

**.PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA
EMPRESA DE TRANSPORTES RUTAS DEL SUR S.A.**

**DIANA PAOLA BENAVIDES
EMILSEN SUSANA ORTIZ CULTID**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA
EMPRESA DE TRANSPORTES RUTAS DEL SUR S.A.**

**DIANA PAOLA BENAVIDES
EMILSEN SUSANA ORTIZ CULTID**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialización en Alta Gerencia**

**Asesora:
Esp. Stella Zarama**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Asesor

San Juan de Pasto, Octubre de 2011

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. ELEMENTOS GENERALES.....	19
1.1 TÍTULO.....	19
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	19
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.2 SISTEMATIZACION	21
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	22
4. JUSTIFICACIÓN	23
5. MARCO DE REFERENCIA	25
5.1 ANTECEDENTES	25
5.2 MARCO CONTEXTUAL	26
5.2.1 Macrocontexto	26
5.2.2 Microcontexto	26
5.3 MARCO TEÓRICO.....	27
5.3.1 Planeación de estrategia	27
5.3.2 Auditoria del sector externo.....	29
5.3.3 Auditoría sector interno	30
5.4 MARCO CONCEPTUAL.....	46
5.5 MARCO LEGAL.....	48

6.	METODOLOGÍA.....	49
6.1	ENFOQUE METODOLÓGICO	50
6.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
6.3	FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	51
6.3.1	Fuentes primarias.....	51
6.3.2	Encuesta.....	51
6.3.3	Fuentes secundarias	51
6.4	POBLACION Y MUESTRA.....	52
7.	DIAGNÓSTICO DE LA ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	53
7.1	MACROAMBIENTE	53
7.1.1	Competencia	53
7.1.2	Entorno económico.....	55
7.1.3	Entorno demográfico	63
7.1.4	Entorno sociocultural	64
7.1.5	Entorno jurídico:	66
7.1.6	Entorno político.....	67
7.1.7	Entorno político administrativo:.....	68
7.1.8	Entorno tecnológico.....	70
7.1.9	Entorno ambiental	71
7.2	MICROAMBIENTE	78
7.2.1	Expectativas que posee el cliente frente al servicio que presta la empresa RUTAS DEL SUR S. A	79
7.3	DIAGNOSTICO INTERNO	94
7.3.1	Personal.	94

7.3.2	Financiera.....	96
7.3.3	Mercadeo.....	96
8.	REDIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA DE TRASNPOTES RUTAS DEL SUR S.A	113
8.1	MISION.....	113
8.2	VISION	113
8.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	113
8.3.1	Sentido de pertenencia.....	113
8.3.2	Competitividad.....	114
8.3.3	Calidad.	114
8.3.4	Seguridad.	114
8.3.5	Mentalidad empresarial	114
8.3.6	Servicio.....	114
8.3.7	Respeto	114
8.3.8	Honestidad.	114
8.4	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	115
8.4.1	Objetivos específicos:.....	115
8.5	PLANEACIÓN POR DEPARTAMENTOS.....	116
8.5.1	Políticas por departamento:.....	117
8.5.2	Estrategias por departamentos:.....	118
8.6	PROCESOS EN CADA DEPARTAMENTO.....	119
8.6.1	Procesos de selección del personal	120
8.6.2	Registro de ingresos.....	122
8.6.3	Control de parque automotor en sus diversas rutas:	123

8.7	MANUAL DE FUNCIONES.....	123
8.8	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE RUTAS DEL SUR S. A.....	136
8.9	PROGRAMAS EN RUTAS DEL SUR S.A.....	143
8.9.1	Programa de comunicación	143
8.9.2	Liderazgo.....	144
8.9.3	Trabajo en equipo.....	145
8.9.4	Motivación de los empleados	146
9.	CONCLUSIONES.....	155
10.	RECOMEDACIONES	156
	BIBLIOGRAFÍA	157
	ANEXOS	158

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Pasto. Población desocupada (cesante) Segundo trimestre de 2009-2010	55
Cuadro 2. Pasto. Población inactiva según actividad realizada Segundo trimestre de 2009-2010	55
Cuadro 3. NARIÑO. Exportaciones no tradicionales según principales destinos Primer semestre 2009 – 2010	56
Cuadro 4. Nariño. Importaciones según principales mercados Primer semestre 2009- 2010.....	57
Cuadro 5. Nariño. Política fiscal del Gobierno Central departamental Primer semestre años 2009-2010 (millones de pesos)	58
Cuadro 6. Nariño. Transporte intermunicipal de pasajeros, según niveles de servicio Semestres 2009 –2010	59
Cuadro 7. Crecimiento empresarial Según sectores 2005-2010.....	60
Cuadro 8. Crecimiento del PIB, según ramas de actividad económica en la ciudad de San Juan de Pasto y departamento de Nariño.	61
Cuadro 9. Tasa de crecimiento de la población: Natalidad en la ciudad de San Juan de Pasto y Nariño.	63
Cuadro 10. Tasa de mortalidad en la ciudad de San Juan de Pasto: 2009 – 2010 = 4952	63
Cuadro 11. Longevidad en el municipio de San Juan de Pasto.	64
Cuadro 12. Actividad económica en el municipio de San Juan de Pasto.....	64
Cuadro 13. Población escolar por nivel, edad y sector	64
Cuadro 14. Matriz POAM – Macroambiente.....	75
Cuadro 15. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).....	77
Cuadro 16. Matriz de perfil competitivo	102

Cuadro 17. Se siente conforme con el servicio que se le brinda a través de la ruta hasta su destino.	80
Cuadro 18. Porque prefiere Rutas Sur S.A.	81
Cuadro 19. Frecuencia con la que utiliza el servicio Rutas del Sur S.A.	81
Cuadro 20. Trato por parte del conductor al cliente	82
Cuadro 21. Limite de pasajeros	83
Cuadro 22. Qué desearía encontrar en la empresa Rutas del Sur S. A.....	84
Cuadro 23. Por su fidelidad la empresa le otorga	85
Cuadro 24. Como conoció a la empresa Rutas del Sur S. A.....	85
Cuadro 25. Genero	86
Cuadro 26. Edad (años)	86
Cuadro 27. Estado Civil.....	87
Cuadro 28. Nivel de escolaridad	87
Cuadro 29. Antigüedad en la empresa.(años).....	87
Cuadro 30. Tiene claridad sobre las funciones en la empresa.....	87
Cuadro 31. Conocimiento de la misión, visión y valores corporativos de Rutas del Sur S.A.	88
Cuadro 32. Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa	88
Cuadro 33. Conocimiento del manual de funciones de Rutas del Sur S.A.	88
Cuadro 34. Posee la empresa una clara estructura organizativa (organigrama) ..	89
Cuadro 35. Los cargos de Rutas del Sur S.A., son significativos estimulantes y bien remunerados.....	89
Cuadro 36. Inducción para el desarrollo de las actividades de los empleados	89
Cuadro 37. Existencia de plan de acción específico para el cargo que desempeña.....	89
Cuadro 38. Tiene jefe inmediato al cual responde por sus actividades	90

Cuadro 39. Cree usted que la capacitación es fundamental en el desarrollo de sus actividades	90
Cuadro 40. Capacitación en los últimos seis meses	90
Cuadro 41. Rutas del Sur S.A., le brinda seguridad social.....	91
Cuadro 42. Rutas del Sur S.A., brinda programas de seguridad industrial	91
Cuadro 43. Rutas del Sur S.A., maneja programas de higiene y salud ocupacional	91
Cuadro 44. Rutas del Sur S.A., maneja programas dirigidos al trabajo en equipo.....	91
Cuadro 45. Está satisfecho con su cargo.....	92
Cuadro 46. Estilo gerencial	92
Cuadro 47. Rutas del Sur S.A., estimula la creatividad.....	92
Cuadro 48. Tasas de ausentismo	93
Cuadro 49. Rutas del Sur S.A., asigna reconocimientos en metas fijadas a los empleados de Rutas del Sur S.A.....	93
Cuadro 50. Tipo de contrato.....	93
Cuadro 51. El salario ofrecido por la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., es justo	94
Cuadro 52. Comunicación que se maneja en Rutas del Sur S.A.	94
Cuadro 53. Matriz de perfil de capacidad interna	97
Cuadro 54. Matriz de evaluación de factores internas:(MEFI)	99
Cuadro 55. Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas administrativas tesa (DOFA).....	103
Cuadro 56. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA.	105
Cuadro 57. Matriz Grupo Consultor de Boston BCG.....	108
Cuadro 58. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	111

Cuadro 59. Propuesta plan operativo -empresa de transportes rutas del sur S.A. - integración hacia arriba.	148
Cuadro 60. Penetración de mercado	150
Cuadro 61. Segmentación de mercados	151
Cuadro 62. Presupuesto plan operativo	152

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz interna y externa:.....	100
Figura 2. Matriz política direccional.....	105
Figura 3. Fortaleza financiera.....	107
Figura 4. Matriz de Gran estrategia.....	109
Figura 5. Organigrama de la empresa Rutas del Sur S. A.	116

LISTA DE FLUJOGRAMAS

	Pág.
Flujograma 1. Selección de personal	119
Flujograma 2. Segmentación de mercado.....	120
Flujograma 3. Registro de ingresos.....	121
Flujograma 4. Control de parque automotor.....	122

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ENCUESTAS A LOS USUARIOS DE RUTAS DEL SUR S. A.	159
Anexo B. ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES DE RUTAS DEL SUR S. A.	161

RESUMEN

La investigación realizada en la empresa de Transportes Rutas del Sur S. A., básicamente apuntaba hacia un Plan estratégico de mejoramiento administrativo. En consecuencia los objetivos específicos se orientaron hacia el análisis interno es decir las diferentes áreas que componen la empresa pero haciendo énfasis en la parte del talento humano, así mismo se analizaron los factores externos y dentro de estos lógicamente la competencia, con lo cual se dio paso al diagnóstico que se realizó al amparo de informaciones confiables con las cuales se pudo realizar tener conocimientos certeros de la realidad empresarial y administrativa actual de la organización. En este orden de ideas, se dio paso al diseño de estrategias orientadas hacia el mejoramiento en la empresa, desde el área administrativa, mediante un plan de acción, con lo que se pretende lograr un mayor posicionamiento, desde el cumplimiento de sus metas y propósitos en pro del mejoramiento administrativo para la gestión empresarial de Rutas del Sur S.A., para este efecto fue necesario apoyarse en el Paradigma Cuantitativo y un enfoque Empírico Analítico, principios con los cuales se estableció unos instrumentos de informaciones que posibilitaron el conocimiento sobre las debilidades de la empresa y sobre ellas actuar desde las oportunidades y fortalezas en beneficio del futuro de la empresa de Transportes Intermunicipal Rutas del Sur S. A.

ABSTRACT

Research in the company of Transport Routes in South S. A., basically pointed to a Strategic Plan for administrative improvement. Thus the specific objectives were oriented toward the internal analysis is the different areas that make up the company but with emphasis on the human talent and the same external factors were analyzed and within these logically competition, which was diagnostic step is performed under with reliable information which could be made to have accurate knowledge of business reality and current administrative organization. In this vein, it gave way to design strategies aimed at the improvement in the company, from the administrative area, with an action plan, which aims to achieve a higher position, from meeting its goals and purposes for the improvement of business management administrative Route del Sur SA, to this effect was necessary to rely on the quantitative paradigm and analytical empirical approach, principles which are established instruments of information that allowed the knowledge of the weaknesses of the company and they act from the opportunities and strengths to benefit the future of the business of Transport Routes South Intermunicipal S. A.

INTRODUCCIÓN

La gerencia o gestión empresarial en los últimos años se ha establecido partir de una serie de parámetros metodológicos y teóricos que infieren nuevas y renovadas estrategias con las cuales se desea alcanzar el mayor liderazgo de empresas como Rutas del Sur S.A.

Desde esta óptica se ha realizado la presente investigación que apunta básicamente hacia el re direccionamiento desde la parte administrativa de esta empresa de transporte, en este efecto en primera instancia se define la descripción del problema, que indica como en la empresa se presentaban ciertas falencias relacionadas con el talento humano: manual de funciones, comunicación, jerarquización de funciones, entre otros. En este orden de ideas se trazaron los objetivos a los cuales se les dio respuesta a través de los parámetros teóricos posibilitados por las diferentes matrices o indicadores de gestión.

Así mismo fue necesario realizar recopilación o documentación teórica la cual guardaba relación: planeación estratégica, objetivos, talento humano, y conceptos de las diferentes matrices que dieron oriente al plan de acción. Por otra parte se presenta la metodología basada en el paradigma cuantitativo desde donde se definieron las técnicas de recolección de información primarias: encuestas, secundarias: textos relacionados con el tema.

A continuación se presenta el diagnóstico en su conjunto indica la parte interna de la empresa, como el contexto externo de donde se partió para la realización de las diferentes matrices que generaron las estrategias que orientaron el re direccionamiento de la empresa Rutas del Sur S.A. , con lo cual se está apoyando desde la parte académica el desarrollo empresarial del Municipio y por tanto el Departamento de Nariño.

1. ELEMENTOS GENERALES

1.1 TÍTULO

Plan estratégico de mejoramiento administrativo para la empresa de transportes Rutas del Sur S.A.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de Transportes Rutas del Sur S.A., cuya actividad económica está enfocada a la prestación del servicio de transporte intermunicipal dentro del Departamento de Nariño, Si bien es cierto se constituyó hace mas de 10 años, y cuenta con una junta directiva, un gerente o administrados, un revisor fiscal, un asesor jurídico, una tesorera que hace las veces de secretaria, conductores, despachadores y que una persona que colabora en los servicios generales, presenta un gran dificultad al no haber planteado desde su fundación la misión, la visión y los objetivos, que trazan el rumbo y los propósitos que diferenciará a Rutas del Sur S.A., frente a sus competidores. De ahí que no tienen una formación empresarial que se convierta en los soportes fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa, los cuales generan un escenario organizacional, a partir de responsabilidades y derechos de todos y cada uno de los empleados de la entidad, y ayudan a clarificar los compromisos en un momento determinado y al cabal cumplimiento de las normas y la ejecución de las funciones.

Cabe mencionar que los cargos de secretaría y tesorería son desempeñados por una sola persona, presentando una gran falencia porque los dos cargos son de gran responsabilidad, y por consiguiente sería acertado la independenciamiento de estos; y no concentrar autonomía y manejo en una sola persona. Además el cargo de la gerencia es realizado por uno de los integrantes de la junta, que aunque es conocedor del transporte, no tiene los conocimientos técnicos y profesionales para la dirección empresarial, teniendo en cuenta que sus saberes administrativos son empíricos, de igual manera la empresa no posee un control interno, no se evidencia la documentación en sus diferentes procesos, que permita soportar de forma confiable las operaciones de la empresa; teniendo en cuenta que la información contable es un eje fundamental, se debería optar por un programa contable acorde a las necesidades de la empresa, con el fin de obtener oportunamente los estados financieros, y así lograr evaluar y tomar medidas de ajuste si es el caso.

Por lo descrito se reconoce que la estructura organizacional de Rutas del Sur S.A. no es la más adecuada, los niveles jerárquicos no están distribuidos de acuerdo a las funciones de la empresa, de ahí que sea necesario realizar un diagnostico que indique el camino para definir y formular un plan de estratégico de mejoramiento en la empresa de transportes Rutas del Sur S.A

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias que generan un mejor manejo administrativo en la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., en la ciudad de San Juan de Pasto?

2.2 SISTEMATIZACIÓN

- ✓ ¿Cómo Realizar un análisis interno a partir del área administrativa que genere información sobre la situación actual de la empresa mediante los indicadores de gestión?
- ✓ ¿En qué forma se puede analizar los factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa y las herramientas que la administración usa para ello?
- ✓ ¿Cómo se podría diseñar estrategias orientadas hacia el mejoramiento en la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., desde el área administrativa, mediante un plan de acción, logrando así un mayor posicionamiento?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico que genere un mejor manejo administrativo para la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., en la ciudad de San Juan de Pasto, (Nariño) que permita alcanzar mediante la gestión gerencial un mayor posicionamiento a partir del desarrollo de sus procesos empresariales

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un análisis interno a partir del área administrativa que genere información sobre la situación actual de la empresa mediante los indicadores de gestión
- ✓ Analizar los factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa y las herramientas que la administración usa para ello.
- ✓ Definir una planeación que generen el adecuado re direccionamiento a través de la gestión administrativa
- ✓ Diseñar estrategias orientadas hacia el mejoramiento en la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., desde el área administrativa, mediante un plan de acción, logrando así un mayor posicionamiento.

4. JUSTIFICACIÓN

Dentro del devenir empresarial Colombiano y lógicamente regional, la competitividad cada vez es más fuerte y se orienta hacia un mayor posicionamiento enmarcado en el liderazgo de las empresas, de ahí que para el presente trabajo se retoma en esencia lo directamente relacionado con los planes estratégicos, los cuales en los últimos años, dentro del entorno empresarial han cobrado mucha fuerza, ya que generan el posicionamiento y liderazgo deseado por toda organización.

Es entonces que las estrategias viables a partir de un diagnóstico puntual y confiable, sumadas a la calidad y la seguridad en el traslado de los usuarios a diferentes municipios, tienden a demostrar y comprobar que el éxito de una compañía está en satisfacer plenamente a los usuarios, ellos son la razón principal de la supervivencia y buen funcionamiento de cualquier empresa, en consecuencia es importante definir nuevas herramientas de desarrollo para el sector del transporte.

Estas herramientas deben buscar desde los estudios estratégicos, oportunidades que les permitan abrir nuevos mercados y no esperar que los negocios lleguen a sus manos por la concepción errada acerca de que un producto se vende solo, en este orden es importante que desde la opción que se genera a partir de los análisis internos y externos se crean estrategias que nacen de las oportunidades y fortalezas que presenta Rutas del Sur S. A. con lo cual se puede hacer frente a las amenazas y debilidades desde la parte administrativa ante el entorno competitivo.

Siendo así, se resalta la importancia del manejo que realiza el área administrativa, ya que en este departamento nacen; ideas, innovación, creatividad y demás aspectos que forjan el camino hacia el posicionamiento de Rutas del Sur, lo cual se puede lograr por medio de la implementación de objetivos corporativos generados a partir de la misión y visión, que aboquen en un servicio con calidad y garantía en el área del transporte, lo cual debe convertirse en la base de las estrategias que se deriven del presente proyecto.

Por lo descrito anteriormente, el proyecto apunta hacia estrategias corporativas que favorezcan la identidad e imagen de la empresa, estrategias, que se diseñarán pensando siempre en las necesidades de la empresa de transportes Rutas del Sur S. A., por tanto el estudio se realizará con el fin de elaborar alternativas que permitan el mejoramiento de su calidad en el servicio a través del diseño de un plan estratégico administrativo y organizacional, el cual ayudara a la empresa a optimizar sus funciones en cada puesto y área de trabajo, aclarando a

cada uno de sus trabajadores las actividades que les corresponde, para así desempeñar sus funciones.

Mediante el proceso de investigación se pretende optimizar el desarrollo empresarial de Rutas del Sur, así mismo colaborar con el desarrollo a través de la generación de empleo que posibilite una mejor calidad de vida en el sector y por ende de la región.

El proyecto se convierte en un aporte a nivel empresarial y académico, en la medida que se concluya, los resultados del plan podrán servir como antecedentes en diferentes áreas empresariales y disciplinas académicas, abriendo nuevos horizontes a nivel investigativo que generen la posibilidad de crear y posicionar nuevas empresas para mejorar las condiciones de vida. Así mismo en la aplicación del plan estratégico de mejoramiento administrativo se pretende convertir sus debilidades y amenazas en oportunidades y fortalezas alcanzando un mejor servicio con competitividad y agilidad para la atención a sus usuarios.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 ANTECEDENTES

Como un aporte teórico al tema de estudio denominado: Plan estratégico de mejoramiento administrativo para la empresa de transportes Rutas del Sur S.A. fue necesario tener en cuenta los siguientes trabajos de grado:

Autores: Juan Pazos y Claudia Muños Universidad de Nariño programa: Administración de empresas.

Título: Plan administrativo y financiero de la empresa de transporte de carga por carretera Envía segura Ltda. Pasto´

El plan estratégico tuvo como objetivo desarrollar estrategias de mejoramiento que logren posicionar a la empresa Envía de la ciudad de Pasto. En el sector del transporte de carga como; carga masiva, semimasiva y/o paqueteo etc., al amparo de estos servicios se establece que en los últimos tiempos ha crecido significativamente este medio empresarial por tanto el proyecto apuntaba hacia la definición de estrategias orientadas al mejoramiento continuo y así alcanzar mayor eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades del usuario, generando así desarrollo empresarial y social.

Autores: Carlos Tapia y Rosa Cuasquer. Universidad Mariana Facultad de Ciencias Contables.

Título: Diagnostico administrativo para la empresa de transportes mixtos: Cordoba en las poblaciones ubicadas en la carretera circunvalar del Galeras en el departamento de Nariño.

El diagnostico se orientaba al sector del transporte, se ha convertido en uno de los mas vertiginosos y competitivos, lo cual no podía ser de otra forma pues sus servicios se diversifican por medio del transporte; urbano (taxis urbanos, buses colectivos, escolares etc.,) inter-rural e intermunicipal, en consecuencia, desde el proyecto se tomo las medidas correctivas que permitan fortalecer y repuntar comercialmente mediante sus servicios y por consiguiente el mejoramiento financiero y gerencial. Lo que se acompaño de una serie de elementos que lo dinamicen como: publicidad, jerarquía en las funciones, comunicación, hacer uso de estrategias inviten a los usuarios y convoquen su fidelidad, en fin todo lo que con lleva hacer de la empresa un modelo de liderazgo, que garantiza posicionamiento como también la rentabilidad empresarial.

5.2 MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 Macrocontexto. *“El proyecto se lo realiza en la Ciudad de Pasto, de la cual se conoce que fue fundada por Lorenzo de Aldana en el año de 1539, en el sitio de Yacuanquer habitado por los Quillacingas. Al año siguiente, probablemente el 24 de Junio de 1540, fue trasladada a su actual ubicación por Pedro de Puelles, quien le dio el nombre de Villaviciosa o San Juan de Pasto. Recientes investigaciones históricas dan como fundador a Sebastián de Belalcazar en 1537 y limita al norte con los municipios de La Florida, Chachaguí, y Buesaco, al Sur con Tangua, Funes y el departamento del Putumayo, al occidente con Tangua, Consacá y la Florida y al oriente con el Departamento de Putumayo”¹.*

Entre las principales actividades comerciales se encuentra el cultivo de la papa, maíz, trigo, cebada, arveja, frijol, cebolla junca, zanahoria, café, mora, ciruelo y manzanos. La ganadería es una actividad económica importante, se destaca el ganado vacuno, porcino y bovino. En el sector pesquero es significativa la porción de alevinos y peces en estanques, especialmente de trucha.

Otro aspecto muy relevante dentro de la historia de San Juan de Pasto, son los Carnavales de Negros y Blancos, con su lenguaje símbolo de profundo arraigo cultural, se presentan con tradiciones lúdicas-colectivas, las que se consideran de patrimonio cultural y universal de un pueblo que debe su permanencia como historia viva, como un proceso social vigente, al mismo tiempo que permite la preservación y practica de la tradición de los mejores carnavales que se dan en el sur de Nariño.

5.2.2 Microcontexto. La fundación de la empresa transportes Rutas del Sur data del año 10 años atrás en la cual se reunieron el actual administrador y demás accionistas quienes constituyen la sociedad que fue protocolizada mediante escritura pública y se conoció con la razón social de Empresas de Transporte Rutas Sur.

A partir de esta época se convirtió en una de las empresas de transporte automotor intermunicipal en el departamento de Nariño, desde ese entonces la empresa brinda sus servicios con diferentes tipos de vehículos por distintas rutas dentro del departamento de Nariño, teniendo en cuenta que el propósito básico es el bienestar del usuario a través del servicio esmerado en buses, busetas, mixtos, cerrados, camionetas, microbuses, camperos y chivas, por diferentes municipios del departamento como: Sandoná, Túquerres, Cumbal, Samaniego, Ricaurte, Linares, Ancuya, Consacá, Yacuanquer, San Pablo, San Francisco, San Pedro, Briceño, Tablón de Gómez, Las Mesas, Nariño, La Florida, El Tambo, El Peñol,

¹ DELMANDO, Sebastián D. Historia y gestas del Sur. Bogotá: s.n. 2011. p. 34.

Tumaco, Providencia, Ipiales, Guaitarilla, La Unión, Imues, Funes, Iles, Taminango, Mocoa, San Lorenzo, entre otros.

En este orden la empresa de Transportes Rutas del Sur S. A. desea convertirse en la empresa se encamina hacia los procesos generadores de servicio, alcanzando mayores niveles de eficiencia y eficacia, orientada desde lo o legal, logrando sí desarrollar cada vez mas actividades en sus diferentes modalidades de servicio de trasporte, que le permita aprovechar ventajas, competitivas a través de alianzas con las empresas para lograr posicionarse como una empresa líder en la prestación del servicio, dentro del sector de trasporte.

5.3 MARCO TEÓRICO

La situación problema hace necesario unas teorías de apoyo, que se convierten en la base de la investigación, en áreas de una investigación de calidad y excelencia, en función del análisis de la parte administrativo lo cual que permitiera abrir los espacios para que el problema de estudio posibilite recomendaciones y posibles estrategias para tal fin a continuación se determinan las categorías de apoyo en el siguiente orden se definen en primera instancia: plan, estrategia de mercadeo y por ultimo posicionamiento entre otras.

5.3.1 Planeación de estrategia. El plan estratégico establece y puntualiza medios por los cuales se pretende alcanzar el posicionamiento y el liderazgo de la empresa, tanto en su condición financiera como en otras áreas que componen una empresa del tipo que se define como Transportes Rutas del Sur S. A, donde el área de administrativa se asocia no solo al presente proyecto sino también a las expectativas y proyección del mismo.

Al respecto Amador Posadas define:

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar las amenazas².

² AMADOR POSADAS, Fátima Jacqueline. Planeación Estratégica. Bogotá: Gestipolis.com, 2004. p. 13.

En consecuencia el plan estratégico consiste en realizar una evaluación general de la organización en sus diferentes áreas, en este caso Rutas del Sur en su área gerencial, administrativa recursos humanos, evaluación que permitirá diseñar las estrategias de tipo funcional orientadas en incrementar el posicionamiento y corregir los errores que están impidiendo el buen desempeño y liderazgo de la empresa.

En este orden se propone diseñar un plan estratégico cuyo objetivo primordial es expresar en forma clara y sistemática las opciones que la empresa debe seguir para asegurar su mayor desarrollo y supervivencia desde la óptica del posicionamiento a mediano y largo plazo, en esto radica la responsabilidad principal de la gerencia estratégica, la cual incluye el manejo de elementos tales como: la misión, visión, cultura corporativa, evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, objetivos, estrategias, metas y políticas de organización, las cuales forman parte del re-direccionamiento estratégico de Rutas del Sur donde a partir del análisis de factores internos y externos se posibilitara un estudio profundo de la realidad empresarial del mismo, con lo que se pretende obtener los resultados que garanticen el diseño como la aplicabilidad de las estrategias de mercadeo y por ende obtener benéficos económicos, estos estudios de lógicamente estarán en constante análisis, por si es necesario ser corregidos y revaluados, teniendo en cuenta que toda entidad empresarial debe tener en cuenta en primera instancia las necesidades de los clientes como de sus empleados, para poder brindar un mejor servicio que garantice el posicionamiento.

Sobre este particular explica Palacio G., R.

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una acción sólida para el negocio, en este orden la planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de necesidad estratégica, de ahí que desde la parte gerencial es necesario trazar estrategias de acción que se compruebe bajo los criterios de utilidad en el tiempo inmediato y a futuro, en procura de cumplir la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) lo cual lógicamente si se encauza directamente desde la parte gerencial generara beneficios³.

De acuerdo a lo explicado por el autor se asume que la Planeación Estratégica, tiende a especificar la relación de la organización que este caso sería Rutas del Sur con su ambiente interno y externo en función de la trazar las estrategias necesarias para la empresa, es entonces que con esta clase de estudios se pretende realizar el re-direccionamiento estratégico para un mayor liderazgo en las empresas de transporte intermunicipal.

³ PALACIO G, Rubén Darío, Estrategias Competitivas Gerenciales: técnicas de diagnóstico y planes de desarrollo estratégico, aplicados a las organizaciones empresariales. Bogotá - Colombia: Impresora Feriva Ltda, 2001. p. 67.

Bajo este orden, cuando se explica sobre los planes estratégicos es interesante analizar los puntos que a continuación se exponen:

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de donde se ubica en este caso el supermercado. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia, de ahí que el supermercado tiene que estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de tipo socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control⁴.

Sobre el particular y con base en lo anotado es importante en el análisis del entorno competitivo de Rutas del Sur cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como recurso humano, usuarios, el gobierno, transporte, entre otros. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos relacionados el análisis del factor externo o sea lo que gira en torno a Rutas del Sur y lógicamente la competencia así mismo el análisis del factor interno.

5.3.2 Auditoria del sector externo. Consiste en determinar cuáles son las causas o factores que pueden favorecer la empresa (oportunidades) y de las cuales se tiene que defender (amenazas). Lo anterior abarca tres grandes componentes; análisis de los cliente de los entornos y de la competencia o sector que comprende en su orden.

Análisis del cliente: todo empresario debe conocer que el mercado es un conjunto de clientes actuales y potenciales con deseos y necesidades que hay que satisfacer, el principio para una empresa es brindar a sus usuarios los productos más adecuados y excelentes para satisfacer sus necesidades

Análisis de la competencia. Consiste en identificar los principales competidores y su respectivo juicio sobre su posición actual incluyendo sus fortalezas y debilidades más significativas que en este caso serian empresas en la misma línea de Rutas del Sur S. A, como son Transportes Sandona, y Transneira entre otras. Además de analizar los principales indicadores macroeconómicos de naturaleza demográfica, económica, tecnológica, política, jurídica social, cultural y ecológica que tiene incidencia en el desarrollo del mercado, estos indicadores

⁴ FRED R, Davis. La Gerencia Estratégica. Novena Reimpresión. Bogotá: Legis Editores S. A., 1994. p. 71.

constituyen variables sobre las cuales no tiene control la gerencia o parte administrativa

5.3.3 Auditoría sector interno. Una parte relevante en el re-direccionamiento de Rutas del Sur es en el análisis interno, en el cual la parte humana es muy importante, pues desde esta se derivan interrogantes como: ¿Cuáles son sus motivaciones que generan empoderamiento de la empresa? Ante lo cual se responde que el verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella: administrador, conductores, revisor fiscal etc., y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del triunfo es la capacidad de dirección y liderazgo.

Así mismo este análisis interno pretende identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la empresa de Transportes o para afrontar estratégicamente el ambiente interno en el cual se desenvuelve la empresa a través del análisis de áreas funcionales como: la gerencia, el mercadeo, las finanzas, investigación y desarrollo. Además este análisis estructural implica reconocer aspectos positivos y negativos, la división de la actividad laboral en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en propósitos de trabajo por departamentos o áreas sea la administrativa, financiera, de mercadeo etc., además de todo lo que conlleva el proceso evaluativo que se genera del desarrollo actual de la empresa, basándose para ello en años transcurridos desde su fundación y desde ahí: utilidades, productividad, innovación y producción, crecimiento y lógicamente el posicionamiento en el sector y así marcar el liderazgo del sector del transporte intermunicipal.

Fijación de objetivos establecimiento de estrategias, los objetivos son el resultado que una organización pretende alcanzar a largo plazo y mediante su misión; estos objetivos deben ser cuantitativos, medibles realistas, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diferentes unidades que en este caso representan Rutas del Sur S. A.

A la luz de lo anotado y según lo afirma Gultinan:

La planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro⁵.

⁵ GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paul. Gerencia de Marketing. 4ª ed. Mexico: Mc-Graw Hill, 2000. p. 16.

En el caso de Rutas del Sur S. A. se pretende formularán objetivos que proporcionarán un sentido de dirección basado en la realidad competitiva que se desea alcanzar a través de estrategias que se inclinen por objetivos realizables, mediante el uso de medios y recursos administrativos, para determinar las acciones que permitan la consecución de estos objetivos. En este orden de ideas, es necesario tener en cuenta que las empresas de transporte se mueven en entornos dinámicos y cambiantes, por lo tanto es necesario que desde Rutas del Sur se diseñen estrategias teniendo en cuenta las diversas situaciones que se pueden presentar, como son: amenazas de nuevos ingresos, productos sustitutos, etc., relacionados con el sector del transporte los cuales hoy por hoy evalúan permanentemente las experiencias de compra de los usuarios, de ahí que se debe estar muy atento en función de trazar medidas estratégicas que posicionen a Rutas del Sur como una de las empresas líderes del sector.

Entonces es importante que las actividades y acciones derivadas de las estrategias de re-direccionamiento que se diseñarán a partir de una planificación organizada bajo una dirección puntual en la toma de decisiones sobre las líneas de servicios (transporte intermunicipal, veredal, expresos, etc.) que se ofertaran con bajos precios y promociones, con el fin de lograr que Rutas del Sur se pueda convertir en el líder de su sector y así atraer más usuarios que hagan de la empresa una entidad más productiva y rentable, en relación a este tema dice De Martínez, J. *“El Proceso Administrativo o de Dirección es un conjunto de funciones básicas que deben ser realizadas por una administración en el funcionamiento, manejo y control de organizaciones o empresas”*⁶. Entre ellas se debe hacer énfasis en principio a las funciones de Dirección y de planeación.

Aplicar el proceso administrativo implica cumplir y hacer cumplir las funciones del mismo, de acuerdo con el nivel y área donde la gestión directiva aparezca, a través de dos tipos de funciones a saber:

Funciones general o continua, que comprenden la administración del cambio y el tiempo, la toma de decisiones, la comunicación y el análisis de las relaciones interpersonales.

- Funciones de secuencia, que se refieren a la Planeación, la Organización, la Integración, el Control y la Delegación.

El proceso de desarrollo que ha tenido la teoría administrativa ha dado como resultado el diseño de modelos de dirección, de gerencia o parámetros para que cada gerente decida aplicar la teoría en su gestión particular, basándose en el énfasis que cada modelo u opción, establezca para aplicar los conceptos de

⁶ DE MARTÍNEZ, Julián. Teoría General de la Administración. Bogotá: ESAP, Modelo UAD, 1990. p. 110.

objetivos, resultados, sistemas, control, delegación, toma de decisiones, planificación, etc.

Hay que aclarar al respecto que en el ejercicio gerencial no existen modelos únicos y que la adopción de uno o más modelos para dirigir depende del tipo de organización, del entorno, de las características particulares de los subalternos, del clima organizacional, de la situación que se presenta en el momento de actuar y de la personalidad y estilo de dirección del gerente. En este sentido a lo largo del desarrollo de las teorías gerenciales, éstas han girado alrededor de dos puntos. Unos que propugnan por los métodos científicos y básicamente cuantitativos y otras que defienden un estilo dinámico, creativo, basado en la personalidad del gerente.

El nivel de la alta gerencia se entiende actualmente en una combinación adecuada de los métodos científicos con una dosis de liderazgo personal, reconociendo que cada estilo tiene sus virtudes y a cada fase en el desarrollo de la empresa corresponde a una forma ideal de gestión.

LA PLANEACIÓN: La Planeación es la base, es el contenido y es la guía de la Gerencia Estratégica. Compendiando lo expuesto tanto por las escuelas norteamericana, Japonesa y Europea, como es el esquema de Harvard, el del Grupo Consultor de Boston y el modelo de Kenichi Ohmae, se puede destacar los aspectos relevantes, que son comunes en todos ellos, y que concretan el tema.

Es apenas lógico colegir que cualquier organización dentro de las condiciones de turbulencia y cambio social en que se desempeña, debe adoptar un sistema de Planeación permanente que le permita cumplir su función social dentro de las condiciones de menor incertidumbre y riesgo posible y con la mejor perspectiva de éxito. Esto es especialmente válido para las instituciones académicas en administración, que tiene la responsabilidad de formar a los futuros dirigentes, contribuir a la actualización e innovación de los dirigentes actuales y tener una acción dinámica y transformadora de la sociedad, a través del conocimiento de su realidad administrativa. En el cumplimiento de éste crucial papel, las instituciones de formación no pueden adoptar una actitud pasiva y de inercia operacional, mientras los cambios del mundo exterior las desbordan. Es preciso adoptar una actitud de cambio, de transformación, de contribución a la construcción del futuro y ello implica tener una reflexión constante de lo que somos, lo que se quiere hacer, se puede y se debe hacer.

Finalmente, en la Planeación es posible y necesaria, pero no requiere de una actitud positiva de cambio y de transformación para prever y conducir el futuro de Rutas del Sur S.A. Sin embargo, hay que oponerla a la inercia y el conservadurismo que muchas veces paradójicamente, se apoderan de la vida empresarial.

Evolución de la planeación estratégica:

La primera etapa de la evolución de la planeación estratégica se realiza a finales de los años cincuenta, cuando las organizaciones intentaron un acercamiento sistemático que permitió la toma de decisiones en relación con el lugar, sector, y como harían sus negocios futuros, cuya parte analítica de este acercamiento fue nombrada como *“formulación estratégica y el proceso a través del cual los administradores formulaban la estrategia la estrategia recibió el nombre en esta época de planeación estratégica”*⁷

La segunda etapa, a partir de los años sesenta se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo se define con el nombre de configuración interna de la organización en la que se ponen en marcha procesos de planeación estratégica. Debido a que esta debe ser transformada de acuerdo con el cambio de estrategias; quiere decir que se cambia la concepción de que primero estaba la estructura y que la estrategia debía adaptarse.

La tercera etapa se presenta a finales de los años setenta y se origino en respuesta al crecimiento en la frecuencia de las sorpresas y el rápido desarrollo en las discontinuidades del medio ambiente DINAMISMO E INCERTIDUMBRE. Suceden cambios particularmente socio-políticos y tecnológicos y para hacer frente a ello las organizaciones realizan grandes esfuerzos con el propósito de dar una respuesta estratégica oportuna a lo que técnicamente se denomino respuesta administrativa.

La cuarta etapa evoluciono como producto de la resistencia que se encontró desde las primeras fases de la puesta en marcha de la planeación estratégica en las organizaciones fracasando por resistencia al cambio, su mayor auge se presento en la década de los ochenta cuando se empezó a causar de generar problemas corporativos y no de soluciones, lo que tuvo diferentes formas.

Puntualizando, la década de los 60 fue un periodo de relativa estabilidad, se plantea que en esta época *“la planeación se refería normalmente a la expansión y crecimiento a través de medios tales como la diversificación, la expansión interna, la adquisición y la fusión”*⁸

Así mismo, se afirma que se pensaba en la asignación de recursos para respaldar el desarrollo presentando poca atención al mejoramiento del desempeño corporativo y al servicio al cliente.

⁷ PORTER, Michel. The State Strategic thinking: Planeación Estrategica. Bogota: UNAD, 2000. p. 78.

⁸ TAYLOR, Frederic. Planeación estratégica. Bogota: UNAD, 2000. p. 45.

A mediados de la década del 70 se desarrolló una nueva variedad de técnicas de planeación que estimularon el debate sobre la estrategia corporativa y empresarial; esta época fue de recesión, en el cual un problema de primer orden era que los gerentes sencillamente no estaban habituados a negociar con mercados estancados y en descenso, y estaban mal preparados para tomar rápidamente decisiones drásticas.

En la década de los 80, la cuestión estratégica fue crecer, estableciendo como prosperar en un medio incierto y determinado como transformar la cultura corporativa, para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente.

Se concluye que la administración como estrategia *“asegura un futuro viable a la organización en su medio ambiente mientras que la administración operativa se dirige a la explotación de la posición estratégica actual”*⁹.

Una Estrategia es un camino, un curso de acción, un derrotero que la organización define para alcanzar sus objetivos. Es un proceso mediante el cual los dirigentes conducen la organización por un camino determinado para alcanzar sus objetivos.

La estrategia está compuesta por varios elementos:

- Unos objetivos de la institución claramente definidos.
- Un Plan de acción global y por áreas que permita establecer metas periódicas para lograr, lo cual es elemento esencial para el control.
- Programas, actividades, políticas, normas, procedimientos, etc., que hagan funcional la ejecución de la estrategia.
- Los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo de la estrategia.

Las anteriores definiciones permiten aproximarse a una definición práctica de planeación estratégica.

En consecuencia la Planeación Estratégica para empresas como rutas del Sur S. A. implican un proceso de re-direccionamiento a través del cual la institución define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, que le permiten ordenar sus objetivos y los medios de acción para lograrlos. Estos cursos de acción que se define son el producto de análisis amplios de las condiciones internas, del entorno,

⁹ ANSOFF, H. Igor. Ph D. Prestigioso profesor de Gestión Estratégica de U. Internacional de Estados Unidos. EEUU: USIU, 2000. p. 123.

de las oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades de la institución. En síntesis, un proceso complejo y dispendioso que requiere el esfuerzo y la dedicación de un buen tiempo por parte del grupo humano que conforma la organización.

Al respecto agrega Porter:

La administración estratégica es un concepto, una mentalidad que puede aplicarse en cualquier medio y en cualquier etapa de desarrollo si la institución está preparada para abordar asuntos fundamentales concernientes a la finalidad, objetivos, orientación, recursos, competencia, desempeño y eficacia. Si existe la determinación para afrontar estos problemas cruciales, siempre es posible encontrar la oportunidad y el método apropiado aun en instituciones jóvenes y con menos experiencia¹⁰.

Desde esta perspectiva se aclara como sobre la base de la planeación estratégica permite re-direccionar y elaborar los planes que la empresa Rutas del Sur. S. A., requiere desde la parte administrativa y operacional para lograr un mayor posicionamiento, lo cual es el resultado lógico del re-direccionamiento administrativo que tiene por objetivo volver a direccionar acciones que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. En consecuencia se puede anotar sin temor a equivocarse considera que la planeación en Rutas del Sur tienen como prioridad una función administrativa que permite trazar nuevas estrategias que se oriente hacia el liderazgo en el sector del transporte a partir de su potencial humano.

Proceso estratégico

El proceso estratégico se genera desde la planeación a corto y largo plazo que enfoca a Rutas del Sur S. A. como un todo. En este sentido los gerentes consideran a la organización una unidad total y orientan sus esfuerzos empresariales a largo plazo para lograr las metas organizacionales. El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro. Se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometerse fondos para la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo. Los costos de la planeación son una inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Planeación táctica - Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto

¹⁰ PORTER, Op. cit., p. 94.

plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

Planeación Operativa - Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto. Además 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 realizar las actividades en proyectos como el de Rutas de Sur S. A.

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación en este efecto es necesario analizar y establecer estrategias desde las matrices correspondiendo a cada uno a cada parte de este proceso con el fin de alcanzar el propósito establecido por Rutas de Sur.

Así mismo en plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. En este sentido el plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de la propuesta

El proceso de planeación estratégica: La primera etapa se enfoca en la definición de la misión para Rutas del Sur que expresa la descripción amplia de que se desea alcanzar y la forma como busca posicionarse en el mercado. A partir de esta descripción se definen las unidades estratégicas de negocio (UEN) sobre las cuales se hace todo el análisis posterior y desde el mismo se definen las estrategias y planes tácticos.

Es importante mencionar que los elementos para definir las Estrategias es importante tener en cuenta el análisis del cliente y el análisis del recurso humano. El primero permite identificar los requerimientos y expectativas del cliente y cruzarlos con los procesos internos de la empresa para así proporcionar los

elementos para definir las estrategias de satisfacción del cliente y el segundo proporciona los elementos para definir la estrategia del desarrollo del recurso humano.

En razón de lo anotado la formulación de la estrategia consiste en desarrollar una respuesta amplia a la pregunta de cómo la empresa va a competir para, a partir de allí, definir cuáles deben ser los objetivos y políticas (metas y medios) necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar las fortalezas y minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas de su ambiente. Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales por parte de la alta gerencia, éstos deben ser desplegados a toda la organización para que en cada departamento o sección se definan las acciones específicas con que cada uno contribuirá al logro de esos objetivos. Esto se logra mediante la aplicación de la administración por políticas.

Dirección por objetivos:

Señala que estos objetivos deberían establecerse en vista de las consideraciones a corto y largo plazo. Desde que fueron escritas estas palabras en 1954 hasta la actualidad la DPO ha sido introducida cada vez más en empresas tanto públicas como privadas. Los presupuestos están relacionados con las acciones necesarias para implantar planes. Se usan en forma principal por los directores que están claramente identificados como lazos de unión en el proceso de implantación. Sin embargo, la DPO cubre un campo más amplio; está relacionada con el logro de los objetivos corporativos y tiene un alcance mayor que los presupuestos.

El sistema está diseñado para facilitar la planeación y la implantación de planes. También abarca una amplia variedad de propósitos, como motivar a las personas para lograr las metas organizativas; mejorar los procesos para resolver problemas y tomar decisiones en una compañía; facilitar la evaluación de la productividad; y, en general, mejorar la dirección para lograr en una forma eficiente las metas buscadas para Rutas del Sur S.A.

Calidad Total y La Planeación Estratégica:¹¹

Todos los análisis se constituyen en la piedra angular de la estrategia y apuntan a aquellas cosas en que la empresa debe concentrarse, las clases específicas de habilidades que son necesarias y a los aspectos de la operación interna que son más cruciales de ahí la importancia para el presente plan estratégico conocer la parte del talento humano de Rutas del Sur

¹¹ DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Ed. Legis. 1988. Pp. 16, 17, 18 y 20.

Cada vez es más frecuente oír "el principal recurso de una empresa es su recurso Humano" pero la mayoría de las veces sólo son palabras y buenos deseos. Para hacer cierta esta expresión, es necesario considerar dentro del proceso de Planeación Estratégica las acciones que la empresa ejecutará para el desarrollo estratégico del recurso humano y lograr de esta manera el balance completo del triángulo estratégico, como se mencionó al principio.

Administración por políticas.

Este sistema tiene su origen en la metodología japonesa "Hoshin Kanri", término que fue traducido inicialmente como "Despliegue de Políticas". Sin embargo la expresión más comúnmente usada es "Administración por Políticas" para contraponerlo a la "Administración por Objetivos".

Es un sistema para fijar, a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego desplegarlas a toda la organización para que en cada departamento o sección se defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. En este contexto, política significa una meta y unos medios para lograrla. El despliegue es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos.

Ventajas de la Administración por Políticas.

- a) Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores lo cual asegura su cumplimiento.
- b) Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.

Cómo opera la acción estratégica.

Una vez definidos los Objetivos Estratégicos Anuales, el procedimiento es el siguiente: Se definen las estrategias (actividades básicas) necesarias para llevar a cabo el objetivo.

Se descomponen de acuerdo con la estructura organizacional.

Se distribuyen los subelementos de las actividades a las diversas áreas de la organización.

Cada área determina su meta y debe trazar y desarrollar los planes para lograr los objetivos asignados.

De esta forma, los planes son transmitidos a los niveles inferiores de la organización descomponiéndose en cada nivel de la jerarquía hasta que alcancen el punto donde las acciones a ejecutar aparezcan con claridad. Entonces, entre las personas responsables de ponerlos en práctica, se decide qué recursos se requieren y los cronogramas a seguir. Las acciones planteadas se documentan con el mayor detalle posible para asegurarse que sean comunicadas con precisión.

Al definir las acciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Se debe establecer la diferencia entre lo que debe hacerse y lo que sería agradable o ideal hacer. Los recursos son limitados y es imposible hacer todo lo que nos gustaría que se hiciera

Aclarar las restricciones sobre los recursos disponibles (personas, dinero, materiales y equipo) e investigar los métodos factibles bajo esas restricciones. El método que se considere más factible, después de varias evaluaciones, será el que se implemente.

Se deben diseñar los métodos de seguimiento para verificar y evaluar si las acciones se están ejecutando y son efectivas o para incorporar los ajustes que sean necesarios.

Los recursos materiales son generalmente limitados, pero las capacidades humanas no lo son. Como el mejoramiento siempre es posible, se debe buscar constantemente el desarrollo de las capacidades de las personas.

Para que los planes sean implementados en forma adecuada son necesarios los siguientes pasos:

Asegurar que el departamento responsable de llevar a cabo las acciones sea totalmente consciente de la necesidad de éstas.

Proporcionar la capacitación o entrenamiento necesarios para ejecutar las acciones.

Asegurar la planeación de entrega de los recursos para el momento adecuado.

En este orden se debe puntualizar en la parte financiera que considerada como un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos. El objetivo final de esta planeación

es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones para el futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad en consideración a continuación se establecen los planes:

El plan de comunicación: Los objetivos del plan de comunicaciones tienen como propósito reforzar los objetivos específicos en el plan de mercadeo. Las empresas muchas veces experimentan un crecimiento estable en sus ventas, durante algunos meses, incluso años y nunca toman en consideración en evaluar la publicidad, con el propósito de evaluar su efectividad.

La estrategia creativa: La mejor manera de evitar que se malgasten los recursos en publicidad es preparar una estrategia creativa que sea precisa y decisiva y que tenga la aprobación del cliente como de la empresa antes de que se inicie cualquier trabajo creativo.

Medios Publicitarios: La estrategia de medios publicitarios definirá la forma de cómo usar el presupuesto publicitario con el fin de abarcar el mayor número de personas del grupo objetivo, de la manera más eficiente y efectiva. El plan de medios publicitarios detalla los medios específicos que habrán de utilizarse, durante qué meses, semanas, días u horarios, así como el tamaño y la duración de sus avisos y comerciales.

El Plan Creativo: La publicidad sólo puede lograr una cosa, inducir al grupo objetivo a que por una vez adquiera el bien o servicio. En efecto, la manera más rápida de tropezar con dificultades financieras es tener una buena campaña publicitaria que promueva una marca desastrosa, ya que las personas que lo compren lo harán una sola vez. La publicidad tendrá éxito en el grado en que cumpla con su objetivo.

Los anuncios pueden ser muy graciosos, es posible que inclusive sean recordados, pero sino inducen a la compra el problema es grave. Después de la estrategia creativa, es importante preparar el plan creativo, este proporciona pormenores de los anuncios mismos cualquiera que sea el medio seleccionado.

Relaciones Públicas: En algunas ocasiones se ha definido a las relaciones públicas como la imagen pública de la empresa que comercializa, sin embargo las relaciones públicas representan más que una simple imagen. Además, las necesidades de relaciones públicas de una empresa podrían diferir considerablemente de las necesidades de otra. Los objetivos de las actividades en el campo de las relaciones públicas deben establecerse antes de preparar cualquier tipo de plan. Estos objetivos varían con relación al tipo de industria, a las políticas en la dirección, a la etapa en el ciclo de vida del producto, a la situación financiera, a los reglamentos gubernamentales y el estado de las comunicaciones.

Los objetivos de las relaciones públicas deben ser lo posible, tan directos como lo es la acción de vender el producto o el servicio. Incrementar la moral de los empleados o distribuidores pueden constituirse en un ejemplo de objetivo de las relaciones públicas.

Plan de marketing: apoya el proceso como una actividad importante y eficaz. Es imposible contar con un objetivo para la promoción el mercadeo. Se debe determinar cómo va a encajar esta actividad con el plan global de mercadeo y qué es exactamente lo que se quiere lograr. Las diferentes actividades en el campo de la promoción de Rutas del Sur S. A.

Ahora bien en ese despliegue del plan estratégico administrativo es importante la Prospectiva sobre la cual Miklos, T. explica

Prospectiva¹²

Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca adivinar el futuro si no, que pretende construirlo, así anticipa la configuración de un futuro deseable; luego desde ese futuro imaginado, reflexiona sobre el presente con el fin de estudiar mejor la situación real, para actuar más eficazmente y orientar mejor nuestros planes.

La prospectiva se interesa especialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. Básicamente se relaciona con generar visiones alternativas de futuros deseados, hacer escenarios factibles y establecer los valores y las reglas de decisión para seleccionar y alcanzar futuros más deseables.

La prospectiva es un acto imaginativo de creación, luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por ultimo un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para ese porvenir que se perfila como deseable. Así el propósito de la prospectiva es "preparar el camino" para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible en el mañana.

Control de calidad en los servicios:

Sobre este tema alude Milkos T. Una gran dificultad es el control de calidad en los servicios. Muchos principios de control de calidad aplicables a manufactura, se pueden aplicar también a los servicios. Algunos de estos incluyen:

¹² MIKLOS, Tomas. Planeación Prospectiva, Una Estrategia Para El Diseño del Futuro. México: Ed. Limusa. 1994. Pp. 30-35

El control de calidad, el cual incluye a todo el mundo en una operación de servicio en tareas visibles y no visibles.

La necesidad de utilizar sistemas para identificar fallas de calidad, recompensar éxitos y ayudar con mejoras.

El control de calidad puede mejorarse reemplazando gente con máquinas, especialmente en tareas de rutina.

Es posible establecer normas de control de calidad para procesos de entrega de servicios aunque su desarrollo y ejecución puedan ser más difíciles que en la manufactura. En parte muchos de los principios para mejorar la productividad en operaciones de servicio se aplican para mejorar la calidad. El empleo de mecanización, estudios de tiempo y movimiento, estandarización, especialización de la mano de obra, empleo de principios de línea de ensamble, mejor capacitación, más programación del trabajo y atención a la organización del trabajo son todos los principios que se pueden utilizar con ambos fines. La tecnología en particular tiene sus usos, pero también sus limitaciones, puesto que generalmente es menos flexible que la gente.

Procesos o fases operativos desde la matrices de análisis estratégicos:

En el proceso estratégico es necesario establecer su cuantificación y por ende confiabilidad mediante una serie de matrices como las que a continuación se definen:

Proyección Estratégica. Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el re-direccionamiento estratégico. La forma como se escogen las estrategias viene dado por el análisis de matrices en el cual se les da un valor de importancia a las variables del diagnóstico que para indicar debe abocar en el análisis de Rutas del sur

EFE (Evaluación del Factor Externo): con esta matriz se busca determinar el entorno competitivo en el cual se establece la empresa, esto quiere decir que se analizara, las empresas rivales de igual manera, la reglamentación jurídica, los clientes, la plaza, etc., con el fin de establecer en qué condiciones contextuales actualmente está inmersa Rutas del Sur. Es otra de las herramientas incluida en el marco analítico de la formulación de estrategias, pues se evalúan las amenazas y oportunidades del entorno económico, político, social, tecnológico y lógicamente competitivo

EFI (Evaluación del Factor Interno) es la matriz de donde debe partir la investigación, pues es desde aquí Rutas del sur S. A. adquiere su verdadero valor pues indica claramente como es y de qué manera trabaja en ella administración, conductores y demás recurso humano, pues la experiencia ha

demostrado que el recurso es el determinante del triunfo es la capacidad de dirección y liderazgo.

Así mismo este análisis interno pretende identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la empresa Rutas del Sur S. A., para afrontar estratégicamente el medio o entorno que se desenvuelve a través del análisis de áreas funcionales como: la gerencia, área operativa, mercadeo además investigación y desarrollo.

MPC (Perfil Competitivo): Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa. Esta matriz analítica identifica los competidores más importantes dentro del sector del transporte intermunicipal para Rutas del sur e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Análisis Dofa. *“Este se encuentra diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, capacidades y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización re-formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas, teniendo en todo momento claro la diferencia entre las entidades privadas y públicas”*¹³.

MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION PEYEA: Otro instrumento importante para la planificación estratégica. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y si es la más adecuada para una organización dada.

Análisis Interno y Externo: Muestra de forma gráfica las diferencias existentes entre los diferentes factores que componen el componente interno y externo con sus respectivas divisiones. Así provee información que sirve de análisis crítica del diagnóstico y negocio para la direccionamiento toma de decisiones Permite analizar la cartera de negocios en dos dimensiones interno y externo.

GRAN ESTRETEGIA: Esta Matriz es una herramienta de gran ayuda, en su elaboración se retoma las recomendaciones de varios autores de la posición competitiva en dirección al crecimiento empresarial, dada la ubicación en un cuadrante determinado, porque presenta una determinada posición competitiva para las posibilidades de penetración en el mercado.

BCG (Boston Consulting Group): esta matriz se genera de acuerdo con las características de la tasa de crecimiento de las ventas y la participación relativa en el mercado, cada producto se puede colocar en un portafolio de productos. Los productos de alto crecimiento y con alta participación se clasifican como estrellas,

¹³ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editores Patchh. 1997. p. 129

generalmente teniendo los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado. Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.

Los productos vacas lecheras son productos que poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario.

“Los productos huesos tienen un bajo nivel de participación en el mercado y se encuentran en un sector de crecimiento lento o inexistente, sus débiles posiciones internas y externas, a menudo conducen a la liquidación, reducción o eliminación del producto o servicio”¹⁴.

Las matrices descritas son entre otras las que generaran los promedios con los cuales se pretende re-direccionar a la empresa de transportes Rutas del Sur S. A., en procura de lograr un empoderamiento de los empleado hacia su empresa y por ende un servicio con calidad, eficacia y esmero en este orden se puede observar cómo la construcción de cada una de las matrices se constituye en el desarrollo en sí del trabajo propuesto para Rutas del Sur S. A., cada una se dirige a un campo específico en el que interactúa la empresa y su construcción, visualizará y resaltarán los problemas o situaciones que requieran mejora en ella, y con base en estos resultados, fruto del análisis como investigadoras, se formularán las estrategias que posteriormente se van a implementar, con el propósito de contrarrestar y mejorar las dificultades encontradas y así obtener un crecimiento de la organización y poder competir con mejores herramientas en el sector del transporte terrestre de pasajeros.

Matriz cuantitativa de planificación estratégica – MCPE: La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos. Es la última etapa del proceso de formulación estratégica, pues se deciden las estrategias a formular en la organización. En la construcción de esta matriz se utiliza información de las matrices MPC, MEFI, MEFE, DOFA, PEEA, BCG, La Gran Estrategia e IE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo

¹⁴ Ibid., p. 130

relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias.

Plan de acción: El plan de acción es un instrumento de planificación mediante el cual cada dependencia de la empresa y la administración es responsable de la ejecución del plan de estratégica, ordena y organiza las acciones, proyectos y recursos que se va a desarrollar en la vigencia de lo planeado. De este plan hacen parte, luego de los objetivos y las actividades, el presupuesto o sea los costos que infiere las actividades de cada una de las estrategias, así mismo el responsable de cada áreas o personal autorizado.

GRAN ESTRATEGIA

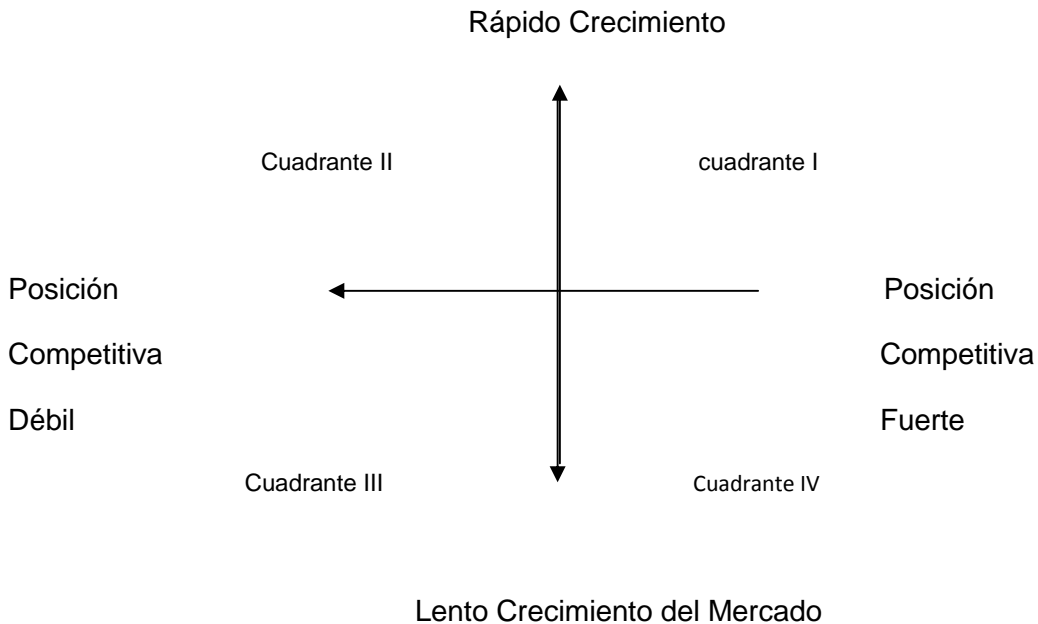
A la gran estrategia se llega de agrupar en cuatro grandes enfoques genéricos mostrados en la figura 1 es la manera de llegar a la gran estrategia, según Richard Whittington¹⁵. De este modo se logra reflejar diferentes respuestas del para qué sirve la estrategia y sobre el cómo llegar a ella.

Los conceptos básicos de los cuatro enfoques pueden extraerse de sus posiciones con respecto a dos ejes. El eje horizontal está definido desde el extremo izquierdo por la estrategia deliberada hasta la estrategia emergente al costado derecho, y el eje vertical que va desde la parte superior con la maximización de los beneficios hasta el extremo inferior con la pluralidad de los resultados. Clásico evolucionista sistémico procesualista elaborado conscientemente antes de la actuación de lo planeado.

Autores como Ansoff y Porter tienen relación con la visión clásica de la estrategia, la cual es concebida como un proceso racional de cálculos y análisis deliberados, diseñados para maximizar las ventajas a largo plazo a partir de la recopilación de información y la aplicación de las técnicas apropiadas, de modo que tanto el entorno como la organización pueden ser predecibles y en cierta manera modificables.

¹⁵ Whittington Richard. Modelos estratégicos, para una empresa de calidad. Ed. Siglo XXI. Barcelona p 91

Figura1. Perspectivas o enfoques generales de la gran estrategia



La figura indica como la Matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta elemental para la formulación de estrategias empresariales, pues se basa en dos dimensiones evolutivas; la primera de ellas es la Posición Competitiva y la segunda el crecimiento del Mercado. Esta matriz supone cuatro cuadrantes donde la organización después de evaluar la dos variables se puede ubicar. En este efecto Tomando como base los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo y la variable de posición estratégica interna Ventaja Competitiva de la matriz PEE; Se puede concluir el trabajo que se hace necesario dentro de la gran estrategia con ello lograr alcanzar el posicionamiento deseado

En este orden se reconoce la gran estrategia como aún ejerce más influencia y está sustentado en los métodos racionales de planeación, teniendo como prioridad el alcanzar el éxito, partiendo de que hay confianza en la asertividad de la toma de decisiones a partir de un análisis que aboque en una estrategia que llame al desarrollo en empresas como Rutas del Sur S. A.

5.4 MARCO CONCEPTUAL

Estrategias. Se definen como una base que se convierte en el soporte de múltiples factores internos y externos a cada organización; que toma en cuenta la misión y visión organizacionales, los objetivos de la misma, así como la cultura organizacional, sus valores y modos de operar. A su vez, la estrategia es el elemento que da origen a toda una serie de definiciones operativas en cada una

de las áreas de la organización, constituyendo una guía a partir de la cual empresas como Rutas del Sur toma definiciones clave en cada una de sus áreas y en sus distintos niveles organizacionales.

Estrategias corporativas. Establecen y puntualizan medios por los cuales se pretende alcanzar el posicionamiento y el liderazgo de la empresa, tanto en su condición financiera como en otras áreas que componen una empresa de transportes.

Las relaciones personales. Integración afectiva que generan con frecuencia hechos y no omisiones que puedan afectar el curso normal de las actividades laborales, originando diferencias de distinta naturaleza, denominadas conflictos de trabajo. Los que pueden evitar disputas de derecho o de interés que en ocasión se suscitan entre empleadores, empleados, pero que se superan con los principios corporativos y valores.

Manual de funciones. Establece el proceso de sanciones y remuneraciones como incentivos al tiempo que establece las formas de contratación y el perfil de cada uno de los cargos sean administrativos u operativos.

Misión. Indica la función sobre la cual se soporta la empresa a nivel social como operativo.

Objetivos corporativos. Buscan que las acciones organizacionales se cumplan a cabalidad en tiempo e inversión.

Planeación. A partir de los requerimientos empresariales se reconoce la la planificación en el sentido más general lo que quiere decir que implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente dentro del sector empresarial como en este caso del transporte.

Re-direccionamiento. Se considera como la reevaluación de estrategias, que incorporan diversas acciones en procura de reincorporar saberes a partir del análisis de un primer direccionamiento que necesariamente infiere su reevaluación y por ende re-direccionamiento para logara mayor posicionamiento y apalancamiento empresarial de manera interna y externa.

Valores. Son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Visión. El posicionamiento deseado en tiempo a partir de los servicios del transporte que brinda Rutas del Sur S. A.

5.5 MARCO LEGAL

Como complemento de la presente investigación relacionada con Rutas de Sur S. A. y por ende del transporte terrestre de pasajeros a continuación se refiere a la parte legal del transporte, el cual como un servicio social de responsabilidad del estado y delegado a empresas particulares debidamente habitadas con el cumplimiento de los requisitos en cada modo de prestación de servicio, está regulado por el gobierno a través del Ministerio de Transporte, quien reglamenta todas las actividades inherentes al tránsito y transporte, a través de leyes, decretos, resoluciones, además su vigilancia y control está a cargo de la Superintendencia de Transportes, así mismo a nivel interno tiene reglamentos del Ministerio de Seguridad y Protección Social.

LEY 105 DE 1993 (diciembre 30). Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

En el capítulo II y dentro del mismo el Artículo 3o. explica los principios fundamentales del transporte público. El transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios sujeto a una contraprestación económica y se regirá por los siguientes principios:

En cual implica:

Que el usuario pueda transportarse a través del medio y modo que escoja en buenas condiciones de acceso, comodidad, calidad y seguridad

Que los usuarios sean informados sobre los medios y modos de transporte que le son ofrecidos y las formas de su utilización.

Que las autoridades competentes diseñen y ejecuten políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte, racionalizando los equipos apropiados de acuerdo con la demanda y propendiendo por el uso de medios de transporte masivo

LEY 336 DE 1996 (diciembre 20)

ARTÍCULO 2o. La seguridad, especialmente la relacionada con la protección de los usuarios, constituye prioridad esencial en la actividad del Sector y del Sistema del transporte de Transporte

ARTÍCULO 3o. Para los efectos pertinentes, en la regulación del transporte

público las autoridades competentes exigirán y verificarán las condiciones de seguridad, comodidad y accesibilidad requeridas para garantizarle a los habitantes la eficiente prestación del servicio básico y de los demás niveles que se establezcan al interior de cada Modo, dándole prioridad a la utilización de medios de transporte masivo. En todo caso, el Estado regulará y vigilará la industria del transporte en los términos previstos en los Artículos 333 y 334 de la Constitución Política.

ARTÍCULO 4o. El transporte gozará de la especial protección estatal y estará sometido a las condiciones y beneficios establecidos por las disposiciones reguladoras de la materia, las que se incluirán en el Plan Nacional de Desarrollo, y como servicio público continuará bajo la dirección, regulación y control del Estado sin perjuicio de que su prestación pueda serle encomendada a los particulares.

ARTÍCULO 11. Las empresas interesadas en prestar el servicio público de transporte o constituidas para tal fin, deberán solicitar y obtener Habilitación para operar. Así mismo el Gobierno Nacional fijará las condiciones para el otorgamiento de la Habilitación, en materia de organización y capacidad económica y técnica, igualmente, señalará los requisitos que deberán acreditar los operadores, tales como estados financieros debidamente certificados, demostración de la existencia del capital suscrito y pagado, y patrimonio bruto, comprobación del origen del capital, aportado por los socios, propietarios o accionistas, propiedad, posesión o vinculación de equipos de transporte, factores de seguridad, ámbito de operación

6. METODOLOGÍA

En los requerimientos metodológicos de la investigación se hace necesario trazar un paradigma cuantitativo, y para dar continuidad al proceso se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación de naturaleza lineal. Sobre el tema anotan, Rodríguez y Bonilla *“para que la investigación cuantitativa, es necesario que exista claridad entre los elementos que conforman el problema a investigar, que sea posible definirlo, limitarlo y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección se orienta y qué tipo de incidencia y relación existe entre sus variables y unidad de observación”*¹⁶ Por tanto es preciso, que se defina aspectos generalizados sobre realidades concretas que se pueden determinar de forma confiable por instrumentos y técnicas de información como la encuesta, que luego de aplicarse dará la opción de tabularse o medirse mediante estándares de exactitud, regidos por un contenido lineal, que permite dar cuenta de las variables y los indicadores, lo cual supone un elevado nivel de exactitud y confiabilidad.

¹⁶ BONILLA, Ellsy y RODRÍGUEZ, Penélope S. Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: s.n. 2010. p. 18.

En este orden, el principio cuantitativo se explica bajo los objetivos propuestos, y dará prelación a los propósitos de los mismos. Así, es como se diseñara el proceso investigativo, que supone el análisis interpretativo (apoyado por una serie de datos) que defina con precisión como es la realidad competitiva que emerge de la aplicabilidad de las estrategias para la empresa Rutas del Sur S. A., en procura de lograr, por medio del documento un diagnóstico fiel de la realidad empresarial. A la luz de lo determinado como paradigma es preciso acompañarse de un enfoque como el empírico - analítico.

6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

Anota Briones G.¹⁷ El enfoque Empírico-Analítico; posibilita revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a su detección, a través de los instrumentos de información, con el objeto de profundizar en la dificultad por medio de ese estudio. Su utilidad destaca en la entrada en campos inexplorados o en aquellos en los que destaca el estudio descriptivo de realidades como la acontecida en la empresa objeto de este estudio.

¹⁷ BRIONES, Guillermo. La investigación social y científica- educativa. Santa Fe de Bogotá: Formed, 1990. p. 21.

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se realizara mediante la investigación descriptiva, por cuanto se analizo la situación actual de la empresa, determinando sus fortalezas y debilidades, identificando los posibles problemas; planteando los correctivos que permitirán dar soluciones a los mismos que afronta la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., desarrollando objetivos que permiten obtener una mejor visión del problema mediante la aplicación de diferentes estrategias.

6.3 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes primarias. Para elaborar el diagnóstico, se recurrirá a fuentes primarias, conformadas por el recurso humano de personal administrativo, los usuarios actuales y potenciales, estos actores proporcionarán informaciones a través de:

6.3.2 Encuesta. Con esta técnica que nace desde un cuestionario se pretende recolectar información de los usuarios y los empleados sobre aspectos relevantes de Rutas del Sur S. A. como son: talento humano, comunicación horarios etc. Para luego sistematizar esta información e interpretar y lograr ello diseñar las posibles estrategias.

Lluvia de ideas: es un instrumento mediante el cual lo participantes aportan con sus ideas o conceptos sobre un tema en especial sobre el cual se desea reforzar las informaciones que en este caso se refiere a la Empresa Rutas del Sur S. A.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, se procederá a su tabulación, análisis e interpretación de resultados, para ello se hará uso de Excel.

6.3.3 Fuentes secundarias. Por otra parte, y en segunda instancia se encuentra el estudio de fuentes secundarias disponibles, como: libros especializados sobre marketing y mezcla de marketing. Además de estudios de Competitividad y Planeación Estratégica, Gerencia Estratégica, Administración de Empresas, Recursos Humanos y Sistemas Administrativos; además se complementa el estudio con información de revistas, monografías, trabajos de grado, periódicos, boletines, folletos, información de Internet y demás publicaciones relacionados con el tema de investigación.

6.4 POBLACION Y MUESTRA

Área interna: la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., tiene vinculado a la fecha del presente plan de mejoramiento el siguiente personal:

Administrativos:	5
Conductores:	71
Despachadores	12
Jefe de rodamiento	1

Total Personal: 89

Con base en la población vinculada a la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., tanto de la parte administrativa como operativa hay un total de 89 personas. De ahí que se retome a toda la población es decir los empleados en su totalidad para una mayor confiabilidad del proyecto.

7. DIAGNÓSTICO DE LA ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Explica con detalle cómo está compuesta la empresa dentro de la parte interna como externa, lo cual se determina mediante una serie de matrices que define con exactitud la ubicación de la empresa y desde luego las estrategias que es necesario trazar, en ese orden en primera instancia alude al macro ambiente que bordea a la empresas Rutas del Sur S. A.

7.1 MACROAMBIENTE

7.1.1 Competencia. Dentro del campo de transporte intermunicipal se encuentran a mismo nivel de La Empresas Rutas del Sur los siguientes competidores: Trasportes San Juan de Pasto Trasportes Sandona S. A. y Trasneira, Estas empresas representan una amenaza mayor para el desarrollo normal de Rutas del Sur S.A., ya que por su larga trayectoria en el servicio de transporte intermunicipal, son empresas que están posicionadas en el mercado y a las cuales se les han asignado las principales rutas que atraviesan en diferentes municipios de Nariño. Cabe anotar que Rutas del Sur S.A., viene a competir y buscar clientes sobre esas mismas rutas, además debe tenerse en cuenta que forman parte de la tradición y fidelidad de la gente unido a un costo un poco menor que se cancela en estas. Por lo tanto, en procura de establecer un plan de mejoramiento acertado para la empresa Rutas del Sur S.A., se ha determinado un estudio de las variables de la competencia más relevantes para tomarlas como referentes del presente estudio.
Fortalezas de la competencia

Poseen una infraestructura bien diseñada (talleres) y una buena manutención periódica de los vehículos en todas sus modalidades. Así mismo se actualizan oportunamente modelos de administración que permiten una mayor organización administrativa, logrando así una mejor prestación del servicio.

Cuentan con un significativo número de vehículos, que les facilita con solvencia la atención oportuna de las rutas asignadas.

Mantienen registros de rodamiento actualizado, lo que los convierte en empresas con buen soporte indispensable para el óptimo funcionamiento tanto en las áreas internas de la empresa, como en la prestación del servicio al cliente final.

A las empresas de la competencia se les han asignado rutas así:

- Trasportes San Juan de Pasto once (11) rutas.
- Trasportes Sandona S. A. ocho (8) rutas.
- Trasnerira siete (3) rutas.

- Además existen la ruta compartidas por convenio entre las empresas

La implementación de nuevos buses con tecnología de punta requerida por las empresas es considerada una fortaleza menor, ya que la organización que se está analizando posee un parque automotor nuevos y tecnología de punta.

La empresa Transandona, (11) San Juan de Pasto(8) Transneira (7) de distinto modelo entre busetas, conbys la anterior información demuestra que estas empresas representan competencia importante para Rutas del Sur S.A., convirtiéndose en una amenaza, más aún si se tiene en cuenta la experiencia que tienen en el campo del transporte en el manejo claro y preciso de cada operación que realizan.

a. Debilidades de la competencia:

La falta de capacitación al talento humano, que presta sus servicios en el desarrollo de los procesos de las empresas.

En cuanto a Transandona la capacitación que les brindan a sus empleados (conductores) es de seis meses, la empresa San Juan de Pasto capacita a sus conductores cada año en Transneira dicta capacitación a sus conductores cada que se contrata un conductor.

El mayor número de vehículos de Transandona, San Juan de Pasto y Transneira son modelos de vehículos con más de 10 años de servicio, esto influye directamente en la calidad del servicio a prestar. Cabe anotar que los vehículos más antiguos de Rutas del Sur son modelo 2002.

Los modelos de buses que prestan servicio a la Transandona datan desde el modelo 82 hasta el modelo 2006. Transneira maneja buses que van desde modelo 85 hasta el modelo 2004 y San Juan de Pasto cuenta con buses desde modelo 82 hasta 2005.

Las anteriores debilidades se convierten para Rutas del Sur S.A., en una oportunidad mayor, porque son empresas que después de recibir quejas no actúan de manera rápida y eficiente, contribuyendo a que su servicio no sea de óptima calidad y no tener en cuenta las sugerencias de los clientes. Si bien es cierto como se anota anteriormente, las empresas de la competencia de Rutas del Sur S.A., están renovando su parque automotor, éste se está realizando muy lentamente es así como a manera de ejemplo se tiene que Transandona de 80 vehículos únicamente 15 son nuevos; San Juan de Pasto 50 automotores sólo 12 son nuevos y de Transneira de 30 buses siete son nuevos. En cambio Rutas del Sur S.A., cuenta con 80 vehículos todas ellos con un tiempo de uso inferior a 7 años.

7.1.2 Entorno económico:

Cuadro 1. Pasto. Población desocupada (cesante) Segundo trimestre de 2009-2010

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2005	2006	Diferencia 2005 - 2006
Total desocupados	22.775	25.769	2.994
Industria manufacturera	2.884	2.083	-801
Construcción	2.171	2.157	-14
Comercio, restaurante y hoteles	8.211	8.365	154
Transporte	1.770	2.507	737
Intermediación financiera	177	176	-1
Actividades inmobiliarias	611	1.807	1.196
Servicios comunales, sociales y personales	6.417	7.749	1.332
Otras ramas	534	925	391

Fuente. DANE

En conclusión, los principales sectores económicos, gobierno y sector privado de la ciudad, deben movilizarse para generar empleo dada que la tasa actual 16,6% es una de las más altas del país. Esto para la empresa de transporte Rutas del Sur S.A., es una amenaza mayor desde el punto de vista que la gente no tiene empleo y por ende el poder adquisitivo que tiene esta población es mínimo por lo cual no permite que accedan a un servicio de transporte intermunicipal ya que prefieren ahorrar en transporte para suplir otras necesidades que tienen mayor prioridad.

Cuadro 2. Pasto. Población inactiva según actividad realizada Segundo trimestre de 2009-2010

Actividad realizada	2009	2010
Total inactivos	107.524	105.348
Estudiando	51.856	51.766
Oficios del hogar	42.324	40.610
Otra actividad	13.077	12.222
Incapacitado permanente	267	750

Fuente. DANE

La población activa o adulta y está conformada por 105.348 de los cuales la mayoría pertenecen al sector de empleados que viajan a diferentes municipios por negocios para rutas del Sur representa una oportunidad mayor ya que los estas personas son los que mayor uso hacen del servicio de transporte intermunicipal.

Cuadro 3. NARIÑO. Exportaciones no tradicionales según principales destinos Primer semestre 2009 – 2010

MILES DE DOLARES FOB				
Mercados	2008	2009	Variación porcentual	Participación (%) 2009
Total	16.655	17.299	-4.3	100
España	8.885	9.337	-4.54	53.67
México	0.499	0		9.06
República Dominicana	1.411	2	83.425.13	8.52
Estados Unidos	1.353	2.078	-34.91	8.17
Perú	1.333	2.074	-35.89	8.03
Venezuela	1.309	87	1.401.31	7.91
Ecuador	648	525	23.4	3.91
Otros	121	3.196	-96.23	0.73

Fuente. DIAN- DANE

Si bien las exportaciones totales tuvieron un alza de 9,70%, para el periodo referido no sucedió lo mismo con las exportaciones no tradicionales que reportaron un decrecimiento de 4,30%. Teniendo en cuenta que este tipo de exportaciones generan mayor valor agregado a la economía departamental, es importante implementar políticas que garanticen tasas de crecimiento positivas en el marco de posibles acuerdos comerciales como el TLC con Estados Unidos. De lo cual se puede concluir que se está dando un paso hacia adelante al aumentar las exportaciones y disminuir las importaciones, ya que con esto se colabora con el desarrollo económico a la vez esto genera oportunidades, pues si hay un desarrollo económico, mejora el nivel de vida y por ende las personas tienden a utilizar más el servicio contribuyendo al crecimiento económico de la empresa. Lo cual es visto como una oportunidad para la empresa de transporte Rutas del Sur S.A., en lo relacionado a mayor capacidad de ingresos.

Cuadro 4. Nariño. Importaciones según principales mercados Primer semestre 2009- 2010

MILES DE DOLARES FOB				
Mercados	2009	2008	Variación porcentual	Participación (%) 2009
Total	130.37	96.524	35.06	100
Ecuador	122.595	88.345	38.77	94.04
Perú	2.697	4.488	-39.91	2.07
Argentina	1936	395	390.35	1.49
México	999	259	258.39	0.77
Canadá	575	1.329	-56.74	0.44
China	501	288	74.03	0.38
Estados Unidos	272	221	23.11	0.21
Otros	795	1.198	-33.65	0.61

Fuente: DIAN – DANE

Finalmente, las compras efectuadas por el departamento se realizaron fundamentalmente a Ecuador 94,04% y en menor proporción a Perú 2,07% y Argentina 1,49%. Este comportamiento es explicable dado el carácter fronterizo de Nariño y la posible utilización de los puertos ecuatorianos para dichos fines pero es saludable diversificar un poco los países proveedores y las vías por las que llegan los productos importados.

Para la empresa de transporte Rutas del Sur S.A., se lo podría considerar como una oportunidad menor puesto que el transporte hacia el Ecuador puede ser visto como un nicho de mercado el cual lo puede ocupar la empresa y así desarrollar planes que incrementen el mercado de la organización. Puesto que esta aparte de ofrecer el servicio de transporte público intermunicipal ofrece servicios de turismo lo que hacen que el portafolio tenga una visión mucho más amplia de los diferentes mercados en los cuales se pueden involucrar y permitir una mayor cobertura del servicio hacia una mayor comodidad del cliente.

Cuadro 5. Nariño. Política fiscal del Gobierno Central departamental Primer semestre años 2009-2010 (millones de pesos)

Variables económicas	Primer semestre		Variación %
	2010r	2009p	
A. Ingresos corrientes	80.952	89.763	10.9
A.1 Ingresos tributarios	25.372	27.409	8.0
Predial y Complementarios	10.222	10.975	7.4
Industria y Comercio	7.953	9.633	21.1
Sobretasa a la gasolina	6.153	5.857	-4.8
Otros	1.044	1.495	43.2
A.2 Ingresos no tributarios	4.006	4.524	12.9
Ingresos de la propiedad	2.094	3.108	48.4
Ingresos por servicios y operaciones otros	87	142	63.2
	1.824	1.274	-30.2
A.3 Ingresos por transferencias	51.575	57.83	12.1
Nacional	51.533	57.83	12.2
B. Gastos corrientes	55.777	78.15	40.1
B.1 Funcionamiento	53.501	64.043	19.7
Remuneración del trabajo	45.125	43.01	4.2
Compra de bienes y servicios de consumo	8.376	17.033	103.4
B.2 Intereses y comisiones de deuda publica	634	735	16.3
B.3 Gastos por transferencia	1.642	13.37	714.3
C. Déficit o ahorro corriente	25.176	11.613	-53.9
Ingresos de capital	2	5.285	v.i
Gastos de capital	4.138	4.187	1.2
Déficit o superávit total	22.273	12.711	-42.9

Fuente: Secretaria de Hacienda Municipal Pasto.

R: Cifras rectificadas

P: Cifras preliminares

V.I: Variación indeterminada

En cuanto a la situación fiscal del municipio de Pasto, presento un crecimiento del 10,9% en los ingresos corrientes, debido al aumento encontrado en los ingresos tributarios, no tributarios y las transferencias por 8,0%, 12,9% y 12,1% respectivamente. Entre los ingresos tributarios cabe destacar el aumento presentado en los recursos por industria y comercio (21,1%) el predial y complementarios (7,4%)

Por su parte los gastos corrientes crecieron en 40,1%, por el aumento en la compra de bienes y servicios de consumo (103,4%) y los pagos realizados por transferencias al crecer en 714,3%. No obstante el ejercicio fiscal reporto un ahorro corriente de \$11.613 millones y un superávit por \$12.711 millones.

Cabe anotar que en cuanto a la política tributaria para la empresa de transporte Rutas del Sur S.A., causa efectos financieros por que las proyecciones son anuales el aumento tanto en la gasolina como en la industria y comercio que son los dos mayores impuestos que la empresa cancela aunque el equipo automotor maneja el diesel como combustible pero este hace parte de los incrementos que hace el gobierno dentro del manejo de las políticas hacia el sector transporte por que estas le generan al país un gran presupuesto, convirtiéndose así en una amenaza para la empresa de transporte Rutas del Sur S.A., debido a que el aumento indiscriminado de los precios en el combustible y demás insumos para el buen funcionamiento del parque automotor hacen que los costos incrementen considerablemente y se busquen soluciones a esta política.

Cuadro 6. Nariño. Transporte intermunicipal de pasajeros, según niveles de servicio Semestres 2009 –2010

Niveles de servicio	Año	Promedio mensual de vehículos afiliados	Variación %	Promedio diario de vehículos en servicio	Variación %	Pasajeros transportados	Variación %	Distribución vehículos afiliados %	Distribución pasajeros transportados %
	2005 I	407		393		16.914.665		100.00	100.00
Total	2005 II	414	1.72	404	2.80	17.365.488	2.67	100.00	100.00
	2006 I	417	0.72	410	1.49	17.200.538	-0.95	100.00	100.00
	2005 I	216		210		8.955.060		53.07	52.94
Parque automotor	2005 II	209	-3.24	204	-2.86	8.779.402	-1.96	50.48	50.56
	2006 I	203	-2.87	200	-1.96	8.300.650	-5.45	48.68	48.26
	2005 I	191		183		7.959.605		46.93	47.06
	2005 II	205	7.33	200	9.29	8.586.086	7.87	49.52	49.44
	2006 I	214	4.39	210	5.00	8.899.888	3.65	51.32	51.74

Fuente: DANE

El transporte urbano en el departamento de Nariño, es decir de tipo intermunicipal el primer semestre de 2009 registró un incremento en el número de pasajeros transportados de 1,69% con relación al mismo periodo de 2010. Mientras los viajeros en buses disminuyeron en 654.410 los transportados en buseta aumentaron en 940.283 pasajeros. Lo anterior refleja una preferencia por el servicio en buseta. Esto es visto para la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., como una oportunidad mayor ya que los gustos y preferencias del cliente están en continua demanda de comodidad y la empresa Rutas del Sur S.A., es vista como una de las pioneras en manejar busetas y combys o sea busetas mas pequeñas en la ciudad de Pasto que a través del tiempo ha tenido una gran

acogida y ha logrado abarcar gran parte del mercado, esto se ve reflejado con el gran incremento que se obtuvo en comparación del año 2009 – 2010.

Cuadro 7. Crecimiento empresarial Según sectores 2005-2010

SECTOR	2007	2008	2009	2010	PROMEDIO EMPRESAS
Agricultura y pesca	59	64	81	96	75
Explotación y minas	6	13	11	12	11
Industria	738	791	913	1024	867
Electricidad	9	11	15	14	12
Construcción	140	164	148	178	158
Comercio	5200	5622	3138	6546	5877
Hoteles y restaurante	719	744	920	1044	857
Transporte y telecomunicaciones	304	457	595	788	536
telecomunicaciones	121.	138	131	129	130
Serv. De intermediación financiera	530	520	571	705	582
financiera	19	9	14	4	12
Actividad inmobiliaria	92	100	114	124	108
Admón. Pública y defensa	196	203	216	206	205
Educación	781	824	597	558	690
Salud	8914	9660	10464	11428	10117
Otros servicios					
Total					

Fuente. CAMARA DE COMERCIO

Es importante que los empresarios desarrollen una visión de futuro, la cual se podría lograr a través de una buena planificación en sus empresas, sin embargo buena parte de los empresarios se conforman con trabajar en el día a día sin tener verdaderas estrategias que les permita crecer y generar desarrollo para la región.

De acuerdo a la información estadística de la Crecimiento empresarial, en la jurisdicción durante el periodo 2005-2010 el sector económico más dinámico (en número de empresas) fue servicios, seguido por industria y con menor participación esta agricultura, pesca y minas. Esto demuestra la tendencia hacia la economía de servicio, lo cual dificulta el crecimiento y desarrollo económico de la región, debido a que un sector industrial débil limita la generación de empleo y la productividad, manteniendo a la zona en una posición rezagada.

Para Rutas del Sur S.A., es una amenaza puesto que la competencia a partir del 2009 ha incrementado considerablemente, pero en el sector del transporte intermunicipal esta se ha mantenido entre los cuatro fuertes competidores que se tiene como son. Transportes Transandoná. Expreso San Juan de Pasto y trnasneria que de igual manera han venido creciendo a medida que pasa el tiempo, es por eso que la organización está dispuesta a incrementar su eficiencia y volverse más competitiva mediante eficaces niveles de desarrollo.

Cuadro 8. Crecimiento del PIB, según ramas de actividad económica en la ciudad de San Juan de Pasto y departamento de Nariño.

Ramas de actividad	2009	2010
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	1.86	3.13
Explotación de minas y canteras	2.09	0.58
Electricidad, gas de ciudad y agua	5.04	3.02
Industria manufacturera	3.94	10.79
Construcción	11.76	14.36
Comercio, reparación restaurante y hoteles	7.22	10.69
Transporte, almacenamiento y comunicación	4.68	9.42
Establecimiento financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	3.59	1.37
Servicios sociales, comunales y personales	3.95	2.22
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	8.35	-6.71
Subtotal valor agregado	4.22	6.35
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	11.52	12.46
Producto interno bruto	4.72	6.80

Fuente. CAMARA DE COMERCIO

Al descomponer el resultado del PIB de 2009, 6,80%, por ramas de actividad económica, se observó que todos los sectores aportaron puntos positivos así: Agropecuario, silvicultura, caza y pesca 0,41 puntos; explotación de minas y canteras 0,03 puntos porcentuales; electricidad, gas y agua 0,09 puntos; industria manufacturera 1,60 puntos; construcción 0,81 puntos; comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles 1,23 puntos; transporte, almacenamiento y comunicaciones 0,77 puntos; establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas 0,24 puntos y servicios sociales, comunales y personales 0,42 puntos porcentuales.

En cuanto al PIB se puede observar un incremento en la economía ya que esta es de gran importancia y ayuda al municipio porque lo involucran dentro de lo que corresponde a planeación nacional y el presupuesto que esta hace anualmente a cada departamento; esto es una oportunidad menor para la empresa de transporte Rutas del Sur S.A., por que el presupuesto destinado para vías de infraestructura y carreteras hace que haya un mayor desarrollo del transporte intermunicipal lo cual genera un mayor consumo por parte de los clientes.

a. Inflación:

La inflación en Colombia durante el primer semestre de 2009 continuó su tendencia a la baja con un registro de 3.9%, el cual la acerca a la meta de largo plazo cuyo rango se sitúa entre el 2% y el 4%.

El comportamiento más volátil de la tasa de cambio durante el periodo no fue significativo para presionar los precios, cuyo descenso se explica por factores de

oferta (alimentos primarios), los precios regulados y las expectativas de los agentes que son coherentes con la meta del Banco de la República.

Para Rutas del Sur S.A., una inflación baja disminuye la incertidumbre. Se ha observado que las economías con alta inflación también padecen de una inflación más variable. La incertidumbre para la empresa es una amenaza ya que puede afectar negativamente la rentabilidad esperada de la inversión y por tanto el crecimiento en el largo plazo. La mayor incertidumbre implica también incertidumbre en los precios relativos, de tal manera que los precios pierden su contenido informativo sobre los precios futuros y los márgenes de comercialización aumentan. Todo esto afecta la asignación eficiente de los recursos y disminuye el crecimiento económico.

b. Economía externa:

Con el posible TLC se busca mejorar el bienestar de los colombianos ya que aumentan las exportaciones de productos y servicios de Colombia logrando que los inversionistas tengan un ambiente de negocios más estable y seguro, será posible generar más y mejores empleos y un mayor crecimiento económico basado en el aumento del comercio y la inversión nacional e internacional.

El TLC sería una gran oportunidad para que los industriales y empresarios de todos los sectores de la economía nacional, los profesionales y los trabajadores de Colombia ingresemos competitivamente con nuestros productos y servicios, a los mercados de los países firmantes del tratado.

Colombia goza de ventajas naturales en muchos productos y tiene ventajas adquiridas en la producción de otros. Para aprovechar los beneficios potenciales del TLC, las industrias y las empresas grandes, medianas y pequeñas deben prepararse para mejorar sus productos, es decir, para fabricarlos con mayor eficiencia, más calidad, mejor tecnología y con precios competitivos. Así mismo, el capital humano de los colombianos tendrá la oportunidad de demostrar su productividad; la inversión estará respaldada por mejores condiciones económicas y la infraestructura del país será adaptada, transformada y creada para responder al posible reto del TLC.

Es una amenaza menor para Rutas del Sur S.A., porque la empresa no se encuentra en condiciones de competir con los nuevos parques automotores que pueden entrar en licitación, porque las empresas licitantes dentro del sector transporte deben llegar con vehículos de excelente calidad y a menores costos, dentro del sector transporte en el municipio de San Juan de Pasto, y el departamento de Nariño, además la economía actual en los diferentes sectores económicos no se encuentra preparada para la llegada del TLC, ya que esto

infiere de manera directa a la economía de la empresa por tanto lo que pretende la apertura irrestricta de los mercados es mejorar el desempeño de las grandes corporaciones, por lo cual esta se encuentra en desventaja ya que es una mediana empresa y no tiene la suficiente capacidad financiera para competir con los grandes consorcios del sector transporte tanto a nivel nacional y ahora con el TLC a nivel extranjero es entonces que a raíz de las presiones hechas por parte del gobierno, aprovechan los procesos de privatización para apropiarse de las empresas estatales y de servicios los someten a las lógicas de las ganancias logrando perjudicar a las organizaciones pequeñas y medianas por que la privatización de las demás empresas les disminuirán utilidades.

7.1.3 Entorno demográfico:

Cuadro 9. Tasa de crecimiento de la población: Natalidad en la ciudad de San Juan de Pasto y Nariño.

TASA	2007	2008	2009	2010
Bruta de natalidad	15.60	15.90	14.90	14.40
General de fecundidad	47.4	46.7	48.2	43.7
Índice de fecundidad hijos por mujeres	27.2	26.3	30.1	28

Fuente. DANE

En un futuro se convertirá en una oportunidad ya que aumentaría la población y se incrementarían las personas que utilizarían el servicio de transporte.

Cuadro 10. Tasa de mortalidad en la ciudad de San Juan de Pasto: 2009 – 2010 = 4952

Tasa X1000 habitantes	2007	2008	2009	2010
M. general	4.3	4.2	4.2	4.3
M. hombres	5	4.3	3.9	4.4
M. mujeres	3.7	3.3	3.8	3.9

Fuente. DANE

Esta variable afecta a la empresa de transporte Rutas del Sur S.A, en bajas proporciones debido a que esta tasa es baja, sin embargo, es considerada una amenaza menor porque dentro de un municipio la tasa de mortalidad puede ser un factor determinante en el momento en que esta se dispare por factores de orden público como los desplazamientos masivos.

Cuadro 11. Longevidad en el municipio de San Juan de Pasto.

HOMBRES	MUJERES	TOTAL
67.61	72.75	70.12

Fuente. DANE

Si se analiza esta situación se considera una oportunidad, porque en esta época el promedio de vida aumenta en el municipio de Pasto, es decir en la región el promedio de vida está concentrada en edades jóvenes puesto que son las más implicadas en la educación, los que más utilizan el transporte de manera cotidiana contribuyendo en gran parte con el desarrollo del servicio.

Cuadro 12. Actividad económica en el municipio de San Juan de Pasto.

NARIÑO – PASTO	
Industria	2547
Comercio	12876
Servicios	6646
Otras actividades económicas	943
Unidades auxiliares tipo gerencia	8
Unidades auxiliares diferentes de gerencia	293
Desocupada	4
No informal	896
Total	24213

Fuente. DANE

7.1.4 Entorno sociocultural:

a. Nivel educativo:

Cuadro 13. Población escolar por nivel, edad y sector

CICLO NIVEL	EDADES	URBANO	RURAL	TOTAL
Preescolar	3-5	21.543	3.661	25.204
Transición	5	7.404	1.248	8.652
Primaria	6-10	33.770	5.819	39.589
Secundaria	11-14	24.771	7.005	31.776
Básica	6-14	58.541	12.824	71.365
Media	15-17	20.609	2.969	23.578
Secundaria- media	11-17	45.379	9.975	55.354
Educación superior	17-35	65.132	4.587	69.719
Total	3-35	165.825	24.041	189.866

Fuente. DANE

Para Rutas del Sur S.A., el nivel educativo se califica como una oportunidad mayor porque la ciudad cumple un papel de construcción y pedagogía del conocimiento, formación de valores para la convivencia social y la democracia.

Según el cuadro anterior nos indica que entre las edades de 3-35 años hay más niños, jóvenes y adultos estudiando en el área urbana que en la rural, lo que demuestra que hay más oportunidad de prestar el servicio dentro del perímetro rural o fuera de él pues esta clase de servicio también lo presta Rutas del Sur. También existe la posibilidad de que los niños, los jóvenes y adultos se formen en un ambiente de respeto y convivencia, lo cual lleva a la conservación del espacio público, pero principalmente el transporte ya que es un servicio que los moviliza hasta sus casas, colegios y demás lugares dentro de la ciudad. Se puede concluir que entre más estudiantes haya dentro de la ciudad, mayor será la posibilidad de que utilicen el servicio de transporte ejecutivo público.

b. Inversión:

En Pasto existen varias empresas muchas de las cuales han tenido que invertir mucho para lograr el éxito de las mismas. Hoy en día la gente casi no invierte por el miedo de perderlo todo y si invierte son muy pocos los que alcanzan el éxito.

En los periodos de reestructuración económica más reciente, la inversión ha tendido a dissociarse de la creación de empleo, dado que contrariamente, tendía a concentrarse en nuevos sistemas de producción, con tecnologías avanzadas y que tienen un efecto directo en la sustitución de mano de obra por sistemas expertos dentro de la teoría económica, la inversión ha ocupado un lugar central y ha dado lugar a modernizaciones y enfoques muy controvertidos.

En los actuales momentos, muchas de las políticas de emprendimiento se han diseñado pensando en los jóvenes, quienes deben aprovechar en una mayor medida éstas ayudas, no solamente económicas, sino también en materia de capacitación, los jóvenes no tienen los limitantes que las personas mayores poseen, tanto a nivel económico, social y fundamentalmente de pensamiento.

Para la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., Se considera una amenaza mayor ya que en nuestra región existe una deficiente cultura para la creación y el desarrollo de empresas, es posible comprobar ésta teoría si se considera que en una gran mayoría de empresas prima el empirismo antes que la implementación de tecnologías tanto duras como blandas. Igualmente, se tienen deficiencias en las relaciones humanas que se generan entre los obreros y los empleados, se escuchan quejas por el trato que a los obreros se les da y por otra parte, los empresarios en muchas ocasiones no pagan los salarios y prestaciones conforme con la ley, lo cual ya ha ocasionado que se presenten problemas monetarios a nivel de la región.

c. Trabajo:

Las empresas típicamente tradicionales tienen a directivos que padecen del mal denominado “Incapacidad entrenada”, la cual consiste en ver la empresa y su entorno en función a sus diversas formaciones académicas o técnicas. Ello trae falta de fluidez en la comunicación entre los diferentes sectores, una falta de adaptabilidad de la empresa a la realidad de los cambios dado que generalmente la empresa adopta un enfoque propio de quien dirige la organización.

Para la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., desarrollar un trabajo de esta manera se considera una amenaza y se puede solucionar este problema motivando al personal a aportar sus ideas e innovaciones, para lo cual no solo se lo capacita sino que además se los institucionaliza con medios o recurso y el sistema de sugerencias, haciendo que esto se vuelva difícil, porque existen empleados que están acostumbrados a un ritmo de vida monótona, en donde el trabajo lo hacen rutinario, y muchas veces no tienen la capacidad para enfrentarse a los nuevos cambios de un proceso laboral; y mucho menos esperar un largo plazo para lograr un buen desarrollo organizacional.

7.1.5 Entorno jurídico:

a. Constitución política: Conjunto de normas, principios y valores que rigen los destinos de la nación colombiana, como un estado social de derecho. Dicha normatividad constituye el techo jurídico, esto es, que es norma fundamental a la cual deben sujetarse todo acto negativo y todo acto legislativo y toda acción administrativa. La constitución política es una oportunidad mayor para las empresas de transporte y en general de todas las empresas, porque contienen el mínimo de derecho y deberes que rigen una nación en este caso Colombia, así la constitución nacional garantiza el derecho de asociaciones, protege la propiedad privada y la libre empresa otorgando beneficios a las personas que quieran organizarse como empresa.

b. Medidas que regulan el transporte en el municipio de pasto y los tique intermunicipales: El Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte se permite recordar a toda la ciudadanía, que mediante decreto 0663 del 29 de diciembre del 2009, se fijaron las tarifas del transporte intermunicipal. Dicho decreto establece en su artículo segundo, un incremento adicional de no superior a (\$1000) a rutas como Ipiales, , Tuquerres, Samaniego, la Unión moneda cte. que es el que la empresa maneja es por esto que se toma como una oportunidad para desarrollar planes de acción en los cuales se busque un mejoramiento continuo para la satisfacción del cliente esto se logra con parque automotor que se ajusta a las necesidades de las nuevas necesidades del sector transporte dentro del Municipio de Pasto.

7.1.6 Entorno político:

a. Formas de gobierno: En la actualidad el gobierno de Santos, es de corte centralista, caracterizado por el corte de las libertades individuales y colectivas por lo cual este gobierno es de forma vertical basado en la influencia militar. Por lo tanto se considera una amenaza en el sentido de que el gobierno de Santos respalda a Estados Unidos, abriendo el mercado aquí en Colombia a través del TLC.

Respecto a la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., el servicio de transporte corre el riesgo de que pueda darse una competitividad baja, ya que si se aceptan la influencia de nuevas entidades de transporte, con tecnología más sofisticada y un valor menor al actual como tarifa, puede quebrar a Rutas del sur S.A., y otras más.

Desde otro punto de vista afecta por las diversas medidas arbitrarias que perjudican al transporte.

b. Ideología política: Está centrada en el neoliberalismo (apertura económica), siendo el proyecto más representativo el TLC. La región no está preparada para su llegada y lo primero que se necesita es la reingeniería Industrial; lo segundo el Gran Sistema de Comunicación, esto seguido por una readecuación a las vías, reformar-mejorar los aeropuertos para que logren un nivel internacional, siendo así más competitivos, la industria debería estar establecida en la Costa Pacífica, por su ubicación marítima. Con todo lo anterior se convierte en una región más competitiva, puesto que con el posible TLC afectaría principalmente a sectores como: Agrario y Textil.

Esta es una amenaza para Rutas del Sur S.A., ya que en el capitalismo prima el interés individual y no colectivo, esto con respecto al gobierno. Este no se preocupa lo suficiente como para mejorar la infraestructura vial y preparar a Nariño para la apertura económica.

c. Estabilidad del gobierno: Desde el punto de vista de la continuidad del poder es un gobierno estable, pero sus políticas son inestables, ya que son gobiernos fundamentados en la burocracia lo que lleva a que las nuevas normas legislativas estén ligadas muchas veces hacer que vayan en contra de los lineamientos de un gobierno democrático participativo como es el Colombiano por lo cual se da pie a la politiquería, corrupción y el mal manejo del poder. Esto se convierte en una amenaza para Rutas del Sur S.A., por el mismo hecho de que el gobierno tiene inestabilidad política al igual que jurídica. Cambiando continuamente las reformas tributarias, para su beneficio, mas no para el bien común.

7.1.7 Entorno político administrativo:

a. Reforma pensional: La reforma pensional no afecta a quienes ya están jubilados, a partir de la publicación de la Ley 100 de 1993, todo empleado público o privado debe cotizar en un FONDO DE PENSIONES. Los fondos de pensiones, son fondos con recursos privados y cada persona ahorra de acuerdo con lo que gana para su propia pensión. En Colombia no hay pensiones de menos de un salario mensual, en la reforma se aprobó un inciso que dice que en Colombia ninguna pensión será inferior a un salario.

La Ley 100 de 1993 mantiene unos regímenes especiales para ciertos grupos de trabajadores, que si bien es cierto no afecta al propósito de esta investigación a manera de información vale la pena nombrarlos, ellos son: Los miembros de la Fuerza Pública, El Presidente de la República y los Maestros.

Igualmente las convenciones colectivas de trabajo no se acaban, pero los beneficios que se acuerdan en ellas no podrán sobrepasar lo que dicen las leyes del Sistema General de Pensiones. Las convenciones colectivas se seguirán aplicando hasta que concluyan, pero no pueden pasar del 31 de julio del año 2010.

Si se prorroga una convención de trabajo o un pacto, no se podrán acordarse privilegios adicionales a los que ya tiene.

El régimen de transición fijado por la Ley 100 de 1993, se acababa en el año 2014. La reforma aprobó que ese régimen se termine ahora el 31 de julio de 2011, es decir que su eliminación se anticipó 4 años.

La Ley 100 de 1993 determinó que se aplicará a las mujeres que al 1° de abril de 1994 tuvieran 35 años, a los hombres que hubieren cumplido 40 años o a quienes tuvieran 15 años de cotización.

Para estos casos las mujeres que cumplan esas condiciones se pensionarán a los 55 años y los hombres a los 60 años, siempre y cuando cumplan los requisitos antes del 31 de julio de 2010. Se estableció que la mujer o el hombre que están en el régimen de transición deben de haber cotizado mínimo 750 semanas, o 15 años, antes de que comience a aplicarse la reforma.

Los empleados que no les cubre el régimen de transición a partir del 31 de julio de 2010 necesitarán dos años para pensionarse, es decir que las mujeres se jubilarán con 57 años y los hombres con 62 años.

Tomando como referencia la Ley 100 de 1993 que trata sobre el régimen pensional de los colombianos, se puede determinar que por el hecho de que esta

Empresa se constituyó en el año 1996 y empezó sus labores en el 2000, es decir años después de que entrara en vigencia esta Ley 100 de 1993, convirtiéndose el régimen pensional en una oportunidad mayor para Rutas del Sur S.A., puesto que no tendrá que asumir esa carga laboral.

b. Reforma tributaria:

Varias de las decisiones adoptadas en la pasada reforma tributaria aprobada por el Congreso de la República y que fue sancionada como Ley 1111 de 2006, fueron reglamentadas por el Ministerio de Hacienda.

Por medio del decreto 567 del 1° de marzo, se definió cómo se aplicarán varias normas tributarias.

Retención en la fuente, en el caso de la tarifa de retención en la fuente sobre dividendos o participaciones gravados, el decreto señala que los pagos o abonos por estos conceptos que se realicen a los socios, accionistas, comuneros, asociados, suscriptores o similares, que sean declarantes del Impuesto de Renta, tendrán una tarifa del 20 por ciento. Si el beneficiario es persona natural no declarante del Impuesto de Renta, la tarifa es del 34 por ciento para el año gravable 2011.

Aclara que cuando el valor individual de los pagos o abonos a favor de personas naturales sea superior a 1.400 Unidades de Valor Tributario (UVT) –para el año 2011 cada UVT tiene un valor de 20 mil pesos, la Cambios importantes introducidos en la ley 1111 de 2006.

Artículo 20. Modificase el artículo 277 del Estatuto Tributario, el cual queda así:

Lo previsto en este artículo se aplicará sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 90-2 de este Estatuto.

La reforma tributaria tal y como se describe en los artículos anteriores, se convierte en una oportunidad mayor para la Empresa debido a que se crean exenciones de impuestos a cambio de inversiones en la empresa.

c. Reforma laboral: La Ley 789 de 2002 modifica las relaciones labores en el país.

La nueva reforma a la legislación laboral que entró en vigencia a través de la Ley 789 de 2002, modifica el pago de horas extras con recargo nocturno, los dominicales y festivos, la compensación de las vacaciones y la forma en que se liquida en caso de ser despedido injustificadamente si tiene un contrato a término indefinido.

Algunos apartes de esta Ley se describen a continuación:

- Disminuye el pago del recargo nocturno:

La jornada de trabajo se modifica sustancialmente. A partir de entrada en vigencia de la Ley, la jornada diurna se llama jornada ordinaria y comprende el periodo entre las 6.00 a.m. y las 10:00 p.m. Bajo ese parámetro, la jornada nocturna comienza a las 10:00 p.m. (anteriormente arrancaba a las 6:00 p.m.) y termina a las 6:00 a.m. Así, esta se ha reducido en cuatro horas.

Las nuevas disposiciones legales también otorgan la posibilidad de que el empleado concerté con la empresa la distribución de las horas de trabajo diarias sin que estas sean inferiores a cuatro ni superiores a diez, eso sí cumpliendo un mínimo de 48 semanales.

- Pago de dominicales y festivos:

Desde el 2003 el pago de recargos por trabajo en días dominicales y festivos se redujo al 1,75 del salario devengado por cada hora trabajada.

7.1.8 Entorno tecnológico:

a. Desarrollo tecnológico a nivel regional: El municipio de Pasto no está equipado en Tecnología. Para buses, busetas y micros las empresas competitivas logran un alcance con la empresa que se está analizando (Rutas del Sur S.A.) aun a pesar que la tecnología que maneja la competencia no es la adecuada para los nuevos cambios en las tendencias económicas por qué una parte automotor maneja modelos no muy nuevos los cuales en determinado momento y por alguna nueva normatividad van a tener que ser renovados.

A nivel internacional la Tecnología es muy avanzada, los vehículos contienen: motor silencioso, para mejorar el desarrollo de vida; dispone medidas de seguridad, el control electrónico de velocidad máxima; imposibilidad para partir con las puertas abiertas, para mejor seguridad y comodidad en los asientos tanto de los pasajeros como del conductor además tienen más potencia, más confort, más robustos, menos ruido, más estabilidad, suspensión mejorada, reducción de vibraciones.

Este factor es una oportunidad para Rutas del Sur S.A., porque cuenta con tecnología de punta en su parque automotor y por que la empresa es nueva en el sector transporte ofreciendo otra clase de servicio que es el transporte intermunicipal.

En la ciudad de Pasto no se necesita unos vehículos tan grandes ni tan actualizados, porque su extensión no lo requiere ni lo permite, se puede mejorar su tecnología y así mejorar el servicio, satisfaciendo con más calidad a los clientes.

b. Análisis de la tecnología en el sector: La evolución que tiene el sector ha ido avanzando cada día más, los tipos de vehículos utilizados en el transporte intermunicipal tienen que incluir Tecnología que no afecte al medio ambiente ni al medio social de la región es decir tiene que actualizarse con una nueva normatividad donde afirme que los vehículos con modelos antiguos deben salir del mercado porque no generan ninguna seguridad al cliente es por eso que la empresa de transporte Rutas del Sur S.A., maneja una buena tecnología que va a la vanguardia con respecto a la competencia. Este factor es considerado una oportunidad mayor, puesto que la competencia es mínima y teniendo en cuenta su evolución, Rutas del Sur S.A., comenzó con equipos actualizados, que en estos momentos son requeridos y las demás organizaciones no los tienen como: la no contaminación del medio ambiente y social, los sensores de control, entre otros, por este motivo la empresa brinda un servicio ejecutivo lo cual permite ser mejores y más eficientes.

c. Consecuencias del uso de la tecnología: La tecnología utilizada en la región en materia de transporte causa consecuencias graves al medio ambiente, se conoce que el humo que los mencionados vehículos expulsan genera destrucción de la capa de ozono, de igual manera el movimiento de circulación de los buses causa el deterioro de carreteras. Igualmente las empresas de transporte están utilizando nuevos motores que hacen que se consuma menos gasolina.

Esta es una oportunidad mayor porque se tiene en cuenta que la tecnología utilizada por la gran mayoría de las empresas de transporte es interesante, pues buscan no perjudicar al medio ambiente, además cuentan con una tecnología que les permite economizar gasolina y reducir costos.

7.1.9 Entorno ambiental:

a. Programas para salvaguardar el medio ambiente: Las diferentes instituciones encargadas de velar por el medio ambiente, se dedican a la ejecución de actividades que contribuyan a dicho cuidado, en relación al transporte terrestre intermunicipal, se advierte:

- ✓ La utilización adecuada del carril correspondiente (derecho e izquierdo)
- ✓ El manejo y respeto de las líneas peatonales
- ✓ La conservación de la velocidad para diferentes zonas (zona escolar, curvas cerradas, salidas de otros vehículos etc.)
- ✓ Manejo adecuado de las basuras dentro del vehículo luego de cada viaje, datando para ello al vehículo de pequeños recipiente para la basura

Es una amenaza menor porque los carros deben de respetar y contribuir al desarrollo de los mencionados programas, pues su deber es prestar un servicio y a la vez proporcionar un ambiente seguro y tranquilo; esto implica que los conductores de los vehículos tengan una continua capacitación en normas de tránsito y trato a las personas, generando a las empresas más gastos.

b. Topografía: Se reconoce que nuestra región de límites, deslices y de zonas de despliegues, es montañosa y topográficamente inestable por el clima. En lo que corresponde al ámbito topográfico es la ciudad de Pasto y Nariño se encuentra en un territorio demasiado complejo ya que sus formas no son las más apropiadas para el transporte público ya que ocasionan múltiples desgastes en las llantas y por el continuo desarrollo en la infraestructura vial hace que haya demasiado deterioro de las vías por lo que causa daños en los ejes y no permite un buen desempeño de los automotores se considera una amenaza mayor para la empresa de transportes Rutas del Sur S.A.

c. Centros de diagnóstico automotriz: Los centros de diagnóstico automotriz, son establecimientos comerciales que se han constituido a fin de dar cumplimiento a lo establecido por el Ministerio de Medio Ambiente y Transporte en lo que hace referencia a la contaminación que pueda causar los vehículos de transporte que funcionan con alguna clase de combustible, a fin de regular las condiciones generales para el saneamiento del medio ambiente, y el uso, manejo y aprovechamiento de los recursos naturales con el fin de mitigar o eliminar el impacto de actividades contaminantes del entorno y determinar las normas ambientales mínimas y las regulaciones de carácter general aplicables a todas las actividades que puedan generar directa o indirectamente daños ambientales. El Ministerio del Medio Ambiente determina los mecanismos de evaluación de emisiones de vehículos automotores.

a. Someter el equipo a calentamiento y estabilización, 30 minutos antes de las mediciones.

b. Cambiar el filtro de retención de humedad, retirar el material particulado y eliminar toda sustancia extraña presente en la sonda de muestreo que pueda

alterar las lecturas de la muestra.

c. Verificar que la transmisión esté en neutro (caja manual) o parqueo (caja automática).

d. Revisar que el control manual de choque (ahogador) no se encuentre en operación, y que los accesorios del vehículo (luces, aire acondicionado, otros) estén apagados.

e. Revisar que las siguientes partes se encuentren en buenas condiciones:

✓ El tubo de escape. Debe encontrarse en perfectas condiciones de funcionamiento y sin ninguna salida adicional a las de diseño, que provoque dilución de los gases del escape o una fuga de los mismos.

✓ El sistema de encendido.

✓ El sistema de admisión de aire y filtro de aire.

✓ Filtro de gasolina.

✓ Tapón del depósito de aceite y del tanque de gasolina.

f. Revisar que el nivel de aceite en el cárter esté entre el máximo y el mínimo recomendado por el fabricante o ensamblador.

h. Ingresar al medidor la información relacionada con el vehículo (Fabricante; Número de placa; Número de Matrícula; Cilindraje; Año Modelo) tomada de la Tarjeta de Propiedad del mismo.

d. Pautas ministerio de transporte:

Resolución 191 de 2006 (Junio 21). Por medio del cual se adoptan el procedimiento establecido en las Resoluciones 005 y 909 de 1999 emitidas por los Ministerios del Medio Ambiente y Transporte, para la medición de emisiones atmosféricas producidas por fuentes móviles

Artículo 31 de la Ley 99 de 1993, de acuerdo con las normas de carácter superior y conforme a los criterios y directrices trazados por el Ministerio del Medio Ambiente y la de ejercer las funciones de evaluación, control y seguimiento ambiental, y demás recursos; Que el Decreto 948 de 1995, contiene el reglamento de protección y control de la calidad del aire, de alcance general y aplicable en todo el territorio nacional, mediante el cual se establecen las normas y principios generales para la protección atmosférica, los mecanismos de prevención, control y

atención de episodios por contaminación del aire generada por fuentes fijas y móviles; En este sentido estableció como instrumento para la verificación del cumplimiento de las normas de emisión para fuentes móviles de más de tres ruedas, que utilicen como combustibles gasolina o diésel, la “evaluación de gases y sus certificación de cumplimiento de las normas de emisiones”, la cual según dicha normativa, estará a cargo de personas naturales o jurídicas que obtengan el reconocimiento por parte de la autoridad ambiental competente para establecer, dotar y operar centros de diagnóstico para la realización de la verificación de emisiones de las fuentes móviles;

Que los Ministerios de Transporte y del Medio Ambiente, mediante la Resolución 005 de 1996 modificada por la Resolución 909 del mismo año 1996 establecieron los límites permisibles de emisión de contaminantes producidos por fuentes móviles a gasolina y diésel y, definieron los equipos y procedimientos de medición de dichas emisiones;

El artículo 28 de nuevo Código Nacional de Tránsito Terrestre, dispone: “Para que un vehículo pueda transitar por territorio nacional, debe garantizar como mínimo (...) cumplir con las normas de emisiones de gases que establezcan las autoridades ambientales”;

Las Resoluciones 005 y 909 de 1996 expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente y Transporte, relacionado con los límites permisibles de emisión de contaminantes producidos por fuentes móviles a gasolina y diésel, y con las condiciones de los equipos y procedimientos de medición de dichas emisiones para el establecimiento, dotación y operación de los centros de diagnóstico de emisiones vehiculares.

En cuanto a los centros de diagnóstico automotriz creados para la revisión y posterior certificación de rodamiento se lo puede considerar como una oportunidad mayor para RAUTAS DEL Sur S.A., puesto que el parque automotor de la empresa está en correcto funcionamiento lo que permite tener al día los certificados expedidos por los CDA y esto hace que brinde confiabilidad al cliente y una buena imagen ante las autoridades del tránsito, además hace adquirir cierta ventaja ante la competencia puesto que la revisión de los vehículos debe hacerse en base al modelo del automotor y está en la empresa se ha estado actualizando continuamente por lo que se cuenta con modelos actuales. Mientras que algunos vehículos de la competencia poseen modelos anteriores por que el registro debe hacerse en un menor tiempo y con una frecuencia periódica.

Cuadro 14. Matriz POAM – Macroambiente

VARIABLES	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	A mayor	A menor	O. menor	O. mayor
MACROAMBIENTE				
1. COMPETENCIA				
Competencia	1			
Debilidades de la competencia				4
Fortalezas de la competencia		2		
1. Entorno económico				
Niveles y distribución del ingreso				4
Niveles de inversión	1			
Análisis externo de la economía		2		
Tasas de inflación	1			
Tasas de devaluación			3	
Importaciones y exportaciones			3	
Tasas y tendencias del desempleo, empleo y subempleo	1			
Distribución PIB – PNB		2		
2. Entorno demográfico				
Tasa de crecimiento de la población			3	
Tasa de mortalidad		2		
Tasa de morbilidad		2		
La longevidad				4
Necesidades de la población		2		
Movimiento migratorios: inmigración		2		
Emigración		2		
3. Entorno sociocultural				
Nivel educativo				4
Diferentes actitudes hacia el trabajo		2		
Diferentes actitudes hacia la calidad de servicios				4
El respeto al cliente		2		
4. entorno jurídico				
constitución política				4
Tarifas del servicio de transporte				4
5. Entorno político				
Formas de gobierno	1			
Estabilidad del gobierno o situación actual		2		
Actitud del gobierno		2		
6. Entorno político administrativo				
Reforma tributaria	1			
Reforma personal	1			
Reforma laboral		2		
7. Entorno tecnológico				
Desarrollo tecnológico en el ámbito regional, nacional e internacional			3	
Tecnologías que se comparten con otras organizaciones			3	
Evolución de la tecnología del sector al que pertenece la organización				4
Nivel tecnológico de la competencia			3	

Continuación cuadro 1.

Tecnologías requeridas para el cumplimiento de los objetivos que la organización se ha propuesto lograr				4
8. Entorno ecológico				
Ecosistema terrestre				4
Topografía	1			
Vegetación		2		
Legislación pertinente			3	
Centro de diagnostico automotriz	1			

Fuente. La presente investigación.

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE): Por medio de esta matriz se pretende conocer el efecto que las fuerzas externas ejercen sobre el funcionamiento, en consecuencia en su desarrollo se siguen los pasos descritos a continuación:

a. Identificación de oportunidades y amenazas claves del entorno, que se las ha resumido en 11 factores claves de éxito.

b. La ponderación de cada factor se hace según su grado de importancia; esta ponderación puede variar de 0,0 (poco importante) a 1,0 (muy importante).

c. La clasificación de los factores para determinar si representan amenazas u oportunidades para el almacén, se hace teniendo en cuenta que:

Amenaza mayor.(1)

Amenaza menor.(2)

Oportunidad menor. (3)

Oportunidad mayor. (4)

d. La multiplicaron de la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente se obtiene el resultado parcial de la empresa.

e. De la suma de la columna de resultados parciales para cada variable se obtiene el resultado total. Este puede variar entre uno (1) y cuatro (4), para el Puntaje más bajo y alto respectivamente, siendo el puntaje promedio de 2.50

Cuadro 15. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

VARIABLES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS PONDERADOS
OPORTUNIDADES			
Debilidades de la competencia	0.077	4	0.308
I.P.C	0.037	4	0.148
Empleo	0.047	3	0.141
Población iniciativa	0.025	4	0.1
Exportaciones	0.020	3	0.06
Importaciones	0.020	3	0.06
Transporte intermunicipal y rural de pasajeros según nivel de servicio	0.070	4	0.028
PIB	0.037	3	0.148
Tasa de crecimiento de la población	0.025	3	0.075
Longevidad	0.015	3	0.045
Nivel educativo	0.037	4	0.148
Respecto al cliente	0.015	3	0.045
Constitución Política	0.025	4	0.1
Tarifas del servicio de transporte	00.37	3	0.111
Plan integral de Transito y Transporte	0.015	3	0.045
Desarrollo tecnológico	0.037	3	0.111
Análisis de la tecnología del sector	0.070	4	0.28
Consecuencias del uso de la tecnología	0.015	4	0.06
Ecosistema terrestre	0.015	4	0.06
AMENZAS			
Fortalezas de la competencia	0.037	2	0.074
Política fiscal	0.037	1	0.037
Desempleo	0.037	2	0.074
Crecimiento empresarial	0.025	2	0.05
Inflación	0.025	2	0.05
Economía externa	0.025	2	0.05
Tasa de mortalidad	0.030	2	0.06
Inversión	0.025	1	0.025
Trabajo	0.020	2	0.04
Formas de gobierno	0.020	2	0.04
Estabilidad del gobierno	0.025	1	0.025
Manejo de desperdicios	0.025	2	0.05
Programas para el medio ambiente	0.015	2	0.03
Topografía	0.015	1	0.015
TOTAL	1		2.693

Fuente. La presente investigación.

Dado el anterior resultado (2.693) significa que la organización, posee más oportunidades que se incrementan e indican que la organización está respondiendo de buena manera a las oportunidades y amenazas existentes en la empresa. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos que desde el entorno se presentan y se convierte en una amenaza para Rutas del Sur S. A. en consecuencia las oportunidades que se observan mediante la matriz se convierte en garantía de sobrevivencia para la empresa.

7.2 MICROAMBIENTE

El Micro ambiente, lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente interno de una organización. Esta parte del ambiente conforma un contexto general para la toma de decisiones gerenciales, el cual está integrado por las organizaciones y personas reales con quienes se relacionan la empresa.

Se analizan en el desarrollo de la investigación, lo siguiente: el ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la empresa El contexto inmediato o micro ambiente interesa atender el conjunto de personas o instituciones que se contactan o relacionan más directamente con la empresa; En el contexto inmediato se hace referencia a un ámbito local en que desarrolla las actividades la organización.

Se puede identificar ese conjunto de personas que se relacionan con la organización según sean:

Beneficiarios: todas aquellas personas que demandan los productos o servicios que produce la empresa en este caso la población de la ciudad de san Juan de Pasto municipios como Ipiales, Tuquerres, La Unión, Sandoná, etc.

Proveedores: las personas o entidades que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone la empresa RUTAS DEL SUR como diagnosticentro almacenes de repuestos etc.

Reguladores: aquellos actores que imponen leyes, formas de legislación, reglamentos, directivas y políticas que influyen significativamente en la vida de la organización. Por ejemplo, los poderes públicos nacionales y municipales.

Competidores: otras organizaciones (públicas y privadas) que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.

Cuando se observa el contexto inmediato o microambiente se realiza el análisis de

los hechos concretos y reales de la empresa en ese entorno inmediato y no en los procesos y tendencias más amplios que se producen en el contexto general.

La influencia que ejerce el macroambiente afecta significativamente tanto a la organización como al microambiente que la rodea.

7.2.1 Expectativas que posee el cliente frente al servicio que presta la empresa RUTAS DEL SUR S. A:

- ✓ Que los vehículos no se encuentren rayados
- ✓ El costo a bajo precio para la tercera edad
- ✓ Que lleguen a mas rutas dentro del departamento
- ✓ La implementación bajo contrato de de ayudantes para la colaboración del equipaje
- ✓ Verificación con los pasajeros par supervisar el trato de los pasajeros en el vehículo por parte del conductor
- ✓ No recoger pasajeros en la vía

Esto sería una debilidad mayor porque es difícil que la organización implemente todo lo que le pide el cliente, pues significaría mucha más inversión en nuevos accesorios y la búsqueda de recursos para abaratar costo.

a. Sustitutos: El sustituto que puede remplazar la utilización del servicio de vehículos grandes de nuestra organización es el taxi porque satisface las necesidades de la comunidad en forma individual brindando una mayor comodidad, seguridad, con un servicio rápido y oportuno, como también presta un servicio personalizado el cual lleva al pasajero desde el punto de origen hasta el destino designado por el cliente.

Además de ser un sustituto individual para el transporte, se está convirtiendo en una debilidad mayor para la empresa, ya que por la incomodidad que ofrecen algunos buses intermunicipales las personas prefieren optar por la utilización del taxis el cual desde ya hace algún tiempo viene ofreciendo el servicio de colectivo el cual consiste en llenar el cupo del Taxi cobrando mayor tarifa que los busetas, buses micros etc. pero con la diferencia de que estos son más rápidos y cómodos.

Opinión de los Usuarios que Utilizan el Servicio que Presta la Empresa de Transportes Rutas del Sur S.A.

Cuadro 17. Se siente conforme con el servicio que se le brinda a través de la ruta hasta su destino.

Ruta	N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
Ipiales	52	100	34	65.38	18	34.61
Tuquerres	90	100	59	65.55	31	34.44
La Unión	62	100	37	59.67	25	40.32
Samaniego	53	100	33	62.26	20	37.74
TOTAL	257	100				

Fuente. La presente investigación.

Con respecto al servicio que brinda la empresa de Transportes Rutas del Sur S.A., en la ruta Ipiales el 65.38%, de la ruta Tuquerres el 65.55%, de la ruta La Union el 59.67%, de la ruta Sandoná el 62.26% de los clientes están satisfechos con el servicio que se presta, puesto que es cómodo, rápido, eficiente, seguro y llega a lugares apartados dentro de Nariño. Mientras que el 34.61% de la ruta Ipiales. El 34.44% de la ruta Tuquerres, el 40.32% de la ruta La Union, el 37.74% de la ruta Sandoná; no se encuentran satisfechos con el servicio que presta, porque algunos conductores son imprudentes y llevan sobre cupo. Los resultados anteriores permiten determinar que hay una fortaleza mayor para la empresa representada en un promedio superior dentro de los porcentajes que indican que el servicio es adecuado a los requerimientos del usuario, por lo cual el servicio se puede mejorar en lo referente a la calidad y brindando satisfacción al consumidor.

Cuadro 18. Porque prefiere Rutas Sur S.A.

Ruta	Numero de encuesta	Porcentaje global	Atención esmerada en la salida o despacho		Costos		Rapidez y Seguridad		Todas las anteriores	
			No	%	No	%	No	%	No	%
Ipiales	52	100	17	32.6			35	67.4		
Tuquerres	90	100					90	100		
La Unión	62	100	12	19.4			50	80.6		
Samaniego	53	100					53	100		
Total	257	100								

Fuente. La presente investigación.

Relación con la preferencia por la empresa de estudio el, 32% a establecido que selección a Rutas del Sur S. A para viajar debido a su rapidez, pero el anotan que los precios son altos, el 67.4% dice que en Rutas del sur encuentra buena atención espera y rapidez, pero hace saber que los precios no son los mejores lo anterior lo han establecidos los usuarios de la ruta Ipiales. Por el lado de la ruta Tuquerres, en un 100% dicen preferir a Rutas del Sur por su calidez y su seguridad, en cuanto a los precios dicen que deberían ser mas baratos. En relación a la pregunta los pasajeros de la ruta La Unión en un 19 % afirman que los precios de Rutas del Sur no son los mas bajos, pero se sienten al viajar muy cómodos, así mismo el 80.6% de esta ruta explica que viajan por esta empresa porque sus vehículos son cómodos, seguros y la atención es adecuada y sobre los precios explica que por viajar seguro y rápido no importa pagar algo más. En este orden la ruta de Samaniego en un 100 % expresan sentido se preferencia por Rutas del Sur por todo lo anotado anteriormente. Como se puede observar esto representa una debilidad mayor porque el cliente está en desacuerdo con la tarifa, lo quiere decir que la organización en cuanto a su tarifa no tiene aceptación en el mercado al que actualmente se enfrenta, por lo demás toda se encuentra a satisfacción

Cuadro 19. Frecuencia con la que utiliza el servicio Rutas del Sur S.A.

Ruta	n. encuestas	Porcentaje global	Varias veces al día	%	Diario	%	Fin de semana	%	Otro	%
Ipiales	52	100	12	23.07	19	36.53	11	21.15	10	19.23
Tuquerres	90	100	17	18.88	26	28.88	23	25.55	24	26.66
La Unión	62	100	6	9.67	40	64.51	8	12.90	8	12.90
Samaniego	53	100	13	24.52	23	43.39	15	28.30	2	3.77
	257	100								

Fuente. La presenté investigación.

Con respecto a la frecuencia de uso del servicio, en la ruta Pasto Ipiales es el siguiente: 23.07% de los encuestados utiliza el transporte Varias Veces al mes el

36.53% utiliza el transporte de manera constante, el 21.15% utiliza el transporte los fines de semana y el 19.23% otros.

En la ruta Pasto - Tuquerres es el siguiente: 18.88% de los encuestados utiliza el transporte Varias Veces a la al mes el 28.88% utiliza el transporte Diariamente, el 25.55% utiliza el transporte los Fines de semana y el 26.66% otros.

En la ruta Pasto- la Unión es el siguiente: 9.67% de los encuestados utiliza el transporte Varias Veces a la semana, el 64.51% utiliza el transporte frecuente , el 12.90% utiliza el transporte los Fines de semana y el 12.90% otros.

En la ruta Pasto- Samaniego el siguiente: 24.52% de los encuestados utiliza el transporte Varias Veces a la semana, el 43.39% utiliza el transporte Diariamente de manera constante, el 28.30% utiliza el transporte los Fines de semana y el 3.77% otros.

Es claro que ésta se convierte en una fortaleza mayor porque la mayoría de la población encuestada utiliza el servicio a diario y de manera constante que significaría que los clientes son fieles y la organización puede mantenerse en un porcentaje fijo de utilidades tanto para el propietario del carro como también para la empresa.

Cuadro 20. Trato por parte del conductor al cliente

Ruta	N. encuestas	Porcentaje Global	Bueno	%	Regular	%	Malo	%
Ipiales	82	100	24	46.15	21	40.38	7	36.46
Tuquerres	90	100	44	40.00	24	20.00	22	24.44
La Unión	62	100	22	35.48	30	48.38	10	16.12
Sandoná	53	100	13	24.52	20	37.73	20	37.73
	257	100						

Fuente. La presente investigación.

Con respecto a todas las rutas de la empresa encuestadas el promedio fue el siguiente:

En la ruta Pasto- Ipiales el 46.15% de los encuestados respondió que el trato por parte del conductor es bueno, el 40.38% es regular y el 13.46% es malo.

En la ruta Pasto- Tuquerres el 48.88% de los encuestados respondió que el trato por parte del conductor es bueno, el 26.66% es regular y el 24.44% es malo.

En la ruta Pasto-La Unión el 35.48% de los encuestados respondió que el trato por

parte del conductor es bueno, el 48.38% es regular y el 16.12% es malo.

En la ruta Pasto-Sandoná el 24.52% de los encuestados respondió que el trato por parte del conductor es bueno, el 37.73% es regular y el 37.73% es malo.

En general los encuestados respondieron que el trato que brindan los conductores es bueno porque ellos son amables, respetuosos, responsables, atentos, cultos, educados, cordiales, se les nota que son personas capacitadas y tienen una preparación antes de ser conductores porque demuestran buen comportamiento al tratar al cliente, Las personas que respondieron que es regular es porque algunos conductores no son amables, no estacionan en los terminales o zonas de parqueo, son groseros, malgeniados y no saludan las personas que respondieron que el trato por parte del conductor es malo es porque exceden la velocidad, no respetan a los pasajeros, y cuando se retrasan en el tiempo van a demasiada velocidad. Como se puede apreciar el trato de los conductores hacia los clientes es regular y malo, se tiene en cuenta que es difícil que en todas las empresas haya un personal aceptable, convirtiéndose así en una debilidad mayor, porque el cliente es la base fundamental de la empresa.

Cuadro 21. Limite de pasajeros

Ruta	n. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
Ipiales	52	100	46	88.46	6	11.53
Tuquerres	90	100	73	81.11	17	18.88
La Unión	62	100	53	85.48	9	14.51
Sandoná	53	100	43	81.13	10	18.86
Total	257	100				

Fuente. La presente investigación.

De acuerdo a la totalidad de las rutas encuestas:

En la ruta Pasto-Ipiales, el 88.46% contesto que sí está de acuerdo que este transporte tenga un límite de pasajeros, y el 11.53% no.

En la ruta Pasto-Tuquerres, el 81.11% contesto que sí está de acuerdo que este transporte tenga un límite de pasajeros, y el 18.88% no.

En la ruta Pasto-La Unión, el 85.48% contesto que sí está de acuerdo que este transporte tenga un límite de pasajeros, y el 14.51% no

En la ruta Pasto-Sandoná, el 81.13% contesto que sí está de acuerdo que este transporte tenga un límite de pasajeros, y el 18.86% no.

De acuerdo a las rutas encuestadas existe un alto porcentaje a favor de que los vehículos tengan un límite de pasajeros para salir del terminal a su destino, porque si no suelen ir con sobre cupo y es incomodo, los pasajeros están expuestos a maltratos por parte de los mismos; por tanto se puede evitar problemas y accidentes, además este es un servicio de Rutas del Sur S. A. por lo cual no debe llevar sobre cupo e inclusive las busetas son pequeñas. Las personas que respondieron que no están de acuerdo que las busetas tengan un límite de pasajeros afirman que se limita el cupo de pasajeros y los buses tendrían que acelerar su recorrido. Lo anterior significa para la empresa una debilidad mayor porque si están de acuerdo con el límite de pasajeros, lo que implica una reducción de ingresos porque si los conductores no llevan a pasajeros de pie es mucho lo que en dinero o ingreso les reduciría.

Cuadro 22. Qué desearía encontrar en la empresa Rutas del Sur S. A.

Ruta	Numero de encuesta	Porcentaje global	Mayor seguridad		Mejores vehículos		Mejores precios		Encuentro lo que deseo	
			No	%	No	%	No	%	No	%
Ipiales	52	100					49	94.4	3	5.6
Tuquerres	90	100					87	96.6	3	3.4
La Unión	62	100					48	77.4	14	22.6
Samaniego	53	100					35	66	22	34.
Total	257	100								

Fuente. La presente investigación.

En cuenta a este tema los usuarios se pronunciaron en la ruta de Ipiales en un 94.1% por mejores precios, frente al 5.6% que expresan que la ruta de Pasto a Ipiales encuentran todo lo que desean por parte de Rutas del Sur. La ruta de Tuquerres dicen en un 96.6% que desearían precios mas bajos, y el 3.45% anota que su viaje es adecuado en precios seguridad etc. Por el lado de la ruta a la Union el 48% también aluden al valor de tiquete, pero el 22.6% afirman que la empresa es la que desean para sus viajes para finalizar los usuarios de la ruta a Samaniego en un 66% hacen saber que desearían precios más bajos, pero que en todas la agencias o empresas cuestan casi lo mismo, y el 34% dicen que encuentra lo que desean en Rutas del Sur. Como se nota por los porcentajes los precios no son una fortaleza en la empresa de estudio.

Cuadro 23. Por su fidelidad la empresa le otorga

Ruta	Numero de encuesta	Porcentaje global	Descuentos		Puntos por tickets		Nada	
			No	%	No	%	No	%
Ipiales	52	100					52	100
Tuquerres	90	100	5	5.6			85	94.4
La Unión	62	100					62	100
Samaniego	53	100	3	5.7			50	94.3
Total	257	100						

Fuente. La presente investigación.

La fidelidad es un aspecto muy importante de ahí el cuidado que se debe tener para mantenerla, sobre el tema dice el 100% de los pasajeros a Ipiales que la empresa no les otorga nada por su constancia en esta empresa, así mismo los de la ruta a Tuquerres manifiestan en un 94.4 que nunca han recibido nada de Rutas del Sur S. A., pero el 5.6% explican que algunas veces se les hace un pequeño descuento por su lado la ruta a la Unión dicen en un 100% que durante el tiempo que han viajado por esta empresa nunca han recibido nada, por otro la ruta a Samaniego en un 5.7% afirman que en ocasiones se les otorgan descuentos por viaje frente al 94.3 que hacen conocer que nunca han sido merecedores de nada por parte de la empresa, La fidelidad del cliente debe ser estimulada de ahí que sea necesario que la empresa oriente esfuerzos orientados hacia el cliente.

Cuadro 24. Como conoció a la empresa Rutas del Sur S. A.

Ruta	Numero de encuesta	Porcentaje global	Radio		Televisión		Recomendaciones	
			No	%	No	%	No	%
Ipiales	52	100					52	100
Tuquerres	90	100					90	100
La Unión	62	100	20	32.2			42	67.7
Samaniego	53	100	30	56.6			23	43.3
Total	257	100						

Fuente. La presente investigación.

Los medios publicitarios hacen parte de las estrategias de mercadeo y son vitales para el posicionamiento de una empresa, en respuesta a este interrogante los pasajeros a Ipiales afirman en un 100% que conocieron de la empresa por recomendaciones de amigos y familiares, por el lado de la ruta a Tuquerres también dicen en un 100% que viajan por Rutas del Sur porque se la recomendaron los familiares, en cuanto a la ruta a la Unión hacen saber en un 32.2 que saben de Rutas del Sur S. A., por medio de la publicidad radial frente al

67.7% que anotan conocer a esta empresa por las recomendación es de amigos sobre el tema los encuestados que viajan a Samaniego definen en un 56.6% que se informaron sobre esta empresa por medio de la publicidad radial del municipio pero el 43.3% afirman que viajan por Rutas del Sur S.A. por las recomendaciones de personas de su entera confianza. En este orden el ítems indica que la empresa es reconocida y mantienen su prestigio de ahí que se la recomiende pero no se debe olvidar la parte de publicidad que es bien importante para el posicionamiento empresarial.

Opinión de los empleados de Rutas del Sur S.A.

Información personal:

Cuadro 25. Genero

N. encuestas	Porcentaje global masculino		%	Femenino	%
68	100	63	92.64	5	7.93

Fuente. La presente investigación.

Dentro de la empresa Rutas del Sur S.A., el 92.64% de los empleados es de género masculino y el 7.93% es de género femenino. El predominio del personal masculino se da por que las labores designadas son de un desgaste físico mayor por lo cual es preferible que esto lo desarrolle un hombre sin dejar a un lado que los horarios de trabajo son demasiado largos y extensos

Cuadro 26. Edad (años)

N. encuestas	Porcentaje Global	18-25	%	26-30	%	31-35	%	36 3n adelante	%
68g	100	2	2.94	21	30.88	20	29.41	25	36.76

Fuente. La presente investigación.

Los empleados de Rutas del sur S.A., se encuentran en los siguientes rangos de edad: el 2.94% entre los 18 a 25 años, el 30.88% entre los 20 a 30 años, el 29.41% entre los 31 a 35 años y el 36.76% de 36 años en adelante.

El personal en su mayoría se encuentra en una edad en la que ya se posee cierta madurez lo que genera un mayor grado de responsabilidad y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Cuadro 27. Estado Civil

N. encuestas	Porcentaje global	Soltero	%	Casado	%	divorciado	%	Otro	%
68	100	17	25	36	52.94	5	7.35	10	14.70

Fuente. La presente investigación.

Dentro de Rutas del Sur S.A., el 25% de los empleados son solteros, el 52.94% casados, el 5% divorciados y 14.70% que respondieron otro se refieren a que se encuentran en unión libre. Lo que permite analizar que dentro de la empresa se manejan buenas relaciones interpersonales generando un mayor clima organizacional.

Cuadro 28. Nivel de escolaridad

N. encuestas	Porcentaje Global	Bachiller	%	Técnico	%	Prof	%	Esp.	%	otro	%
68	100	28	41.17	20	29.41		14.70		5.88		8.8

Fuente. La presente investigación.

De los empleados encuestados de Rutas del Sur S.A., se encuentra el siguiente nivel de escolaridad: el 41.17% bachiller, el 29.41% técnico, el 14.70% profesional y el 5.88% especialista y el 8.8% respondieron otro y se refiere a estudios primarios. Se puede concluir que la empresa para el desarrollo de su actividad económica y prestación de servicios maneja una mano de obra calificada.

Cuadro 29. Antigüedad en la empresa.(años)

N. encuestas	Porcentaje Global	Menor a 1	%	Entre 1 y 3	%	Entre 4 y 6	%	Mayor de 7	%
68	100	15	22.05	20	29.41	10	14.70	23	33.82

Fuente. La presente investigación.

De los empleados encuestados de Rutas del Sur S.A., el 22.05% llevan trabajando menos de un año en la empresa, el 22.05% llevan entre 1 y 3 años, el 29.41% llevan entre 4 y 6 años y el 14.70% llevan más de 7 años.

Cuadro 30. Tiene claridad sobre las funciones en la empresa

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	60	88.23	8	11.76

Fuente. La presente investigación.

En la empresa Rutas del Sur S.A., el 88.23% tiene claridad sobre las funciones estipuladas en actividades que tiene que desarrollar en la organización; mientras que, solo un 11.76% no tiene claridad sobre las anteriores, lo que permite establecer que es una fortaleza ya que existe un claro conocimiento de las funciones que cada empleado debe cumplir.

Cuadro 31. Conocimiento de la misión, visión y valores corporativos de Rutas del Sur S.A.

N. encuestas	Porcentaje Global	NO	%	SI	%
68	100	57	16.17	1	83.82

Fuente. La presente investigación.

La misión visión y valores corporativos de Rutas del Sur S.A.de la empresa es muy poco conocida por el 83.82% y solo 16% la conocen lo cual permite inferir que existe una debilidad mayor puesto que Rutas del Sur S.A., se encuentra rodeada de colaboradores que llevan trabajando tiempo considerable lo que hace que no sientan pertenencia a la empresa y encaminen sus esfuerzos al desarrollo y consecución de la misión, mientras que el porcentaje restante conoce la misión porque algunos son trabajadores antiguos.

Cuadro 32. Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	6	9.9	62	91.1

Fuente. La presente investigación.

En lo que corresponde al reglamento interno de Rutas del Sur S.A., el 91.1 respondió que no tiene conocimiento sobre él y el 9.9 que si, por ende permite establecer que es una debilidad ya que los empleados a prasar de llevar una continuidad con de Rutas del Sur S.A., no conocen lo que es permisible y lo que no es permisible.

Cuadro 33. Conocimiento del manual de funciones de Rutas del Sur S.A.

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	3	4.41	65	95.58

Fuente. La presente investigación.

El manual de funciones lo conoce el 95.58% y el 4.41% no lo conocen lo cual es una fortaleza ya que están claros las funciones que desarrolla Rutas del Sur S.A., como una empresa de servicio de transporte público.

Cuadro 34. Posee la empresa una clara estructura organizativa (organigrama)

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	68	100	0	0

Fuente. La presente investigación.

El 100% de los encuestados no tienen conocimiento del organigrama y la jerarquía de los cargos dentro de Rutas del Sur S.A., y lo cual establece los parámetros que se deben seguir con los respectivos jefes lo que es el conocimiento del conducto regular es una debilidad.

Cuadro 35. Los cargos de Rutas del Sur S.A., son significativos estimulantes y bien remunerados

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	68	100	0	0

Fuente. La presente investigación.

El 100% de los encuestados han dicho que los cargos de Rutas del Sur S.A., son estimulantes y bien remunerados por lo que es una fortaleza ya que el personal se encuentra a gusto con su salario y cargos respectivos.

Cuadro 36. Inducción para el desarrollo de las actividades de los empleados

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	53	77.94	15	22.05

Fuente. La presente investigación.

El 77.94% de los empleados de Rutas del Sur S.A., han recibido programas de inducción para el desarrollo de sus actividades y el 22.05 no han recibido programas de inducción. En la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., los empleados han recibido inducción por medio de conferencias, lo cual se considera como una fortaleza ya que esta inducción permite que se realice actividades de forma correcta, ordenada y con responsabilidad.

Cuadro 37. Existencia de plan de acción específico para el cargo que desempeña

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	63	92.64	5	7.3

Fuente. La presente investigación.

El 92.64% de los empleados encuestados de Rutas del Sur S.A., dicen que si hay un plan de acción específico para el cargo que desempeña, y el 7.3% que no.

Existen planes de acción como: despacho y organización de las busetas, flujogramas, atención a los pasajeros, se considera una fortaleza ya que permite que los empleados estén bien informados sobre los adecuados planes que tiene el cargo.

Cuadro 38. Tiene jefe inmediato al cual responde por sus actividades

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	65	95.58	3	4.41

Fuente. La presente investigación.

El 95.58% admiten tener jefe inmediato mientras que solo el 4.41% no. Esto es una fortaleza que se ve reflejada en la encuesta además quienes no tienen que responder por sus actividades son empleados que son nuevos y no han asistido al proceso de inducción.

Cuadro 39. Cree usted que la capacitación es fundamental en el desarrollo de sus actividades

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	68	100	0	0

Fuente. La presente investigación.

El 100% de los encuestados creen que la capacitación es fundamental para desarrollo de actividades lo que es una fortaleza para Rutas del Sur S.A., porque permite crear nuevas capacitaciones que desarrollen habilidades en los empleados y seguir manejando un excelente ambiente de trabajo.

Cuadro 40. Capacitación en los últimos seis meses

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	42	61.76	26	38.23

Fuente. La presente investigación.

El 67.76% del personal ha recibido capacitaciones en los últimos seis meses y el 38.23% no ha recibido capacitaciones. Se han dictado capacitaciones en la parte tributaria y en el tránsito municipal sobre el procedimiento del código sustancioso accidentalidad y de tipo tributario en los administrativos, esto es una fortaleza por que la empresa está en continua actualización de la información que se está manejando dentro del sector transporte.

Cuadro 41. Rutas del Sur S.A., le brinda seguridad social

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	68	100	0	0

Fuente. La presente investigación.

El 100% de los empleados contestaron que Rutas del Sur S.A., les brinda seguridad social esto es una fortaleza puesto que demuestra que se encuentra legalmente constituida y al día en sus pagos en salud y demás prebendas que esta ofrece en el contrato.

Cuadro 42. Rutas del Sur S.A., brinda programas de seguridad industrial

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	40	58.82	28	41.17

Fuente. La presente investigación.

El 58.82% contestaron que Rutas del Sur S.A., si brinda seguridad industrial y el 41.17 que no por lo cual se infiere que los conductores en su gran mayoría están de acuerdo con el programa de seguridad industrial pero el otro porcentaje habla de que no poseen seguridad industrial lo que es una debilidad ya que aun no se implementa este sistema para toda la organización ni solo para algunos colaboradores.

Cuadro 43. Rutas del Sur S.A., maneja programas de higiene y salud ocupacional

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	60	88.23	8	11.76

Fuente. La presente investigación.

El 88.23% contestaron que si maneja programas de higiene y salud ocupacional mientras que el 11.76% que no, lo cual es una debilidad ya que al igual que el anterior toca replantear el programa y conseguir la aplicación y desarrollo en toda Rutas del Sur S.A.

Cuadro 44. Rutas del Sur S.A., maneja programas dirigidos al trabajo en equipo

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	54	79.41	14	20.58

Fuente. La presente investigación.

El 79.41% hablan de que si existen programas dirigidos al trabajo en equipo mientras que un 20.58% dicen que no por lo cual hace inferir que hay una clara debilidad, entre la parte administrativa los cuales contestaron que no y los conductores los cuales aceptaron que sí, es decir hay que implementar el trabajo en equipo para todos y alcanzar metas conjuntas que permitan el desarrollo de toda Rutas del Sur S.A., en conjunto.

Cuadro 45. Está satisfecho con su cargo

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	60	88.23	8	11.76

Fuente. La presente investigación.

El 88.23% afirman que se encuentran satisfechos con su cargo mientras el 11.76% no, lo cual es una fortaleza para Rutas del Sur S.A., puesto que en su gran mayoría desarrollan sus funciones a plenitud y a gusto pero los que se encuentran inconformes hay que establecer y concretar alguna solución por medio del desarrollo de habilidades en función de mejorar su desempeño.

Cuadro 46. Estilo gerencial

N. encuestas	Porcentaje Global	DEMOCRATICO	%	AUTOCRATICO	%
68	100	49	72.05%	19	27.94

Fuente. La presente investigación.

El 72.05% de Rutas del Sur S.A., hablan de un estilo gerencial democrático el cual es participativo mientras que el 27.94% dicen que es autocrático y no tienen en cuenta sus decisiones esto es una debilidad puesto que no es bueno que hayan esos inconformismos ya que estos dan pie a la posible conformación de sindicatos.

Cuadro 47. Rutas del Sur S.A., estimula la creatividad

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	30	44.11	38	55.88

Fuente. La presente investigación.

El 44.11% habla de que Rutas del Sur S.A., estimula la creatividad mientras el 55.88% habla de que no impulsan la creatividad esto es una debilidad puesto que enmarca la falta de apoyo para los empleados en el desarrollo de propuestas donde ellos tengan la iniciativa es claro que se debe implementar una estrategia

donde se tenga en cuenta las propuestas realizadas por ellos.

Cuadro 48. Tasas de ausentismo

N. encuestas	Porcentaje Global	BAJAS	%	ALTAS	%
68	100	60	88.23	8	11.76

Fuente. La presente investigación.

En lo que corresponde al ausentismo o reiterado al lugar de trabajo un 88.23% contestó que eran bajas es decir que no existen las faltas sin justificación, mientras que un 11.76 contestaron que si, se considera una fortaleza puesto que se nota la continuidad en el desarrollo de las labores por parte de los empleados.

Cuadro 49. Rutas del Sur S.A., asigna reconocimientos en metas fijadas a los empleados de Rutas del Sur S.A.

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	27	39.70	41	60.29

Fuente. La presente investigación.

El 39.70% contestó que si asigna reconocimientos a metas fijadas mientras que el 60.29% contestaron que no, lo cual es una debilidad ya que debe aplicarse una estrategia en la cual el cumplimiento de metas y alcanzar objetivos deban trabajarse conjuntamente con un plan de recompensas.

Cuadro 50. Tipo de contrato

N. encuestas	Porcentaje Global	FIJO	%	INDEFINIDO	%	OTRO	%
68	100	58	85.29	4	5.88	6	8.82

Fuente. La presente investigación.

Dentro de la clase de contrato que maneja la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., un 85.29% tienen contrato a término fijo, el 5.88% a término indefinido y el 8.82%, otra clase de contrato como es el contrato por tiempo de prueba. Esto administrativamente es una fortaleza para Rutas del Sur S.A., puesto que las cesantías las liquidan al término del contrato por lo cual se evitan de cancelar cesantías acumuladas, pero en el campo laboral, la temporalidad corrobora la no identidad y compromiso con la empresa y esto contrasta con las respuestas obtenidas en preguntas anteriores acerca de lo que corresponde a los valores corporativos por lo tanto se hace necesario replantear las tareas de inducción,

informar de una manera más adecuada las políticas administrativas a cumplir, capacitación continua, motivación, mejoramiento del clima organizacional y mejor comunicación empresarial.

Cuadro 51. El salario ofrecido por la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., es justo

N. encuestas	Porcentaje Global	SI	%	NO	%
68	100	60	88.23	8	11.76

Fuente. La presente investigación.

El salario de los funcionarios de Rutas del Sur S.A., es justo para el 88.23% de los empleados mientras que para el 11.76% restante no es justo por lo cual es una fortaleza porque se maneja buenos salarios por lo cual se tienen satisfechos a los empleados.

Cuadro 52. Comunicación que se maneja en Rutas del Sur S.A.

N. encuestas	Porcentaje Global	MEMORANDOS	%	OFICIOS	%	CARTAS	%
68	100	55	80.88	13	19.11	0	0

Fuente. La presente investigación.

En la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., se manejan únicamente dos clases de comunicación el memorando con un 80.88% de utilidad en llamados de atención y requerimientos y el 19.1% en oficios esto, es una fortaleza para Rutas del Sur S.A., porque todo se elabora con soportes para justificar futuros reclamos.

7.3 DIAGNOSTICO INTERNO

7.3.1 Personal. La empresa de transportes Rutas del Sur S.A., no cuenta con un departamento de personal o recurso humano, sin embargo no hay una persona encargada de cumplir las funciones que este departamento realiza. Esta es una debilidad mayor porque en todas las organizaciones debe existir un departamento de Talento Humano y al no contar con esta área, Rutas del Sur S.A., asume que el personal que en ella trabaja se encuentra en una situación en la cual la falta de comunicación y desarrollo de recurso humano no permite que la labor realizada por sus colaboradores sea la mejor, cabe anotar entonces que es prudente la plantación y la posterior creación de este departamento.

El proceso para la selección del personal, comprende: primero la publicación en el periódico, se hace una llamada general con unos requisitos: hoja de vida, fotocopia de documento de identificación (cédula), libreta militar, experiencia laboral, y otros necesarios; una vez aceptada se realiza la entrevista y se procede a calificarlo, para asignarle su cargo, se realizan ciertas pruebas y según estos resultados se elige el más conveniente, posteriormente se realiza una inducción de 15 días antes de la fecha de inicio de trabajo, se da a conocer la empresa y el puesto de trabajo que desempeñará, de acuerdo a este se le brindarán las prestaciones.

La falta de motivación hace que los trabajadores no se los recompense de manera adecuada y la empresa no incentiva el buen desempeño de ellos generando una falta de sentido de pertenencia con la empresa.

La capacitación que brinda Rutas del Sur S.A., se realiza cada seis meses, donde se tratan temas de interés para Rutas del Sur S.A., como son: nuevos sistemas de registro contable, las nuevas reformas legales que se aplican a la misma y otras encargadas de desarrollar nuevas habilidades en los colaboradores; generalmente son dictados por conferencistas con conocimientos en estas temáticas se realizan en entidades como el SENA, Cámara de Comercio de Pasto, entre otros. Rutas del Sur S.A., ofrece una adecuada capacitación para el trabajador, las necesidades de la capacitación se detectan cuando se presentan quejas por parte de los clientes, tras lo incurrido, la empresa les llama la atención a los empleados con el propósito de que estos errores sean corregidos para el bien de la empresa y de la comunidad.

Con respecto a las sanciones Rutas del Sur S.A., aplica correctivos adecuados, puesto que hacen respetar el manual de funciones de la organización, con tres llamados de atención hacia el mismo trabajador este será despedido, estos llamados de atención tienen que ser concretos y por escrito.

Se realiza un contrato de trabajo por escrito, el cual cumple con las normas laborales, en este contrato están sus derechos y sus deberes, los contratos son a termino fijo, termino indefinido y a prueba. Para que un contrato se termine, las causas son: por el incumplimiento del manual de funciones por ejemplo, que llegue en estado de embriaguez, en horarios de trabajo, etc.

La empresa de transportes Rutas del Sur S.A., tiene un sistema de administración de salarios de acuerdo al puesto, y las funciones que debe realizar para obtener un salario de acuerdo a su responsabilidad. Se han definido políticas disciplinarias de la empresa al igual que se han establecido procedimientos para efectuar quejas y reclamos del cliente interno por medio de la atención al cliente, aquí son escuchadas las quejas y respectivamente son corregidas haciendo una llamado de atención para lograr un mejoramiento laboral.

Las condiciones físicas en las cuales se desempeña el empleado especialmente los administrativos no son adecuadas ya que el cambio de instalaciones no permite el desarrollo adecuado de las funciones, puesto que el lugar es demasiado incomodo y la falta de aire y luz hace que el empleado no se encuentra a gusto en las locaciones designadas. Sin embargo los conductores, el jefe de rodamiento y controladores tienen un espacio físico como un puesto de control, un parqueadero, un lugar para el lavado de busetas, entre otros.

Rutas del Sur S.A., posee un reglamento de higiene y seguridad social, tienen que utilizar un uniforme y mantener su bus limpio ya que la empresa lo exige, en cuanto a seguridad si están asegurados, como por ejemplo a entidades promotoras de salud como son: Saludcoop, Seguro Social, Proinsalud.

7.3.2 Financiera. Rutas del Sur S.A., cuenta con estados financieros que han fluctuado en forma decreciente lo que hace que económicamente, la rentabilidad de la empresa no sea la más estable actualmente y este generando pérdidas. Rutas del Sur S.A., ya no cuenta con registro de activos fijos puesto que hace algunos días se procedió a la venta de oficinas, por lo tanto la empresa se encuentra en junta de socios permanente para replantear la situación actual y formular estrategias de refinanciación e inyección de capital.

Lo anterior se considera una debilidad mayor, porque actualmente Rutas del Sur S.A., no tiene crecimiento económico lo que hace que cada día incremente la incertidumbre acerca de sus proyectos futuros; pero en si la empresa otorga el 60% de utilidad al propietario de cada vehículo de un 40%, de las utilidades para la administración. Por medio de los registros saben con que activos cuentan, cual es el movimiento financiero y económico que tiene Rutas del Sur S.A.,

Por razones de seguridad la empresa no proporciona información representada en valores numéricos.

7.3.3 Mercadeo. El servicio tiene aceptación en el mercado, por su tecnología, comodidad, buen trato y eficiencia. La posición del servicio en el mercado es alta Rutas del Sur S.A., está satisfecha con sus clientes actuales. La consideramos una fortaleza mayor, porque en su gran mayoría el cliente se siente satisfecho por el servicio que esta presta y con la utilización del servicio contribuye al crecimiento económico del ente analizado. Se enfrenta a sus competidores que son: Empresa de Transportes Transandona S.A., Empresa de Transportes San Juan de Pasto, Trasneira esta competencia tiene la fortaleza de la existencia de más rutas y los lugares a donde llegan. Esto nos representa una debilidad menor porque a pesar de que la competencia tiene más rutas y accesos a más lugares, no es paralelo al servicio que presta Rutas del Sur S.A.,

Cuadro 53. Matriz de perfil de capacidad interna

VARIABLES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
	D. Mayor	D. menor	F. Menor	F. Mayor
PERSONAL				
Existencia de departamento de personal o recursos	1			
Calidad sobre las funciones que realiza			3	
Conocimiento de misión-visión.	1			
Conocimiento de valores corporativos	1			
Conocimiento de metas, políticas objetivos y estrategias		2		
Conocimiento del manual de funciones	1			
Estructura organizativa	1			
Cargos estimulantes y bien remunerados			3	
Proceso de inducción de personal		2		
Programas dirigidos hacia el trabajo en equipo	1			
Capacitación hacia el personal			3	
Programa de seguridad industrial		2		
Recurso en base a metas fijadas	1			
Reglamento de higiene y seguridad		2		
Descripción del cargo		2		
Satisfacción con el trabajo			3	
Estilo gerencial			3	
Ausentismo			2	
Sistema de comunicación				4
SERVICIO AL CLIENTE				
Satisfacción por el servicio			3	
Trato por parte del conductor al cliente	1			
Niveles de escolaridad del personal		2		
Aseo interno del vehículo				4
Conformidad en el recorrido de las rutas			3	
MERCADEO				
Aceptación del servicio en el mercado				4
Frecuencia con que utiliza el servicio de Rutas del Sur S.A.				4
Aceptación de nuevas rutas de Rutas del Sur S.A				4
Tarjeta con limite de costos	1			
Fijación de precios del servicio		2		
Características en a: calidad, presentación y comodidad.				4
Limite de pasajeros	1			
Imagen proyectada en el mercado				4
FINANCIERA				
Rentabilidad del negocio			3	
Registro de activos fijos	1			
Administra libros de contabilidad		2		
PROCESO ADMINISTRATIVO				
Metodología para la planeación			3	

Continuación cuadro 1.

Precisión de sus objetivos y estrategias		2		
Maneja políticas y planes de acción.		2		
Evaluación de resultado en la ejecución de estrategias		2		
Maneja indicadores de gestión		2		
ORGANIZACIÓN				
La estructura facilita la iniciativa del personal	1			
Es adecuada la estrategia organizacional			3	
Definición clara de los rangos de control				4
Definido sistema de control y evaluación			3	
Procesos organizacionales			3	
DIRECCION				
La toma de decisiones es ágil y oportuna			3	
Mecanismos para el control de gestión			3	
Mecanismos de participación			3	
Liderazgo por parte de gerente y directivos			3	
CONTROL				
Existencia de los objetivos de control			3	
Parámetros para controlar los resultados				4
Sistemas de control operativo				4
Sistemas de control de gestión (normas, métodos)		2		
Sistema de control		2		

Fuente. La presente investigación.

Matriz de evaluación de factores internas:(MEFI):

Esta matriz debe dar respuesta a:

Cuáles son las fortalezas y debilidades básicas de la empresa, cual es la importancia relativa de cada fortaleza, y de cada debilidad respecto al desempeño de la organización:

La calificación se realiza de la siguiente manera:

- Debilidad importante: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza menor: 3
- Fortaleza importante: 4

El análisis de estas variables es fundamental puesto que representan las bases internas para definir los objetivos y las estrategias.

Cuadro 54. Matriz de evaluación de factores internas:(MEFI)

variables	ponderación	calificación	Resultados Ponderados
FORTALEZAS			
Estructura organizativa	0.050	4	0.2
Cargos estimulantes y bien remunerados	0.047	4	0.188
Sistema de comunicación	0.037	4	0.148
Satisfacción con el trabajo	0.030	3	0.09
Satisfacción por el servicio	0.50	4	0.2
Aseo interno del vehículo	0.020	4	0.08
Características en cuanto a: calidad, presentación y comodidad	0.040	4	0.16
Imagen proyectada en el mercado	0.055	3	0.165
Metodología para la planeación	0.020	3	0.06
La estructura facilita la iniciativa del personal	0.022	4	0.088
Rentabilidad del negocio	0.037	3	0.111
Mecanismos de participación	0.030	4	0.12
Sistemas de control operativo	0.040	3	0.12
DEBILIDADES			
Existencia de departamento de personal o recursos	0.060	1	0.06
Registro de activos fijos	0.050	1	0.05
Administración de libros de contabilidad	0.040	2	0.08
Conocimientos de valores corporativos	0.047	1	0.047
Programas dirigidos hacia el trabajo en equipo	0.040	1	0.04
Recursos en base a metas fijadas	0.047	1	0.047
Sustitutos	0.046	1	0.046
Trato por parte del conductor al cliente	0.050	1	0.05
Limite de pasajeros	0.057	1	0.057
Sistema de control	0.057	2	0.114
Sistema de control de gestión (normas, métodos)	0.028	2	0.056
TOTAL	1		2.377

Fuente. La presente investigación.

Con el anterior resultado que es de 2.377 se puede afirmar que la empresa de Transporte Rutas del Sur S.A., es poseedora de una débil posición interna; es decir que se identifican debilidades importantes, incluyendo aspectos de gerencia, ventas del servicio, financieros, administrativos y desarrollo (Ver referentes de estudio de mercado, estilo gerencial y datos financieros presentados en la MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA), a medida que se alejan del valor 2.5 en forma negativa. En donde el valor 2.5 es el promedio ponderado de la matriz.

- **Matriz interna y externa:** Esta matriz muestra la ubicación de las distintas divisiones de una empresa en una grafica de nueve casillas.

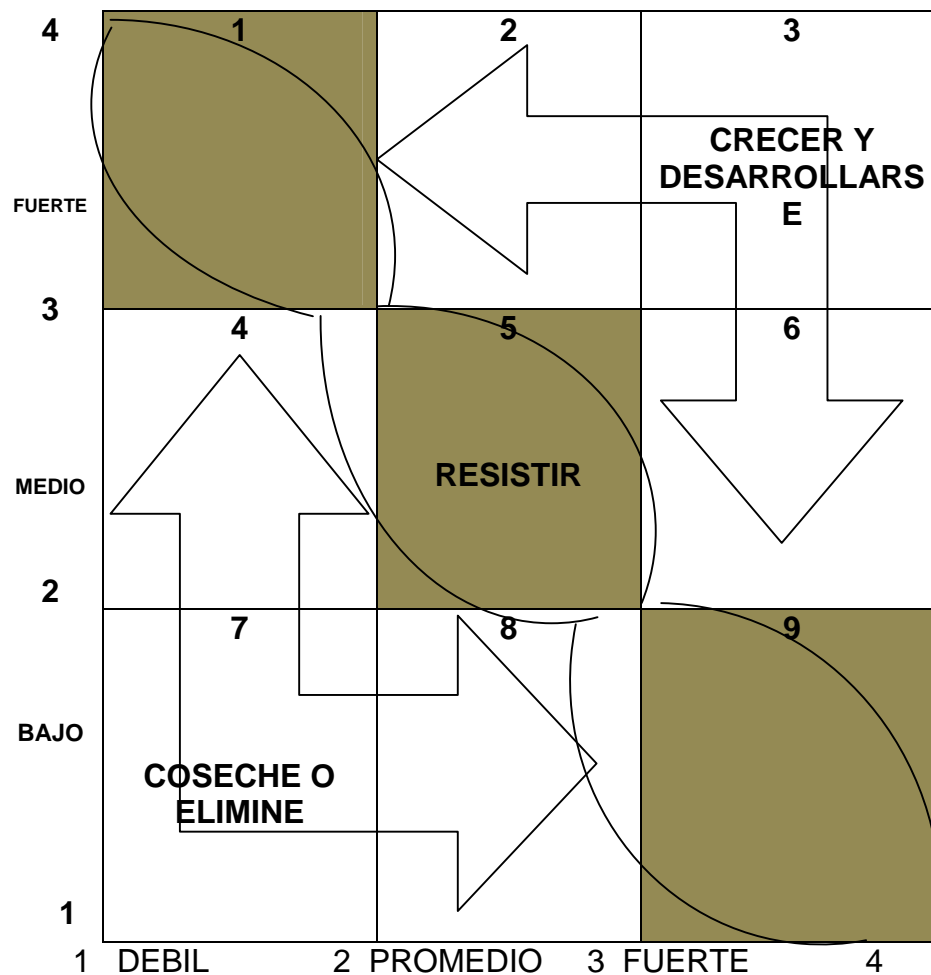
El tamaño de los círculos representa el porcentaje de contribución, de cada división de la empresa.

En el círculo se señalan los porcentajes de cada contribución, de cada división de las utilidades de la empresa.

Cada división de la empresa debe construir una matriz de evaluación de variables internas y otra de variables externas.

Con los resultados ponderados de las diferentes divisiones de la empresa se construye la matriz interna - externa de toda la empresa.

Figura 1. Matriz interna y externa:



Fuente. La presente investigación.

Después de analizar las matrices MEFE, MEFI extraer de ellas sus ponderados, se realizó el análisis correspondiente al cruce de estos, donde la empresa Rutas del Sur S.A., se encuentra ubicada en el cuadrante número cinco el cual orienta a la empresa a la aplicación de una estrategia de penetración en el mercado.

Penetración de mercado: Una estrategia para incrementar el consumo del servicio sería buscar nuevos nichos de mercado y ampliar el portafolio de servicios implementando nuevas rutas y llegando a nuevos destinos y así, conseguir que los mismos consumidores utilicen con mayor frecuencia el servicio mediante el estudio y aprobación por parte de la nueva administración de la estrategia a seguir, con el fin de que los consumidores prueben los nuevos usos del servicio y participen de una manera más activa del transporte ejecutivo obteniendo de esta manera grandes ganancias para la organización y mayor productividad.

Matriz política direccional: El análisis vectorial permite definir las estrategias globales que debe seguir la empresa para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones. La capacidad competitiva de la compañía equivalente al puntaje obtenido en la MPC, que es de 3.3 , frente al potencial del mercado en el cual se seleccionaron los siguientes factores, a los cuales se calificó de 1 a 5, donde 5 es el de mayor atracción en el mercado y 1 el de menor atracción.

FACTOR

Participación en el mercado	4
Nivel de inversión	1
Calidad del servicio	4
Calidad del personal.	3
Desarrollo tecnológico	3
Nivel de educación	4
Centro de diagnostico Automotriz	1
TOTAL	20
PROMEDIO	2.85

Desde la óptica que ofrece el análisis de los factores internos se cree importante analizar el entorno competitivo desde la matriz de perfil competitivo. Matriz de perfil competitivo: La Matriz de Evaluación de Factores Internos, es una herramienta de formulación de estrategias que resume y evalúa debilidades y fortalezas importantes de las áreas de la empresa.

Para desarrollar la matriz se siguen los pasos descritos a continuación:

a. Identificación de fortalezas y debilidades claves de la organización, que las hemos resumido en 11 factores claves para la elaboración de la matriz y la identificación de cuáles son debilidades y cuáles son fortalezas.

b. La ponderación de cada factor se hace según su grado de importancia; esta ponderación puede variar de 0,0 (poco importante) a 1,0 (muy importante).

c. La clasificación de los factores para determinar si representan debilidades o fortalezas para el almacén, se hace teniendo en cuenta que:

Debilidad mayor. 1
 Debilidad menor. 2
 Fortaleza menor. 3
 Fortaleza mayor. 4

e. De la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente se obtiene el resultado parcial de la empresa

e. De la suma de la columna de resultados parciales para cada variable se obtiene el resultado total. Este puede variar entre uno (1) y cuatro (4), para el puntaje más bajo y alto respectivamente, siendo el puntaje promedio de 2.6. Los resultados mayores de 2.6 indican una organización con una fuerte posición interna, mientras que los menores indican una organización con debilidades internas.

A continuación se presenta los resultados de la aplicación de la matriz.

Cuadro 16. Matriz de perfil competitivo

VARIABLES	PONDERACION	RUTAS DEL SUR S.A		TRANSANDONA		EXPRESO SAN JUAN DE PASTO		TRANSNEIRA	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Participación en el mercado	0.25	4	1	4	1	4	1	3	0.75
Precios competitivos	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Lealtad al cliente	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Posición financiera	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Calidad del servicio	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Calidad del personal	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3
TOTAL	1		3.3		3.45		3.25		3.05

Fuente. La presente investigación.

El resultado de la matriz está entre los valores de 1 a 4, la organización que mayor resultado obtuvo fue TRANSPORTES SANDONA S.A con 3.45, mientras que la empresa RUTAS DEL SUR obtuvo un 3.3, la empresa DE TRANSPORTES SAN JUANDE PASTO obtuvo 3.25 y TRANSNEIRA 3.05; lo que significa que para RUTAS DEL SUR es una amenaza porque dentro del mercado no tiene una ventaja considerable con respecto a sus dos competidores directos.

Una vez trazada la MPC o sea analizar a Rutas del Sur en torno a las empresas inmediatamente competitivas se da paso a las estrategias a través de la DIFA

Cuadro 55. Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas administrativas tesa (DOFA)

<p>MATRIZ DOFA</p>	<p>FORTALEZAS F1. Estructura organizativa F2. Cargos estimulantes y bien remunerados F3. Sistema de comunicación. F4. Satisfacción por el servicio. F5. Sistema de control operativo</p>	<p>DEBILIDADES D1. Registro de activos fijos D2. Existencia de departamento de personal o recursos. D3. Sustitutos. D4. Limite de pasajeros. D5. Recursos en base a metas fijadas.</p>
<p>OPORTUNIDADES O1. Amplia oferta de capital de trabajo-empleados. O2. Debilidades de la competencia O3. Demanda de transporte intermunicipal de pasajeros, según nivel de servicio. O4. Desarrollo tecnológico del servicio de trasportes de pasajeros O5. Plan integral de precios</p>	<p>ESTRATEGIAS FO F₄O₃. Mediante la satisfacción que brinda Rutas del Sur S.A., a los usuarios, se puede adquirir un mayor número pasajeros gracias al nivel de servicio prestado. F₅O₅. Gracias el sistema de control operativo que maneja Rutas del Sur S.A., se puede estar al día con el CDA que es uno de los nuevos requerimientos estipulados por el tránsito y transporte. F₂O₁. Los cargos estimulantes y bien remunerados se los puede tomar como una buena oportunidad para adquirir empelados capacitados y comprometidos con la organización.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO D₅O₁. Al establecer remuneración en base a metas fijadas se puede emplear una mano de obra calificada dispuesta al cumplimiento y remuneración solo por metas. D₂O₂. Por medio de la creación de un departamento de recursos humanos permitirá que Rutas del Sur S.A., este a un paso antes de la competencia, puesto que se implementarían nuevos procesos de desarrollo de habilidades dentro del personal. D₄O₄. Al tener Rutas del Sur S.A., un límite de pasajeros como debilidad hace que el desarrollo tecnológico se lo tome como una alternativa para poder mejorar el servicio y así tener la satisfacción del cliente.</p>
<p>AMENAZAS A1. Desempleo-falta de ingreso para costear el servicio. A2. Estabilidad del gobierno variaciones.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA F₁A₃. Teniendo una buena estructura organizativa en Rutas del Sur S.A., se puede tener una mayor inversión en</p>	<p>ESTRATEGIAS DA D₃A₄. Los sustitutos como una debilidad para Rutas del Sur S.A., pueden verse a largo plazo como apoyo para</p>

<p>A3. Inversión – falta de capital. A4. Crecimiento empresarial - no desarrollado. A5. Manejo de desperdicios – no cumplimiento de políticas ambientales por las empresas de transporte.</p>	<p>el parque automotor por parte de nuevos inversionistas que le inyecten presupuesto. F₃A₄. Desarrollando un mejor sistema de comunicación adecuados dentro de Rutas del Sur S.A., se puede contribuir al crecimiento empresarial para obtener procesos más eficaces y eficientes. F₅A₅. El buen sistema de control operativo permite manejar de una manea más adecuada y con las normas vigentes del medio ambiente los desperdicios que genera el parque automotor de Rutas del Sur S.A.</p>	<p>el desarrollo del transporte, donde el crecimiento empresarial tiene a un mayor desarrollo gracias a la asociatividad a la cual accede el transporte por medio del plan de movilidad vial. D₂A₃. El registro de activos fijos en Rutas del Sur S.A., como una debilidad hace que se desarrolle programas en búsqueda de nuevos inversionistas interesados en el transporte. D₂A₁. La falta de un departamento de personal hace implementar una estrategia de recursos humanos. En el cual mediante la aplicación de procesos de selección de personal se pueda generar más empleo con mano de obra calificada dispuestos a estar comprometidos con la empresa.</p>
---	---	---

Fuente. La presente investigación.

Para la realización de esta matriz es muy importante la información suministrada en las matrices de evaluación de factores interno y externo sobre debilidades y fortalezas internas y oportunidades y amenazas del entorno, para hacer una comparación entre aspectos internos y externos con el objeto de generar estrategias alternativas como FO, DO, FA, DA.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objeto la mejora de las debilidades internas basándose en las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para reducir y evitar el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas del entorno.

Figura 2. Matriz política direccional

Alto 3.3	DIVERSIFICACION	SEGMENTACION DEL MERCADO	GENERACION DE EFECTIVO
Medio			
Bajo	RETIRO DE FASES DE FUSION	MANTENIMIENTO DE POSICION. PENETRACION DE MERCADO	EXPANSIÓN: DIFERENCIACION DEL PRODUCTO
	RETIRO DE INVERSION	IMITACION; RETIRO EN FASES.	GENERACION DE EFECTIVO
	No atractivo	promedio	atractivo

Fuente. La presente investigación.
Segmentación del mercado:

La empresa de transportes Rutas del Sur S.A., se encuentra situada en el cuadrante de segmentación del mercado donde se debe diseñar estrategias basadas en el mantenimiento de posición y penetración de mercado, buscando la aprobación de nuevas rutas donde el mercado segmentado al cual Rutas del Sur S.A., está trabajando se desarrolle incrementándolo con posibles clientes no solo del área urbana sino del área rural.

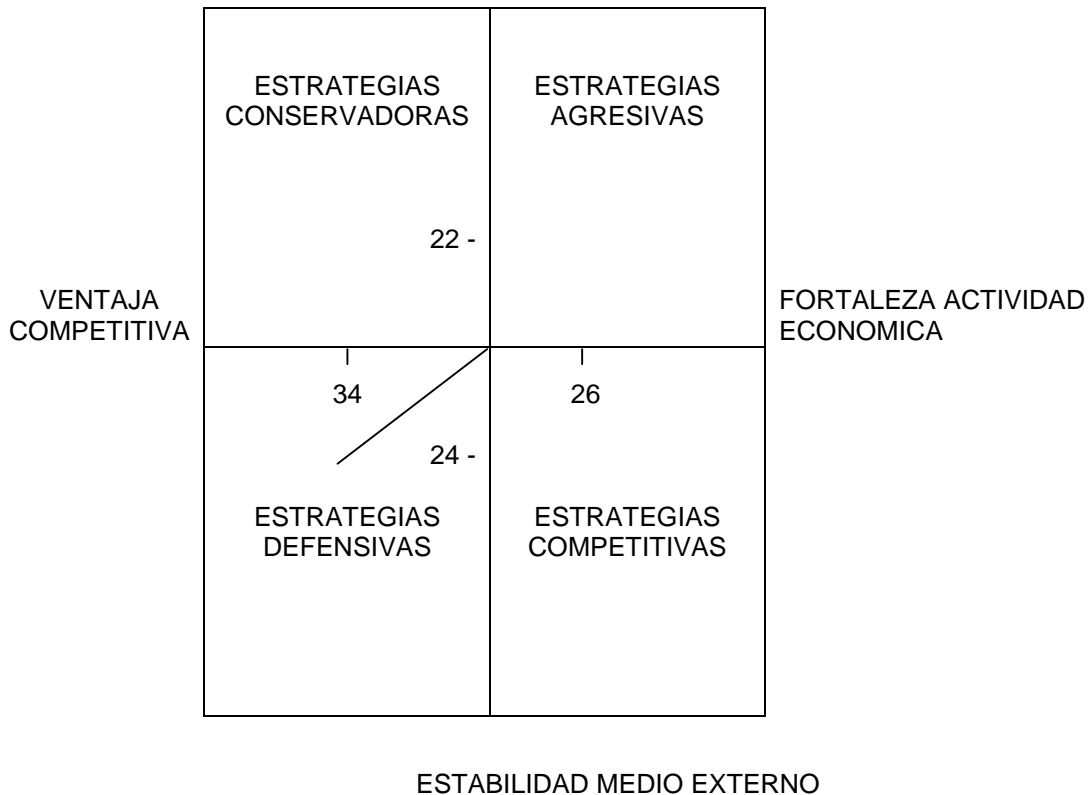
Cuadro 56. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA.

INTERNAS	DEBILIDAD O FORTALEZA	EXTERNAS	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Fortaleza financiera	Calificación	Estabilidad del medio	Calificación
Rentabilidad del negocio	3	Desarrollo tecnológico en el ámbito regional, nacional e internacional	3
Registro de activos fijos	1	Tasa de inflación	2
Administra libros de contabilidad	2	Competencias	4
Liquidez	1	Nivel de inversión	1
Facilidad de salida en el mercado	4	Reforma laboral	2
Promedio	2.2	Promedio	2.4
Ventaja competitiva		Actividad económica	

Acceptación del servicio en el mercado	4	Niveles y distribución del ingreso	4
Ubicación del servicio en el mercado	3	Importaciones y exportaciones	3
Satisfacción por parte de la empresa con la clientela	4	Tasas y tendencias del desempleo, empleo y subempleo	1
Fijación de precios del servicio	2	Tasas de evaluación	3
Imagen proyectada en el mercado	4	Estabilidad del gobierno o situación actual	2
Promedio	3.4	Promedio	2.6

Fuente. La presente investigación.

Figura 3. Fortaleza financiera



Fuente. La presente investigación.

La matriz PEEA arrojó un resultado en el cual, la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., debe utilizar estrategias Defensivas. La estrategia que se va a desarrollar es: Estrategias de Integración Hacia Arriba: Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. Se busca tener acceso a nuevas tendencias, conocimientos, técnicas, procedimientos y tecnologías existentes en el campo del desarrollo empresarial.

- **Matriz Grupo Consultor de Boston BCG:** La matriz BCG muestra gráficamente las diferencias entre las divisiones, en cuanto a:

- ✓ Porcentaje de participación en el mercado
- ✓ Tasa de crecimiento de cada división

La posición relativa de participación en el mercado se define, como la relación entre:

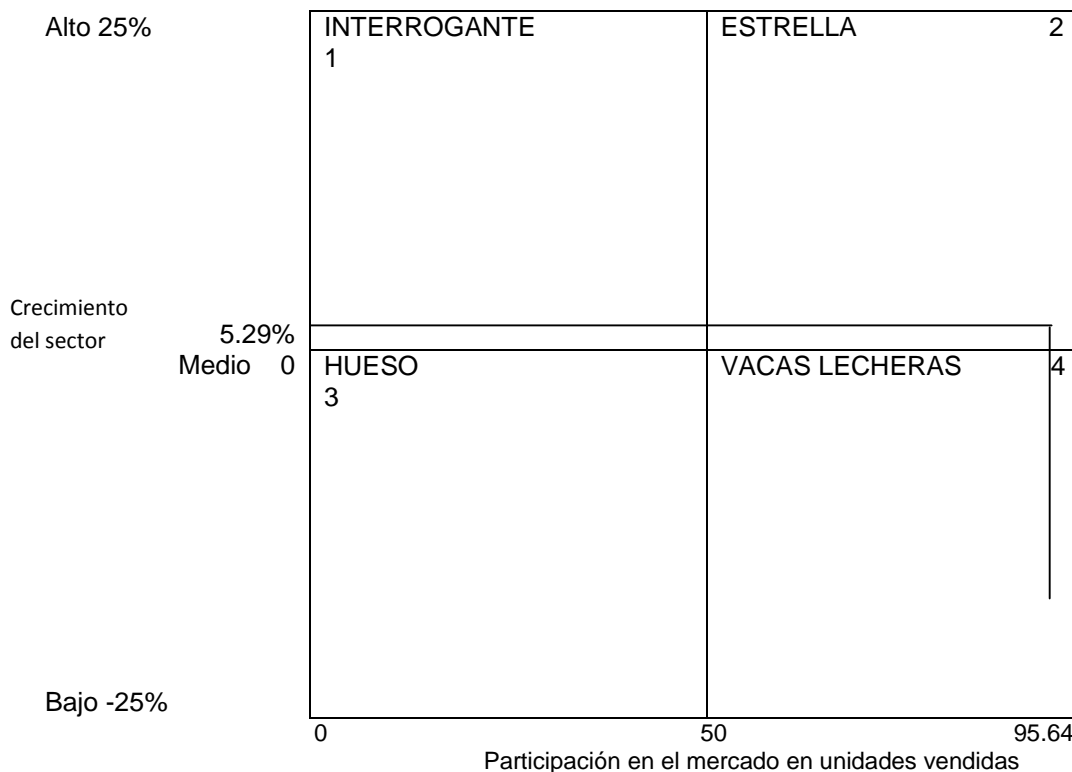
$$\frac{\text{Participación de la división en el mercado}}{\text{Participación de la empresa rival más grande}} \times 100$$

Dentro de la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., se analiza servicio de transporte intermunicipal

Producto	Empresa Líder	Participación de mercado empresa líder	Participación Rutas del Sur S.A.
Servicio de transporte	TRANSPORTE TRANSANDONA	26.43%	25.28%

- ✓ Posición Relativa de Participación de Mercado es del 95.64%
- ✓ Crecimiento en la cartera dentro del sector financiero es del 5.29%

Cuadro 57. Matriz Grupo Consultor de Boston BCG



Fuente. La presente investigación.

Con base en lo anterior, el servicio de transporte intermunicipal prestado por Rutas del Sur S.A., es un servicio estrella, en este sentido, las estrategias a desarrollar se relacionan con crecimiento intensivo, es decir, estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de servicios con estrategia de

integración, como; integración hacia delante, hacia arriba, hacia abajo y horizontal, las cuales, hacen parte de las estrategias de desarrollo.

En cuanto a las estrategias de crecimiento intensivo: las estrategias de penetración del mercado y desarrollo del servicio, ya fueron analizadas detenidamente en la matriz Interna - Externa.

- **Matriz de Gran estrategia:** Toda empresa, lo mismo que sus diferentes divisiones, se pueden ubicar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de gran estrategia. La matriz se construye en dos ejes:

El eje horizontal representa, la posición competitiva.

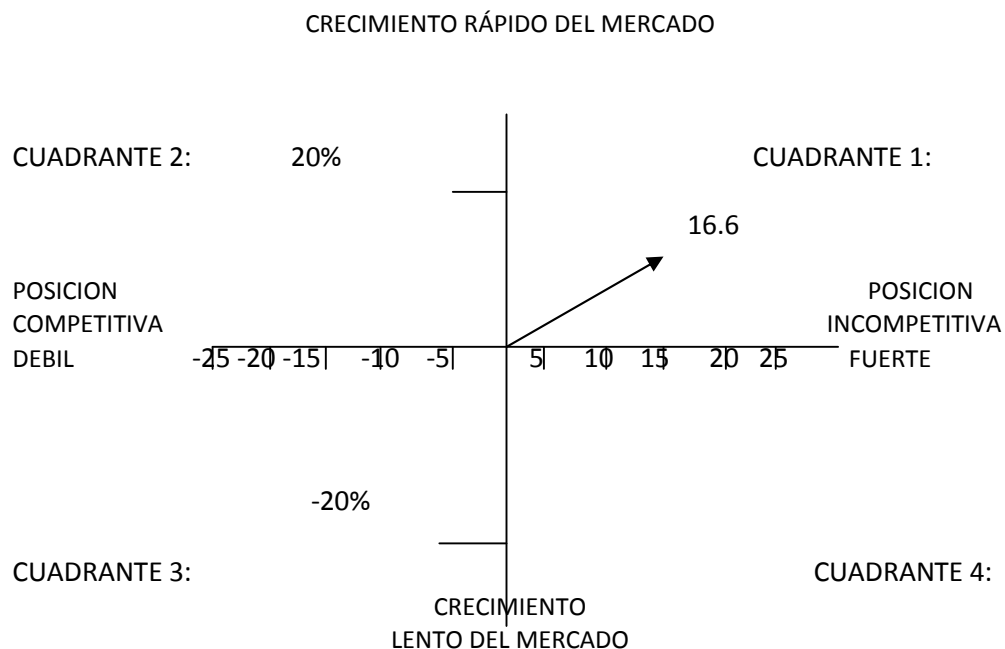
El eje vertical, representa, el crecimiento del mercado.

2005	2006	2007	% Variación	% Variación
8.000.000	12.574.000.000	22.200.000.000	17.6%	15.7%

% Variación promedio= $17.6\% + 15.7\% = 16.6\%$

El 16.6% corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector transporte.

Figura 4. Matriz de Gran estrategia



Fuente. La presente investigación.

La empresa de Transporte Rutas del Sur S.A., se ubica en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia está en una posición estratégica estable. La empresa debe aplicar estrategias como seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado)

En consecuencia se define dentro de la gran estrategia una posición competitiva fuerte en un mercado que crece rápidamente. Las estrategias recomendadas para esta posición son: posibilidades de penetración muy buenas en el mercado y otros mercados, desarrollando un mayor servicio.

Desarrollo de mercados: con esta estrategia Rutas de S. A. puede lograr conseguir o convenir nuevos espacios de acción así:

- a. como se ha venido recalando la empresa de transporte por la variedad de rutas puede servir a diversas instituciones privadas u oficiales mediante un portafolio de servicios y productos que fomente contrataciones en relaciona a viajes a los diferentes municipios

- b. Abrir mercado en otros Municipios o regiones geográficas 'por medio de convenios o con otras empresas o por la adjudicación de mas rutas
 - Expansión regional
 - Expansión Nacional (Putumayo, Cali, etc.)

- c. Atraer otros segmentos del mercado.
 - utilizar mayores canales de acercamiento al consumidor desde el mercadeo y la publicidad

Con la información obtenida a través de la investigación permite tener unas bases claras sobre lo que la empresa necesita para alcanzar su posicionamiento en el mercado, que sería para sus inversionista como el reconocimiento a sus años de trabajo silencioso, que ha generado empleo en su localidad y que ha superado todos los inconvenientes que una empresa puede sortear, en donde el sector se caracteriza por una cierta competencia desleal y que poco se apoyo entre sí. Es por esto que hace falta reafirmar el mercado local creando una ventaja competitiva que genere más rentabilidad y posibilidades de propiciar una expansión del cultivo a nivel nacional.

Cuadro 58. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

FACTORES CLAVES	CLASIFICACIONES	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
		PENETRACION DE MERCADO		SEGMENTACION DE MERCADOS		INTEGRACION HACIA ARRIBA	
FACTORES INTERNOS		PA	PT	PA	PT	PA	PT
Estructura organizativa	0.077	3	0.231	3	0.231	4	0.380
Cargos estimulantes y bien remunerados	0.055	2	0.11	3	0.165	4	0.22
Satisfacción por el servicio	0.055	4	0.22	4	0.22	3	0.165
Imagen proyectada en el mercado	0.077	4	0.308	4	0.308	4	0.308
Rentabilidad del negocio	0.047	4	0.188	3	0.141	3	0.141
Mecanismos de participación	0.025	2	0.05	3	0.075	4	0.1
Existencia de departamento de personal o recursos	0.025	1	0.025	2	0.05	3	0.075
Conocimientos de valores corporativos	0.015	2	0.03	2	0.03	4	0.06
Programas dirigidos hacia el trabajo en equipo	0.015	2	0.03	2	0.03	3	0.045
Sustitutos	0.047	1	0.047	1	0.047	1	0.047
Sistemas de control	0.035	4	0.14	4	0.14	2	0.07
Satisfacción con el trabajo	0.055	4	0.22	3	0.165	4	0.22
FACTORES EXTERNOS							
Debilidades de la competencia	0.057	4	0.228	3	0.171	3	0.171
I.P.C	0.045	2	0.09	3	0.165	2	0.09
Empleo	0.035	2	0.07	2	0.07	3	0.105
Plan integral de Tránsito y transporte Nariño	0.047	3	0.141	1	0.047	3	0.141
Desarrollo tecnológico	0.045	3	0.135	3	0.135	4	0.18
Fortalezas de la competencia	0.057	3	0.171	3	0.171	3	0.171
Crecimiento empresarial	0.025	2	0.05	3	0.075	2	0.05
Programas para el medio ambiente	0.025	4	0.1	2	0.05	3	0.075
Centro de diagnostico automotriz	0.017	4	0.068	2	0.034	3	0.051
Inversión	0.047	3	0.141	4	0.188	4	0.188
Política fiscal	0.015	3	0.045	2	0.03	3	0.045
Tarifas del servicio de transporte	0.057	4	0.228	4	0.228	4	0.228
TOTAL	1		3.066		2.966		3.254

Fuente. La presente investigación.

Esta matriz permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

Teniendo en cuenta, la matriz CPE la estrategia más atractiva para la organización es la de integración hacia arriba. Sin embargo, teniendo en cuenta la diferencia de puntaje con la estrategia de penetración de mercado, se puede afirmar que existe una relación de la primera sobre la segunda

8. REDIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES RUTAS DEL SUR S.A

Realizado el análisis completo de Transporte rutas del Sur, concluido el análisis interno y externo, realizado el diagnostico general de la empresa y de plantear el tipo de estrategias a seguir para el desarrollo empresarial en procura de diseñar y se colocar en marcha el siguiente Plan Estratégico. En este sentido es importante señalar que la empresa tiene define con exactitud y cuidado su misión y su visión lo que es fundamental, ya que estas representan las funciones administrativas y operativas que va a ejecutar a partir del plan de redireccionamiento estratégico.

8.1 MISION

Rutas del Sur S. A. Pretende ser reconocida a nivel intermunicipal como empresa líder en el manejo de transporte público, procesos administrativos atendiendo las necesidades del mercado con calidad, seguridad, y tecnología en sus vehículos. En Rutas del Sur S. A. trabaja con responsabilidad, basados en los más altos valores éticos y morales con un gran equipo humano, orgulloso de su labor y siempre orientado al éxito.

8.2 VISION

Empresa de Transporte de intermunicipal Rutas del Sur S. A., busca hasta el 214 ser reconocida en los diferentes municipios a partir de nuevas rutas y en las que tienen agencias definirse como una empresa líder en la prestación del servicio de Transporte público, Distinguiéndose de los demás con la aplicación de un cambio continuo, implementando tecnología de punta en todos sus departamentos, trabajando en equipo y lo que es más importante desarrollando valores éticos y profesionales

8.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

8.3.1 Sentido de pertenencia. Administrativos, despachadores, conductores etc., se consideran el punto de apoyo y desarrollo de la empresa Rutas del Sur por lo cual deben sentir pertenencia a través del diario desarrollo de sus actividades y funciones laborando bajo una atmósfera cálida y agradable, promueve a que el personal quiera seguir creciendo y desarrollándose en el ámbito empresarial y por ende aportando positivamente a su organización.

8.3.2 Competitividad. Contribuyendo a desarrollar ventajas para sus clientes mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno, de calidad y a precio competitivo.

8.3.3 Calidad. Es uno de los aspectos que garantiza el servicio, la misma se genera tanto de la experiencia como del manejo que se realiza a las mercancías o remesas de los diferentes usuarios

8.3.4 Seguridad. La experiencia y las certificaciones que lo acreditan, hacen que cada cliente se sienta seguro de que sus mercancías llegarán a su destino final en óptimas condiciones, en el tiempo acordado y cumpliendo todas aquellas exigencias del entorno.

8.3.5 Mentalidad empresarial. Desde su formación Rutas del Sur se creó con la mentalidad empresarial que inicia y se difunde desde sus socios, aquellos principios que se difunden a todo el personal y que guían constantemente la dinámica de la empresa en el mercado para la prestación del servicio con altos niveles de calidad y eficiencia.

8.3.6 Servicio. Sinónimo de respeto a partir de un sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente o usuario, en consecuencia ejecutar un servicio con alta calidad para que se vean satisfechas las necesidades del cliente sin importar etnia, color, etc.

8.3.7 Respeto. Se convierte en un valor principal para una integración sana y pacífica entre los miembros de una comunidad. Así mismo se considera que el respeto abarca muchos los escenarios de la realidad; ofrecernos en función de la necesidad del otro ser humano y seres de la naturaleza en general, sin olvidar el respeto a las leyes, a las normas sociales y a la patria.

8.3.8 Honestidad. Cuando un ser humano es honesto se comporta de manera transparente con sus semejantes, es decir, no oculta nada, y esto le da tranquilidad. Quien es honesto no toma nada ajeno, ni espiritual ni material: es una persona honrada. Cuando se está entre personas honestas cualquier proyecto humano se puede realizar y la confianza colectiva se transforma en una fuerza de gran valor.

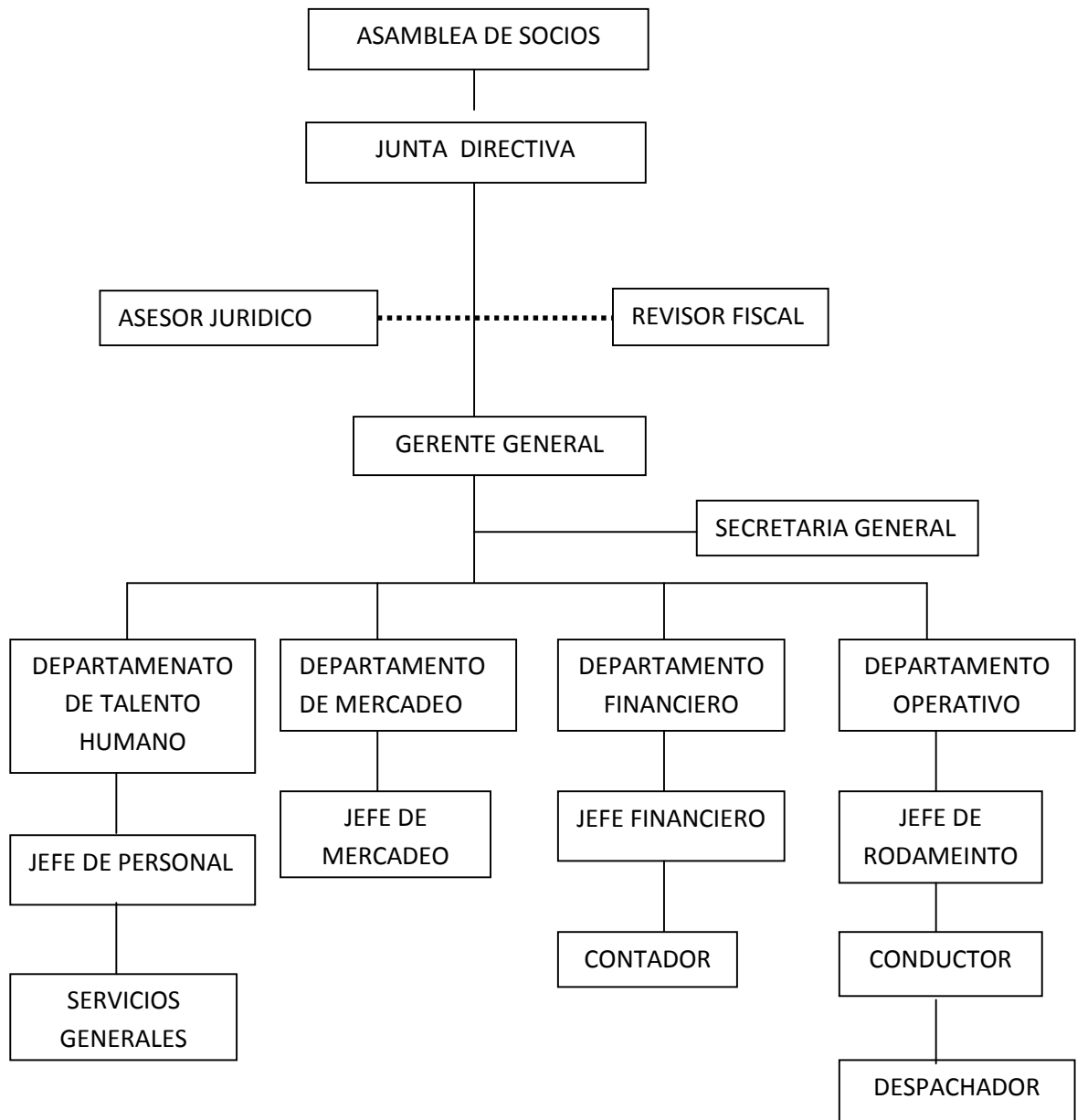
8.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Buscar ser líder mediante el plan estratégico en el servicio de transporte intermunicipal para contribuir con el desarrollo regional proyectado en una mejor calidad de vida.

8.4.1 Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar tareas de capacitación continúa en la empresa con el fin de hacer un mejoramiento continuo sobre los mercados identificados.
- ✓ Mediante el desarrollo de estrategias de comunicación interna mejorar el clima organizacional que permita la identificación clara de las metas empresariales así como su desarrollo.
- ✓ Satisfacer las necesidades y gustos de nuestros clientes a través de la calidad del servicio para impulsar el posicionamiento de la empresa

Figura 5. Organigrama de la empresa Rutas del Sur S. A.



Fuente. La presente investigación.

8.5 PLANEACIÓN POR DEPARTAMENTOS

Objetivos: talento humano:

Proporcionar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos en la ejecución del trabajo ahorrando tiempo y esfuerzo.

Definir, implementar los procesos básicos de Talento Humano.

Objetivos: mercadeo

Proporcionar a la empresa un desarrollo mediante la aplicación de una publicidad agresiva donde se busque encontrar nuevos mercados en a nivel intermunicipal y así posicionar el servicio.

Lograr que el servicio llegue al usuario en las mejores condiciones de calidad, costo y utilidad en base a la simplificación de procesos de recurso humano y técnicos.

Objetivos: financiero

Dar a conocer la estructura, el funcionamiento y el desarrollo del sistema contable y financiero de la empresa.

Comparar el sistema contable y financiero en relación con el desarrollo que ha tenido en los últimos 4 años, y permitir brindar la información solicitada por los asociados en el momento en que ellos lo requieran.

Objetivos: operativo

Lograr que el servicio llegue al usuario siempre en las mas optimas condiciones en la parte del mantenimiento y rodamiento del parque automotor.

Contar con personal capacitado que tenga disponibilidad de horario en el momento de proporcionar ayuda técnico – mecánica.

8.5.1 Políticas por departamento:

a. Departamento de talento humano: Talento humano se comprometa con la empresa para que se la encuentre en excelentes condiciones de desempeño y que los recursos técnico operativos con los que se apoya el talento humano permanezcan en óptimas condiciones de uso para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa

b. Departamento de mercadeo. Rutas del Sur basara sus servicios a través de un trabajo en equipo de todos los colaboradores que conforma la empresa, para que así se dé a conocer y se impulse el servicio completo que ofrece Rutas del Sur S.A para generar fidelidad en el usuario y captar mas clientes.

c. Departamento de financiero. Generar mayor apalancamiento financiero de Rutas del Sur en procura de restar el costo de capital, lo que incrementa el valor de la empresa, pero solo hasta el punto donde el riesgo adicional que reciben los accionistas.

d. Departamento de operativo. Rutas del sur S.A. debe orientar sus esfuerzos operativos hacia la calidad en la presentación de sus servicio mediante su parque automotor que la integra vehículos modernos y en óptimas condiciones, propiciando también un ambiente de confianza y cordialidad que invite al cliente a volver a utilizar el servicio.

8.5.2 Estrategias por departamentos:

a. Departamento de talento humano:

- ✓ Aplicar una autoevaluación que permita el desarrollo de habilidades de los colaboradores.
- ✓ Entender los estilos de comportamiento.
- ✓ Desarrollo de programas de motivación y sentido de pertenencia.

b. Departamento de mercadeo:

- ✓ Ampliar el área de cobertura de las rutas.
- ✓ Promoción y desarrollo del portafolio de servicio.
- ✓ Aplicación de Benchmarking.

c. Departamento de financiero:

- ✓ Presentar informes contables trimestrales a la asamblea de accionistas.
- ✓ Presentar los balances comparativos, a fin de analizar el crecimiento anual de la empresa.
- ✓ Plantear propuestas buscando minimizar las acreencias a corto plazo.

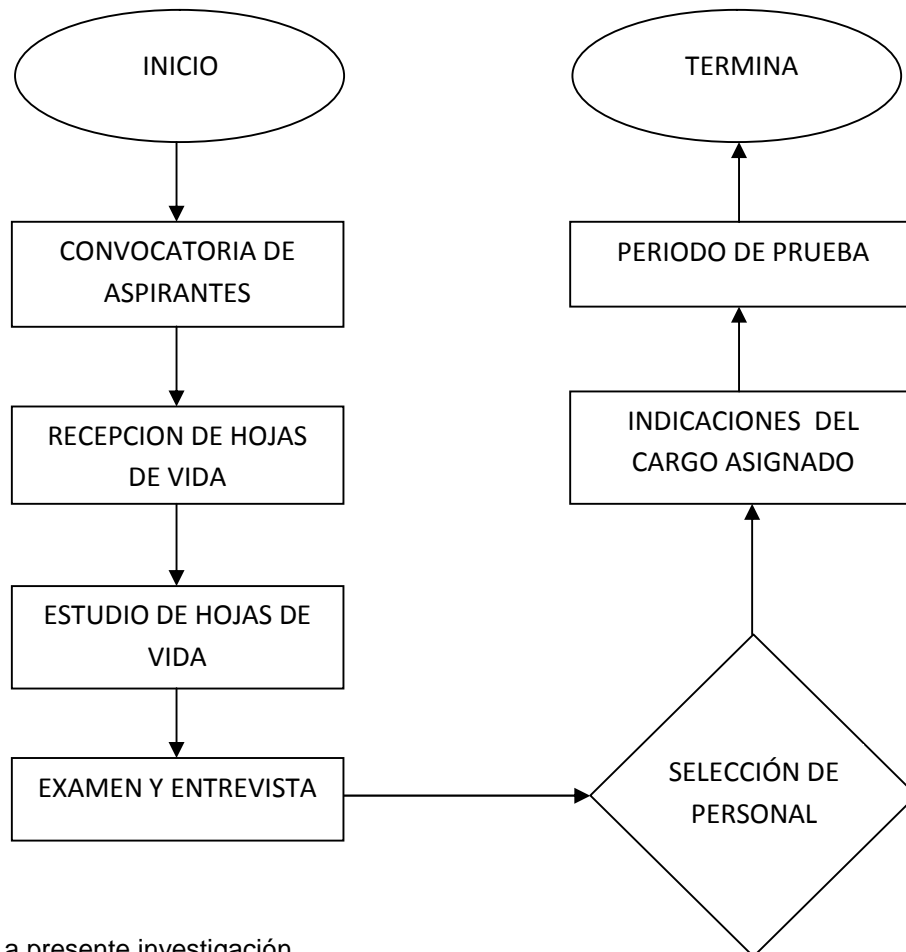
d. Departamento de operativo:

- ✓ Revisión periódica del parque automotor.
- ✓ Capacitación en técnicas de reparación automotriz.
- ✓ Distribución adecuada de horarios de las diferentes rutas intermunicipales y rurales.

8.6 PROCESOS EN CADA DEPARTAMENTO

A continuación se define los procesos por cada uno de los departamentos con su respectivo flujograma en función de realizar un trabajo que logre una mejor posicionamiento desde el plan estratégico administrativo a Rutas del sur S.A.

Flujograma 1. Selección de personal



Fuente. La presente investigación.

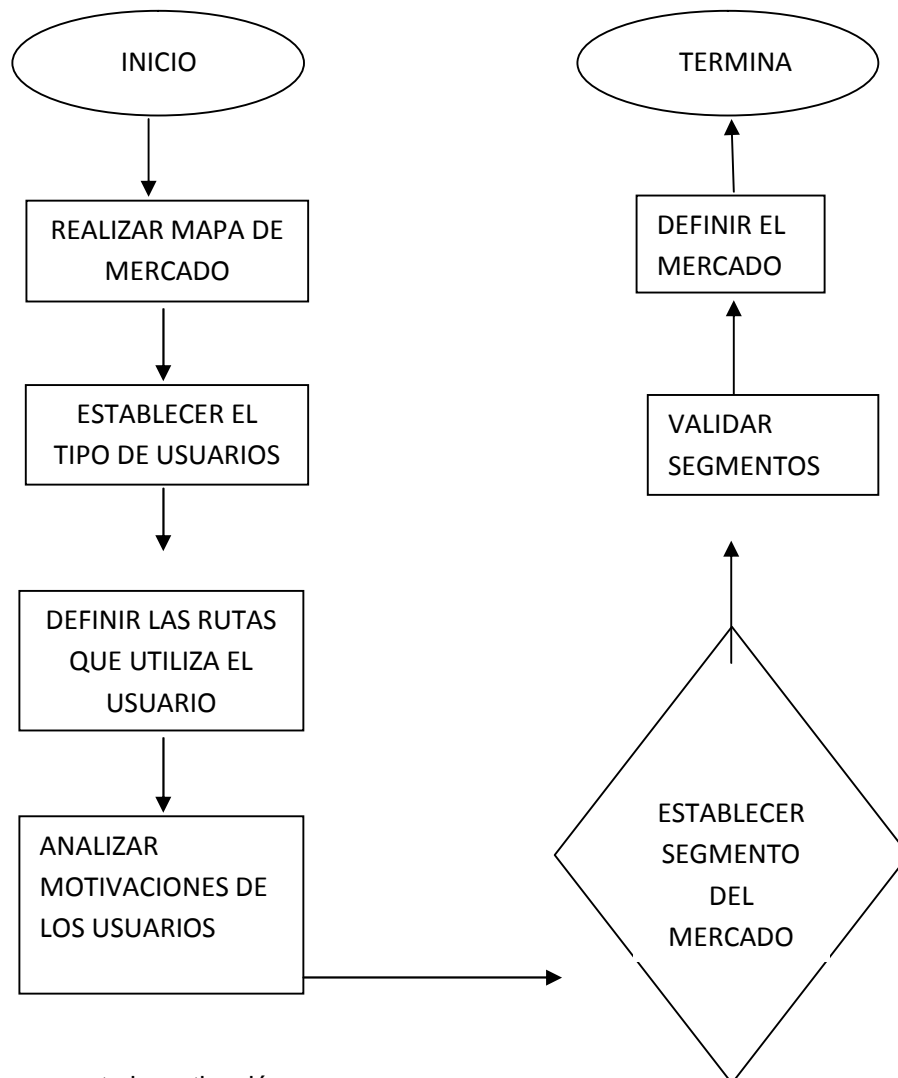
8.6.1 Procesos de selección del personal:

Encargado: jefe de personal

Procedimiento:

- ✓ Convocatoria de aspirantes.
- ✓ Recepción de hoja de vida.
- ✓ Estudio de hoja de vida.
- ✓ Examen y entrevista.
- ✓ Selección de personal.
- ✓ Indicaciones del Cargo asignado.
- ✓ Periodo de prueba.
- ✓ Inicio y firma del contrato.

Flujograma 2. Segmentación de mercado



Fuente. La presente investigación.

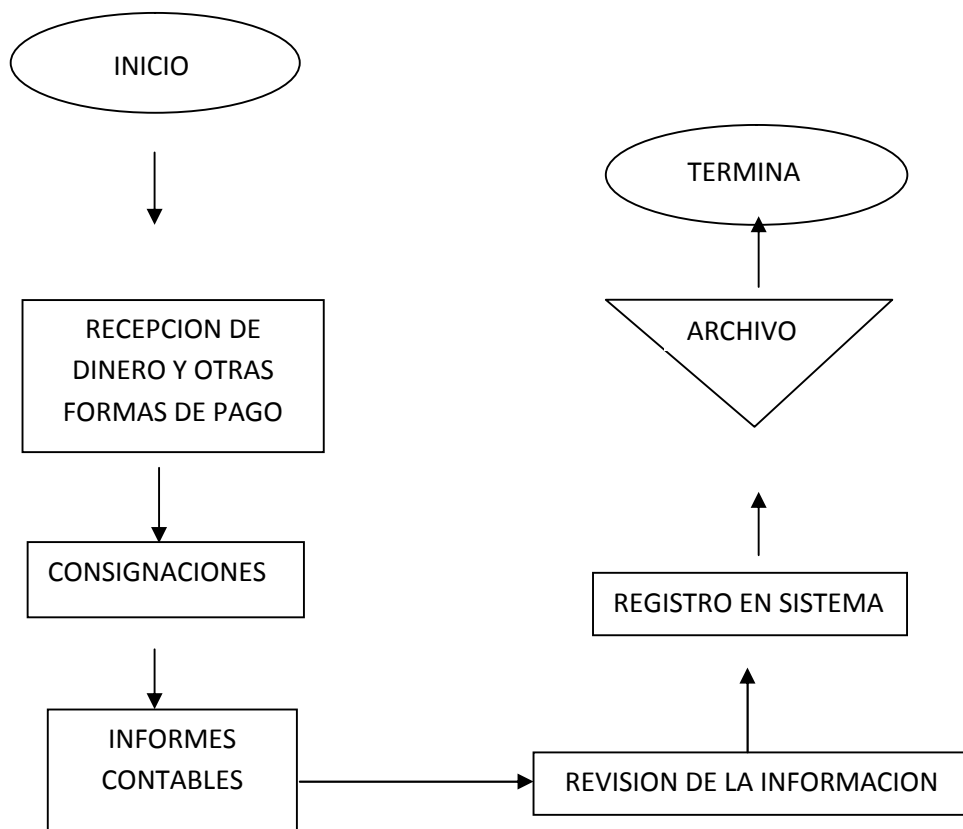
Segmentación de mercado:

Responsable: Gerente General.

Proceso:

- ✓ Realizar mapa del mercado.
- ✓ Establecer el tipo de usuarios potenciales.
- ✓ Definir las rutas que utiliza el usuario.
- ✓ Analizar motivaciones de los usuarios.
- ✓ Establecer segmento de mercado.
- ✓ Validar segmentos.
- ✓ Definir el mercado objetivo.

Flujograma 3. Registro de ingresos



Fuente. La presente investigación.

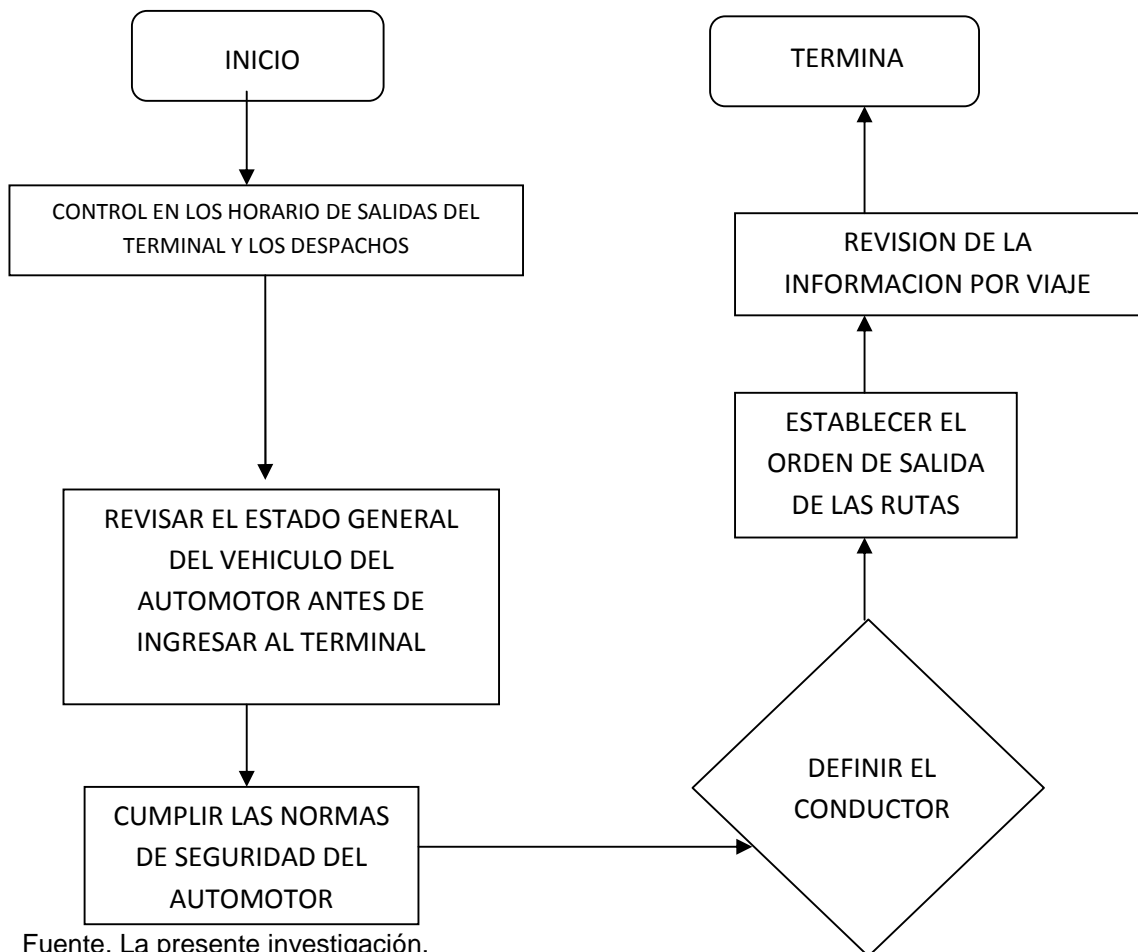
8.6.2 Registro de ingresos:

Responsable: Jefe financiero, contador y auxiliar contable.

Procedimiento:

- ✓ Recepción de dinero y otras formas de pago.
- ✓ Contabilizar ingresando al sistema contable.
- ✓ Elaborar soportes contables.
- ✓ Consignaciones.
- ✓ Informes contables.
- ✓ Revisión de la información.
- ✓ Registro en sistema.
- ✓ Registro en archivos.

Flujograma 4. Control de parque automotor



Fuente. La presente investigación.

8.6.3 Control de parque automotor en sus diversas rutas:

Responsable: Jefe de Rodamiento

Procedimiento:

- ✓ Establecer el horario de los despachos en sus diferentes rutas intermunicipales
- ✓ Revisar el estado general del automotor.
- ✓ Cumplir las normas de seguridad y prevención de accidentes.
- ✓ Estar al día con la documentación del automotor.
- ✓ Establecer ficha de control o planilla de pasajeros y salidas del terminal o despacho.
- ✓ Revisión de la información o novedad por viaje dentro o fuera de Pasto.

8.7 MANUAL DE FUNCIONES

El manual se traza en dirección a lograr que los nuevos empleados entren a ser parte del talento humano de Rutas del Sur S.A. siempre y cuando cumplan con los requisitos a continuación planteados, teniendo en cuenta que la mayor parte de los empleados la constituyen los conductores.

CARGOS EN RUTAS DEL SUR S.A

NOMBRE DEL CARGO:	ASESOR JURIDICO
AREA A LA QUE PERTENECE:	ADMINISTRATIVO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JUNTA DE SOCIOS
NIVEL DEL CARGO:	ADMINISTRATIVO
CÓDIGO:	01

Funciones básicas:

- ✓ Formular y proponer las políticas, sobre aspectos jurídicos y legales, así como las normas de carácter legal y acciones judiciales necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ Asesorar a la Gerencia General y a las demás Unidades Orgánicas de la empresa, sobre el contenido y alcances de los dispositivos legales vigentes.
- ✓ Interpretar, concordar y divulgar las normas legales de interés para la gestión institucional que se publiquen, debiendo absolver las consultas correspondientes.
- ✓ Ejercer y/o supervisar el patrocinio de los procesos judiciales, los procedimientos administrativos o de otra índole en los que sea parte Rutas del

Sur S.A.

- ✓ Asesorar e informar oportunamente sobre asuntos jurídicos legales, y sus implicancias en el desarrollo de las funciones de las Unidades Orgánicas.
- ✓ Elaborar y/o asesorar en la formulación de proyectos de normas legales, convenios, contratos y otros documentos afines, debiendo refrendar el documento correspondiente.
- ✓ Atender los asuntos y trámites de carácter notarial y registral de Rutas del Sur S.A.
- ✓ Brindar apoyo en el levantamiento de la información legal inmobiliaria que resulte necesaria para la ejecución de los proyectos a su cargo.
- ✓ Llevar el archivo actualizado de la legislación vigente.
- ✓ Coordinar y ejecutar acciones de apoyo a la gestión de los órganos de la alta dirección.
- ✓ Coordinar la implementación de las disposiciones dadas por la Junta Directiva y Gerencia General.
- ✓ Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Gerencia General.

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Título Profesional de Abogado.
- ✓ Capacitación especializada en el área.
- ✓ Experiencia en actividades técnico-legales.
- ✓ Alguna experiencia en conducción de recursos humanos

NOMBRE DEL CARGO:
AREA A LA QUE PERTENECE:
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:
NIVEL DEL CARGO:
CODIGO:

REVISOR FISCAL
ADMINISTRATIVO
JUNTA DE SOCIOS
ADMINISTRATIVO
01

Funciones básicas:

- ✓ Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia sobre la Corporación.
- ✓ Velar porque se lleven regularmente la contabilidad de la Corporación y velar porque se tomen las medidas de conservación de los bienes de la misma.
- ✓ Dar oportuna cuenta por escrito, a la Junta de Socios, al Gerente General, según el caso, acerca de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la entidad

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Título Profesional de Contador Público.
- ✓ Capacitación especializada en el área de Auditoria.

Experiencia: Experiencia profesional en el área de su desempeño o experiencia en actividades contables mínimo 2 años.

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
AREA A LA QUE PERTENECE:	ADMINISTRATIVO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JUNTA DE SOCIOS
NIVEL DEL CARGO:	ADMINISTRATIVO
CÓDIGO:	02

Funciones básicas:

- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa.
- ✓ Dirigir el funcionamiento general de la empresa y presentar al respecto un informe anual a los correspondientes socios.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes y ejecutar las decisiones de los socios.
- ✓ Convocar y presidir las juntas directivas y de socios en los temas relacionados con las actividades de la empresa.
- ✓ Dirigir, programar Coordinar y controlar las actividades de las áreas de Talento Humano, Servicio al cliente, Mercadeo y Financiera.

- ✓ Liderar y velar por el cabal cumplimiento del proceso administrativo en cada uno de los niveles de la organización.
- ✓ Estudiar cotizaciones y presentar cuadro comparativo de ofertas que deban ser aprobadas o presentadas a la junta de socios.
- ✓ Velar por el cumplimiento y pago oportuno de nómina, prestaciones sociales y demás pagos que deba efectuar la entidad a su personal.
- ✓ 9. Coordinar la elaboración y ejecución del presupuesto anual, los programas de inversión y los estudios económicos de la empresa y someterlos a la aprobación de la junta de socios.
- ✓ Aprobar las solicitudes de vacaciones licencias y permisos de más de un día, que presenten los funcionarios de la entidad.
- ✓ Designar al personal responsable de los distintos departamentos de la empresa.
- ✓ Expedir los manuales de funciones, requisitos y procedimientos administrativos.
- ✓ Nombrar, designar y remover el personal de la empresa con respecto a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.
- ✓ Analizar los informes de gestión y resultados que periódicamente sean presentados por los gerentes de cada área de la empresa, con el fin, de evaluarlos parcial e integralmente y adoptar las medidas que sean necesarias para su mejoramiento.
- ✓ Impulsar el desarrollo de actividades de bienestar social de los miembros de la organización.
- ✓ Atender la contratación de obras, suministros y servicios y demás que requiera la empresa para su normal funcionamiento, de conformidad con los lineamientos trazados en los planes operativos.
- ✓ Aplicar las sanciones disciplinarias que le corresponden por ley o por reglamento.
- ✓ Suscribir los contratos y convenios y expedir los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, acogiéndose a las disposiciones legales vigentes.

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación

- ✓ Título Profesional universitario en administración y gerencia de negocios o empresas.
- ✓ Acciones de actualización y complementación en el área de su desempeño.

Experiencia: Experiencia profesional en el área de su desempeño o experiencia en actividades contables mínimo 2 años.

NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA GENERAL
AREA A LA QUE PERTENECE:	ADMINISTRATIVO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JUNTA DE SOCIOS
NIVEL DEL CARGO:	ADMINISTRATIVO
CÓDIGO:	03

Funciones básicas:

- ✓ Tomar dictado, transcribir y mecanografiar la correspondencia.
- ✓ Controlar la agenda del día por medio de los diferentes medios que le sean asignados para tal fin. (Agenda de escritorio, agenda electrónica, agenda de PC).
- ✓ Recibir, clasificar, turnar y archivar toda correspondencia, información, documentos y demás relativos a la responsabilidad del área.
- ✓ Recibir y turnar la correspondencia dirigida al responsable de área.
- ✓ Recibir y atender a las personas que solicitan la atención del responsable de área.
- ✓ Atender al público en general que se presenta a solicitar información para realizar algún trámite o proporcionar algún servicio.
- ✓ Turnar la correspondencia a las áreas correspondientes de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato.
- ✓ Ordenar y archivar correctamente la información y documentación que se genere.
- ✓ Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por el responsable de área, que sean compatibles con la capacidad y conocimiento que con la

capacitación y adiestramiento proporcionado haya adquirido.

- ✓ Las demás que le sean conferidas por el responsable del área, mismas que deberán constar con evidencia documental.

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Escolaridad requerida: Secretaria Ejecutiva, con conocimientos suficientes en el manejo de computadora, Secretaria Mecanógrafa con 50% dominio Inglés.
- ✓ Acciones de actualización y complementación en el área de su desempeño.

Experiencia: Experiencia profesional en el área de su desempeño o experiencia en actividades contables mínimo 2 años.

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE PERSONAL
AREA A LA QUE PERTENECE:	ADMINISTRATIVO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE
NIVEL DEL CARGO:	ADMINISTRATIVO
CÓDIGO:	03

Funciones básicas:

- ✓ Planear, organizar, controlar y evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con la administración de personal.
- ✓ Coordinar y supervisar la elaboración de la nómina y realizar los trámites correspondientes a las prestaciones y contratación de personal.
- ✓ Analizar y dictaminar las propuestas de movimientos de personal, sueldos y prestaciones.
- ✓ Dar a conocer y vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos para la administración del personal, así como el Contrato Colectivo de Trabajo y supervisar los programas de evaluación y desarrollo de personal.
- ✓ Vigilar que se cumpla con lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo.
- ✓ Integrar y mantener actualizados los archivos de información del personal adscrito a Rutas del Sur S.A. a, participar en la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo.

- ✓ Analizar y proponer mejoras a las disposiciones en materia de relaciones laborales, vigilando su cumplimiento.
- ✓ Supervisar los programas de capacitación.
- ✓ Realizar la contratación de personal de nuevo ingreso.
- ✓ Analizar y evaluar las Necesidades de Capacitación de Personal y proponer el Programa Anual de Capacitación
- ✓ Proponer a (los) instructor (es) interno (s) o externo (s) que llevarán a cabo las tareas de capacitación.
- ✓ Evaluar conjuntamente con los responsables de las áreas la efectividad de los cursos, talleres y seminarios.

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Preferentemente Licenciado en Administración, Contador Público, Licenciatura en Informática, Ingeniero Industrial.

Experiencia: Experiencia profesional en el área de su desempeño o experiencia en actividades contables mínimo 4 años.

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE MERCADEO
AREA A LA QUE PERTENECE:	ADMINISTRATIVO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE
NIVEL DEL CARGO:	ADMINISTRATIVO
CÓDIGO:	05

Funciones básicas:

- ✓ Diseñar e implementar estrategias comerciales para promover el uso del servicio.
- ✓ Diseñar el material publicitario para la promoción comercial.
- ✓ 3. Diseñar en coordinación con la Gerencia, los avisos a publicar en el periódico y otros medios.
- ✓ Definir en coordinación con la Gerencia las actividades a desarrollar para la promoción del transporte ejecutivo.

- ✓ Revisar correo electrónico para identificar inquietudes del usuario.
- ✓ Mantener organizado y limpio el puesto de trabajo.
- ✓ Estar atento para conocer e implementar oportunamente instrucciones de trabajo internas.
- ✓ Analizar los resultados de ventas vs. El presupuesto asignado, verificar cumplimiento de metas y definir estrategia para su cumplimiento.
- ✓ Analizar resultados de la gestión comercial para incrementar las ventas.
- ✓ Analizar la tendencia del mercado, identificar necesidades insatisfechas de los clientes, acciones comerciales adelantadas por la competencia, y oportunidades de nuevos negocios.

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Preferentemente Profesional en administración o áreas afines al mercadeo

Experiencia: Experiencia necesaria: 1 año en puesto similar, o en otros puestos de nivel gerencial.

Experiencia profesional en el área de su desempeño.

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE FINANCIERO
AREA A LA QUE PERTENECE:	ADMINISTRATIVO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JUNTA DE SOCIOS
NIVEL DEL CARGO:	ADMINISTRATIVO
CÓDIGO:	06

Funciones básicas:

- ✓ Apoyar en la administración y controlar de los ingresos y egresos relacionados con el funcionamiento de Rutas del Sur S.A.
- ✓ Elaborar los estados financieros, haciendo los registros contables, que están de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ✓ Supervisar que se mantenga actualizado el catálogo de cuentas contables de Rutas del Sur S.A.
- ✓ Verificar que se realicen mensualmente las conciliaciones de cuentas

bancarias, contra los registros en libros.

- ✓ Supervisar que se contabilicen todos los cheques y/o trasposos efectuados diariamente por Rutas del Sur S.A.
- ✓ Llevar a cabo los movimientos bancarios correspondientes de acuerdo a las necesidades de liquidez.
- ✓ Supervisar la recepción y control de los ingresos, que por concepto de servicio de agua potable, alcantarillado, saneamiento y otros ingresos, que reciba Rutas del Sur S.A.
- ✓ Controlar las diferentes cuentas bancarias que opere Rutas del Sur S.A.
- ✓ Presentar las declaraciones de los impuestos a cargo de Rutas del Sur S.A.
- ✓ Resguardar los documentos autorizados.
- ✓ Realizar cambios especificados y entregar el documento al elaborador para su revisión.
- ✓ Generar la lista maestra de los documentos externos que se manejan en Rutas del Sur S .A..

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Profesional o Licenciado Administración y Contaduría.

Experiencia: Experiencia profesional en el área de su desempeño.

Experiencia necesaria: 3 años.

NOMBRE DEL CARGO:
AREA A LA QUE PERTENECE:
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:
NIVEL DEL CARGO:
CÓDIGO:

JEFE DE RODAMIENTO
OPERATIVA
GERENTE
ADMINISTRATIVO
07

Funciones básicas:

- ✓ Establecer el horario de los despachos en sus diferentes rutas intermunicipales
- ✓ Revisar el estado general del automotor.

- ✓ Cumplir las normas de seguridad y prevención de accidentes.
- ✓ Estar al día con la documentación del automotor.
- ✓ Definir el conductor del vehículo.
- ✓ Establecer ficha de control o planilla de pasajeros y salidas del terminal o despacho.
- ✓ Revisión de la información o novedad por viaje dentro o fuera de Pasto.

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Técnico en Mecánica Automotriz y conocimientos de normatividades del MTN
- ✓ Situación militar definida.

Experiencia: Experiencia profesional en el área de su desempeño

Experiencia necesaria: 1 año

NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR
AREA A LA QUE PERTENECE:	ADMINISTRATIVO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JEFE FINANCIERO
NIVEL DEL CARGO:	ADMINISTRATIVO
CÓDIGO:	08

Funciones básicas:

- ✓ Trazar y aplicar las políticas contables que conlleven con la aplicación del plan general de Contabilidad Pública en RUTAS DEL SUR S. A
- ✓ Implantar el Plan Único de Cuentas, hacerle mantenimiento en la creación de subcuentas y terceros.
- ✓ Apoyar con la liquidación, contabilización de cuentas cuando sea necesario.
- ✓ Responder la correspondencia que tenga que ver con la sección de contabilidad.
- ✓ Realizar medios magnéticos (información exógeno a la DIAN) cada año.
- ✓ Verificar la exactitud numérica de documentos comprobantes, cuentas y otras

pruebas.

- ✓ Realizar los cierres periódicos del ciclo contable.
- ✓ Preparar los estados financieros.
- ✓ Rendir los informes a la contaduría nacional, a la contraloría departamental.
- ✓ Colaborar con la verificación de las conciliaciones bancarias.
- ✓ Las demás que le sean asignadas por norma legal o el superior inmediato.

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Título Profesional de Contador Público.
- ✓ Capacitación especializada en el área de Auditoria
- ✓ Experiencia en actividades contables.

Experiencia: Experiencia profesional en el área de su desempeño.

Experiencia necesaria: 2 años.

NOMBRE DEL CARGO:	DESPACHADOR
AREA A LA QUE PERTENECE:	OPERATIVO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JEFE DE RODAMIENTO
NIVEL DEL CARGO:	OPERATIVO
CÓDIGO:	09

Funciones básicas:

- ✓ Venta de tiques
- ✓ Despechar el vehículo en la hora señalada sin un minuto de tardanza
- ✓ Apoyar al conductor en alta temporada de transporte intermunicipal.
- ✓ Atender las necesidades de los usuarios dentro del terminal o en su oficina de despacho en otros municipios del Nariño.
- ✓ Entregar planilla a cada conductor por viaje, donde se especifique la hora de salida y el número de pasajeros.

- ✓ Verificar que el conductor porte su respectivo uniforme a la hora de salida.
- ✓ Reportar cualquier anomalía al jefe de Rodamiento

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Bachiller o técnico automotriz
- ✓ Conocer de manejo básico de computador

Experiencia: Experiencia profesional en el área de su desempeño.

Experiencia necesaria: 1 año.

NOMBRE DEL CARGO:	CONDUCTOR
AREA A LA QUE PERTENECE:	OPERATIVO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JEFE DE RODAMIENTO
NIVEL DEL CARGO:	OPERATIVO
CÓDIGO:	10

Funciones básicas:

- ✓ Cumplir con el horario establecido.
- ✓ Revisar permanentemente el estado general del vehículo y asegurarse de su correcto mantenimiento en relación al aprovisionamiento de aceite, combustible y agua para el viaje
- ✓ Cumplir estrictamente las normas de seguridad y prevención de accidentes.
- ✓ Atender las reparaciones menores del vehículo cuando observe fallas en su funcionamiento.
- ✓ Informar oportunamente los daños que presente el automotor al jefe de rodamiento.
- ✓ Estar al día con la documentación del vehículo.

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Bachiller académico

- ✓ Situación militar definida.
- ✓ Tener el licencia y certificación del SENA para al conducción de vehiculo en carreta

Experiencia: Experiencia profesional en el área de su desempeño.

Experiencia necesaria: 1 año.

NOMBRE DEL CARGO:	SERVICIOS GENERALES AREA A
LA QUE PERTENECE:	SERVICIOS
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	JEFE DE PERSONAL
NIVEL DEL CARGO:	SERVICIOS
CÓDIGO:	11

Funciones básicas:

- ✓ Limpiar y mantener en buen estado el interior de las oficinas de la Administración
- ✓ Barrer, trapear y retirar las basuras teniendo en cuenta de no botar papeles importantes.
- ✓ Realizar la limpieza al fondo documental, incluyendo archivadores y estanterías metálicas de los Archivos General, Central y de Gestión de RUTAS DEL SUR S. A.
- ✓ Limpiar los muebles, equipos e Oficina, Ventanas, Vidrios, telarañas y lavar las cortinas con regularidad.
- ✓ Mantener en perfecto estado de limpieza las instalaciones sanitarias.
- ✓ Las demás funciones que me sean asignadas por el superior inmediato.

REQUERIMIENTOS MINIMOS PARA EL CARGO

Educación:

- ✓ Preferentemente Bachiller académico
- ✓ Tener más de 25 años

Experiencia: Experiencia mínima tres meses

8.8 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE RUTAS DEL SUR S. A.

Capítulo 1

Objetivo o finalidad

ART. 1.- El presente reglamento tiene por objeto establecer normas precisas para su cumplimiento obligatorio de todos los propietarios de unidades vehiculares y de los operadores del servicio.

ART. 2.- Es también objeto del presente reglamento establecer el respectivo marco de responsabilidad por funciones a los miembros del Directorio de la Empresa y los demás servidores de acuerdo a las condiciones contractuales que se establezcan oportunamente.

ART. 3.- La finalidad del presente reglamento es servir de instrumento de apoyo para el eficaz desenvolvimiento en los servicios y actividades que presta o realiza la Empresa, el Directorio, la Gerencia, los empleados, operadores conductores y los accionistas en general, quienes contribuirán activamente para el cumplimiento del presente reglamento.

Capítulo 2

Socios, accionista y propietarios

ART. 4.- Todo Socio Accionista tiene derecho a postular para los cargos ejecutivos de la Empresa siempre y cuando cumpla con los requisitos que establece el Estatuto Social y dentro del marco que regula la Ley General de Sociedades.

ART. 5.- Todo Socio Accionista tiene derecho a solicitar la información adecuada respecto a las gestiones administrativas, contables y otros, relacionados con el desenvolvimiento de la Sociedad.

ART. 6.- El Socio Accionista tiene derecho a postular para los cargos de Dirección de la Empresa debiendo cumplir con toda las disposiciones establecidas en los Estatutos Sociales, la Ley General de Sociedades y Acuerdos de Juntas Generales.

ART. 7.- El Accionista, Propietario, Conductor tienen la obligación de mantener un buen comportamiento que sirva de ejemplo para los demás servidores de la Empresa, y el vehículo conservarlo en buen estado operativo, tales como: Planchado, Pintura, Llantas, Vidrios y Mantenimiento Mecánico en general; para de esta forma mejorar la calidad del servicio al público usuario.

ART. 8.- La Gerencia queda facultada a ejercitar las acciones necesarias para

exigir el cumplimiento de las obligaciones económicas.

ART. 9.- Toda comunicación relacionada con la marcha administrativa de la Empresa, deberá dirigirse a la Gerencia, salvo en los casos en que el Accionista o Propietario considere vulnerado de manera flagrante su derecho, se podrá dirigir al Presidente del Directorio ó a la Junta General de Accionistas según el caso.

ART. 10.- Los Socios Accionistas sin excepción están obligados a asistir a todas las Juntas Generales de Accionistas, salvo los casos de solicitud de permisos y poderes otorgados de conformidad a los Estatutos Sociales.

Capítulo 3

Art. 11.- El personal Ejecutivo de la Empresa está constituido por los siguientes miembros:

REVISOR FISCAL
ASESOR JURIDICO
JEFE DE RODAMIENTO
GERENCIA GENERAL.

Art.12.- El personal Ejecutivo de la Empresa tiene la responsabilidad de actuar con miras a lograr el crecimiento y desarrollo societario, conforme a la política empresarial que imponga el Directorio, con la aprobación de la Junta General de Accionistas.

ATRIBUCIONES DE FUNCIONARIOS: Asesor jurídico.

Art. 13.- Los directores tienen la obligación de velar por el éxito empresarial, coordinado y aprobando las acciones jurídicas a ejecutar por parte de la Gerencia, cuando le sean consultadas.

Art. 14. Funciones: Gerente

A. Convocar a sesión de Directorio a fin de coordinar acciones que a su criterio, o de la Gerencia sean necesarios para los objetivos de la empresa.

B. Presidir las sesiones del Directorio.

C. Disponer la convocatoria y presidir las Juntas Generales de Accionistas.

D. Fiscalizar la labor de los empleados, solicitando cuando lo crea conveniente los Informes respecto a las funciones de cada uno de ellos.

E. Supervisar, controlar y fiscalizar las labores del Revisor Fiscal, solicitando a la

misma los informes de su función.

F. Cumplir con las demás funciones establecidas en el Estatuto Social.

Art. 15 Funciones: Revisor fiscal

A. Recaudar los ingresos de la Empresa por diversos conceptos.

B. Publicar la relación de los Accionistas, Propietarios y otros que se encuentran en situación de morosidad en sus pagos.

C. Exigir la cancelación de las cuotas que fije el Directorio o la Junta General de Accionistas, a fin de solventar ingresos para la Empresa.

D. Ejecutar los pagos por compromisos adquiridos por la Empresa, previo revisión del Gerente General.

E. Informar al Directorio de la Empresa sobre la situación Económica y Financiera de la misma, mensualmente.

F. Suscribir todo lo relacionado con cuentas bancarias, visados, depósitos y demás de orden económico conjuntamente con el Gerente.

Art. 16 Funciones: Jefe de Rodamiento

A. Llevar los Padrones actualizados de los Accionistas Propietarios, Conductores, Cobradores, Despachadores, y otros, exigidos por la autoridad competente, así como los que considere necesarios para la mejor administración empresarial.

B. Llevar todas las coordinaciones que demanda la protección de cada vehículo ante la Compañía de Seguros así como las Pólizas de Seguros al día.

C. Deberá intervenir en toda las acciones de amparo y protección de los vehículos de la empresa ante las Comisarías, Juzgados, juntamente con el Asesor Legal.

D. Verificar que la flota se encuentre en óptimas condiciones exigiendo a sus propietarios las reparaciones que fueran necesarias.

E. Controlar la Disciplina y el orden, de acuerdo a lo establecido en el Presente Reglamento; horarios, presentación dentro del terminal y demás despachos.

F. Llevar un estricto control de la asistencia a la Juntas Generales, como también la puntualidad de los Directores a las sesiones.

G. Velar por la existencia del respeto mutuo entre los Accionistas, Propietarios, Conductores, Cobradores, Despachadores, Controladores, personal administrativo, y otros.

Capitulo 5.

JUNTA GENERAL

Art. 17.- La junta Directiva se reunirá mínimo cada dos 2 años

Art. 18.- No tiene derecho a voto el Accionista que tuviera por cuenta propia o de Terceros interés en conflicto con la Empresa así mismo morosidad acumulada y que se desista a pagarlos.

Capitulo 6.

CONDUCTORES O CHOFERES.

ART. 19.- Todo conductor para tener la autorización respectiva para trabajar en el vehículo inscrito en la empresa deberá presentar obligatoriamente la siguiente documentación:

- ✓ Fotocopia legalizada de su Licencia de Conducir.
- ✓ Record de Licencia de Conducir original.
- ✓ Fotocopia del Carne del Curso de Educación y Seguridad Vial.
- ✓ Certificado de Antecedentes Penales.
- ✓ Declaración Jurada de Compromiso a las Disposiciones emanadas por la
- ✓ Empresa.
- ✓ Cedula y libreta Militar

ART. 20.- Los conductores o chóferes están obligados a asistir a las charlas Organizadas por la Empresa sobre el comportamiento en el servicio. Así mismo, anualmente están obligados a asistir y participar en el Curso de Educación y Seguridad Vial que organice la Gerencia de Transportes RUTAS DEL SUR S.A

ART. 21 El conductor es responsable del pago de las infracciones que cometa por negligencia o por no observar las normas contempladas en el Reglamento de Tránsito y Seguridad Vial y del Reglamento de Transporte terrestre inter municipal la forma que dispone la Ley General del Transporte, pudiendo la Empresa intervenir y separar a solicitud del propietario de la unidad, al conductor reincidente y prohibirle que trabaje en otro vehículo.

Capítulo 8.

DE LOS DESPACHADORES

ART. 22.- Los despachadores son personas naturales encomendados por la Empresa para que controlen la llegada y salida de los vehículos que laboran en la ruta autorizada, de acuerdo a los reglamentos dictaminados por la autoridad competente y las disposiciones que dictaminen la Empresa; así mismo controla la frecuencia y exigirán el cumplimiento de los chóferes y cobradores de toda las normas que dicte la Empresa bajo responsabilidad laboral por parte de la Empresa.

Para ser despachador o controlador se requiere adjuntar:

- ✓ Certificado de Antecedentes Penales.
- ✓ Declaración Jurada de Compromiso a las Disposiciones emanadas por la Empresa.
- ✓ Cedula y libreta Militar

ART. 23.- Informarán por escrito de cualquier falta o anomalía en el servicio de los conductores al jefe de rodamiento o por escrito a la Gerencia para las correspondientes decisiones.

Art. 24. Puede exigir al conductor

- ✓ Licencia
- ✓ Documentos del vehículo actualizados
- ✓ Prueba de alcoholemia
- ✓ Conduce del terminal de trasportes de Pasto
- ✓ Que salga a la hora señalada de lo contrario pierde el turno o viaje

Si no se cumple lo estipulado a cabalidad o si el conductor se niega a los requerimientos el despachador puede suspender el viaje, por indisciplina.

Capítulo 9.

DE LAS INFRACCIONES, SANCIONES

ART. 25.- El incumplimiento de las normas establecidas en el presente reglamento constituye infracción al mismo y da lugar a la aplicación de una sanción.

ART. 26.- Las sanciones que se aplicarán según la clasificación son:

a.- AMONESTACIÓN.- Es la llamada de atención por la comisión de un acto leve.

b.- **SUSPENSIÓN.**- Es el impedimento temporal del trabajo en el vehículo ó despacho. Se ejecutan en caso de faltas graves por acumulación de amonestaciones y reincidencias en faltas leves y graves. La suspensión se realiza de la siguiente manera:

PRIMERA SUSPENSIÓN:

Conductores: 2 días ó 30

Despachadores 2 días ó 30.

SEGUNDA SUSPENSIÓN:

Conductores: 4 días ó 60

Despachadores: 4 días ó 60

c.- **SEPARACION Y EXPULSION.**- separación es un tiempo prolongado por más de 4 días hasta que disciplina vea por conveniente de hacerlo no más de un año y separación es el impedimento definitivo de trabajo dentro de la Empresa, que se materializa por las constantes y reiteradas faltas disciplinarias cometidas por los accionistas, los propietarios, los conductores o los despachadores, y demás personal de la Empresa, que resulten negativas para el buen servicio al usuario y desarrollo interno de la Empresa; así como cuando se trate de hechos graves que amerite se adopte este tipo de sanción. Se consideran como causales de Separación y Expulsión inmediata por las siguientes faltas:

- ✓ Retirar su vehículo sin cumplir el turno de forma injustificada e incomunicada del terminal o despacho de cualquier municipio donde se tenga ruta
- ✓ Incurrir en falta grave por deslealtad e infidencia que vaya en contra de los intereses sociales, funcionales y patrimoniales de la Empresa.
- ✓ Apropiarse ilícitamente de dinero u otros bienes de la Empresa o del vehículo en que labora, o de cualquier otro vehículo de la Empresa.
- ✓ Agredir físicamente o con alguna arma punzo cortante a un accionista, propietario, directivo, compañero de trabajo o despachador
- ✓ Reincidir en suspensiones.
- ✓ Causar daño material contra los intereses de los propietarios de las unidades vehiculares de la Empresa.
- ✓ Comprobado maltrato físico a los usuarios de los vehículos, sin justificación alguna.

- ✓ Alicoramiento constante
- ✓ Recoger pasajeros en la vía sin tiquete

Capítulo 9.

DISPOSICIONES FINALES.

PRIMERA.- El presente reglamento, tanto en su aplicación como en su permanente evaluación, estará a cargo en primer orden del asesor jurídico, de la Junta Directiva de la Gerencia General

QUINTA.- Las aplicaciones del presente reglamento interno serán anotadas en las fichas de evaluación del personal y formarán parte de su hoja de servicios.

SEXTA.- Todo el personal que labore en la Empresa, incluidos los accionistas, propietarios de vehículos, despachadores chóferes o cobradores y demás personal están sujetos al cumplimiento obligatorio del presente Reglamento Interno.

Reglamento de higiene y seguridad de la Empresa de Transportes intermunicipal Rutas del Sur S. A.

Prescribe el presente Reglamento, contenido en los siguientes términos:

ARTÍCULO PRIMERO: La empresa, se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de conformidad con los artículos:

34,57,58,108,205,206,217,220,221,282,283,348,349.350 y 351 del Código Sustantivo de Trabajo, la Ley 9ª de 1.979, Resolución 2400 de 1.979, Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1.989, Resolución 6398 de 1.991, Decreto 1295 de 1.994 y demás normas que para tal fin se establezcan.

ARTICULO SEGUNDO: La empresa se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional, de conformidad con lo establecido en el Decreto 614 de 1.984, Resolución 2013 de 1.986 y Resolución 1016 de 1.989 y Decreto 1295 de 1.994.

ARTICULO TERCERO: La empresa se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes, de conformidad con el programa de Salud Ocupacional, elaborado de acuerdo al Decreto 614 de 1.984 y Resolución 1016 de 1.989, el cual contempla, como mínimo, los siguientes aspectos:

Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo, Orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todos los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo,

ARTICULO CUARTO: Los riesgos existentes en la empresa, están constituidos, principalmente por:

- ✓ Riesgos físicos: Ruido, Iluminación, Temperaturas anormales, Humedad, Energía radiante (Ionizante, no Ionizante), Ventilación, Radiaciones electromagnéticas.
- ✓ Riesgos químicos: Polvos, Humos, Líquidos, Rocíos, Gases.
- ✓ Riesgos biológicos: Virus, Bacterias, Hongos, manejo de material patológico.
- ✓ Riesgos ergonómicos.
- ✓ De orden público: Atentados terroristas, mítines, atracos.

Para finalizar es muy importante aludir que para la junta directiva, gerencia demás cuerpo administrativo de RUTAS DEL SUR S. A. es muy importante el bienestar de su talento humano de una vez se ha especificado las diferentes leyes que componen el Sistema de Salud Laboral se lo refuerza con una serie de programas que a continuación se exponen:

8.9 PROGRAMAS EN RUTAS DEL SUR S.A.

8.9.1 Programa de comunicación. Se va a realizar un programa de comunicación en RUTAS DEL SUR S. A. donde lo primero que se debe hacer es observar el entorno que rodea al posible ámbito de aplicación de dicho programa.

Para ello se va a estudiar el Programa de Comunicación Interna como una herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra.

Se realiza este programa por que ayuda a RUTAS DEL SUR S.A. en:

- ✓ Participar en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización (desarrolla y comunica la nueva situación estratégica).
- ✓ Ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos,

motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.

- ✓ Sirve de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa, la comunicación se realiza a los dos niveles: clientes (externos) y personal de la organización (internos).
- ✓ Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan a Rutas del Sur S. A.

El programa de comunicación puede suponer una satisfacción en los empleados sean conductores, despachadores, administrativos etc., tal que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (cliente externo). Es decir, si logramos una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio y el sentido de pertenencia del empleado.

En razón de lo anotado RUTAS DEL SUR S. A pretende realizar su sistema de comunicación a través de lo Formal: todo lo relacionado con la empresa, dentro de esta se encuentra:

- ✓ Comunicación verbal (tramo corto)- Filtros formales
- ✓ Comunicación escrita: Memorandums y cartas.

Los memorandums: se utilizan para transmitir información breve y concisa. Se aclara quien es el receptor y el emisor. Son de circulación interna. Generalmente en la empresa se utilizara para mandar memorandos entre los distintos departamentos.

Manuales. Estos establecen los procedimientos a llevar en la empresa ante una determinada situación. Son muy útiles cuando ingresa personal nuevo a la organización.

Documentos o Expediente: Es un documento que se le va adicionando información acerca de un tema determinado, del cual se necesita el consentimiento u opinión de todos los departamentos. Cada una de estas emite su informe para que luego se pueda tomar una decisión final.

8.9.2 Liderazgo. El gerente y demás directivos de RUTAS DEL SUR S.A. tienen que ser estrategas (planificación), organizadores (procesos) y líderes

(inspiradores, innovadores, propiciadores del cambio).

El líder de la empresa es un producto de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas. Objetivos y estrategias planteados dentro de la empresa.

El líder de RUTAS DEL SUR debe ser capaz de inspirar, guiar y aprender de otros, así como enseñar a aprender.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto a aportes y sugerencias de los empleados; en la creatividad tanto en la prestación del servicio como en resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas y su inteligencia, “los grupos líderes” son un valor dentro de la empresa.

8.9.3 Trabajo en equipo. Para que los equipos de trabajo sean efectivos dentro de RUTAS DEL SUR deben evolucionar desde la constitución de un grupo inicial, hasta llegar a las siguientes características:

- ✓ Objetivos comunes y acordados: Claramente definidos y compartidos dentro de los colaboradores de la empresa
- ✓ Tareas definidas y negociadas: Desempeños claros y acordados a conformidad con los administrativos y operarios.
- ✓ Procedimientos explícitos: Para la solución de problemas, la toma de decisiones el acceso a la información, lo cual garantiza fluidez.
- ✓ Buenas relaciones interpersonales: Clima de respeto y confianza para que se genere sentido de pertenencia escuchando sugerencias hechas por los rangos inferiores a los ordenes jerárquicos más altos.
- ✓ Alto grado de interdependencia: Tareas complementarias, conciencia del esfuerzo para el logro de objetivos comunes, fomento la cooperación y de estructuras horizontales de comunicación.
- ✓ Habilidades personales para trabajar en equipo: Es necesario desarrollar y/o utilizar algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo:

Escuchar: No solo oír a los otros, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales. Conocer y ubicar el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas), es un Sabio aprendizaje

para los equipos que trabajaran en cada departamento.

Preguntar: Profundizar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.

Resumir: Es la mejor forma de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de cada uno.

Ser flexible: Desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos en las organizaciones, sin que esto genere conflictos de tipo individual, de personalidad.

El Proceso socio-afectivo: Las relaciones humanas dentro del equipo, los grados de interacción en cuanto a comunicación, colaboración o interdependencia que facilitan o no, el trabajo del equipo. Para un efectivo trabajo en equipo es importante orientarse a la tarea, cuidar y tener claro el procedimiento y mantener una sana relación interpersonal y de manejo de conflictos.

8.9.4 Motivación de los empleados. Los tres programas de motivación a aplicar en RUTAS DEL SUR S. A. son:

- Programas de pagos de incentivos.
- Enriquecimiento del puesto.
- Administración de objetivos.

Los tipos de planes de incentivos para aplicar en RUTAS DEL SUR S.A incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la trabajo por vieje a municipios alejados y peligroso o en el salario de un empleado como premio por un buen desempeño laboral. Este es un pago en efectivo que se hará durante un periodo especificado.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción del empleado de ahí que se considera y retribuya el esfuerzo gastado en el puesto de un colaborador para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización actualización. Los

puestos de trabajo permiten a los empleados una mayor responsabilidad de auto dirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y así desarrollar en el trabajador así también desarrolla una mayor responsabilidad en el control de sus funciones y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los conductores trato directo con los usuarios, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y auto corregir su conducta en el trabajo.

Dentro de esto el papel que desempeña la motivación es muy importante en el aprendizaje, sin este elemento, se lograría muy poco progreso. La motivación efectiva es la esencia del aprendizaje. A menos que la persona se esfuerce en asegurar la motivación correcta no obtendrá progreso en el aprendizaje.

Así organizar a los colaboradores en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, originar un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor satisfacción del cliente. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

RUTAS DEL SUR S. A. empleara el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la metas propuestas por los objetivos, es posible que no se sienta interesada en el incremento del recorrido o aumentar el servicio ya sea más temprano o más tarde; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

Cuadro 59. Propuesta plan operativo -empresa de transportes rutas del sur S.A. - integración hacia arriba.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLES	COSTO	TIEMPO
Nuevos segmentos	Introducir el servicio	Abarca el 75% del total de la cobertura de la ciudad	Lograr un acuerdo con la secretaria de movilidad para la ampliación de cobertura de las diferentes rutas.	Satisfacción del cliente	Gerente General	1.000.000.oo	Dos meses
		Asociatividad de la competencia	Hacer una alianza estratégica que permite el desarrollo de nuevas rutas, donde su asociación sea equitativa	Índice de comercialización	Gerente General	3.000.000.oo	Seis meses
	Incrementar los activos de la empresa	Aumentar en un 50% los activos de la empresa	Buscar un grupo de personas interesadas en inyectar capital a Rutas del Sur S.A.	Autofinanciamiento	Jefe Financiero	1.000.000.oo	Tres meses
		Aumentar liquidez de la empresa	Venta de nuevas acciones	Liquidez inmediata	Jefe Financiero		
Fortalecimiento empresarial y autorregulación	Mejorar la comunicación dentro de la empresa	Mejoramiento dentro de los sistemas de comunicación y socialización	Aplicar mediante programas de comunicación un esquema que permita interactuar de forma	Costos laborales	Jefe de Talento humano	2.000.000.oo	Dos meses

			rotativa la comunicación interna de la empresa.				
		Dar a conocer administrativos operativos y asociados	Elaboración de reglamento código de ética y sistema tarifario	Eficiencia del personal	Jefe de Talento Humano	800.000.00	Un mes
	Aplicar un programa de motivación para los conductores o despachadores la empresa.	3 veces al año	Pago de incentivos y bonificaciones	Nivel calidad de personal Satisfacción laboral	Jefe de Talento Humano	1.000.000.00	Un año
		capacitación familiar por semestre	Fomento de la célula familiar como condición esencial para la formalización y desarrollo del trabajador.	Satisfacción del cliente interno	Jefe de Talento Humano	2.500.000.00	Un mes

Fuente. La presente investigación.

Cuadro 60. Penetración de mercado

ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLES
Desarrollar la demanda primaria	Incitar a los usuarios a utilizar más regularmente el servicio	Mayor satisfacción del cliente.	Implementar un servicio de buzón de sugerencias en cada ruta.	Índice de atención a reclamos	Jefe de Mercadeo
		Repartir 100 volantes diarios en un mes	Repartir volantes informativos acerca del recorrido que realiza cada ruta de la empresa de transportes Rutas del Sur S.A.	Nivel de cobertura	Jefe de Mercadeo
	Aumentar los ingresos atrayendo a los clientes de las otras empresas competidoras por acciones de promociones importantes	Promoción de nuevos servicios	Promocionar la puntos por viajes mediante medios publicitarios	Participación en ventas.	Jefe de Mercadeo
		Desarrollo de procesos	Implementar un programas de acreditación en calidad	Nivel de calidad	Personal administrativo y operativo de la empresa
Defensa de una posición de mercado	Realizar mejoras continuas de reposicionamiento	Tiempo estándar de 1 horas por despacho sea en el terminal de trasportes Pasto u otros municipios estación	Ampliar la eficiencia del recurso humano mediante la consecución en el recorrido de ruta por unidad de tiempo.	Eficiencia del recurso mano de obra.	Jefe de Rodamiento
		Incremento del servicio en dos horas diarias	Aprovechamiento total del parque automotor incrementando el horario de servicio	Eficiencia en el manejo de recursos	Jefe de Rodamiento
	Mejorar el	Capacitación	Realizar una	Nivel de	Jefe de

Continuación cuadro 1.

	desempeño laboral mediante la construcción conjunta de políticas.	trimestral	jornada de capacitación en construcción de políticas empresariales	capacitación	Talento humano
		Capacitación cada 2 meses durante un año administrativo.	Capacitación en habilidades gerenciales para la ejecución de los programas según lo previsto	Niveles de capacitación (2)	Jefe de Talento humano

Fuente. La presente investigación.

Cuadro 61. Segmentación de mercados

ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLES
Adquisición de mercados	Aumentar la cuota de mercado por alianza de empresa conjunta	Alcanzar 2 convenios puede ser con Transandona o con san Juan de Pasto o por el contrario empresas mas grandes como Cootranar	Convenios interinstitucionales para tomar su cuota de mercado	Nivel de cumplimiento	Jefe de mercadeo
		70% de entidades educativas	Recorrido de las rutas hacia puntos claves de entidades educativas.	Nivel de cobertura	Jefe de rodamiento
	Desarrollar rutas alternas que cubran el perímetro rural del municipio de Pasto.	Buscar convenios para nuevas rutas	Acuerdos con otras empresas para llegar a un acuerdo de viabilidad	Satisfacción del cliente	Gerente general
		2 automotores nuevos	Financiamiento bancario para la adquisición de nuevos automotores	Ejecución de inversiones	Jefe financiero
Adición de característica	Añadir característica	El 100% del parque	Mantener el tapizado de los	Nivel de calidad	Jefe de rodamiento

Continuación cuadro 1.

a	s al servicio de manera que se extienda el mercado	automotor	vehículos en perfecto estado		
		En base al número de sugerencias recibidas por mes	Tener en cuenta el número de reclamos recibidos por parte del cliente en la utilización del servicio.	Nivel de confiabilidad	Jefe de mercadeo
	Mejorar la calidad del servicio	Implementación en el 60% de los automotores	Desarrollo de un plan de seguridad	Seguridad del cliente	Jefe de Talento Humano y de Rodamiento
		Sensibilizar el 30% del los usuarios	Programa publicitario en el que se logre sensibilizar al ciudadano en cultura ciudadana.	Desarrollo de programas	Jefe de Mercadeo

Fuente. La presente investigación.

Cuadro 62. Presupuesto plan operativo

ACCIONES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	TIEMPO
Lograr un acuerdo con la secretaria de movilidad para la ampliación de cobertura de las diferentes rutas			1 año
Hacer una alianza estratégica que permita el desarrollo de nuevas rutas donde su asignación sea equitativa.			1 año
Buscar un grupo de personas interesadas en inyectarle capital a la empresa de transportes Rutas del Sur S.A.			1 año
Venta de nuevas acciones			3 meses
Aplicar mediante programas de comunicación un esquema que permita interactuar de forma rotativa la comunicación interna de la empresa.		2.000.000	2 meses

Continuación cuadro 1.

Elaboración de reglamento, código de ética y sistema tarifario.		\$ 1.000.000	6 meses
Pago de incentivos y bonificaciones.		\$ 5.000.000	Cada seis meses
Fomento de la célula familiar como condición esencial para la formalización y desarrollo del trabajador.	\$ 60.000 la hora	\$ 480.000	2 veces al año
Implementar un servicio de buzón de sugerencias en cada ruta.		\$ 400.000	1 vez al año
Repartir volantes informativos acerca del recorrido que realiza cada ruta de Rutas del Sur S.A.		\$ 1.000.000	2 veces al año
Promocionar las tarifas bajas por familia o grupos de trabajo para cualquier municipio mediante anuncios televisivos.	\$ 250.000	\$ 1.500.000	Durante seis meses al año
Implementar un programa de acreditación en calidad.			1 año
Ampliar la eficiencia del recurso humano mediante la consecución de disminución de recorrido de ruta por unidad de tiempo.			1 año
Aprovechamiento total del parque automotor incrementando el horario de servicio.			1 año
ACCIONES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	TIEMPO
Realizar una jornada de capacitación en construcción de políticas empresariales.	\$ 500.000 una jornada	\$ 2.000.000	4 veces al año
Capacitación en habilidades gerenciales para la ejecución de los programas según lo previsto.	\$ 20.000 hora	\$ 240.000	4 veces al año
Convenios interinstitucionales empresas de transporte al nivel de Rutas del Sur para tomar su cuota de mercado mediante nuevas rutas.			6 meses
Acuerdo con los entes estatales para llegar a un acuerdo de viabilidad.			6 meses
Financiamiento bancario para la adquisición de nuevos automotores.			1 año

Mantener el tapizado los vehículos y en perfecto estado.	\$ 20.000	\$ 1600.000	2 veces al año
Tener en cuenta el número de reclamos recibidos por parte del cliente en la utilización del servicio.			Cada mes
Desarrollo de un plan de seguridad originado a partir MNT.			1 año
Programa publicitario en el cual se logre sensibilizar al usuario en cultura ciudadana.		1.000.000	2 veces al año
TOTAL		16.220.000	

Fuente. La presente investigación.

9. CONCLUSIONES

La empresa de transporte intermunicipal RUTAS DEL SUR S. A. permitió realizar el presente trabajo a través del cual se concluye:

Que la empresa de transporte público presentaba dificultades a nivel administración lo cual incidía en el posicionamiento y liderazgo de la misma en el sector del transporte de pasajero

Mediante la investigación se pudo constatar que al interior de la empresa existían falencias en la parte de talento humano toda vez que no se tenía un manual de funciones y contratación pues se desconocía los procesos por la parte gerencial.

Se estableció que Rutas del Sur S. A. carecía de un plan estratégico que le permitiera un mayor empoderamiento empresarial, y por ende superar carencias en la parte administrativa, de mercadeo y financiera, por lo cual se precisaba estrategias para lograr un mayor rendimiento en todos los procesos internos de la organización

Desde la parte motivacional, comunicación y así mismo el trabajo en equipo no era el adecuado a causa de un sistema administrativo que orientara la empresa para mejorar en los aspectos en mencionados de ahí algunas falencias.

La empresa Rutas del Sur S. A. cuenta con 37 rutas de las cuales 8 son por convenio con otras empresas del orden departamental, y tres no las tienen funcionando debido a la falta a la poca rentabilidad de las mismas, es en estas rutas y por ende municipios donde se necesita trazar estrategias de mercadeo con el fin de posicionarlas y hacerlas más competitivas

Es necesario realizar revaluación cada dos años del parque automotor, con el ánimo de lograr mayor posicionamiento en el sector toda vez que vehículos nuevos y bien conservados atraen al usuario por seguridad y comodidad.

Es preciso estar en permanente contacto con los agencias fuera de Pasto recibiendo informaciones sobre las quejas o solicitudes de los usuarios al tiempo que recibir aportes o ideas de los conductores como de los despachadores.

Es necesario presentar ante el Ministerio del Transporte propuestas para opcionar a nuevas rutas una vez se realice su diseño su factibilidad en precios como en durabilidad, toda vez que se noto como el abandono de lagunas rutas se debe a la falta de un estudio profundo al momento de solicitarlas ante MNT

10. RECOMEDACIONES

Se recomienda a las directivas de la empresa Rutas del Sur S. A, estudiar este documento para que aprecien el punto de vista académico respecto a la empresa que ellos dirigen para que adopten algunas acciones estratégicas aquí planteadas, con miras a darle un nuevo direccionamiento a dicha entidad.

El conocimiento nos brinda la luz y hace más conscientes los modelos empresarial cada día cambiantes, de ahí que se ha determinado con precisión que se adopte herramientas estratégicas orientadas hacia la parte administrativa y desde esta todos los departamentos; talento humano, mercadeo, finanzas y el operativa para que se empodere y adueñe de estratégicas como las de esta trabajo para crear un empresa acorde a los requerimientos organizaciones de actualidad y así puede alcanzar el liderazgo deseado en el sector del transporte terrestre del orden intermunicipal en el departamento de Nariño, superando a las empresas que se consideran fuertemente rivales en este ramo empresarial.

Se recomienda realizar evaluaciones permanente al presente en procura de alcanzar el éxito renovando aspectos como; motivaciones, comunicación, trabajo en equipo, integración etc., todo aquello que haga de Rutas del Sur S. A. una familia de la empresa del transporte.

Para alcanzar mayor posicionamiento es necesario establecer programas publicitarios los cuales enseñe a la comunidad de regiones o municipios lejanos de los beneficios al 6transportarse por Rutas del Sur S.A.

Se recomienda como medio para alcanzar mayor posicionamiento promocionar las tarifas bajas por familia o grupos de trabajo para cualquier municipio que deseen viajar a bajas tarifas a sus lugares predilectos por vacaciones o trabajo ademas definir valores agregados que garanticen la permanencia de la empresa en los diferentes municipios que conforman el departamento.

Se recomienda a los conductores capacitaciones y actualizaciones permanentes ante el SENA y demás instituciones de acreditación en conducción

BIBLIOGRAFÍA

AMADOR POSADAS, Fátima Jacqueline. Planeación Estratégica. Bogotá: Gestipolis.com, 2004.

ANSOFF, H. Igor. Ph D. Prestigioso profesor de Gestión Estratégica de U. Internacional de Estados Unidos. EEUU: USIU, 2000.

BONILLA, Ellsy y RODRÍGUEZ, Penélope S. Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: s.n. 2010.

BRIONES, Guillermo. La investigación social y científica- educativa. Santa Fe de Bogotá: Formed, 1990.

DELMANDO, Sebastián D. Historia y gestas del Sur. Bogotá: s.n. 2011.

DE MARTÍNEZ, Julián. Teoría General de la Administración. Bogotá: ESAP, Modelo UAD, 1990.

FRED R, Davis. La Gerencia Estratégica. Novena Reimpresión. Bogotá: Legis Editores S. A., 1994.

_____. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editores Patchh, 1997.

GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paul. Gerencia de Marketing. 4^a ed. Mexico: Mc-Graw Hill, 2000.

PALACIO G, Rubén Darío, Estrategias Competitivas Gerenciales: técnicas de diagnóstico y planes de desarrollo estratégico, aplicados a las organizaciones empresariales. Bogotá - Colombia: Impresora Feriva Ltda, 2001.

PORTER, Michel. The State Strategic thinking. Planeación Estratégica. Bogota: UNAD, 2000.

TAYLOR, Frederic. Planeación estratégica. Bogota: UNAD, 2000.

ANEXOS

Anexo A. ENCUESTAS A LOS USUARIOS DE RUTAS DEL SUR S. A.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO ALTA GERENCIA



Objetivo: La encuesta tiene como finalidad conocer los niveles de satisfacción de los usuarios de Rutas del sur frente al servicio que ofrece la empresa.

1. Se encuentra satisfecho con el servicio que brinda la empresa de transportes Rutas del Sur S.A.

- a. Si ____
- b. No ____

2. Porque prefiere a rutas del sur:

- a. Bajos costos ____
- b. Atención esmerada ____
- c. Rapidez y seguridad ____
- d. Todos lo anterior ____

3. Con que frecuencia utiliza el servicio Rutas del Sur S.A.

- b. diario ____
- c. Fin de semana ____
- d. cada mes ____

4. Considera que la atención por parte del conductor y despachador es:

- a. buena ____
- b. Regular ____
- c. Mala ____

5. Se siente conforme con el servicio que se le brinda a través de la ruta hasta su destino

- a. Si ____
- b. No ____

6. Está de acuerdo con el límite de pasajeros a rutas como: Ipiales, Tuqueres, La unión y Sandona o piensa que se presenta sobre cupo.

7. ¿Qué desearía encontrar en la empresa Rutas del Sur S. A.?

- a. Mayor seguridad ____
- b. Vehículos mas cómodos

- c. Mejores precios
 - d. Encuentra lo que desea ____
8. ¿Por su fidelidad la empresa le otorga?
- a. Descuentos ____
 - b. Nada ____
 - c. Puntos por tiquetes ____
9. ¿Cómo conoció de Rutas del Sur?
- a. Radio__
 - b. Televisión ____
 - c. Recomendaciones ____

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo B. ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES DE RUTAS DEL SUR S. A.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO ALTA GERENCIA



Objetivo: Obtener información por parte de los empleados relacionada al direccionamiento desde la parte administrativa de Rutas del Sur S.A. para mejorar la situación actual de la empresa.

1. Información personal:

1. Genero

- a. Masculino ____
- b. Femenino ____

2. Edad. (años)

- a. 18 – 25 años ____
- b. 26 – 30 años ____
- c. 31 – 35 años ____
- d. 36 en adelante ____

3. Estado Civil

- a. Soltero ____
- b. Casado ____
- c. Divorciado ____
- d. Otro ____

4. Nivel de escolaridad

- a. Bachiller ____
- b. Técnico ____
- c. Profesional ____
- d. Especialista ____
- e. Otro ____

5. Antigüedad en la empresa. (años)

- a. Menor a 1 año ____
- b. Entre 1 y 3 años ____
- c. Entre 4 y 6 años ____
- d. Mayor de 7 años ____

6. Tiene claridad sobre las funciones que realiza en la empresa Rutas del Sur S.A.

- a. Si ____
- b. No ____

7. Tienen conocimiento sobre la misión, visión y valores corporativos de Rutas del Sur S.A.

- a. Si ____
- b. No ____

8. Piensa que la comunicación con su jefe inmediato y compañeros es la adecuada.

- a. Si ____
- b. No ____

9. Conoce si la empresa Rutas del Sur S.A., posee reglamento interno de la empresa o manual de funciones

- a. Si ____
- b. No ____

10. Al momento de asumir su cargo se le brindó inducción para el desarrollo de las actividades.

- a. Si ____
- b. No ____

11. Tiene jefe inmediato al cual lo instruye y evalúa actividades

- a. Si ____
- b. No ____

12. Usted como empleado de Rutas del Sur S.A., se siente motivado y satisfechos por la remuneración.

- a. Si ____
- b. No ____
- c. ____

13. La empresa motiva la actividad laboral con premios o gratificaciones

- a. En oportunidades ____
- b. Siempre ____
- c. Nunca ____

14. Cree usted que le hace falta mayor capacitación en el desarrollo de sus actividades

- a. Si ____
- b. No ____

15. Ha recibido capacitación en los últimos seis meses

- a. Si ____
- b. No ____

16. Rutas del Sur S.A., le brinda seguridad social y programas de seguridad industrial

- a. En oportunidades ____
- b. Siempre ____
- c. Nunca ____

17. Rutas del Sur S.A., le explica sobre programas de higiene y salud ocupacional

- a. En oportunidades ____
- b. Siempre ____
- c. Nunca ____

18. Rutas del Sur S.A., realiza actividades orientadas a fortalecer el trabajo en equipo e integración laboral.

- a. En oportunidades ____
- b. Siempre ____
- c. Nunca ____

19. Piensa usted que el estilo gerencial de Rutas del Sur S.A. es:

- a. Democrático ____
- b. Autocrático ____

20. Tipo de contrato

- a. Fijo ____
- b. Indefinido ____
- c. Otro ____

21. El medio de comunicación en Rutas del Sur S.A. es:

- a. Memorandos ____
- b. Oficios ____
- c. Cartas ____
- d. Personalmente _____

GRACIAS POR SU COLABORACION