación de los procesos de licitación y el fortalecimiento de las relaciones comerciales.	Cumplir con el presupuesto de la empresa a través de la aplicación y adjudicación de los procesos de licitación y el fortalecimiento de las relaciones comerciales.
	Gestión de Operaciones	Para coordinar la logística, mantenimiento y operación del parque automotor de la empresa.	Por medio de personal capacitado que gestiona oportunamente las necesidades y requerimientos del usuario y del parque automotor.	Coordinar la logística, mantenimiento y operación del parque automotor de la empresa, por medio de personal capacitado capaz de gestionar oportunamente las necesidades y requerimientos del usuario y del parque automotor.
Apoyo	Gestión de Compras	Para cumplir con las solicitudes de compra del personal interno de la empresa, seleccionando la mejor oferta de productos, materiales, servicios y herramientas.	De manera oportuna, seleccionado el mejor proveedor y cumpliendo con las especificaciones.	Cumplir con las solicitudes de compra de los procesos de la empresa, de manera oportuna, seleccionado el mejor proveedor y cumpliendo con las especificaciones.
	Gestión Humana	Para vincular, administrar y capacitar al personal de la empresa.	Asegurar el bienestar y las competencias al personal de la empresa.	Vincular, administrar y capacitar al personal de la empresa asegurando el bienestar y sus competencias.
	Infraestructura	Para asegurar que las instalaciones estén adecuadas para la prestación del servicio.	Con instalaciones limpias, organizadas y con la distribución adecuada para cada una de las áreas.	Asegurar que las instalaciones estén adecuadas para la prestación del servicio en óptimas condiciones de limpieza, orden y distribución para cada una de las áreas.
	Calidad y Mejora	Para realizar mejoramiento continuo de los procesos.	Mediante el uso de herramientas de medición que permitan el cumplimiento de los indicadores.	Realizar mejoramiento continuo de los procesos, mediante el uso de herramientas de evaluación y seguimiento que permitan el cumplimiento de los objetivos trazados.
	Gestión HSE	Para asegurar una apropiada gestión ambiental y de seguridad.	Por medio del cumplimiento de requisitos legales del sector.	Asegurar una apropiada gestión ambiental y de seguridad por medio del cumplimiento de requisitos legales del sector.

Anexo F. Despliegue objetivos en procesos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROCESOS							
	PD1	PM1	PM2	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5
	Gestión Gerencial	Gestión Comercial y Contratación	Gestión de Operaciones	Gestión de Compras	Gestión Humana	Infraestructura	Calidad y Mejora	Gestión HSE
Duplicar el numero de contratos durante el año 2016 en referencia al año 2015.	X	X					X	
Elevar el nivel de ventas en Santander en un 5% durante el año 2016.		X	X		X			
Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 3% durante el año 2016.	X	X						
Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años a partir del 2016.	X	X	X					
Elevar en un 5% la satisfacción de los clientes durante el año 2016.			X		X	X	X	X
Cumplir al 100% los requisitos legales por el Decreto 348 requeridos al 2016.	X						X	X
Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% durante el año 2016.			X				X	X
Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2016.							X	X
Disminuir a máximo 3 no conformidades encontradas en las auditorias internas realizadas en la empresa.				X			X	
Asegurar la disposición final de los residuos solidos generados por el 20% del parque automotor en el año 2016.	X						X	X
Elevar el nivel de competencia del personal en un 20% durante el año 2016.					X		X	X
Asegurar el 90% del programa de capacitación anual de la empresa durante el año 2016.					X			X

Anexo G. Mapa estratégico

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS				
Financiera	Duplicar el número de contratos durante el año 2016 en referencia al año 2015.	Elevar el nivel de ventas en Santander en un 5% durante el año 2016.	Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 3% durante el año 2016.	Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años a partir del 2016.	
					
Clientes	Elevar en un 5% la satisfacción de los clientes durante el año 2016				
					
Procesos	Cumplir al 100% los requisitos legales por el Decreto 348 requeridos al 2016.	Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% durante el año 2016.	Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2016.	Disminuir a máximo 3 no conformidades encontradas en las auditorias internas realizadas en la empresa.	Asegurar la disposición final de los residuos solidos generados por el 20% del parque automotor en el año 2016.
					
Talento Humano	Elevar el nivel de competencia del personal en un 20% durante el año 2016.		Asegurar el 90% del programa de capacitación anual de la empresa durante el año 2016.		

Anexo H. Indicadores objetivos estratégicos

INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA LA EMPRESA TRANSPORTES EL DORADO S.A.S			
OBJETIVO ESTRATEGICO	VARIABLE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO
Duplicar el número de contratos durante el año 2016 en referencia al año 2015.	Número de contratos	F1	$F1 = \left(\frac{\# \text{ de Contratos } 2016 - \# \text{ de Contratos } 2015}{\# \text{ de Contratos } 2015} \right) * 100$
Elevar el nivel de ventas en Santander en un 5% durante el año 2016.	Ventas	F2	$F2 = \left(\frac{\$ \text{ Ventas } 2016 - \$ \text{ Ventas } 2015}{\$ \text{ Ventas } 2015} \right) * 100$
Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 3% durante el año 2016.	Rentabilidad del Patrimonio	F3	$F3 = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \right) * 100$
Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años a partir del 2016.	Nivel de Endeudamiento	F4	$F4 = \left(\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} \right) * 100$
Elevar en un 5% la satisfacción de los clientes durante el año 2016	Satisfacción de los Clientes	C1	Resultado de la tabulación de la encuesta
Cumplir al 100% los requisitos legales por el Decreto 348 requeridos al 2016.	Requisitos Legales	P1	$P1 = \left(\frac{\# \text{ de Requisitos Legales Cumplidos}}{\# \text{ Total de Requisitos Legales}} \right) * 100$
Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% durante el año 2016.	Infracciones	P2	$P2 = \left(\frac{\# \text{ de Infracciones } 2016 - \# \text{ de infracciones } 2015}{\# \text{ de Infracciones } 2015} \right) * 100$
Disminuir los costos administrativos en un 5% durante el año 2016.	Costos Administración	P3	$P3 = \left(\frac{\$ \text{ Costos Administrativos } 2016 - \$ \text{ Costos Administrativos } 2015}{\$ \text{ Costos Administrativos } 2015} \right) * 100$
Disminuir a máximo 3 no conformidades encontradas en las auditorías internas realizadas en la empresa.	No conformidades	P4	Número de no conformidades
Asegurar la disposición final de los residuos sólidos generados por el 20% del parque automotor en el año 2016.	Kilogramos	P5	$P4 = \left(\frac{\text{Número de vehículos a los cuales se les hace disposición final de residuos}}{\text{Número total de vehículos}} \right) * 100$
Elevar el nivel de competencia del personal en un 20% durante el año 2016.	Competencias del personal	TH1	$TH1 = \left(\frac{\text{Total de Personal Capacitado}}{\text{Total de Empleados}} \right) * 100$
Asegurar el 90% del programa de capacitación anual de la empresa durante el año 2016.	Capacitaciones	TH2	$TH2 = \left(\frac{\text{Total Capacitaciones Realizadas}}{\text{Total Capacitaciones Proyectadas}} \right) * 100$

Anexo H. (Continuación)

INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA LA EMPRESA TRANSPORTES EL DORADO S.A.S										
UNIDAD	SENTIDO	RESPONSABLE		FRECUENCIA		FUENTE DE INFORMACION	ACTUALIDAD		POTENCIALIDAD	
		CAPTURA	RESULTADO	CAPTURA	ANALISIS		VALOR	FECHA	VALOR	FECHA
%	Creciente	Coordinador Administrativo	Coordinador Financiero	Cuando el contrato es adjudicado	Anual	Formato de contratos adjudicados	33%	5/07/2015	100%	31/12/2016
%	Creciente	Coordinador Financiero	Coordinador Financiero	Trimestral	Anual	Estado de Resultados	6.805.564.712	31/12/2014	7.145.842.948 5%	31/12/2016
%	Creciente	Coordinador Financiero	Contador	Trimestral	Anual	Estado de Resultados y Balance General	7,73%	31/12/2014	10,73% 3%	31/12/2016
%	Decreciente	Coordinador Financiero	Contador	Trimestral	Anual	Balance General	76,49%	31/12/2014	66,49% -10%	31/12/2017
%	Creciente	Coordinador HSE	Coordinador HSE	Semestral	Semestral	Encuestas de Satisfacción al Cliente	68%	15/08/2015	73%	31/12/2016
%	Creciente	Empleados Administrativos de la Empresa	Gerente General	Mensual	Bimensual	Matriz Legal de Requisitos	55%	29/08/2015	100%	31/12/2016
%	Decreciente	Coordinador Operativo	Coordinador Operativo	Mensual	Trimestral	Reporte Control de Infracciones Plataforma Vigía	45%	10/09/2015	25% -20%	31/12/2016
%	Decreciente	Coordinador Financiero	Coordinador Financiero	Bimensual	Anual	Estado de Resultados	237.539.118	31/12/2014	225.662.162 -5%	31/12/2016
Número	Creciente	Coordinador HSE	Coordinador HSE	Semestral	Semestral	Informe de Auditoria	7	25/07/2015	3	31/12/2016
%	Creciente	Coordinador HSE	Coordinador HSE	Trimestral	Trimestral	Manifiestos de disposición final	6,4%	05/09/2015	20%	31/12/2016
%	Creciente	Coordinador HSE	Coordinador HSE	Trimestral	Trimestral	Programa de Capacitaciones	35,7%	29/08/2015	42,9%	31/12/2016
%	Creciente	Coordinador HSE	Coordinador HSE	Bimensual	Bimensual	Programa de Capacitaciones	25%	29/08/2015	90%	31/12/2016

Anexo I. Indicadores objetivos de procesos

INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE PROCESOS PARA LA EMPRESA TRANSPORTES EL DORADO S.A.S						
OBJETIVOS DE PROCESOS	PROCESO	VARIABLE	INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	UNIDAD	SENTIDO
Establecer directrices y mecanismos de control en la empresa que asegure una apropiada toma de decisiones de manera segura y confiable.	Gestión Gerencial	Herramientas de control	GG	$GG = \left(\frac{HED}{HSD}\right) \times 100$	%	Creciente
Cumplir con el presupuesto de la empresa a través de la aplicación y adjudicación de los procesos de licitación y el fortalecimiento de las relaciones comerciales.	Gestión Comercial y Contratación	Procesos de contratación	GCC	$GCC = \left(\frac{PA}{TPA}\right) \times 100$	%	Creciente
Coordinar la logística, mantenimiento y operación del parque automotor de la empresa, por medio de personal capacitado capaz de gestionar oportunamente las necesidades y requerimientos del usuario y del parque automotor.	Gestión de Operaciones	Servicios prestados	GO	$GO = \left(\frac{SPS}{TSP}\right) \times 100$	%	Creciente
Cumplir con las solicitudes de compra de los procesos de la empresa, de manera oportuna, seleccionado el mejor proveedor y cumpliendo con las especificaciones.	Gestión de Compras	Compras solicitadas	GC	$GC = \left(\frac{CCS}{TCS}\right) \times 100$	%	Creciente
Vincular, administrar y capacitar al personal de la empresa asegurando el bienestar y sus competencias.	Gestión Humana	Personal satisfecho	GH	$GH = \left(\frac{PSE}{PTE}\right) \times 100$	%	Creciente
Asegurar que las instalaciones estén adecuadas para la prestación del servicio en optimas condiciones de limpieza, orden y distribución para cada una de las áreas.	Infraestructura	Cientes Internos satisfechos	I	$I = \left(\frac{CIS}{TCIE}\right) \times 100$	%	Creciente
Realizar mejoramiento continuo de los procesos, mediante el uso de herramientas de evaluación y seguimiento que permitan el cumplimiento de los objetivos trazados.	Calidad y Mejora	Cumplimiento de los indicadores	CM	$CM = \left(\frac{IC}{IM}\right) \times 100$	%	Creciente
Asegurar una apropiada gestión ambiental y de seguridad por medio del cumplimiento de requisitos legales del sector.	Gestión HSE	Requisitos legales	GHSE	$GHSE = \left(\frac{RC}{TR}\right) \times 100$	%	Creciente

Anexo I. (Continuación)

INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE PROCESOS PARA LA EMPRESA TRANSPORTES EL DORADO S.A.S								
RESPONSABLE		FRECUENCIA		FUENTE DE INFORMACION	ACTUALIDAD		POTENCIALIDAD	
CAPTURA	RESULTADO	CAPTURA	ANALISIS		VALOR	FECHA	VALOR	FECHA
Coordinador HSE	Gerente General	Mensual o cuando se requiera	Bimensual o cuando se requiera	Información interna de la empresa	0 (No se ha medido)	10/07/2015	70%	31/12/2016
Coordinador Administrativo	Gerente General	Trimestral	Semestral	Aplicación a los procesos de contratación	60%	10/09/2015	80%	31/12/2016
Coordinador Operativo	Coordinador Operativo	Semanal	Mensual	Formato cotizaciones	70%	15/08/2015	95%	31/12/2016
Coordinador Financiero	Coordinador Financiero	Mensual	Mensual	Formato Solicitud de Compra	75%	29/08/2015	90%	31/12/2016
Coordinador HSE	Coordinador HSE	Semestral	Semestral	Formato de evaluación interno	71%	05/09/2015	80%	31/12/2016
Coordinador HSE	Coordinador HSE	Mensual	Bimensual	Encuestas de satisfacción del cliente	90%	30/09/2015	95%	31/12/2016
Coordinador HSE	Coordinador HSE	Semestral	Semestral	Auditorias internas	0 (No se ha medido)	10/07/2015	75%	31/12/2016
Coordinador HSE	Coordinador HSE	Semestral	Semestral	Matriz de requisitos legales	0 (No se ha medido)	10/07/2015	80%	31/12/2016

HED	Herramientas de control efectivas para la toma de decisiones
HSD	Total de Herramientas de control Seleccionadas para la toma de decisiones
PA	Procesos de contratación adjudicados
TPA	Total procesos de contratación aplicados
SPS	Servicios prestados a satisfacción
TSP	Total de servicios prestados
CCS	Compras cumplidas durante la fecha solicitada
TCS	Total de compras solicitadas
PSE	Personal satisfecho con la empresa
PTE	Personal total de la empresa
CIS	Clientes internos satisfechos
TCIE	Total de clientes internos encuestados
IC	Indicadores cumplidos
IM	Número total de indicadores medidos
RC	Número de requisitos cumplidos
TR	Número total de requisitos

Anexo J. Iniciativas estratégicas

<i>PERSPECTIVAS</i>	<i>DIRECTRICES ESTRATEGICAS</i>	<i>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</i>	<i>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</i>
Financiera	Líder a nivel regional en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.	Duplicar el numero de contratos durante el año 2016 en referencia al año 2015.	Aplicar a la mayor cantidad de procesos de contratación en los cuales se cumpla con los requisitos mínimos exigidos.
		Elevar el nivel de ventas en Santander en un 5% durante el año 2016.	Rediseñar y ampliar el portafolio de servicios. Ofrecer el portafolio de servicios a entidades privadas en la región de Santander.
	Empresa segura y confiable para los trabajadores y los clientes.	Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 3% durante el año 2016.	Disminuir los costos operativos y administrativos en la organización.
		Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años a partir del 2016.	Negociar el pago de las deudas con terceros.
Clientes	Satisfacción de los clientes.	Elevar en un 5% la satisfacción de los clientes durante el año 2016.	Asegurar que se toman las acciones señaladas por los clientes en las encuestas realizadas.
			Realizar llamadas periódicas a los clientes para conocer sus necesidades.

Anexo J. (Continuación)

<i>PERSPECTIVAS</i>	<i>DIRECTRICES ESTRATEGICAS</i>	<i>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</i>	<i>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</i>
Procesos	Cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transportador en Colombia.	Cumplir al 100% los requisitos legales por el Decreto 348 del 2015 requeridos al 2016.	Implementar en la empresa el Decreto 348 del 2015.
		Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% durante el año 2016.	Realizar campaña de incentivos para aquellos conductores que cumplan con el programa de cero multas e infracciones.
	Mejoramiento continuo de los procesos.	Disminuir los costos operativos de administración en un 5% durante el año 2016.	Estandarizar tarifas para los costos administrativos mensuales.
		Disminuir a máximo 3 no conformidades encontradas en las auditorias internas realizadas en la empresa.	Hacer un análisis de causa que nos permita analizar las acciones por la cuales se detectan las no conformidades y nos permitan tomar acciones.
	Cumplimiento de los requisitos ambientales.	Asegurar la disposición final de los residuos sólidos generados por el 20% del parque automotor en el año 2016.	Realizar convenio con una empresa certificada para la disposición final de residuos.
Talento Humano	Personal capacitado y competente en la prestación del servicio de transporte terrestre especial de pasajeros.	Elevar el nivel de competencia del personal en un 20% durante el año 2016.	Brindarle al personal la formación para adquirir habilidades y destrezas.
		Asegurar el 90% del programa de capacitación anual de la empresa durante el año 2016.	Desarrollar y socializar temas de interés para los empleados y afiliados de la empresa.
			Cumplir con el cronograma establecido para el programa de capacitación.

Anexo K. Plan de acción

Plan de acción 1.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Aplicar a la mayor cantidad de procesos de contratación en los cuales se cumpla con los requisitos mínimos exigidos			
RESPONSABLE		Coordinador Administrativo			
ESTADO INICIAL		Treinta y tres por ciento (33%)	ESTADO FINAL		Cien por ciento (100%)
FECHA		05/07/2015	FECHA		31/12/2016
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Búsqueda de los procesos de contratación en paginas WEB	Semanalmente buscar en las paginas web (secoop, empresas publicas y privadas, en general) convocatorias que se encuentren abiertas para la prestación del servicio de Transporte especial de pasajeros. Descargar las convocatorias para conocer los requisitos mínimos exigidos en cada una de ellas y verificar si la empresa cumple. Las convocatorias seleccionas por el responsable, se presentan ante la Gerencia para que esta las conozca y tome la decisión en cual desea participar.	Coordinador Administrativo	Semanalmente a partir del Enero de 2016	Recurso Humano (Gerencia y Coordinador Administrativo) Recurso Tecnológico
2	Contactar y/o visitar las Alcaldías de los municipios de Santander	Realizar un filtro de las alcaldías existentes de los municipios de Santander, Contactar las alcaldías para solicitar cita previa a través de correo electrónico o teléfono. Diseñar un cronograma de visitas a cada una de las alcaldías de los municipios seleccionados previamente. Elaborar propuestas atractivas de negociación junto con el coordinador financiero y la Gerencia para presentar en las visitas a realizar.	Gerencia Coordinador Administrativo	Noviembre de 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos

Plan de acción 1. (Continuación)

INICIATIVA ESTRATEGICA		Aplicar a la mayor cantidad de procesos de contratación en los cuales se cumpla con los requisitos mínimos exigidos			
RESPONSABLE		Coordinador Administrativo			
ESTADO INICIAL		Treinta y tres por ciento (33%)	ESTADO FINAL		Cien por ciento (100%)
FECHA		05/07/2015	FECHA		31/12/2016
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
3	Vinculación con los Gremios de Transporte Especial de Pasajeros	Identificar los gremios existentes a nivel nacional de transporte especial de pasajeros, a través de los contactos en el sector. Realizar un análisis junto con un experto en el tema (Abogado especialista en transporte) para determinar la mejor opción del gremio. Vincularse al gremio seleccionado y lo cual permitirá que TRANSPORTES EL DORADO se mantenga al tanto de la información de interés, participe de ella y de las diferentes oportunidades de trabajo que se llagasen a presentar (alianzas, convenios, uniones, en general)	Gerencia Abogado Especialista en Transporte Especial	Febrero de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos Recurso Financiero (\$2.000.000)
4	Uniones Temporales	Solicitar en la cámara de Comercio las empresas registradas en Santander, Cartagena, Villavicencio con actividad principal "Servicio de transporte especial de pasajeros" Junto con un experto (Abogado especialista en transporte) determinar cuales de las empresas son la mejor opción para presentarles la oferta de crear uniones temporales. Contactar las empresas seleccionadas, recolectar datos de interés y enviarles a través de correo electrónico la presentación formal de la oferta (presentación que deberá diseñarse previamente). Las empresas interesadas, se deberán visitar con el objetivo de llegar a un acuerdo para crear la unión temporal.	Gerencia Abogado Especialista en Transporte Especial	Diciembre de 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos Recurso Financiero (\$1.000.000)

Plan de acción 2.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Rediseñar y ampliar el portafolio de servicios				
RESPONSABLE		Gerencia General				
ESTADO INICIAL		\$	6.805.564.712	ESTADO FINAL	\$ 7.145.842.948	
FECHA		31/12/2014		FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION		RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Reunión Gerencia	Como primera actividad, es indispensable realizar una reunión en la cual participe Gerencia y su equipo de trabajo, con el objetivo de discutir lo temas en los cuales se desea incursionar para ampliar su portafolio de servicios, entre los servicio para incursionar se debe tener presente la creación de una agencia de viajes y la incursión en el sector fluvial.		Gerencia Equipo de trabajo	Noviembre de 2015	Recurso Humano (Gerencia y Coordinadores) Recursos Tecnológicos
2	Rediseño del portafolio	Contratar a una empresa de publicidad para que rediseñe el portafolio de la empresa con base en las necesidades que arrojo la reunión de gerencia, igualmente deben asesorar a la empresa en los aspectos mas relevantes para incluir dentro de su portafolio.		Gerencia Empresa publicitaria	Una vez se tenga las necesidad de gerencia	Recurso Humano Recurso Financiero (\$500.000)
3	Agencia de Viajes	La empresa Transportes el Dorado cuenta con certificación nacional de Turismo por lo que seria beneficioso aprovechar dicha certificación para incursionar en el medio turístico, y de esa manera complementar el servicio de transporte especial con paquetes turísticos a nivel nacional.		Gerencia	Diciembre de 2015	Recurso Humano

Plan de acción 3.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Ofrecer el portafolio de servicios a entidades privadas en la región de Santander			
RESPONSABLE		Gerente			
ESTADO INICIAL		\$ 6.805.564.712	ESTADO FINAL		\$ 7.145.842.948
FECHA		31/12/2014	FECHA		31/12/2016
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Estudio de mercados	Contratar un profesional experto en mercadeo para que sea el responsable de realizar un estudio de mercados en Bucaramanga y su área metropolitana, en el que el resultado sea un listado de empresas publicas o privadas las cuales requieren de la prestación del servicio de transporte especial de pasajeros	Gerencia Profesional de Mercadeo	Enero de 2016	Recurso Humano Recurso Financiero (\$7.000.000)
2	Ofrecer portafolio de servicios a las empresas	Del resultado obtenido del estudio de mercados, se procede a contactar a cada una de las empresas para solicitar cita con el fin de ofrecer el portafolio servicios de transporte especial de pasajeros	Coordinador Administrativo	Una vez se tenga los resultados del estudio de mercados	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos
3	Realizar publicidad	Contactar a una empresa de publicidad para que diseñe un producto de publicidad (calendario, portavasos, USB, toallas, pocillos, padmause, general) el cual pueda ser enviado junto con una carta de presentación y/o portafolio a las empresas que fueron seleccionadas en el estudio de mercados.	Gerencia Empresa publicitaria	Una vez se tenga los resultados del estudio de mercados	Recurso Humano Recurso Financiero (\$3.000.000)

Plan de acción 3. (Continuación)

INICIATIVA ESTRATEGICA		Ofrecer el portafolio de servicios a entidades privadas en la región de Santander			
RESPONSABLE		Gerente			
ESTADO INICIAL		\$	6.805.564.712	ESTADO FINAL	\$
FECHA		31/12/2014		FECHA	
				31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
4	Retroalimentación de Servicios prestados	Buscar el historial de empresas a las cuales se les ha prestado el servicios de transporte especial de pasajeros, para contactarlas, realizarles una encuesta de satisfacción y ofrecerles de nuevo el servicio.	Coordinador Administrativo Auxiliar administrativo	Noviembre de 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos Papelería Recurso Financiero (\$200.000)
5	Actualización de base de Datos de la empresa	Contactar a cada uno de los afiliados de Transportes el Dorado para crear una base de datos de las empresas a las cuales se les esta prestando el servicio, con el fin de contactar a cada una de ellas, realizarles un encuesta de satisfacción y ofrecerles el portafolio de servicios.	Coordinador Administrativo Auxiliar administrativo	Noviembre de 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos Papelería Recurso Financiero (\$200.000)
6	Alianzas con agencias de viajes	Solicitar en la cámara de Comercio las empresas registradas en Bucaramanga y su área Metropolitana con actividad principal "Agencia de Viajes" Contactar las agencias de viaje, recolectar datos de interés y establecer cita. Elaborar propuestas atractivas de negociación junto con el coordinador financiero y la Gerencia para presentar en las visitas a realizar.	Gerencia Coordinador Administrativo	Abril de 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos Recurso Financiero (\$500.000)

Plan de acción 4.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Disminuir los costos operativos y administrativos en la organización			
RESPONSABLE		Coordinador Financiero			
ESTADO INICIAL		7,73%	ESTADO FINAL	10,73%	
FECHA		31/12/2014	FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Asesoría Contador	La Gerente de la empresa debe realizar una reunión con el contador, con el objetivo de solicitarle aclaración sobre los ítems o rubros que componen los costos de operación y gastos de administración, con el fin de comprender y conocer de donde provienen la mayor cantidad de gastos y costos que tiene la empresa y de esa manera poder atacarlos en beneficio.	Gerencia Contador	Noviembre de 2015	Recurso Humano (Gerencia y Contador) Recurso Tecnológico
2	Capacitación	La asesora HSEQ debe incluir dentro de su cronograma de capacitaciones, un ítems para llevar a cabo capacitaciones sobre el ahorro en costos de operación y gastos de administración que resultaran del resultado de la reunión entre la gerente y el contador.	Asesora HSEQ	Una vez se realice la reunión entre la gerente y el contador	Recurso Humano Recurso Tecnológico
3	Campañas de sensibilización	La asesora HSEQ debe idear campañas de sensibilización en las que promuevan el ahorro de los costos de operación y gastos de administración tanto para el personal interno como externo, colaboradores y asociados.	Asesora HSEQ Gerencia	Una vez se realice la reunión entre la gerente y el contador	Recurso Humano Recurso Financiero (\$300.000)
4	Plan de incentivos	La gerencia debe establecer un plan de incentivos para aquel personal que aporte a la reducción de los costos de operación y gastos de administración, y con ello todos se sientan parte fundamental de este plan de ahorro.	Gerencia	Diciembre de 2015	Recurso Humano Recurso Financiero (\$2.000.000)

Plan de acción 5.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Negociar el pago de las deudas con terceros (personas naturales)			
RESPONSABLE		Gerencia			
ESTADO INICIAL		76,49%	ESTADO FINAL	66,49%	
FECHA		31/12/2014	FECHA	31/12/2017	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Conocer el valor real y/o actual de las deudas con terceros	Planear reuniones semanales durante dos meses consecutivos en las que participe el contador, el coordinador financiero y la gerencia, con el objetivo de conocer el valor real de las deudas a terceros a la fecha e incluirlos respectivamente en los pasivos de la empresa.	Gerencia	Noviembre de 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico
2	Negociar las deudas con los terceros	Contratar un experto (analista financiero) para que diseñe un plan financiero en la empresa y plantee posibles opciones de renegociación para con los terceros, ofreciendo soluciones oportunas y efectivas. De las opciones de negociación para con los terceros diseñadas por el experto, se selecciona la mejor opción para cada caso con el objetivo de plantear la negociación al interesado.	Analista Financiero Gerencia	Enero de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico Recurso Financiero (\$1.500.000)
3	Buscar créditos en los Bancos	Realizar un listado de los Bancos con los cuales la empresa ha tenido relaciones. Junto con el contador y el coordinador financiero alistar la documentación requerida para presentar en los bancos a visitar. Programar citas con los gerentes de los bancos seleccionados con el objetivo de dar a conocer la empresa y lograr créditos financieros o compra de cartera. Analizar las diferentes propuestas ofrecidas en cada uno de los bancos y junto con el experto (analista financiero) seleccionar la mejor opción, si es el caso (si aplica).	Gerencia	Marzo de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos Recurso Financiero (\$1.000.000)
4	Buscar Inversionistas	La gerencia junto con el experto (analista financiero) diseñara un plan de inversión atractivo para ofrecer a los posibles inversionistas. Los posibles inversionistas serán buscados a través de los contactos por parte de la Gerencia y los recomendados por el analista. Los posibles inversionistas se deberán contactar y citar, de tal manera que todo deberá estar planeado estratégicamente para captar la atención y confianza de este.	Gerencia Analista Financiero	Abril del 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos Recurso Financiero (\$1.000.000)

Plan de acción 6.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Asegurar que se toman las acciones señaladas por los clientes en las encuestas realizadas.			
RESPONSABLE		Gerencia			
ESTADO INICIAL		68%	ESTADO FINAL	73%	
FECHA		15/08/2015	FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Reunión Gerencia	Como primera instancia la gerencia y su equipo de trabajo debe conocer todas las necesidades que arroja las encuestas de satisfacción, por ese motivo se deben reunir una vez al mes con el fin de leer y discutir las observaciones presentadas por los clientes.	Gerencia Equipo de Trabajo	Septiembre de 2015	Recurso Humano Recursos Documental
2	Priorizar Observaciones	El coordinador administrativo debe priorizar las observaciones por rango de importancia, por tiempos, por costos y necesidades, con el fin de obtener el listado priorizado de las observaciones para darles solución.	Coordinador Administrativo	Una vez se realice la reunión de gerencia	Recurso Tecnológico
3	Plan de Acción	De aquel listado de observaciones priorizadas el coordinador operativo debe idear el plan de acción para afrontar, solucionar, mitigar o controlar cada una de las observaciones.	Coordinador Operativo	Una vez se tenga priorizadas	Recurso Humano Recurso Financiero (\$1.000.000)
4	Comunicar Resultados	Una vez se lleve a cabo el plan de acción para cada observación y se obtenga una solución, es indispensable comunicar dicha solución al cliente que presentó la observación.	Asistente Administrativo	Una vez se tenga solución	Recurso Humano

Plan de acción 7.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Realizar llamadas periódicas a los clientes para conocer sus necesidades			
RESPONSABLE		Coordinador HSE			
ESTADO INICIAL		68%	ESTADO FINAL	73%	
FECHA		15/08/2015	FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Retroalimentación de Servicios prestados	Buscar el historial de empresas a las cuales se les ha prestado el servicios de transporte especial de pasajeros, para contactarlas, realizarles una encuesta de satisfacción y ofrecerles de nuevo el servicio.	Coordinador HSE Auxiliar administrativo	Noviembre de 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos
2	Actualización de base de Datos de la empresa	Contactar a cada uno de los afiliados de Transportes el Dorado para crear una base de datos de las empresas a las cuales se les esta prestando el servicio, realizarles un encuesta de satisfacción y ofrecerles el portafolio de servicios.	Coordinador HSE Auxiliar administrativo	Noviembre de 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos
3	Mostrar informes a la Gerencia	Realizar informes de resultados de las encuestas aplicadas de Satisfacción y de las observaciones recibidas por los clientes. El informe realizado se debe presentar ante gerencia con el objetivo de conocer las necesidad de los clientes y así mismo poder tomar acciones correctivas o de mejora.	Coordinador HSE	Diciembre de 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos
4	Priorizar las necesidades detectadas	De acuerdo a lo establecido en la reunión con gerencia, se priorizan las necesidades detectadas y se diseñan planes de acción.	Coordinador HSE	Diciembre de 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico
5	Respuestas oportunas a los clientes	De acuerdo a las solicitudes de los clientes, las observaciones dadas por estos mismos y la necesidades detectadas se responde en el menor tiempo posible, empleando como medio de comunicación e información los correos electrónicos y los teléfonos de contacto.	Coordinador HSE	Diciembre de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos

Plan de acción 8.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Implementar en la empresa el Decreto 348 del 2015			
RESPONSABLE		Coordinador Operativo			
ESTADO INICIAL		55%	ESTADO FINAL		100%
FECHA		29/08/2015	FECHA		31/12/2016
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Lectura Inicial del Decreto	El personal administrativo y operativo de la empresa, deben como primera actividad hacer un lectura inicial y detallada del Decreto 348 del 2015, a su vez deben listar los requisitos que en el se mencionan y son de obligatorio cumplimiento.	Todo el Personal Administrativo y Operativo	Junio del 2015	Recurso Humano Recurso Financiero (\$500.000)
2	Check Lista	El coordinador operativo debe consolidar el listado de requisitos realizado por cada uno del personal administrativo y operativo, con el fin de elaborar un único listado en el que contenga todos los requisitos de obligatorio cumplimiento divididos por áreas.	Coordinador Operativo	Julio del 2015	Recurso Humano Recurso Tecnológico
3	Asignar Responsables	Una vez se tenga un único listado de requisitos, la gerente debe asignar y establecer a su responsable según el área que corresponde los requisitos.	Gerencia	Julio del 2015	Recurso Humano (Gerencia y Personal interno)
4	Elaborar Cronograma	La gerencia en compañía del coordinador operativo deben establecer un cronograma de actividades para cada responsable con base en los requisitos que se le fueron asignados.	Gerencia Coordinador Operativo	Julio del 2015	Recurso Tecnológico

Plan de acción 8. (Continuación)

INICIATIVA ESTRATEGICA		Implementar en la empresa el Decreto 348 del 2015			
RESPONSABLE		Coordinador Operativo			
ESTADO INICIAL		55%	ESTADO FINAL		100%
FECHA		29/08/2015	FECHA		31/12/2016
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
5	Informes de Avance	Mensualmente cada responsable debe presentar un informe de avance a la gerencia de los requisitos que le fueron asignados con el fin de establecer el avance de actividades y a su vez tomar medidas correctivas si se requieren.	Personal Con Requisitos Asignados	A partir de agosto del 2015	Recurso Documental
6	Asesoría Abogada	Dentro del apoyo externo requerido para afrontar el cambio, se debe contratar una asesoría constante de un Abogado especialista en transporte, y de esa manera recibir un direccionamiento por parte de un experto en el tema.	Gerencia	A partir de agosto del 2015	Recurso Humano Recurso Financiero (\$1.800.000)
7	Capacitación Afiliados	La asesora HSEQ debe incluir dentro de su cronograma de capacitaciones, un ítems para llevar a cabo capacitaciones sobre el Decreto 348 del 2015 y de esa manera poder involucrar activamente a los afiliados de Transportes el Dorado.	Asesora HSEQ	Octubre del 2015 Diciembre del 2015	Recurso Humano Recurso Financiero (\$1.500.000)

Plan de acción 9.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Realizar campaña de incentivos para aquellos conductores que cumplan con el programa de cero multas e infracciones			
RESPONSABLE		Coordinador Operativo			
ESTADO INICIAL		25	ESTADO FINAL	20	
FECHA		10/09/2015	FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Conocer la estadística de las multas	<p>Actualizar la base de datos y documentos personales de cada uno de los conductores de la empresa, así mismo la documentación del parque automotor.</p> <p>A través de las paginas web del SIMIT y RUNT consultar mensualmente cada una de las placas de los vehículos y de las cedulas de los conductores para conocer el estado de multas, infracciones, comparendos en general.</p> <p>Diseñar un formato en Excel, para almacenar el historial para cada placa y conductor.</p> <p>Reportarlo a gerencia ya cada uno de los implicados.</p>	Coordinador Operativo	Noviembre de 2015	<p>Recurso Humano</p> <p>Recurso Tecnológico</p> <p>Bases de Datos</p>
2	Diseñar el programa Cero Multas	<p>Diseñar un programa junto con el coordinador HSE llamado cero multas, el cual incluya un programa de capacitaciones, un instructivo para la comunicación, un manual de prevención, el procedimiento para consultar el SIMIT y el RUNT, en general.</p> <p>Socializar el programa con el personal de la empresa.</p>	Coordinador Operativo	Enero de 2016	<p>Recurso Humano</p> <p>Recurso Tecnológico</p> <p>Recurso Financiero (\$200.000)</p>
3	Capacitar al personal	<p>El programa cero multas incluirá un cronograma mensual de capacitaciones, enfatizadas en el tema de interés.</p> <p>El personal encargado de dirigir las capacitaciones será especializado en el tema, por lo tanto se deberá contratar.</p> <p>Cada capacitación será evidenciada y evaluada a través de talleres o evaluaciones de desempeño.</p>	Coordinador Operativo	Marzo de 2016	<p>Recurso Humano</p> <p>Recurso Tecnológico</p> <p>Recurso Financiero (\$1.000.000)</p>
4	Diseñar programa de incentivos	<p>El programa de incentivos se diseñara junto con el programa cero multas, este programa consiste en estructurar y/o definir incentivos para aquellos conductores o vehículos que cumplan absolutamente con el programa cero multas y que no frinjan la ley del transito.</p> <p>El programa de incentivos deberá ser diseñado por el coordinador HSE, operativo y la Gerencia.</p>	Coordinador Operativo	Enero de 2016	<p>Recurso Humano</p> <p>Recurso Tecnológico</p> <p>Recurso Financiero (\$1.000.000)</p>

Plan de acción 10.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Estandarizar tarifas para los costos administrativos mensuales				
RESPONSABLE		Coordinador Financiero				
ESTADO INICIAL		\$	237.539.118	ESTADO FINAL	\$ 225.662.162	
FECHA		31/12/2014		FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION		RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Conocer los costos administrativos	Se realizara un reporte de todos los costos mensuales administrativos de la empresa. Conocidos los costos, la Gerencia junto con el coordinador financiero se reunieran establecerán tarifas para cada uno de los costos administrativos de acuerdo al mes.		Coordinador Financiero	Enero de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico
2	Diseñar programa de capacitación	El coordinador HSE y financiero deberán reunirse y realizar un programa de capacitaciones para el personal administrativo, en el que se deberá tener en cuenta temas de interés para disminuir los costos administrativos mensuales; las capacitaciones deberán ser mensuales, una vez se conozcan los resultados con el fin de socializarlos.		Coordinador Financiero	Febrero de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico
3	Diseñar programa de incentivos	El programa de incentivos será diseñado por la Gerencia, el coordinador financiero y HSE, en el se deberá establecer metas para cada uno de los meses y se corroborara con el análisis mensual de los resultados obtenidos, de acuerdo al logro de la meta se incentivara a los trabajadores a través de actividades, premios, reconocimiento, en general a continuar contribuyendo con la iniciativa.		Coordinador Financiero	Febrero de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico Recurso Financiero (\$1.000.000)

Plan de acción 11.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Hacer un análisis de causa que nos permita analizar las acciones por la cuales se detectan las no conformidades y nos permitan tomar acciones.			
RESPONSABLE		Coordinador HSE			
ESTADO INICIAL		7	ESTADO FINAL	3	
FECHA		25/07/2015	FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Información Preliminar del Sistema	Como primera instancia el auditor interno seleccionado para realizar la auditoria se le debe suministrar toda la información documental que se tenga elabora del sistema.	Responsables de Procesos	Diciembre del 2015	Recurso Humano Recursos Documentales
2	Cronograma de Auditoria	Una vez el auditor interno conozca la documentación del sistema, éste debe preparar el cronograma de auditoria en el cual se especifique la fecha, hora, proceso a auditar, y responsable del proceso, para ser presentado a la gerencia.	Auditor Interno	Diciembre del 2015	Recursos Documentales Recursos Tecnológicos
3	Comunicación del Cronograma	La gerente de la empresa debe hacer publico el cronograma de auditoria a sus colaboradores internos y responsables de cada proceso, con el fin de estar preparados para recibir al auditor interno.	Gerencia	Diciembre del 2015	Recursos Documentales
4	Reunión de Apertura	El auditor interno da inicio al desarrollo de la auditoria interna por medio de la reunión de apertura, en ella se indica las pautas principales de la forma de realizar la auditoria, cronograma, responsables de cada proceso y demás elementos importantes para tener presentes.	Auditor Interno Responsables de Procesos	Diciembre del 2015	Recurso Humano Recursos Tecnológicos Recursos Documentales
5	Desarrollo Auditoria Interna	Como fue establecido en el cronograma de auditoria interna presentado por el auditor asignado, se lleva a cabo el desarrollo del cronograma según la hora estipulada con cada responsable del proceso, en el cual se le suministra la información que solicite el auditor.	Responsables de Procesos	Diciembre del 2015	Recurso Humano Recursos Tecnológicos Recursos Documentales

Plan de acción 11. (Continuación)

INICIATIVA ESTRATEGICA		Hacer un análisis de causa que nos permita analizar las acciones por la cuales se detectan las no conformidades y nos permitan tomar acciones.			
RESPONSABLE		Coordinador HSE			
ESTADO INICIAL		7	ESTADO FINAL		3
FECHA		25/07/2015	FECHA		31/12/2016
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
6	Cierre de Auditoria	Una vez el auditor interno finalice la revisión del sistema y cumpla con el cronograma de auditoria, éste finaliza con un cierre de auditoria, en el cual todos los involucrados están presentes y reciben por parte del auditor algunas observaciones importantes.	Auditor Interno Responsables de Procesos	Diciembre del 2015	Recurso Humano Recursos Tecnológicos Recursos Documentales
7	Revisión de Informe	Una vez el auditor interno haga entrega del informe de auditoria este debe ser revisado por la gerencia y los responsables de cada proceso, con el fin de que cada responsable sea conocedor de las observaciones o no conformidades levantadas por el auditor interno.	Gerencia Responsables de Procesos	Diciembre del 2015	Recurso Humano Recursos Tecnológicos Recursos Documentales
8	Acción Preventiva o Correctiva	Cada responsable de proceso debe establecer su plan de acción en caso de presentar alguna observación o no conformidad en su proceso, en cuyo caso debe seguir el procedimiento establecido por el sistema para las acciones preventivas y/o correctivas.	Responsables de Procesos	Diciembre del 2015	Recurso Humano Recursos Tecnológicos Recursos Documentales
9	Seguimiento Acciones	Como parte del seguimiento a las acciones preventivas y correctivas realizadas por cada responsable de proceso, los responsables deben presentar a la gerencia un informe de avance de las acciones implementadas y su resultado obtenido.	Responsables de Procesos	Diciembre del 2015	Recurso Humano Recursos Tecnológicos Recursos Documentales

Plan de acción 12.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Realizar convenio con una empresa certificada para la disposición final de residuos			
RESPONSABLE		Coordinador HSE			
ESTADO INICIAL		6,4%	ESTADO FINAL	20%	
FECHA		05/09/2015	FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Buscar la empresa de recolección de residuos	A través de las paginas web y los medios de contacto, buscar las empresas encargadas de la recolección de residuos y disposición final.	Coordinador HSE	Enero de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico
2	Contactarlas y seleccionar la mejor empresa de residuos	Contactar las empresas a través de correos electrónicos o teléfonos de contacto y solicitar cotizaciones e información general de estas. Evaluar las cotizaciones recibidas y los beneficios a obtener de cada una de las empresas. Seleccionar la empresa que cumpla con los criterios previamente establecidos, contactarla de nuevo y firmar el convenio y/o acuerdo.	Coordinador HSE	Enero de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos
3	Comunicar a los afiliados la empresa seleccionada	A través de teléfonos de contacto o correos electrónicos comunicar a cada uno de los afiliados la información suministrada por la empresa de residuos seleccionada.	Coordinador HSE	Enero de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico Bases de Datos
4	Programar Capacitaciones	Programar una jornada de capacitación junto con el personal de la empresa de residuos seleccionada para los conductores y afiliados de la empresa, con el fin de dar a conocer como funcionara la disposición final de los residuos.	Coordinador HSE	Enero de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico Recurso Financiero (\$500.000)
5	Diseñar programa de incentivos	Este programa consiste en estructurar y/o definir incentivos para aquellos conductores o vehículos que realicen la disposición final de los residuos correctamente. El programa de incentivos deberá ser diseñado por el coordinador HSE, operativo y la Gerencia.	Coordinador HSE	Enero de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico

Plan de acción 13.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Brindarle al personal la formación para adquirir habilidades y destrezas			
RESPONSABLE		Gerencia - Coordinador HSE			
ESTADO INICIAL		35,7%	ESTADO FINAL	42,9%	
FECHA		29/08/2015	FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Diagnostico Preliminar	Como primera actividad para realizar un diagnostico del personal interno con el que la empresa cuenta, se debe contratar a una psicóloga experta en comportamiento laboral, con el fin de realizar un estudio individual para conocer el comportamiento, actitudes, pensamientos, fortalezas, debilidades y destrezas de cada trabajador.	Psicóloga	Diciembre de 2015	Recurso Humano Recurso Financiero (\$2.000.000)
2	Resultado del Diagnostico	Como resultado del diagnostico preliminar realizado por la psicóloga, ésta deberá presentar ante la gerencia el resultado obtenido de su diagnostico, explicando de manera minuciosa los comportamiento, actitudes, pensamientos, fortalezas, debilidades y destrezas de cada trabajador.	Psicóloga	Diciembre de 2015	Recurso Humano Recurso Documental
3	Diseño de Plan de Capacitación	Con base en los resultados obtenidos del diagnostico preliminar, la asesora HSEQ deberá idear y elaborar el plan de capacitación que mas se ajuste con los resultados obtenidos de cada trabajador. Esta actividad deberá estar acompañada con la asesoría de la psicóloga.	Asesora HSEQ	Enero de 2016	Recurso Tecnológico
4	Evaluación de Desempeño	Al finalizar cada capacitación la asesora HSEQ debe realizar la evaluación de desempeño, con el fin de medir el grado de conocimiento adquirido y la efectividad de la temática.	Asesora HSEQ	Una vez se finalice cada capacitación	Recurso Humano Recurso Financiero (\$100.000)

Plan de acción 14.

INICIATIVA ESTRATEGICA		Desarrollar y socializar temas de interés para los empleados y afiliados de la empresa			
RESPONSABLE		Coordinador HSE			
ESTADO INICIAL		25%	ESTADO FINAL	90%	
FECHA		29/08/2015	FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Diseñar programas de capacitación anual	A través de la DOFA de TRANSPORTES EL DORADO, revisar las amenazas y debilidades internas para diseñar el programa de capacitaciones anuales para el personal interno y externo en la organización.	Coordinador HSE	Diciembre de 2015	Recurso Humano
2	Conocer los medios de información	Estar al tanto de las noticias e información de interés del sector de transporte especial de pasajeros, a través de los medios de información y comunicación, para así mantener informado tanto a la gerencia como a los afiliados de la situación o problemática del sector.	Coordinador HSE	Diciembre de 2016	Recurso Humano Recurso Tecnológico
3	Socializar los temas seleccionados con la gerencia	Los temas de interés para comunicar a los clientes y al personal serán socializados ante gerencia con el fin de seleccionarlos y desarrollar el material a compartir.	Coordinador HSE	Diciembre de 2017	Recurso Humano Recurso Tecnológico

INICIATIVA ESTRATEGICA		Cumplir con el cronograma establecido para el programa de capacitación			
RESPONSABLE		Coordinador HSE			
ESTADO INICIAL		25%	ESTADO FINAL	90%	
FECHA		29/08/2015	FECHA	31/12/2016	
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
1	Seguimiento y Control del Cronograma	Como parte de sus funciones el coordinador administrativo debe hacer el seguimiento y control de cronograma de capacitaciones, ya que es el, el encargado por velar su cumplimiento y su correcta ejecución.	Coordinador Administrativo	A partir de la creación del cronograma de capacitaciones	Recurso Humano Recurso Tecnológico
2	Evaluación de Desempeño	Al finalizar cada capacitación la asesora HSEQ debe realizar la evaluación de desempeño, con el fin de medir el grado de conocimiento adquirido y la efectividad de la temática.	Asesora HSEQ	Una vez se finalice cada capacitación	Recurso Humano Recurso Financiero (\$100.000)