

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE  
TRANSPORTES “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” Y FORMULACIÓN  
DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN**

**MARIA LUCY CADENA AYALA  
NOHORA DEL CARMEN ROSALES LARA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
IPIALES  
2003**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE  
TRANSPORTES “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” Y FORMULACIÓN  
DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN**

**MARIA LUCY CADENA AYALA  
NOHORA DEL CARMEN ROSALES LARA**

**Trabajo Final de Diplomado de Alta Gerencia con énfasis en  
Mercadeo Internacional para optar el título de Administrador de Empresas**

**Asesor**

**DR. FERNANDO GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
IPIALES**

**2003**

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
GLOSARIO	11
RESUMEN	13
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	19
1. OBJETIVOS	22
1.1 OBJETIVO GENERAL	22
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
2. JUSTIFICACIÓN	24
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
3.1 ANTECEDENTES	27
4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	31
5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	32
6. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES	35
6.1 MISIÓN	35
6.2 VISIÓN	35
6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35
7. TIPO DE ESTUDIO – MÉTODO Y METODOLOGÍA	37
8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	40
8.1 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA	41

8.1.1	Análisis de la Cultura Corporativa	41
8.1.1.1	Filosofía Corporativa	41
8.1.1.2	Estructura Organizacional	42
8.1.1.3	Motivación	44
8.1.2	Análisis de la Capacidad Directiva	45
8.1.2.1	Análisis y usos de planes estratégicos	45
8.1.2.2	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, evaluación y pronóstico del medio.	46
8.1.2.3	Flexibilidad y Comunicación	47
8.1.2.4	Orientación y Control Gerencial	48
8.1.2.5	Uso de Herramientas Gerenciales	48
8.1.2.6	Habilidad para atraer y retener gente altamente productiva	49
8.1.3	Análisis de la Capacidad Financiera	49
8.1.3.1	Índice de Liquidez	50
8.1.3.2	Índice de Apalancamiento	50
8.1.3.3	Índice de Rotación	52
8.1.3.3.1	Rotación de Activos Totales	52
8.1.3.3.2	Margen Operacional	52
8.1.3.3.3	Margen Neto	52
8.1.3.4	Índice de Rentabilidad	53
8.1.3.4.1	Rentabilidad del Patrimonio	53
8.1.3.4.2	Rentabilidad del Activo Total	53
8.1.4	Análisis de la Capacidad de Mercado	54

8.1.4.1 Servicio	54
8.1.4.2 Atención al Cliente	55
8.1.4.3 Precio – Tarifa	56
8.1.4.4 Promoción	58
8.1.4.5 Distribución	59
8.1.4.6 Competencia	60
8.1.4.7 Participación en el Mercado	61
8.1.4.8 Barreras de Entrada	63
8.1.4.9 Proveedores	64
8.1.5 Análisis de la Capacidad Tecnológica	64
8.1.5.1 Aplicación Tecnológica	64
8.1.5.2 Obsolescencia del Parque Automotor	65
8.1.6 Análisis de la Capacidad del Talento Humano	67
8.1.6.1 Nivel Académico del Talento Humano	67
8.1.6.2 Experiencia Técnica	67
8.1.6.3 Ausentismo	68
8.1.6.4 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	68
8.1.6.5 Proceso de selección del personal	69
8.1.6.6 Capacitación	69
8.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	72
8.2.1 Análisis del Entorno Económico	72
8.2.1.1 Dolarización de la Economía Ecuatoriana	73
8.2.1.2 Economía de Frontera	74

8.2.1.3	Ipiales, Zona Económica Especial de Exportación	74
8.2.1.4	El Desempleo	75
8.2.2	Análisis del Entorno Social	75
8.2.2.1	Migración	76
8.2.2.2	Educación	77
8.2.2.3	Seguridad	78
8.2.2.4	Estructura Socioeconómica de la región	79
8.2.2.5	Proceso de redistribución de la renta	81
8.2.3	Análisis del Entorno Geográfico	81
8.2.3.1	Ubicación Astronómica	81
8.2.3.2	Infraestructura Vial	82
8.2.3.3	Tamaño del Área de Circulación	83
8.2.4	Análisis del Entorno Político	83
8.2.4.1	Liderazgo Político	83
8.2.4.2	Políticas Normativas de Transporte	84
8.2.4.3	Situación Política Internacional	86
8.2.4.4	Reforma Tributaria	86
8.2.4.5	Reforma Laboral	87
8.2.4.6	Tratamiento Preferencial del Precio de combustibles en zonas de frontera	87
8.2.5	Análisis del Entorno Tecnológico	88
8.2.5.1	Acceso a nuevas tecnologías	88
8.2.6	Análisis del Entorno Ambiental	89

8.2.6.1 Contaminación ambiental	89
8.3 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO	92
8.3.1 Obsolescencia Parque Automotor	93
8.3.2 Calidad del Servicio	93
8.3.3 Cobertura	94
8.3.4 Distribución	94
8.3.5 Participación en el Mercado	94
8.3.6 Competencia	95
8.3.7 Precio – Tarifa	96
9. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	97
9.1 LA CALIDAD DEL SERVICIO Y OBSOLESCENCIA DEL SERVICIO	100
9.2 INFRAESTRUCTURA VIAL EN MAL ESTADO	101
9.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA Y DÉBIL ESTRUCTURA EMPRESARIAL	101
10. INDICADORES DE GESTIÓN	103
10.1 ÍNDICE DE EFICIENCIA	103
10.2 ÍNDICE DE EFICACIA	104
10.3 INDICADORES DE ACTIVIDAD	104
10.4 ÍNDICES DE IMPACTO CAUSALES	105
11. PLAN DE ACCIÓN O PLAN OPERATIVO EMPRESA DE TRANSPORTES “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”	106
12. MISIÓN – VISIÓN	109
12.1 MISIÓN	109
12.2 VISIÓN	109

12.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	110
12.3.1 OBJETIVO SUPERIOR DEL PLAN ESTRATÉGICO	110
12.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	110
12.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”	111
13. CONCLUSIONES	115
14. RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	120



## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Razones Financieras 2001	51
Cuadro 2. Registro Parque Automotor	66
Cuadro 3. Matriz de Impacto del Perfil de la Capacidad Interna	70
Cuadro 4. Matriz de Evaluación del Factor Interno	71
Cuadro 5. Proyección Población Ipiales	80
Cuadro 6. Matriz de Impacto del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio	90
Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Externo	91
Cuadro 8. Matriz del Perfil Competitivo	92
Cuadro 9. Matriz FAVOD	97
Cuadro 10. Matriz de Vulnerabilidad	99
Cuadro 11. Matriz de Diagrama de Vulnerabilidad	100

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Resolución Habilitación	121
Anexo B. Estados Financieras 2001	124

## **GLOSARIO**

**CALIDAD:** Conjunto de cualidades que muestran una visión en la valoración y efectos de los objetivos cuantitativos económicos, sociales o materiales.

**COMPETENCIA:** Lucha por la conquista del mercado, se da cuando se ofrece una mercancía superior en calidad e inferior en precio respecto de otra empresa.

**DESEMPLEO:** Falta de oportunidades de trabajo hacia los ofertantes de empleo.

**ESTRATEGIAS:** Técnica de organizar las operaciones para lograr un objetivo.

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:** Análisis de la relación entre la empresa con el medio interno y externo que influye positiva o negativamente en el desempeño de la organización.

**GESTIÓN:** Realización de diligencias para lograr el cumplimiento de objetivos, negociar.

**MERCADO:** Lugar en donde se cambia dinero por productos o servicios entre compradores y vendedores.

**MISIÓN:** Formulación de un propósito duradero que distingue a una organización de otra, es el compendio de la razón de ser de la empresa.

**OBSOLESCENCIA:** Condición de lo que está en desuso o ha cumplido su vida útil como consecuencia de la evolución.

**PRECIO – TARIFA:** Lista en la que se recoge los distintos precios de venta de un producto o servicio, éste término es mucho más utilizado en el caso de que éstos sean públicos.

**TECNOLOGÍA:** Aplicación sistemática de la técnica en las actividades y medios usados por el hombre para modificar su entorno.

**TRANSPORTE:** Conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes basadas en los reglamentos del gobierno nacional.

**VISIÓN:** Representa el estado deseado futuro de la empresa en un plazo de 5 años o más.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se ha titulado “DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES – COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A. Y LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN”.

Para su desarrollo se ha tenido como base la definición de seis objetivos específicos que han permitido el análisis diagnóstico tanto interno como externo que tal vez de la aplicación de una tecnología recomendada en planeación estratégica se pudo recoger la información pertinente utilizando para tal fin tanto fuentes de carácter primario como secundario.

En lo relacionado a las fuentes primarias fué necesario acudir a la observación directa así como a entrevistas y diálogos con las personas vinculadas directamente con la entidad tanto administrativas como operativas, así como en lo referente a las fuentes secundarias fueron de gran ayuda todos los documentos de archivo administrativos y contables suministrados por los funcionarios de la empresa. Esta información se contrastó y analizó utilizando luego la Técnica de la Descripción de los Problemas aquí expuestos tanto al interior como exterior de la institución analizada.

Para el análisis se ha tenido en cuenta los siguientes ítems: Análisis de la Cultura Corporativa, Análisis de la Capacidad Directiva, Análisis de la Capacidad Financiera, Análisis de la Capacidad del Mercado, Análisis de la Capacidad Tecnológica y Análisis de la Capacidad del Talento Humano y con estas seis variables se elaboró y evaluó la Matriz del perfil de la Capacidad Interna donde se resaltan los factores más relevantes de éxito que puedan ser utilizados por la empresa para encaminar un proceso de mejoramiento.

Por otra parte para el análisis del medio externo se han tenido como base los siguientes conceptos: Análisis del Entorno Económico, Análisis del Entorno Social, Análisis del Entorno Geográfico, Análisis del Entorno Político, Análisis del Entorno Tecnológico, Análisis del Entorno Ambiental, así con estos seis ítems se ha podido evaluar las Oportunidades y Amenazas que le afectan a la empresa para finalmente contrastar las dos apreciaciones tanto interna como externa y con la aplicación de la matriz FAVOD poder entrar, después de su análisis, definir unas estrategias que perfilen a la empresa a lograr mejorar sus gestiones tanto administrativas como operativas buscando una satisfacción plena de sus usuarios y así mismo viendo incrementando su posicionamiento en el mercado.

Finalmente el trabajo teniendo en cuenta lo anterior presenta un Plan Operativo recomendado a ejecutar para de ésta manera cumplir los objetivos planteados en su elaboración concluyendo después con unas observaciones personales de los autores y algunas recomendaciones sugeridas.

## **ABSTRACT**

The present work has been titled "I DIAGNOSE STRATEGIC OFFICE WORKER OF THE COMPANY OF TRASPORTES – COLLECTIVE CITY DE IPIALES S.A. AND THE Formulation OF A PLAN OF Restructuring".

For their development is has been had as base the definition of six specific objectives that you/they have allowed the analysis I diagnose so much internal as external that perhaps the application of a technology recommended in strategic planeación you could pick up the pertinent information using for such an end so much sources of primary character as secondary.

In the related to the primary sources went necessary to go to the direct observation as well as to interviews and dialogues with people linked directly with the entity so much administrative as operative, as well as regarding the secondary sources they were of great help all the administrative file documents and accountants given by the officials of the company. This information was contrasted and it analyzed using the technique of the description of the problems then here exposed so much to the interior as external of the analyzed institution.

For the analysis is has been kept in mind the following items: Analysis of the Corporate Culture, Analysis of the Directive Capacity, Analysis of the Financial

Capacity, Analysis of the capacity of the Market, Analysis of the Technological Capacity and Analysis of the Capacity of the Human talent and with these six variables it was elaborated and it evaluated the Womb of the Profile of the internal Capacity where the most excellent factors in success are stood out that can be used by the company to guide a process of improvement.

On the other hand, for the analysis of the external means has been had as base the following concepts: Analysis of the Economic Environment, Analysis of the Social Environment, Analysis of the Geographical Environment, analysis of the Political Environment, Analysis of the Technological Environment, Analysis of the Environmental Environment, this way with these six items she/he has been able to evaluate the Opportunities and Threats that affect to the company for finally to contrast the two appreciations so much interns as external and with the application of the main favod to be able to enter, after their analysis, to define some strategies that profile to the company to be able to improve their administrations so much administrative as operative looking for a full satisfaction of their usarios and likewise seeing increasing their positioning in the market.

Finally the work having in bill the above-mentioned present an operative plan recommended to execute for of this way to complete the objectives outlined in their elaboration concluding later with some personal observation of the authors and some suggested recommendations.



## INTRODUCCIÓN

Durante el siglo XX, las corporaciones han ganado una cantidad enorme de legitimación social, que ha sido tanto causa como consecuencia de su éxito colectivo. En medio de un declive general de otras organizaciones (partidos políticos, iglesia, la comunidad, e incluso la unidad familiar); las instituciones empresariales han aparecido como las instituciones quizás más afluyentes de la sociedad moderna, no solo por el hecho de crear y distribuir una gran parte de riqueza, sino por haber proporcionado un contexto social a la mayoría de las personas y haber actuado, por tanto, como fuente de satisfacción individual y de auxilio social.

Pero en las últimas décadas del siglo pasado y ahora, las corporaciones y sus directivos adolecen de una profunda ambivalencia social.

La mayoría de directivos que hemos encontrado creen que su principal papel consiste en crear valor y están muy lejos de pensar que sus empresas son agentes de destrucción del bienestar social y que por el contrario en un mundo tan cambiante como el actual es necesario adoptar una conducta de cambio o de adaptación acorde a las nuevas condiciones sociales, políticas, culturales, entre otras; para seguir existiendo en el mercado como agentes creadoras del bienestar social.

Para tales fines la empresa y en cabeza de sus directivos debe recaer la responsabilidad de una revisión permanente de las variables controlables y no controlables por la organización, o sea gestionar su administración con los criterios de la gerencia estratégica es decir, que a partir de una exhaustiva explotación de diagnóstico se puedan analizar y conocer más de cerca las fortalezas y debilidades existentes al interior de la organización así como también las oportunidades y amenazas que le ofrece el medio externo para de esta forma poder tomar decisiones acertadas y con criterio más profesional fruto de un proceso investigativo planificado y no de la improvisación.

El presente trabajo tiene como finalidad entonces presentar el estudio diagnóstico administrativo de la Empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, empresa que se ha constituido en una de las empresas pioneras y más destacadas del servicio del transporte público urbano en la ciudad de Ipiales, la misma que se ha visto afectada por factores económicos, políticos y sociales entre otros tales como: crecimiento de la competencia, crecimiento urbanístico, incremento de la demanda, variación de los precios de los insumos para la prestación del servicio en fin, entre otros factores, lo que exige la formulación de unos planes estratégicos que le permitan a la empresa organizar, desarrollar, implementar una cultura de conocimiento y comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes actuales y potenciales, de sus propias capacidades y de sus limitaciones encaminándola al alcance de un futuro próspero.

Para tal efecto, dicho estudio tuvo como punto de partida el análisis interno y externo donde se analizaron fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que le afectan a la empresa para luego diseñar la matriz del Perfil de la Capacidad Interna (P.C.I.), matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), análisis de vulnerabilidad, y matriz FAVOD, esta última de donde se han extraído las estrategias funcionales.

Lo anterior fue fundamental para sugerir el plan de redireccionamiento de la organización a partir de la formulación de los principios corporativos, visión, misión, objetivo y metas estratégicas.

Finalmente el trabajo concluye con la presentación de algunas recomendaciones en torno a la ejecución y evaluación del plan, por considerarse aspectos muy importantes que determinan el éxito o fracaso del plan.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico estratégico administrativo de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” y formulación de un plan de reestructuración.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Identificar los principales problemas internos en cuanto a fortalezas y debilidades administrativas de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”.
- ❖ Realizar una síntesis de los problemas mediante la elaboración de la matriz del Perfil de la Capacidad Interna (P.C.I.) de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”
- ❖ Identificar las principales amenazas y oportunidades del entorno que afectan a la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”.

- ❖ Realizar una síntesis de las amenazas y oportunidades a través de la elaboración del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”
  
- ❖ Presentar de manera sintética el diagnóstico e identificar alternativas a través de la matriz FAVOD.
  
- ❖ Elaborar el plan de reestructuración administrativa de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”

## 2. JUSTIFICACIÓN

En los ambientes de globalización y competencia, las organizaciones de todo el mundo están siendo cuestionadas a gestar cambios de impactos trascendentales en sus misiones, estructuras y procesos. Si bien es cierto, muchos de esos cambios han permitido a las organizaciones responder a los desafíos del nuevo entorno, abundan los casos con resultados decepcionantes y efectos desgastadores de la cultura y el potencial competitivo de las organizaciones.

Como lo afirma Kotter: “La ola de procesos de cambio a gran escala en las organizaciones de todo el mundo está aumentando con sus trascendentes y hasta traumáticos replanteamientos de misiones, estructuras y procesos, y aunque se piense que este oleaje disminuirá en relativo corto tiempo, es probable que siga en aumento. Se trata de fuerzas macroeconómicas y macroculturales muy poderosas, y en éste sentido éste oleaje de cambio probablemente crecerá en extensión e intensidad en las próximas décadas”.<sup>1</sup>

Así pues nos encontramos con que los gerentes tradicionalmente habían considerado el cambio como un proceso más evolucionista que revolucionario, esto es que las organizaciones se ajustarían al ambiente mediante cambios parciales que se harían día a día.

---

<sup>1</sup> KOTTER John. El líder del cambio. México: Mc Graw Hill, 1997, pág 182.

El enfoque evolucionista es como lo afirma Greiner: “Refleja la idea de que el cambio organizacional es producto de un ajuste menor tras otro, al que sirve de combustible el tiempo y las sutiles fuerzas ambientales. Pues esta visión fue válida dice Greiner, para el pasado, pero evidentemente cuestionable para el mundo competitivo de hoy, en donde el cambio tecnológico, económico, político y cultural es mucho más acelerado, complejo y estructurado”.<sup>2</sup>

Por eso en los últimos años, la gerencia ha empezado a percibir que los cambios parciales y relativos son cada vez menos una eficiente respuesta a los estancamientos que padecen las organizaciones, ante este mundo vertiginoso de cambios. Y si bien es cierto que el cambio a gran escala surge del análisis estratégico (desajustes tecnológicos, económicos y políticos de las organizaciones en su entorno), su percepción y dinámica tienen una connotación esencialmente revolucionaria, esto es, reclaman modificaciones de poder, de las responsabilidades sociales, de sus modelos de liderazgo y gerenciamiento, de su dinámica de comportamiento y en general de su proyecto cultural. En este sentido se está afirmando la necesidad urgente de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” para entrar en la ruta del cambio organizacional y este trabajo asume gran importancia en la medida que se convierta en el documento soporte para emprender un plan de acción estratégico administrativo que dé luces de mejor posicionamiento y prestación del servicio en condiciones de calidad y efectividad tal como lo sugiere el mercado.

---

<sup>2</sup> GREINER, Larry. Modelos para cambios en la organización. México. Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas. Publicaciones ejecutivas 1992.

Pues bien, la realización del presente informe abre las puertas a una posibilidad de hacer útil el conocimiento administrativo y útil a la capacidad de análisis y síntesis para poder sugerir más alternativas de crecimiento y desarrollo a una organización tan importante para Ipiales como es la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”.



### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

Cabe preguntarnos por qué está cambiando la estructura en las organizaciones? Pues bien observemos que con la “Revolución Industrial” creció masivamente la oferta de productos y fue necesario incrementar la demanda, aumentar los clientes y convencerlos que compren más artículos. Las organizaciones se vieron en ese momento a crecer sus diferentes departamentos y a contratar mayor cantidad de personas. El mercado se desarrolló con toda fortaleza, la jerarquía organizacional creció y la pirámide de mando fue aumentando en número de niveles. Para un momento histórico donde los cambios del entorno empresarial eran lentos, casi un statu quo y la demanda mayor que la oferta, esta jerarquía organizacional burocrática era la adecuada.

Pero los tiempos han ido cambiando y el entorno ha empezado a volverse más turbulento, jalonado por los avances tecnológicos especialmente en microelectrónica, la aparición del computador personal y su unión con las telecomunicaciones han generado un estallido informático que aceleró el ritmo de vida y la facilidad para conocer rápidamente casi que en tiempo real los sucesos y cambios mundiales.

Ante este panorama las organizaciones se vieron obligadas a ser más flexibles, ya no podían esperar a que los cambios sugeridos por la cúpula de la pirámide se demoraran semanas, meses e incluso años en llegar a la base y viceversa. De seguir sucediendo esto el mercado implacable y la competencia feroz, la sacarían del sector.

Este modelo tradicional de MANDO Y CONTROL, donde las órdenes vienen de los altos mandos y el resto de individuos de la pirámide las cumplen o las transmitan a los que hacen el trabajo, se nos volvió obsoleto.

Otro factor que esta produciendo cambios en la estructura organizacional es el poder que han adquirido los clientes. Los clientes hoy esperan que hagamos cosas a la manera de ellos y no como a la organización le gustaría y se le facilitaría. Este nuevo esquema del entorno empresarial nos obliga a repensar el modelo administrativo tradicional. Necesitamos que las decisiones sean tomadas por los que están más cerca del trabajo y del cliente. Las personas de la base, de primera línea, de contacto cara a cara con el cliente, deben tener mucha autonomía y responsabilidad para decidir autónomamente apoyados en una estrategia básica que les permita decidir por los altos directivos de la empresa.

El modelo debe cambiar pues de DIRIGIR y CONTROLAR a un modelo que permita FACILITAR y CAPACITAR. Se debe cambiar el esquema Fordista de un trabajador sin mente, que no tiene responsabilidad o poder de decisión, que solo

cumple con una descripción de funciones que le han entregado previamente y es controlado por un supervisor de mirada vigilante.

Debemos volver a la idea del artesano que hacía trabajos completos, procesos completos. Tenía la responsabilidad de hacer el trabajo y asegurarse que lograba su objetivo.

Se requiere luego un modelo donde las personas no estén concentradas en una tarea determinada o una actividad aislada sino en un resultado y este se logra con un proceso no con una tarea individual sino con un conjunto de tareas.

Como los procesos normalmente no los pueden llevar a cabo una sola persona, debemos trabajar en equipos, no como una línea de productos sino como un grupo de personas con la responsabilidad creativa de innovar y lo hacen no bajo la mirada vigilante de un severo supervisor sino bajo el benigno tutelaje de un directivo que asesora. El directivo se convierte en un entrenador, alguien que da consejos, apoya, facilita y capacita a los miembros del equipo para que logren los objetivos trazados. El directivo debe tener la habilidad de apalancar y realzar el trabajo del equipo. En la organización tradicional la estructura estaba basada en jerarquía y poder; el nuevo modelo debe estar basado en comprensión mutua y responsabilidad.

En el panorama local no escapamos al rezago paradigmático administrativo, toda vez que las condiciones sociales, culturales, geo-políticas entre otras no han garantizado el crecimiento y desarrollo de una clase empresarial y el ejercicio de hacer gestión empresarial no ha encontrado el campo de juego para poner en práctica la teoría administrativa, razón por la cual en una gran mayoría de las organizaciones todavía no se han ensayado e implementado los modelos modernos de administración y las empresas locales no prosperan y siguen condenadas a tener como es característico una vida muy efímera pues no satisfacen a plenitud las necesidades de los clientes y es el mercado mismo que se encarga de expulsarlas por su ineficiencia empresarial. “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, tampoco se escapa del problema y también ha caído en la trampa del rezago y en la lentitud para concientizarse de las nuevas tendencias administrativas que reclaman una conducta de cambio y capacidad de adaptación con criterio de responsabilidades de acuerdo a las necesidades del mercado. Encontramos en la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” ese prototipo de organización que requiere una atención administrativa especializada que permita a través del conocimiento teórico-administrativo encaminarla y proyectarla por los senderos de la efectividad, en procura de garantizarle una mayor estabilidad en el mercado de Ipiales.

#### **4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La gestión administrativa de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” está acorde a los nuevos planteamientos teórico-administrativos que aseguren una satisfacción plena de las necesidades de sus clientes y el crecimiento y desarrollo de su organización?

## **5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

“COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, empresa del sector terciario prestadora del servicio de transporte público terrestre colectivo municipal de pasajeros, en su inicio se constituyó como una sociedad comercial de responsabilidad limitada creada el 13 de septiembre 1968 bajo partida No. 124 al folio número 98 al 112 del libro noveno de las sociedades comerciales. Luego de 19 años después de prestar sus servicios como sociedad limitada se decidió transformarla en sociedad anónima con escritura pública número 884 otorgada por la Notaria Primera de Ipiales el 9 de junio de 1987 cuyo documento se inscribió en la Cámara de Comercio el 12 de junio de 1987 bajo partida No. 807 a folio 789 del libro noveno de las sociedades comerciales, la sociedad Colectivos Ciudad de Ipiales Limitada se transformó en Sociedad Anónima así: EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A., la decisión de aprobación para transformar la empresa a sociedad anónima se comprueba en las actas internas 002, 003 y 004.

La empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, con sede en la ciudad de Ipiales con dirección domiciliaria ubicada en la carrera 6 No. 5E-20 presta su servicio público en busetas, buses y microbuses, en la modalidad de pasajeros y en un radio de acción correspondiente al municipio de Ipiales, su forma de contratación es de carácter colectivo a través de tarifas aprobadas por la ley, así

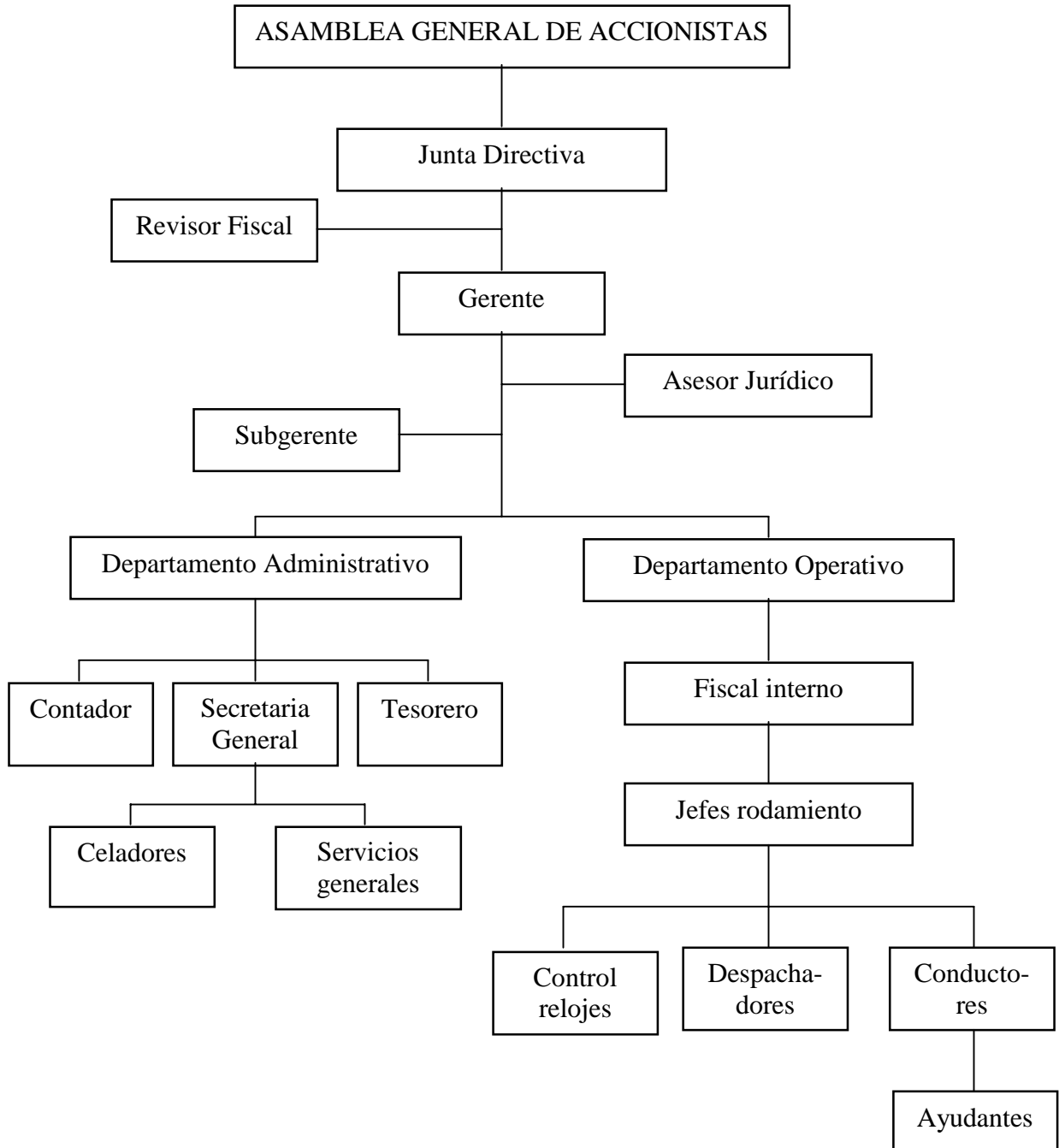
como también la prestación del servicio es de tipo regular en la medida en que las condiciones en que se presta el servicio está basado a rutas, con frecuencias autorizadas y registradas; y de tipo ocasional cuando se trata de viajes excepcionales que se dan sin sujeción a rutas y horarios y por el precio que libremente determinen las partes.

“COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, no solo presta sus servicios a los habitantes del casco urbano de Ipiales, sino que aprovecha el potencial de usuarios que crea el área geopoblacional de la Exprovincia de Obando y zona fronteriza con el vecino país del Ecuador. Esta posición geográfica estratégica para desarrollar su actividad le crea una gran responsabilidad para la protección y satisfacción de quienes utilizan sus servicios así como también una responsabilidad dirigida a la conservación del medio ambiente.

Cabe además resaltar que la empresa dado el crecimiento urbanístico de la ciudad y el incremento del flujo de pasajeros ha tenido que incrementar su oferta de rutas para dar cubrimiento a los sectores de urbanización reciente, así como también hay que tener en cuenta que por la estructura de las calles caracterizada por su estrechez y además por la congestión vehicular que las mismas registran en la actualidad, se ha hecho necesario el cambio del parque automotor e introducción de microbuses para reemplazar las busetas que de acuerdo a las normas vigentes de tránsito sugieren su reposición, toda vez que han cumplido con su ciclo de vida y porque además contaminaban el medio ambiente.

La estructura organizacional de “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” es la siguiente:

**ORGANIGRAMA  
EMPRESA DE TRANSPORTES  
“COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”**





## **6. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES**

### **6.1. MISIÓN**

Empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, entidad transportadora, tiene la responsabilidad de ejecutar un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del gobierno nacional.

### **6.2. VISIÓN**

Empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, es la empresa de transporte terrestre automotor de pasajeros y la prestación por parte de ella, con un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte.

### **6.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- ❖ Cumplir con las estrategias y programas contemplados en los reglamentos del gobierno nacional, en lo referente al servicio de transporte de pasajeros.

- ❖ Prestar el servicio de transporte terrestre automotor de pasajeros a nivel nacional.
  
- ❖ Fijar planes estratégicos sobre servicios de transporte que ofrece la empresa, mejorar la producción.
  
- ❖ Hacer seguimiento de las políticas de la empresa destinadas al servicio de transporte terrestre automotor de pasajeros.

## **7. TIPO DE ESTUDIO – MÉTODO Y METODOLOGÍA**

El análisis de los problemas y la formulación de posibles alternativas de solución se enmarca en una revisión de información directa e indirecta para ser organizada, procesada y analizada para proceder a describir la situación actual de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, buscando así el planteamiento de alternativas de acción que impulsen el desarrollo del mismo, de esta manera el tipo de estudio del presente trabajo es de carácter analítico – descriptivo.

Los objetivos propuestos serán alcanzados a través del uso de fuentes primarias y secundarias de información. Dentro de las fuentes secundarias se tiene como base: revistas, libros, textos, en general que tratan sobre la teoría general de administración, y de los archivos correspondientes a los documentos pertinentes de las memorias de gestión de la empresa en estudio, tales como estados financieros, minutas, actas, resoluciones y correspondencia en general que muestran la situación antecedente y actual de dicha entidad. Así mismo el estudio hace uso de información de carácter primaria y directa y entre las técnicas de recolección se aplicó la observación directa, la cual permitió conocer de cerca la realidad y analizar más directamente los problemas propios de la organización, y por otra parte también se aplicó la técnica de la entrevista a cada uno de los integrantes del equipo de funcionarios que hacen parte de la estructura organizacional y este método ha permitido conocer información más detallada de la empresa.

El tratamiento de la información consiste entonces en el recuento, clasificación y análisis; después de un profundo análisis se procede a desarrollar una descripción técnica de las variables más importantes que permiten la formulación de un diagnóstico estratégico administrativo de la organización en estudio para de esta forma poder plantear las bases para la elaboración del plan sugerido de reestructuración administrativo.

Para la calificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades se tendrá en cuenta la metodología de análisis cualitativo como es el MÉTODO DELPHI que consiste en reunir a un grupo de expertos, que para el caso hicieron parte: los autores del presente trabajo y el personal administrativo de la empresa, en calidad de panel a quienes se les sometió a una serie de cuestionamientos acompañados de su respectiva retroalimentación a cada una de las respuestas, obteniéndose una conclusión u opinión convergente y general.

Cabe resaltar, que dichas concepciones adquiridas son altamente subjetivas dependiendo del grado de conocimientos que posee el personal administrativo de la empresa.

Para calificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en mayor o menor se utilizó el criterio de evaluación que va de uno a cuatro donde:

- ❖ 1 corresponde a una debilidad mayor: considerara como aquella falencia que presenta la empresa y que su impacto en la misma hace desestabilizar en una dimensión considerable a la empresa, es decir que deja grandes repercusiones en su desempeño.
- ❖ 2 corresponde a una debilidad menor: considerada esta, como aquella falencia que a pesar de su existencia es controlada por la empresa y sus repercusiones son mínimas.
- ❖ 3 corresponde a una fortaleza menor: es decir son aspectos positivos que caracterizan a la empresa pero que en poco ayudan a impulsar su desempeño y desarrollo.
- ❖ 4 corresponde a una fortaleza mayor: corresponden a los puntuales o aspectos que determinan en forma definitiva la existencia y desarrollo de la organización, sirviendo a la vez como arma de defensa frente a las amenazas y disminuyendo el efecto negativo de las debilidades.

Igual criterio se tendría para evaluar las amenazas y las oportunidades.

- ❖ 1 amenaza mayor
- ❖ 2 amenaza menor.
- ❖ 3 oportunidad menor
- ❖ 4 oportunidad mayor

## 8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Dentro de la teoría administrativa el enfoque estratégico considera a la organización como un sistema abierto, es decir como un conjunto de elementos interconectados e interdependientes que forman una unidad compleja. Dicha unidad compleja como sistema abierto tiene una íntima relación con el medio externo el cual influye positiva o negativamente de acuerdo a las condiciones en que la organización y el ambiente se relacionen; de ahí que la labor de la alta gerencia consiste en equiparar las competencias organizacionales (fortalezas y debilidades) con las oportunidades y riesgos creados por el cambio ambiental, en forma que sean al mismo tiempo efectivas y eficientes durante el tiempo en que los recursos se apliquen.

Para facilitar la labor de la alta gerencia es necesario entonces conocer las competencias organizacionales de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” y para ello se aplica la auditoria interna cuyo propósito es identificar y evaluar las debilidades (actividades que inhiben o limitan el éxito de una organización) y fortalezas (actividades que una organización realiza especialmente bien) internas de la organización en áreas funcionales de dirección, finanzas y operativas.

## **8.1 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA**

### **8.1.1 Análisis de la Cultura Corporativa**

**8.1.1.1 Filosofía Corporativa.** El punto de partida para que toda organización pueda cumplir con su compromiso social es la definición de sus principios corporativos como son: misión, visión, objetivos y metas.

Ya en la presentación de la empresa se han dado a conocer los principios o valores organizacionales, de lo cual se puede decir que constituyen una fortaleza pero que en realidad no muestra una verdadera identidad, ya que en su misión no se indica quien es la entidad ni mucho menos quien quiere ser, ni tampoco la distingue de otras en su campo y por otro lado no la conocen sus miembros y es difícil de comprenderla, así mismo los objetivos no son claros ni mucho menos medibles cuantitativamente y gozan de una interpretación con criterios de ambigüedad y con ello podemos decir que no suministran un verdadero direccionamiento a la organización, ni tampoco ayudan a generar sinergia entre las áreas y departamentos que constituyen dicha estructura organizacional. Esto se constituye en una debilidad mayor más aún cuando encontramos que el personal no ha sido concientizado en la concepción de la empresa como una unidad organizacional y cada uno entonces trabaja de acuerdo a objetivos y metas no corporativos sino más bien de carácter particular.

**8.1.1.2 Estructura Organizacional.** La empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” presenta una estructura organizacional de carácter tradicional con características piramidal donde se resalta la centralización de la autoridad y de la toma de decisiones, donde las tareas se agrupan en áreas funcionales las cuales siguen un conducto de mando regular en sentido vertical de arriba hacia abajo de lo que se puede concluir que esto puede catalogarse como una debilidad mayor en la medida que le resta dinamismo para responder de manera inmediata frente a los problemas que se puedan presentar dentro del ejercicio de gestión empresarial, pero de una u otra manera existen parámetros mínimos de departamentalización que le permiten definir algún tipo de direccionamiento.

Se observa que la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” al presentar un sistema estructural de carácter tradicional es porque su paquete administrativo también lo es de tal forma que se sigue pensando que el cambio es un procedimiento ineficiente de trabajo y que su corrección solo podría lograrse a través de disposiciones normativas, es decir a través de la formulación de políticas y disposiciones de carácter formal, pues bien las investigaciones organizacionales están demostrando que éstas reformas normativas, por si solas no conducen a cambios reales sí éstas no tocan la naturaleza conductual de las personas involucradas en el proceso que se quiere transformar, pues se sabe, dentro de un concepto psicológico – social que una relación rutinaria penetra al subconsciente del individuo y en este sentido adquiere la dimensión de



presupuestos incondicionados o verdades que no son gobernadas por la vida consciente.

De esta manera el proceso de cambio tradicionalmente agotado en el cambio de normas no asegura los cambios, porque las normas, con la automatización, han empotrado en la psiquis colectiva fuerzas de comportamiento organizacional que no se destruyen rompiendo los papeles donde están escritas.

La departamentalización como se puede observar es de carácter piramidal pero de una u otra manera se pretende definir las áreas funcionales de la organización. La autoridad y responsabilidad máxima recae sobre la Asamblea General de Accionistas pasando por la Junta Directiva al gerente y de este al subgerente.

Las decisiones son tomadas dentro de un sistema centralizado de dirección, las líneas de responsabilidad y el conducto regular se presenta en forma vertical de arriba hacia abajo disminuyendo de mayor a menor de intensidad del poder de dirección. Existe personal directamente vinculado a la organización, así como también la entidad cuenta con un grupo de personal asesor o staff que orientan los asuntos de carácter jurídico contable y técnico.

En la actualidad la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” cuenta con un talento humano distribuido así: 87 socios que conforman la Asamblea General, una Junta Directiva con 7 miembros principales y 7 suplentes, un gerente

general, 1 subgerente, 1 fiscal interno, 1 contador, 1 revisor fiscal, 1 asesor jurídico, 4 jefes de rodamiento, 2 despachadores, 1 secretaria general, 1 secretaria auxiliar, 76 conductores, 90 ayudantes, 2 vigilantes y una persona encargada de servicios varios.

Si observamos el organigrama brevemente podemos observar que el área financiera está en una situación ambigua entre el área administrativa y de personal y se ha podido observar que las funciones de la secretaria se comparten con las funciones de tesorería de tal manera que no existe la definición puntual de responsabilidades de tareas de acuerdo al diseño estructural de la empresa constituyéndose este aspecto en una debilidad administrativa de calificación mayor por cuanto entorpece el buen funcionamiento de la organización.

**8.1.1.3 Motivación.** Todo el personal que hace parte del equipo laboral de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” tienen su principal motivo de trabajo, primero que todo por la posibilidad de empleo que les ofrece dicha empresa, de donde pueden sufragar un sustento económico que les sirve para la manutención de sus familias en la medida que pueden satisfacer sus necesidades, así como también, porque la empresa les ofrece una estabilidad laboral respaldada por la cancelación de las prestaciones sociales, así mismo el personal de una u otra manera y en las condiciones de desempleo en que se vive en general sienten satisfacción y adquieren un cierto sentido de pertenencia al formar parte de una entidad con reconocimiento legal. Por otra parte, se puede

observar que no existe un programa de ascensos o promociones de personal pues la estructura organizacional no lo permite en el área administrativa, ya que los cargos son muy específicos para cada especialidad. Esto se podría calificar como una fortaleza menor, puesto que no afecta en su desempeño normal y cada quien trabaja motivado por el objetivo económico, es decir por conservar su oportunidad de ingreso

### **8.1.2 Análisis de la Capacidad Directiva.**

**8.1.2.1 Análisis y Usos de Planes Estratégicos.** La administración de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” se caracteriza porque los planes y programas gerenciales son de carácter coyunturales, estáticos y poco visionarios, pues se considera una empresa que en cierto sentido está abarcando cerca del 70% del mercado potencial que demanda el servicio de transporte urbano de tipo colectivo mientras que el otro 30% es prestado por la empresa de “TAXIS LA FRONTERA S.A.” a través de la modalidad de taxis colectivos. Pues bien, no existe mayor interés por mejorar las condiciones en que se presta este servicio y el usuario-cliente no tiene sino dos alternativas de acceder al servicio y frente a la incapacidad de los taxis colectivos de transportar pasajeros en forma masiva, las directivas de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” no tienen un motivo significativo para ahondar esfuerzos, encaminados a mejorar su gestión administrativa con miras a perfeccionar cada vez más sus servicios. Es por eso que se observan por temporadas que se lanzan campañas pero son

planes que como ya se dijo son propios de la cultura organizacional que no tiene una prospectiva más trascendental que le garantice un crecimiento sostenido de su imagen corporativa.

Este aspecto se constituye en otra debilidad con calificación mayor, pues su impacto en su desempeño administrativo obstaculiza el logro óptimo del objetivo social para lo cual fue creada dicha entidad y por el descontento generado en el grupo de usuarios-clientes de este servicio. Las decisiones son producto de improvisaciones.

**8.1.2.2 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, evaluación y pronóstico del medio.** Teniendo en cuenta las características de la cultura corporativa de la institución y de acuerdo al análisis practicado a la misma se concluye que la empresa es lenta al momento de responder a las condiciones cambiantes del medio, en primer lugar porque hace falta criterio de análisis del entorno y en segundo lugar porque el criterio de cambio no es prioritario para la organización si se tiene en cuenta su posicionamiento de privilegio que le ha otorgado el mercado, así como también por los costos que esto implica. Este aspecto es calificado como una debilidad menor por cuanto el mercado al no tener otra alternativa contundente excepto el que presta la empresa de "TAXIS LA FRONTERA S.A.", los clientes se ven obligados por condiciones económicas a seguir utilizando este servicio sin que se afecte en mayor medida los intereses de la empresa.

**8.1.2.3 Flexibilidad y Comunicación.** Como ya se ha anotado, el tipo de dirección es de carácter delegado es decir que el gerente siguiendo su conducto regular sigue los lineamientos de una Junta Directiva que espera satisfacer los intereses de una Asamblea General de Accionistas y como se sigue un esquema tradicional, todas las actividades deben estar en el marco de una formalidad establecida y delimitada por las políticas de la empresa, restándose así la flexibilidad de gestión pues la toma de decisiones y el proceso de comunicación se hace de arriba hacia abajo dentro del esquema piramidal de organigrama que se ha hecho conocer de la empresa en cuestión, utilizando para tales fines las herramientas internas de comunicación escrita y de carácter formal como son los memorandos debidamente membreteados y codificados así como del uso de circulares, cuando las circunstancias lo ameritan. Este aspecto se lo califica como una debilidad menor pues por lo menos existe la participación de una Asamblea General de Accionistas y de una Junta Directiva para tomar decisiones sobre el futuro de la organización aunque la importancia que se les debe dar a los miembros del equipo laboral de la empresa pase a un segundo plano.

**8.1.2.4 Orientación y Control Gerencial.** Ya se había insistido en que no existía dentro de la organización una sobresaliente formulación de los principios corporativos, de tal manera que al no tener difundido ni tampoco comprendidas la misión, visión y los objetivos de la empresa obviamente la gestión administrativa es difícil de evaluar más aún cuando los objetivos no cumplen con el requisito de

ser claros y mesurables o medibles, aunque dentro de la estructura organizacional existe un revisor fiscal y un fiscal interno pero sus funciones se convierten en acciones reactivas y policivas o bomberiles, pues no existen planes prospectivos que sirvan de parámetros de dirección para la gerencia. Esta variable es calificada como una debilidad menor, ya que por lo menos existen dentro de la estructura dos órganos que de una u otra forma permiten que la organización no se desvíe en una proporción mayor en la consecución del objetivo central de dicha entidad.

**8.1.2.5 Uso de Herramientas Gerenciales.** Las herramientas administrativas en el momento se encuentran debidamente elaboradas y actualizadas. Dentro de ellas se pueden citar: Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, Manual Interno de Funcionamiento, Manual Descriptivo de Funciones, Programa de Salud Ocupacional, Plan de Rodamiento, Sistema de Control Interno de Conductores, Programa de Revisión y Mantenimiento Preventivo, Programa de Protección de Pasajeros y del Medio Ambiente, Reglamento del Fondo de Solidaridad, Reglamento del Servicio de Radio Móvil, Programa de Reposición de Equipos y Reglamento del Fondo de Reposición de Equipos. Como se puede observar esto constituye una fortaleza con calificación mayor, pues incentiva a la dirección a emprender un proceso de planeación donde se persiga como objetivo el de hacer mucho más funcionales todas estas herramientas para hacer de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” una empresa líder y ejemplo empresarial de la región.

**8.1.2.6 Habilidad para atraer y retener gente altamente productiva.** Una de las características que se resaltan en la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” es que existe un clima organizacional con ambiente de trabajo acogedor y motivador presentándose unas sobresalientes relaciones interpersonales entre los diferentes niveles de autoridad jerárquica razón por la cual la empresa cuenta con una planta de personal calificada de conductores experimentados lo que le permite dar cierto grado de seguridad a los clientes-usuarios, aunque hace falta un poco más de preparación en los aspectos de relaciones humanas.

Pero de todas maneras la administración se caracteriza por su habilidad de reclutar, retener al personal y de garantizar un clima laboral agradable convirtiéndose en una fortaleza mayor, pues el personal tiene un sentido de pertenencia mayor respecto a la empresa y esto garantiza la lealtad de sus funcionarios y confianza para la administración.

**8.1.3 Análisis de la Capacidad Financiera.** Los indicadores que se analizan a continuación son del año 2001. La situación financiera es la base fundamental de toda organización, razón por la cual es a partir de éste concepto cómo se puede dimensionar todos los proyectos y objetivos para prospectar la respectiva materialización de los proyectos.

El análisis se realiza con base a toda la información financiera a través de los estados financieros suministrados por la entidad para el año 2001.

Analizando el cuadro No. 1 se puede observar que:

**8.1.3.1 Índice de Liquidez.** “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” presenta un índice de 1.39 lo que quiere decir que por cada peso que la empresa adeuda a terceros en el corto plazo posee \$1,39 como respaldo de esa deuda, cabe destacar que en su mayor parte las deudas corresponden a créditos con entidades financieras por valor de \$11.527.794 pesos, lo que le permite garantizar su pago oportuno de corto plazo más aún cuando tiene una regularidad del comportamiento de las cuentas del activo corriente, por tal razón se puede decir que posee una fortaleza mayor en tanto la empresa cuenta con los recursos necesarios para sufragar los compromisos adquiridos con terceras personas.

**8.1.3.2 Índice de Apalancamiento.** “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” presenta un índice de endeudamiento correspondiente al 16.62% es decir que la participación de terceros en la financiación de las actividades de la empresa corresponde al 16.62% o sea que por cada peso que se ha invertido en los activos de la empresa el 16.62% es con recursos del crédito y el 83.38% corresponde a recursos propios de la empresa.



Dejando en claro que el apalancamiento de la empresa es bueno ya que la mayor parte de los recursos financieros de la empresa son propios lo que permite garantizar un respaldo crediticio en una eventualidad tal de necesitar recursos para afrontar alternativas situacionales que le pueda ofrecer el mercado. Este ítem también constituye una fortaleza mayor en tanto la empresa puede aprovechar esta posición financiera para emprender estrategias de crecimiento.

**Cuadro 1. Razones Financieras 2001**

**Empresa de Transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”**

<b>Indicadores</b>	<b>Razones</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Valores</b>	<b>Índices</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	Razón corriente	<u>Activo corriente</u>	<u>31.776.283</u>	1.39
		Pasivo corriente	22.938.446	
<b>APALANCAMIENTO</b>	Endeudamiento	<u>Deuda total</u>	<u>35.429.588</u>	16.62%
		Activo total	213.134.325	
<b>ROTACIÓN</b>	Rotación de activos totales	<u>Ingresos operacionales</u>	<u>197.061.250</u>	0.92 veces
		Activo total	213.134.325	
<b>RENTABILIDAD</b>	Margen operacional	<u>Utilidad operacional</u> Ingresos operacionales	<u>15.323.085</u> 197.061.250	7.78%
	Margen neto	<u>Utilidad neta</u> Ingresos operacionales	<u>16.722.659</u> 197.061.250	8.49%
	Rentabilidad del patrimonio	<u>Utilidad neta</u> Patrimonio	<u>16.722.659</u> 177.704.736	9.41%
	Rentabilidad del activo total	<u>Utilidad</u> Activo total	<u>16.722.659</u> 213.134.325	7.85%

**FUENTE: Estados Financieros Empresa Colectivos Ciudad de IpiALES S.A., año 2001.**

### **8.1.3.3 Índice de Rotación.**

**8.1.3.3.1 Rotación de Activos Totales.** “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” presenta un índice de rotación de activos de 0.92 veces anuales es decir que por la inversión de \$1 peso se están generando ingresos de \$0.92 centavos, lo que significa que no existe un balance entre la fuente y el uso del recurso financiero, aspecto que se considera como una debilidad mayor por cuanto se observa que no existe una buena gestión financiera y a los recursos no se les da el uso óptimo para obtener así mismo unos beneficios considerables.

**8.1.3.3.2 Margen Operacional.** La utilidad operacional de “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” es igual a 7.78% es decir que por cada peso que ingresa como fruto de la prestación del servicio apenas \$0.0778 centavos de peso corresponden a utilidad operacional es decir que el ingreso de \$1.00 a la empresa ni siquiera le representa el 10% de utilidad operacional, situación considerada preocupante, motivo por el cual se la ha considerado una debilidad mayor pues se considera que los costos operacionales presentan una estructura catalogada como alta que merece mayor atención por parte de la administración para mejorar su situación financiera.

**8.1.3.3.3 Margen Neto.** El índice de rentabilidad neto de “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” es de 8.49%, es decir que por cada peso de venta de los servicios de transporte \$0.084 centavos de peso corresponden a utilidades,

aunque la utilidad es positiva no se puede decir que la situación de la empresa en términos financieros y de rentabilidad sean buenos ya que su índice es demasiado bajo comparado con otras alternativas de inversión existentes en el mercado, por lo cual se califica como una debilidad menor en la medida que se puede ver mejorada si se plantea y proponen estrategias de reimpulso administrativa a través de una serie de reestructuración administrativa.

#### **8.1.3.4 Índice de Rentabilidad**

**8.1.3.4.1 Rentabilidad del Patrimonio.** De la misma manera que el índice anterior, “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, presenta un indicador de rentabilidad del patrimonio igual a 9.41% es decir que del valor real propio de la empresa que se encuentra invertido en la misma está generando rendimiento igual al 9.41%, margen que se considera no es el más halagador respecto a las consideraciones del mercado por lo tanto también se considera a éste indicador como una debilidad menor en tanto los accionistas no encuentran un motivo significativo para tener invertido su capital en decisiones de dicha empresa y posiblemente estén en disposiciones de querer deshacerse de ellas.

**8.1.3.4.2 Rentabilidad del Activo Total.** La utilidad respecto al valor que la empresa tiene en activos totales determina un índice de rentabilidad correspondiente al 7.85% lo que permite concluir que todos los márgenes de rentabilidad analizados de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”,

están dentro del rango entre 7.78% y 9.41% es decir que existe un alto grado de correspondencia entre uno y otro pero sin descartar que no es el mejor nivel de rentabilidad esperado para evaluar cualquier gestión financiera de las organizaciones que participan en un mercado con las características propias en el que se desempeña dicha organización, por tal razón esto se constituye como una debilidad menor.

#### **8.1.4 Análisis de la Capacidad de Mercado**

**8.1.4.1 Servicio.** La empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, es una organización creada para prestar el servicio de transporte, entendido éste tal como lo describe la ley 336 de 1996 en su artículo 6°. “Por actividad transportadora se entiende un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes basadas en los reglamentos del gobierno nacional”.

Con base a ésta apreciación se puede resaltar que en una de las características importantes del servicio que presta la empresa corresponde a su habilitación por la autoridad competente, dentro del cumplimiento de todos los requisitos legales que la norma lo exige.

Por otra parte, si bien es cierto que el servicio de transporte que presta la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, se ajusta a los requerimientos de carácter jurídico o normativo y con ello ha adquirido su habilitación; podría decirse que la empresa no se ha logrado ajustar a los requerimientos del mercado ya que el servicio adolece de algunos factores mercadotécnicos que deben ser muy tenidos en cuenta a la hora de prestar un servicio, entre ellos la calidad, entendida ésta como el grado de satisfacción esperado por los clientes como retribución a un precio-tarifa que el paga, pues se observa a diario que el descontento de la gente y las quejas no se dejan esperar, es decir el criterio del servicio al cliente es nulo considerándose éste aspecto como una debilidad mayor, ya que su impacto es grande y por consiguiente hace que la gente trate de buscar la segunda alternativa de transporte colectivo público a través de la empresa de “TAXIS LA FRONTERA S.A.”, o en otros casos a que las personas utilicen el servicio de carrera expresa.

**8.1.4.2 Atención al Cliente.** “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, es una empresa que se ha quedado rezagada en la concepción de la atención al cliente, en tanto no se ha logrado facilitarle las actividades pertinentes para acceder al servicio como por ejemplo la cordialidad para ayudar a subir y bajar a pasajeros con limitaciones físicas, niños y ancianos; adopción de sistemas de ventilación aromatizadas, sobre todo para aquellas rutas donde existe mayor afluencia de pasajeros, dotación de un botiquín de primeros auxilios, entre otros. La empresa se acostumbró a prestar el servicio en las mismas condiciones que hace cuarenta años cuando tuvo a bien su fundación. Esto le hace que se le califique como una

debilidad menor pues no existe un ambiente innovador que le permita satisfacer las necesidades de los usuarios en las condiciones que éstos lo requieren.

**8.1.4.3 Precio – Tarifa.** Entendida ésta como una lista en la que se recoge los distintos precios de venta de un producto o servicio, éste termino es mucho más utilizado en el caso de que estos sean públicos (tarifas telefónicas, tarifas de transporte público, etc.).

Es así como la ley 336 de 1996 en su artículo 29º dice: “En su condición rectora y orientadora del sector y del Sistema Nacional de Transporte, le corresponde al gobierno nacional a través del Ministerio de Transporte formular la política y fijar los criterios a tener en cuenta para la directa entrada o libre fijación de las tarifas en cada uno de los modos de transporte”.

Artículo 30º: “De conformidad con lo dispuesto en el artículo anterior, las autoridades competentes, según el caso elaborarán los estudios de costos que servirán de base para el establecimiento de tarifas sin perjuicio de los que estipulen los tratados, acuerdos, convenios, conferencias o prácticas internacionales sobre régimen tarifario para un modo de transporte en particular”.

Como se puede observar sobresale un criterio importante que hace referencia a una razón económica según la cual el individuo debe acceder a un bien o servicio en las condiciones menos onerosas posibles; a la vez en virtud de que la

necesidades que demandan esos servicios son sociales y deben ser satisfechos el mayor número posible de individuos, por ello el costo de adquisición debe excluir el beneficio privado; haciendo entonces que la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, prestadora de un servicio público ofrezca una tarifa baja relativamente comparada con otros servicios prestados tanto por la competencia como por otros servicios sustitutos como el del servicio de taxi urbano; se observa entonces que de acuerdo al Decreto 093 de agosto 15 de 2002 de la Alcaldía Municipal de Ipiales se establecen las tarifas de transporte colectivo urbano de Ipiales así:

- Bus urbano días ordinarios \$450 pesos.
- Bus urbano dominicales y festivos \$500 pesos.
- Bus urbano Chaguipe – Yanalá \$800 pesos.
- Bus urbano Tusandala – Yapuela \$700 pesos.
- Niños menores de 10 años \$200 pesos.
  
- Taxi colectivo días ordinarios \$550 pesos.
- Taxi colectivo Dominicales y festivos \$600 pesos.
  
- Taxi urbano diurno \$1800 pesos.
- Taxi urbano nocturno \$2000 pesos.

La relación anterior le permite ostentar una fortaleza mayor en tanto que ofrece una tarifa diferencial a su favor en relación a su competencia, ya que le permite a la empresa asegurarse de su participación en el mercado y con ello tener asegurado un comportamiento de ingreso constante.

**8.1.4.4 Promoción.** “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, no tiene un programa de promoción o publicidad sobresaliente, siguiendo el criterio mismo de la característica particular de constituirse en una empresa casi monopolística los gastos de publicidad siguen considerándose poco importantes pero ya con el surgimiento de la segunda empresa que se convertiría entonces en competencia, ésta actitud pasa a convertirse en una debilidad menor en razón a que se observa que la otra empresa guiada por el mismo criterio tampoco invierte en promoción, aunque se considere que es necesario que el mercado conozca más sobre los servicios que prestan, las rutas, su cobertura, sus características diferenciales no solamente pensando que quienes utilizan éste servicio son ipialeños sino también pensando que existen gran cantidad de personas visitantes que no conocen las rutas, las tarifas, mucho menos qué empresas prestan éste tipo de servicio.

Como ventaja considerada de criterio menor se resalta los esfuerzos mínimos que le exige su condición de monopolista ahorrándole así a la empresa erogaciones financieras.



**8.1.4.5 Distribución.** “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, hace su cobertura a través de siete rutas con la participación de 76 buses entre los cuales hay 8 microbuses, distribuido su trabajo de la siguiente manera:

Los 76 automotores están divididos en cuatro grupos de 17 vehículos y un grupo de 8 microbuses con los siguientes destinos:

GRUPO A (Puenes – San Luis)	=17 buses
GRUPO B (Las Cruces – El Placer – Tusandala)	=17 buses
GRUPO C (Empoobando – Hospital)	=17 buses
GRUPO D (Rumichaca)	=17 buses
GRUPO E (San Vicente- Estadio – San José)	= 8 microbuses.

Como fortaleza se resalta la alta cobertura de la ciudad de Ipiales y con buses amplios con capacidad aproximada de veinte (20) pasajeros cómodamente viajando a sus destinos, mientras la competencia tiene una capacidad de cinco (5) pasajeros con las incomodidades que dicho servicio les atribuye. Teniendo en cuenta la congestión vehicular y el mal estado de las vías la distribución del servicio no puede ser mejorada si se tiene en cuenta aspectos de contratiempo que se escapan de control de la empresa como es el desorden vehicular por trancones, desfiles, manifestaciones, obras civiles, recolección de basuras que no permiten el buen cumplimiento de dicha distribución, por lo tanto se califica como una fortaleza menor.

**8.1.4.6 Competencia.** La empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, puede decirse que se establece como la empresa pionera del servicio colectivo de transporte urbano en la ciudad de Ipiales, constituyéndose por mucho tiempo como empresa monopolística de este servicio razón por la cual al tener manejo sobre el mercado consumidor, dicha empresa por mucho tiempo no tuvo la motivación de la competencia para impulsar procesos de cambio y crecimiento de la organización, así como también no se ha adelantando la conciencia en el desarrollo del criterio de servicio al cliente y la satisfacción plena de los usuarios.

Hace aproximadamente cerca de siete años la empresa de transporte de pasajeros “TAXIS LA FRONTERA S.A.” ha venido incursionando en el servicio de taxi colectivo para el transporte de pasajeros, en el casco urbano de Ipiales a través de cuatro rutas. Lo anterior como respuesta a la ineficiencia de satisfacción de las necesidades de los usuarios que exigen calidad del servicio expresado en la presentación de un ambiente agradable y uso de un tiempo prudencial en el cumplimiento del recorrido de cada ruta que esté acorde con el precio o tarifa que se paga por tal servicio, cosa que se consideró para algún momento como negativas para la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” y nace una competencia que con el uso de vehículos tipo taxi brinda el servicio con la característica de que por su tamaño en las angostas calles de Ipiales se transporta con cinco pasajeros con el criterio de “justo a tiempo” hasta su destino final. De hecho “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” ha tenido que cambiar su

parque automotor correspondiente a busetas por microbuses así mismo ha emprendido campañas de cultura ciudadana consistente en enseñarle a la gente a utilizar correctamente los espacios públicos designados para subir y bajar pasajeros así como también de la solidaridad de los pasajeros respecto a la población más vulnerable como son niños, ancianos, mujeres embarazadas entre otros, para cambiar la imagen del servicio de transporte urbano colectivo en la ciudad.

Estos aspectos son considerados como una fortaleza menor por cuanto se estima que el trabajo para implementar cambios contundentes y trascendentales para la organización merece un proceso más serio y planificado de gestión.

**8.1.4.7 Participación en el Mercado.** El radio de acción de “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” corresponde al municipio de Ipiales y en la actualidad presta sus servicios a través de siete (7) rutas con destino a los siguientes sitios: Puenes, Las Cruces, Rumichaca, Empoobando, Estadio, El Placer y Yapueta, mientras la competencia es decir la empresa “TAXIS LA FRONTERA S.A.” presta el servicio a través de cuatro (4) rutas con destino a: Puenes, Hospital, Miramontes y Rumichaca; cubriendo igualmente los cuatro puntos cardinales de la ciudad. Se estima que aproximadamente en el mes la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales viene transportando alrededor de 561.900 pasajeros promedio calculados de la siguiente manera:

❖ <b>PUENES:</b> 3.700 pasajeros diarios x 30 días	= 111.000
❖ <b>CRUCES:</b> 2.650 pasajeros diarios x 30 días	= 79.500
❖ <b>RUMICHACA:</b> 500 pasajeros diarios x 30 días	= 15.000
❖ <b>EMPOOBANDO:</b> 3.700 pasajeros diarios x 30 días	= 111.000
❖ <b>ESTADIO:</b> 2.130 pasajeros diarios x 30 días	= 63.900
❖ <b>PLACER:</b> 3.100 pasajeros diarios x 30 días	= 93.000
❖ <b>YAPUETA:</b> 2.950 pasajeros diarios x 30 días	= <u>88.500</u>
<b>TOTAL PROMEDIO DE PASAJEROS</b>	<b>=561.900</b>

Por su parte “TAXIS LA FRONTERA S.A.”, está transportando cerca de 307.200 pasajeros mensuales promedio en la siguiente manera:

20 taxis x 4 rutas x 8 vueltas c/u x 4 pasajeros	= 2.560
2.560 pasajeros diarios x 4 veces que se utiliza el servicio	= 10.240 pasajeros diarios
10.240 x 30 días	= 307.200
<b>TOTAL</b>	<b>= 307.200 pasajeros mensua.</b>

Ahora bien, se podría aproximar en 869.100 pasajeros potenciales promedios al mes que utilizan el servicio de transporte urbano colectivo en la ciudad de Ipiales de los cuales “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” participa con el 64.65% del tamaño potencial del mercado que utiliza este servicio, como se observa su participación en el mercado es demasiado significativa por lo cual se considera

una fortaleza mayor ya que aprovechando la capacidad de pasajeros de sus vehículos le permite tener más cobertura sin necesidad de colocar a rodar más vehículos en la estrecha red vial del municipio de Ipiales.

**8.1.4.8 Barreras de Entrada.** En el sector de transporte terrestre existen grandes barreras para entrar a competir en el mercado, en las que se encuentran unas de carácter económico, otras de tipo técnico y las más tediosas son las de carácter jurídico: En el sentido económico por tratarse del requerimiento de un parque automotor (vehículos) los cuales tienen un costo considerable ya que las normas exigen vehículos nuevos como mínimo 10 a un precio promedio de \$100.000.000 cada uno, así como de la disposición de un capital de 300 millones de pesos.

Por otro lado, quien desee introducirse en este mercado debe tener amplios conocimientos en lo correspondiente al manejo técnico del plan de rodamiento, reposición del parque automotor, aseguramiento de pasajeros, entre otros y finalmente existen disposiciones de carácter legal que determinan ciertos requisitos contenidos en el Decreto 170 de febrero 5 de 2001 donde por ejemplo en el artículo 12 establece que las empresas legalmente constituidas interesadas en prestar el servicio público de transporte terrestre colectivo de pasajeros en el radio de acción municipal deberán solicitar y obtener habilitación para operar y para tal efecto en el artículo 15 del mismo decreto establece los requisitos mínimos para la solicitud de dicha habilitación así como también cumplir con las obligaciones consagradas en la ley de tránsito y transporte especialmente los

estipulados en la ley 336 de 1996. Así pues, se considera que la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” tiene una fortaleza mayor concerniente a las barreras existentes para la entrada a participar del mercado.

**8.1.4.9 Proveedores.** Ipiales por estar en una posición geográfica marginal se ve afectada en el incremento de los costos de transporte de materias primas e insumos, entre ellos: los repuestos, los combustibles, los lubricantes y las llantas, entre las más importantes que le son de incumbencia para el desarrollo de las actividades de la empresa, por tal razón se ve en una situación de debilidad menor por cuanto los proveedores no son directos y el canal utilizado para la adquisición de insumos encarecen los precios viéndose afectada la rentabilidad de la actividad de la empresa, pues hay repuestos que no se consiguen y se tiene que adquirir en el interior del país con un sobre costo.

### **8.1.5 Análisis de Capacidad Tecnológica**

**8.1.5.1 Aplicación Tecnológica.** En los tiempos modernos la sistematización se ha convertido en una necesidad inminente para las empresas, pues con ello se reduce el tiempo de procesamiento de gran cantidad de información, dejándole a la dirección cantidad de tiempo para el análisis de la organización y de las variables exógenas que le afectan su desempeño es así como “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” ha hecho la adquisición de un fax, así como también para la parte administrativa ha dotado de 2 computadores con programas básicos

y paquetes contables informáticos legalizados, dos impresoras, máquina eléctrica, televisor, VHS, dotación de oficinas administrativas y por otro lado se ha quedado rezagada en la aplicación de los nuevos modelos administrativos a la gestión de la organización. Por lo anterior podría decirse que la empresa presenta una debilidad menor ya que toda la información no se encuentra debidamente procesada y sistematizada adecuadamente conforme a las condiciones técnicas del mercado.

**8.1.5.2 Obsolescencia del Parque Automotor.** “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, cuenta con 76 buses de los cuales 8 son microbuses, los que mediante resolución No. 098 del 10 de mayo de 2002 fueron adjudicados a la empresa. Su parque automotor es:

**Cuadro 2. Registro Parque Automotor Empresa de Transporte “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”**

<b>Modelo</b>	<b>No. Vehículos</b>	<b>Modelo</b>	<b>No. Vehículos</b>	<b>Modelo</b>	<b>No. Vehículos</b>
71	6	79	4	92	2
72	4	80	4	93	2
73	4	81	2	94	1
74	4	83	4	95	1
75	7	84	7	96	2
76	2	85	3	2001	2
77	1	90	2	2003	8
78	2	91	2		

**FUENTE: Registro Parque Automotor Empresa de Transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”**

Como se puede observar que dentro de los 76 vehículos 40 de ellos tienen más de 20 años de vida útil es decir más del 50% de su parque automotor ésta en condiciones de completa obsolescencia por lo cual se sugiere para mejorar su imagen a través de una prestación óptima de su servicio la empresa debe acelerar el proceso de reposición de su parque automotor, ésta característica se ha calificado como una debilidad mayor por cuanto no permite que los clientes se sientan satisfechos plenamente.



## **8.1.6 Análisis de Capacidad del Talento Humano**

**8.1.6.1 Nivel Académico del Talento Humano.** La empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” cuenta con una planta de personal administrativa de 21 personas de los cuales solo dos de ellas tienen educación superior en Contaduría Pública (Contador y Revisor Fiscal) mientras que las 19 personas solamente son bachilleres por otro lado de la planta de 76 conductores apenas 24 de ellos son bachilleres titulados, 9 de ellos han cursado hasta el 3 año de bachillerato y el restante son personas con estudios de primaria, pues bien este es un aspecto que se constituye en una debilidad mayor porque el nivel de preparación académico es muy determinante al momento de definir la cultura y la filosofía de toda organización.

Por otro lado, hay que resaltar que de los 76 conductores solamente 8 tienen capacitación acreditada por escuelas de conducción y los restantes 68 son personas que han aprendido la actividad en forma empírica.

**8.1.6.2 Experiencia Técnica.** En contraste con lo anterior sobre todo para el personal operativo a pesar que tienen un nivel mínimo de preparación académica posee gran destrezas en el desarrollo de la actividad de conducción pues este personal debido a las condiciones sociales de desempleo y habidos por la supervivencia desde muy temprana edad se han dedicado al trabajo de la mecánica automotriz y consigo han aprendido a conducir y han combinado la

conducción y la mecánica y podríamos decir que la empresa en éste aspecto goza del mejor personal operativo considerándose a esto una fortaleza mayor por cuanto el usuario viaja tranquilo y seguro, ya que sus conductores tiene gran experiencia en su ramo.

**8.1.6.3 Ausentismo.** Como ya se ha anotado, los empleados de la empresa se sienten muy motivados de tener la oportunidad de trabajar y encontrar en ello una alternativa de tener unos ingresos suficientes para sufragar sus necesidades, además en las circunstancias sociales y económicas, cada cual cuida su trabajo y es cumplido a la hora de prestar sus servicios, el nivel de ausentismo consigo es bajo por tal razón se convierte en una fortaleza mayor por cuanto la empresa está garantizando en una 100% el cumplimiento de la programación de rutas para dar cumplimiento a todos los itinerarios del servicio de transporte urbano.

**8.1.6.4 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.** La empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” en atención a la ley 100 de 1993, el Decreto No. 1295 de junio 22 de 1994, el decreto 1558 de agosto 4 de 1998 y decreto 614 de 1994 ha creado y reglamentado la organización y funcionamiento del programa de salud ocupacional y seguridad industrial de la empresa, constituyéndose en una fortaleza mayor por cuanto brinda seguridad a los empleados de la empresa y en forma indirecta también a los usuarios.

**8.1.6.5 Proceso de Selección del Personal.** Ha sido la política de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” que todo procedimiento realizado ya sea para organizar su parte administrativa o la operativa en lo relativo al potencial del recurso humano, que sus métodos de selección estén reglamentados y más aún cuando el proceso de solicitud de habilitación para la prestación del servicio así lo requiere a través del Decreto No. 1558 de agosto 4 de 1998 en el numeral 2 artículo 13 por esta razón la empresa ya cuenta con su respectivo programa de selección y reclutamiento del recurso humano constituyéndose en otra fortaleza mayor pues como ya se dijo con personal idóneo los objetivos de las organizaciones son alcanzados con mayor grado de efectividad.

**8.1.6.6 Capacitación.** En el artículo 14 del decreto 1558 de 1998 en el numeral primero exige que las empresas para su habilitación deben acreditar la preparación especializada y la experiencia laboral del personal contratado por la empresa, así mismo en el numeral segundo del mismo decreto se exige como requisito para la habilitación programas de capacitación a través del SENA o entidades especializadas cuyos contenidos sean aprobados por el Ministerio de Transporte, dirigido a los conductores de los equipos destinados a la prestación del servicio público de transporte municipal; éste programa de capacitación también ha sido elaborado por la empresa constituyéndose en una fortaleza menor en tanto su aplicación o ejecución no ha tenido una frecuencia o constancia considerable.

**Cuadro 3. Matriz de Impacto del Perfil de la Capacidad Interna**

FACTOR	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
CULTURA CORPORATIVA						
Filosofía corporativa				X		X
Estructura organizacional				X		X
Motivación	X				X	
CAPACIDAD DIRECTIVA						
Análisis y usos de planes estratégicos				X		X
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X		X	
Flexibilidad y comunicación			X		X	
Orientación y control gerencial			X		X	
Uso de herramientas gerenciales		X				X
Capacidad para atraer y retener gente altamente productiva		X				X
CAPACIDAD FINANCIERA						
Liquidez		X				X
Apalancamiento		X				X
Rotación de activos totales				X		X
Margen operacional				X		X
Margen neto			X		X	
Rentabilidad patrimonio			X		X	
Rentabilidad activo total			X		X	
CAPACIDAD DE MERCADO						
Servicio				X		X
Atención al cliente			X		X	
Precio – Tarifa		X				X
Promoción			X		X	
Distribución	X				X	
Competencia	X				X	
Participación en el mercado		X				X
Barreras de entrada		X				X
Proveedores			X		X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Aplicación de tecnología	X				X	
Obsolescencia del parque automotor				X		X
CAPACIDAD TALENTO HUMANO						
Nivel académico del T.H.				X		X
Experiencia		X				X
Ausentismo		X				X
Seguridad Industrial		X				X
Proceso de selección		X				X
Capacitación	X					X

**Cuadro 4. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICA</b>	<b>PARCIAL</b>
FILOSOFÍA CORPORATIVA	0.05	1	0.05
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0.14	1	0.14
USO HERRAMIENTAS GERENCIALES	0.10	4	0.40
LIQUIDEZ	0.08	4	0.32
APALANCAMIENTO	0.05	4	0.20
RENTABILIDAD	0.02	2	0.04
ATENCIÓN AL CLIENTE	0.09	2	0.18
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0.10	4	0.40
BARRERAS DE ENTRADA	0.10	4	0.40
DISTRIBUCIÓN	0.14	3	0.42
EXPERIENCIA DEL R. HUMANO	0.05	4	0.20
OBSOLESCENCIA DEL P.A.	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

En la evaluación del factor interno de la empresa de Transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” se tiene una calificación de 2.83 indicando que la empresa tiene más fortalezas que debilidades. Entre las fortalezas más importantes están: uso de herramientas gerenciales, liquidez, apalancamiento, participación en el mercado, barreras de entrada, experiencia del recurso humano y distribución.

## **8.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)**

**8.2.1 Análisis del Entorno Económico.** Los procesos crecientes en los campos: económico, social, político, ambiental y tecnológicos, ocurridos en el mundo generados a fines del siglo pasado y comienzos del presente se han presentado como producto de las grandes transformaciones tecnológicas, sobre todo el relacionado al desarrollo de las comunicaciones, lo que ha incidido en la generación de procesos crecientes dinamizadores de la globalización e internacionalización de la economía.

En esta perspectiva la dinámica de la economía global esta condicionada al avance de la infraestructura productiva, de la comunicaciones y el transporte.

Este avance de las comunicaciones ha generado dos fenómenos palpables; por una lado el fluido de gran cantidad de información y la aplicación de ésta en los procesos productivos y por otro lado un profundo cambio en la concepción de los flujos económicos y culturales entre los países que van de la mano de la especialización de los centros urbanos en la prestación de servicios modernos de apoyo a la producción y al intercambio, entre ellos el transporte.

Lo anterior ha conllevado a que las organizaciones reacomoden sus estructuras básicas para ponerse a tono con las exigencias del entorno globalizado, sugiriendo la necesidad de cooperación entre grupos de países mediante

acuerdos formales de integración de comercio exterior a varios niveles, orientados a favorecer la inversión privada y ampliar los mercados mediante incentivos, bien sea de índole tributario o de facilitar los mecanismos de inversión en zonas de frontera aprovechando las ventajas comparativas y competitivas de cada uno de ellos.

Pues bien, esta nueva situación trae como efecto el surgimiento de modelos administrativos que proponen estructuras administrativas más planas, la concepción del trabajo en equipo adquiere importancia, la flexibilidad en los procesos administrativos y productivos están en primer orden, integración de empresa a través de alianzas estratégicas; son hoy en día el común denominador en el lenguaje empresarial.

**8.2.1.1 Dolarización de la Economía Ecuatoriana.** Observamos que la aplicación de éste modelo económico neoliberal tomó por sorpresa a todas las organizaciones tanto de Colombia así como de toda Latinoamérica y del mundo en general hasta el punto de que por no haber implementado una cultura de cambio continuo y de una capacidad de adaptación han sido sacadas del mercado generando consigo un problema social como el desempleo y la inseguridad, países como el Ecuador por ejemplo han llegado, como consecuencia a lo anterior, hasta perder su autonomía monetaria mediante la aplicación de la política de la dolarización de su economía, efectos que le son positivos para Ipiales por ser zona de frontera y el comercio se ve reactivado y por ende Ipiales

se convierte en receptor de comerciantes, viajeros, visitantes, en fin provenientes del vecino país del Ecuador quienes por las ventajas en precios vienen a hacer compras en éste municipio razón por la cual el flujo de personas que necesitan trasladarse de una lugar a otro aumenta y esto se convierte en una oportunidad mayor que tiene alto impacto sobre el desarrollo de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, ya que la demanda potencial de usuarios se incrementa.

**8.2.1.2 Economía de Frontera.** Ipiales por ser zona de frontera se convierte en paso obligado para el comercio internacional entre Colombia y Ecuador y los países del área andina, lo que hace que la demanda potencial de los servicios conexos al comercio, entre ellos el transporte, se vea incrementado como consecuencia del crecimiento de ésta población flotante convirtiéndose entonces en una oportunidad mayor que se debe aprovechar por que su impacto es considerado como alto ya que incide directamente con el incremento de clientes potenciales que tomarán en algún momento la decisión de utilizar éste servicio y la empresa debe estar preparada.

**8.2.1.3 Ipiales, Zona Económica Especial de Exportación.** Uno de los mayores obstáculos que se presentan para que las empresas vengán a realizar sus inversiones en la Zona Económica Especial de Exportación de Ipiales se ha comentado es la ineficiencia en la prestación de los servicios públicos entendidos éstos como los domiciliarios de agua , energía, teléfono, alcantarillado, entre



otros, pero le queda entonces a la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” que su tarea como prestadora del servicio público de transporte le corresponde la responsabilidad de mejorar de tal forma que se convierta en un punto llamativo y que aporte a la necesidad de cambio que tanto necesita la infraestructura productiva de la región. Por eso se podría decir que de dinamizarse la Zona Económica Especial de Exportación se convertiría en una oportunidad mayor cuyo impacto sería alto para el desarrollo de la organización.

**8.2.1.4 El Desempleo.** La crisis que se afronta en la actualidad a nivel nacional e internacional ha generado un problema social como lo es el desempleo, el cual se ha agudizado en los últimos tiempos y más aún para estas zonas marginales del contexto productivo del país donde no existen empresa e iniciativas que puedan generar puestos de trabajo y consigo los ingresos se ven reducidos en la gente lo que hace que no haya poder adquisitivo y la demanda se contrae disminuyéndose, de ésta forma la demanda de todos los bienes y servicios, entre ellos el de transporte urbano, por tal razón éste factor se convierte en una amenaza mayor cuyo impacto es alto para el crecimiento, estabilidad y desempeño de la organización.

**8.2.2 Análisis del Entorno Social.** El concepto de desarrollo ha superado los límites del modelo puramente productivista, a tal punto que ha llevado a las Naciones Unidas a darle un significado más amplio que rebasa el orden de lo meramente económico e incorpora la dimensión socio-cultural.

De ahí que los indicadores del desarrollo no pueden solamente estar referidos a los ingresos por habitante, sino incluir datos relativos a salud, alimentación, nutrición, acceso a servicios públicos, educación, cultura, entre otros dentro de una gama de diversos componentes que entretengan opciones de alcanzar una vida larga y saludable de adquirir conocimiento y de poder tener los recursos necesarios para disfrutar de un nivel de vida decoroso.

**8.2.2.1 Migración.** A nivel nacional el movimiento migratorio se ha incrementado y se convierte en un problema social, pues existen grandes cantidades de personas e incluso de familias completas que por motivo a la situación de violencia que vive el país, oleadas de desplazados buscan asentamiento en cualquier parte del país e Ipiales no es la excepción mas cuando se convierte en paso al Ecuador donde muchas personas hasta deciden reorganizar sus vidas en ése país y por otro lado Ipiales pasará a ser posiblemente un gran receptor de gente la cual agudizará la situación de vida de la ciudad por cuanto Ipiales tiene una estructura de servicios públicos, ingresos acordes al nivel poblacional actual, y si la población como consecuencia a la migración aumenta esto trae como consecuencia que se tenga que compartir todo lo anterior desmejorándose las condiciones de vida del ipialeño, convirtiéndose en una amenaza menor para la demanda de servicios pues los ingresos se disminuyen y talvez no hayan los ingresos suficientes para pagar los pasajes de transporte de bus urbano afectándose los intereses de la empresa.

**8.2.2.2 Educación.** En una forma cualitativa se puede afirmar que la oferta se encuentra alejada de la realidad regional, requiriéndose investigaciones que mejoren el proceso de aprendizaje ligado al entorno natural, cultural y a la cotidianidad de la vida social y productiva de la comunidad.

Siendo la educación uno de los sectores estratégicos para el desarrollo de la región a través del impulso de las organizaciones, el ritmo de su crecimiento y su desarrollo en el tiempo debe fortalecerse para que corresponda a las demandas planteadas.

La infraestructura instalada no es la suficiente, los docentes que laboran en instituciones privadas se concentran en la secundaria urbana, la primaria y preescolar urbana. La educación universitaria ha aumentado su oferta y ha diversificado los programas de pregrado y postgrado pero que requieren ajustarse aún más con las necesidades del desarrollo de la región.

Para que Ipiales y toda la región se transformen cualitativamente hacia la formación de una cultura democrática y empresarial, ya que ésta se convierte en impulso de desarrollo para el proceso de combinación de valores culturales y sociales de la región, permitiéndole al individuo a entenderse y tener la capacidad de interpretar el mundo en que vive.

De todas maneras se constituye éste factor en una oportunidad mayor para “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” por cuanto le permite acceder a mano de obra y laboral más calificada, garantizándose así el desempeño y logro de los objetivos de la organización de una manera eficiente y eficaz.

**8.2.2.3 Seguridad.** En la actualidad a nivel nacional, regional y local se ha emprendido por parte las autoridades unos operativos contundentes contra la delincuencia y la política del gobierno en cuanto a la seguridad se ve que está dando resultado.

Pues le está devolviendo confianza a la sociedad colombiana y la actividad económica empieza a tener algunos repuntos sobre todo lo relacionado con el turismo y el transporte, ya que en la actualidad la gente ha perdido el temor de salir de sus casas y utilizar las carreteras colombianas para dirigirse a diferentes destinos del país; Nariño e Ipiales se convierten en foco de atracción atraídos por la dinamización comercial generado por la ventaja en el tipo de cambio y manejo monetario que tiene Colombia respecto al Ecuador que hace algún tiempo dicho país se dolarizó. En éste sentido se observa que Ipiales es cada vez más visitada ya que ofrece la tranquilidad que cualquier persona pudiera demandar en cualquier parte donde desee estar. Es así que también se constituye en una oportunidad menor ya que la empresa pueda ver aumentado el potencial de demanda del servicio ya que la gente no tendrá miedo de que el bus no sea

atracado o robado más aún cuando éstos hechos registran unas estadísticas nulas según reporte de la empresa.

**8.2.2.4 Estructura Socioeconómica de la Región.** La ubicación, distribución, estructura, variación y características de la población están íntimamente relacionadas con la calidad y el propósito de vida que busca todo ser humano para el desarrollo de la sociedad.

Especialmente la mayor parte de la población se encuentra ubicada en la zona urbana del municipio de Ipiales, que constituye el 77.92% (64767 habitantes) y el restante 22.08% (18360 habitantes), localizados en la zona rural (DANE 1993). La evolución de la dinámica poblacional en el municipio de Ipiales, se halla fuertemente influenciada por el comportamiento de la economía de la región fronteriza.

La distribución espacial de la población se presenta en forma lineal, nuclear y en algunas veredas en forma dispersa. Linealmente la población esta ubicada a lo largo de las vías carreteables por el fácil acceso que las mismas vías permiten hacia los centros funcionales tales como Ipiales, Las Lajas, San Juan, La Victoria, El Carmelo y Tulcán en el Ecuador.

Teniendo en cuenta que la tasa de crecimiento de la población es igual a 1.33% acorde con los dos últimos censos realizados por el DANE se tiene que Ipiales para los próximos cinco años contará con una población de :

**Cuadro 5. Población de Ipiales (Proyectado Censo 1993)**

<b>Año</b>	<b>Total</b>	<b>Cabecera</b>	<b>Resto</b>
1993	83127	64767	18360
1999	90011	70136	19875
2000	91212	71072	20142
2001	92430	72021	20409
2002	93664	72982	20682
2003	94914	73960	20954
2004	96182	74945	19237
2005	97475	75945	21520

**FUENTE: DANE. Proyecciones censo 1993. Página 58.**

El crecimiento poblacional y urbanístico de Ipiales le ofrece a la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” una oportunidad de carácter menor por haber incrementado la demanda del servicio así como también el cubrimiento de zonas residenciales que día a día se van construyendo en el casco urbano de la ciudad.

**8.2.2.5 Proceso de Redistribución de la Renta.** Ipiales se constituye en una zona inminentemente comercial, la mayor parte de la gente adquiere sus ingresos como producto de las actividades de comercio que realizan ya sea de manera formal e informal, sobresaliendo la segunda dado que la escasez de capital no permite el montaje de grandes empresas en la ciudad y por tal razón dentro de la estratificación socioeconómica de Ipiales son los estratos 2 y 3 los que abarcan la mayor parte de la población, es decir son personas que hacen parte de la clase media que además de la anterior forma de acceder a sus ingresos en su mayor parte son empleados asalariados y como es característico no cuentan con un vehículo de transporte y siente entonces la necesidad de utilizar los servicios del transporte colectivo, siendo esto una oportunidad menor que tiene la empresa para direccionar la prestación de sus servicios.

### **8.2.3 Análisis del Entorno Geográfico**

**8.2.3.1 Ubicación Astronómica.** El municipio de Ipiales se encuentra ubicado al sur de la región andino – amazónica del departamento de Nariño formando parte de la meseta de Túquerres e Ipiales.

Está ubicado a 2.897 metros sobre el nivel del mar, por su ubicación el municipio presenta un clima tropical de alta montaña frío con fluctuaciones relativamente estable y con precipitación moderada constituyéndose en un aporte a la vegetación y a los suelos de la zona.

Ipiales se ha constituido por mucho tiempo como la segunda ciudad del departamento de Nariño, debido a que tiene una posición estratégicamente favorable como zona fronteriza entre Colombia y Ecuador y por estar rodeado por 12 municipios mas que constituyeron la Provincia de Obando convirtiéndose en una zona de conexión entre Ipiales – Pasto y el resto de Colombia, así mismo Ipiales – Tulcán y el interior del Ecuador.

Esto es tomado también como una oportunidad menor del desarrollo empresarial de la región y que de una u otra manera está redundándose en el desarrollo de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”.

**8.2.3.2 Infraestructura Vial.** Ipiales presenta un relieve topográficamente quebrado lo que no le ha permitido diseñar un sistema vial técnicamente recomendable al servicio de transporte interno municipal, pues encontramos calles que tiene pendientes muy pronunciadas que no permiten su uso en forma regular lo cual obliga a que se usen siempre las vías centrales de la ciudad creándose el problema de congestión vehicular.

Por otro lado se puede decir que Ipiales tal como lo determina el Plan Básico de Ordenamiento Territorial, el 90% de su malla vial se encuentra pavimentada pero hay que hacer claridad que ése pavimento en la mayor parte ya cumplió su ciclo de vida y hoy las calles se encuentran supremamente deterioradas.



Así mismo el proceso de desarrollo urbanístico indiscriminado y caracterizado por falta de planificación presenta una malla vial con calles supremamente angostas y en casi en todas las carreras principales éstas no tiene una continuidad regular, en fin todos éstos aspectos constituyen una amenaza mayor para la empresa pues obstaculizan el ejercicio normal de la prestación del servicio de la empresa.

**8.2.3.3 Tamaño del Área de Circulación.** El espacio geográfico del municipio de Ipiales es de 1.646 kilómetros cuadrados que representa el 5% del área total del departamento de Nariño. Casi el 32% corresponde al área urbana la cual gracias a su proceso urbanístico ha hecho que en los últimos tiempos presente una ampliación del área residencial, razón por la cual se puede observar que existen tramos de rutas que en promedio tienen entre 2.5 Km. y 3.5 Km. de recorrido lo que obliga a los usuarios a hacer uso del transporte vehicular para trasladarse de un lugar a otro y la empresa encuentra en esto una oportunidad mayor para diseñar y replantear sus rutas para garantizar una cobertura óptima en todos los puntos urbanísticos y residenciales de la comunidad para prestarles el servicio.

#### **8.2.4 Análisis del Entorno Político.**

**8.2.4.1 Liderazgo Político.** En el avance histórico del proceso de descentralización política administrativa y fiscal surgen muchos interrogantes sobre la definición del sentido y contenido del proceso frente al papel, las funciones, competencias y responsabilidades que han sido conferidas a los

departamentos y municipios, así una primera aproximación se logra con la primera expedición de las leyes 22/85 y 3/86 donde se definen como " Las instancias intermedias encargadas de asegurar la regionalización del plan de desarrollo económico y social, realizar y optimizar las transferencias asignadas y usos de los recursos y las políticas públicas entre los niveles territoriales para la gestión del desarrollo y para la prestación de asistencia técnica administrativa y financiera a los municipios de su jurisdicción y bajo los principios de control tutela del nivel nacional sobre los planes y programas que comprometen en desarrollo local".

En fin, todo este proceso ha servido para que los alcaldes particularmente en los municipios elaboren planes de desarrollo y en lo concerniente al transporte se observa que gracias a las gestiones de los últimos gobiernos municipales ha sido posible la apertura de nuevas vías así como también se han conseguido recursos para la pavimentación de la vía a Las Lajas que está en construcción, existen recursos para continuar con la construcción de la vía perimetral, aspectos que se convierten en oportunidad menor para el desarrollo de tránsito local, el cual beneficia de una forma directa a la empresa "COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A."

**8.2.4.2 Políticas Normativas del Transporte.** El gobierno nacional colombiano en procura de fijar los lineamientos normativos que se deben tener en cuenta para el ejercicio del transporte ha expedido una serie de leyes que la regulan, de lo cual se hace una breve descripción:

❖ **NORMAS DE TRANSITO:** Decreto 1344 de agosto 4 de 1970.  
Decreto 1809 de 1990 que reformó el anterior.

❖ **NORMAS DE TRANSPORTE**

Ley 105 de diciembre 30 de 1993  
Decreto 0491 de marzo 14 de 1996  
Ley 336 de diciembre 20 de 1996  
Decreto 1558 de agosto de 1998

❖ **NORMAS DEL MEDIO AMBIENTE**

Decreto 1867 de agosto 3 de 1994  
Decreto 1868 de agosto 3 de 1994  
Ley 99 de diciembre de 1993

Esto se convierte en un mecanismo de dirección que favorece tanto a la empresa como a los usuarios ya que a través de estas normas lo que se busca es el beneficio, social, ambiental y económico para que la actividad del transporte tome parte activa en el proceso de desarrollo sostenible, esto se ha convertido en una oportunidad mayor que ha aprovechado la empresa ya que estas normas se convierten en barreras de entrada como ya se ha visto anteriormente para que otras empresas entren al mercado del transporte urbano toda vez que ahí se definen una serie de requisitos que las organizaciones interesadas deben acreditar para poder ser habilitadas para la prestación del servicio de transporte urbano.

**8.2.4.3 Situación Política Internacional.** Como es de todos conocido la situación política internacional no es la mejor, citando para empezar a Venezuela país que hasta la fecha ya cuentan con dos meses de protesta al gobierno del presidente Hugo Chávez, lo que ha hecho que la producción general de todo el sistema económico y productivo de ese país se hayan paralizado y donde la sociedad empieza ya a vivir situaciones de hambre y desesperación frente al futuro que les depara, pero el punto más neurálgico de interés para el tema lo constituye el hecho de que considerando que Venezuela basa su economía en la producción del petróleo este país ha dejado de producir y la oferta mundial se ve reducida por lo que el precio internacional se ve presionado al alza; así mismo se puede citar el caso del conflicto desatado entre Estados Unidos e Irak, que también es uno de los mayores productores de petróleo, lo que se convierte en una amenaza mayor frente a al sector transportador mundial del cual no escapa la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, pues el precio internacional tendería a subir, igualmente el precio interno de combustibles que haría incrementar las tarifas o talvez sin suministro del mismo tal como ya lo han vivido los vecinos compatriotas del vecino país de Venezuela.

**8.2.4.4 Reforma Tributaria.** Las actuales políticas del gobierno tendientes a subsanar los desequilibrios fiscales han llevado a la implementación de más y más impuestos y como es comprendido dentro de la teoría económica estas teorías tienen un efecto negativo en tanto disminuyen el ingreso real de los agentes económicos y con

ello se restringe la demanda agregada, es decir, tienen un efecto recesivo; pues bien estas políticas son asumidas como una amenaza mayor para la situación financiera y de la empresa por cuanto tendrá que sufragarle al estado los impuestos al patrimonio, el tres por mil, IVA que se hizo extensivo a casi la mayor parte de productos básicos en fin; haciendo que los ingresos de la misma se vean disminuidos.

**8.2.4.5 Reforma Laboral.** La reforma laboral se considera como una política que busca reducir costos a la contratación de mano de obra y darle más flexibilidad a las relaciones obrero – patronales, esto con el fin de compensar los esfuerzos financieros que las empresas tienen que hacer en relación a la carga tributaria explicada anteriormente, pero de una u otra manera esta es una oportunidad menor para que la empresa pueda contratar personas a menor costo.

**8.2.4.6 Tratamiento preferencial del precio de combustibles en zonas de frontera.** Ipiales por su posición fronteriza y marginal respecto al centro del país se ha visto beneficiada por la emisión de una norma que establece el suministro de combustibles a la zona fronteriza de Ipiales a un precio con diferencia aproximada de \$800 respecto al resto del país, todo ello para compensar los costos del transporte del producto hasta estas zonas, hecho que ha beneficiado a todos los usuarios del transporte y productores, también del cual no

escapa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” Por lo tanto lo anterior se convierte en una oportunidad mayor.

### **8.2.5 Análisis del Entorno Tecnológico.**

**8.2.5.1 Acceso a nuevas tecnologías.** Existen países líderes en tecnología de fabricación de automóviles como Canadá, Alemania, en busca de soluciones a la contaminación ocasionadas por los vehículos, las cuales están encaminadas a la búsqueda de motores que sean más eficientes en quemar el combustible.

Otros productores están buscando soluciones más radicales, eliminando la gasolina como combustible para los automóviles e incrementar el uso del gas natural, el metanol y el hidrógeno, que representa descargas menores de contaminación en el ambiente, otras de las alternativas que se ha estudiado para mover vehículos es el magnetismo, países como Inglaterra y Francia están implementándolo y les ha traído resultados magníficos en cuanto a velocidad y contaminación; desgraciadamente los costos y la infraestructura para llevarlo a cabo es demasiado alto, así mismo se sigue estudiando el uso de la energía solar. Muy seguramente en poco tiempo el sector del transporte se verá beneficiado con la llegada de nuevos motores más eficientes y económicos o con la

introducción de sustancias y combustibles de mayor limpieza que permitan conservar el medio ambiente.

Pero aprovechando las ventajas de las características de los motores actuales se puede decir que el programa de reposición del parque automotor nos acercará a las condiciones del mercado competitivo, cada vez que al cambiar del consumo de gasolina al sistema de diesel el ahorro económico es significativo y los grados de contaminación también se reducen, así como también la imagen de la empresa mejora, la imagen de la ciudad también. Por lo anterior se califica como una oportunidad menor.

#### **8.2.6 Análisis del Entorno Ambiental.**

**8.2.6.1 Contaminación ambiental.** El transporte es la actividad que mayor cantidad de monóxido de carbono está arrojando a la atmósfera. Cabe resaltar que la edad vehicular, cuando los vehículos cumplen su vida útil, los buses tienden a consumir más combustible y por ende a expulsar más gas contaminante; de ahí que existan leyes que regulan a dichas empresas, constituyéndose esto en una amenaza menor, en tanto que la empresa ya a adoptado un programa de protección básico para el medio ambiente, de acuerdo a lo establecido por el artículo 15 numeral 4º. Del decreto 1558 de agosto

4 de 1998: “La autoridad del sector del transporte competente, en concordancia con la autoridad ambiental establecerá los niveles máximos de emisión de sustancias, ruidos y gases contaminantes de los motores de vehículos”.

**Cuadro 6. Matriz de Impacto del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio**

FACTOR	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		IMPACTO	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>						
Dolarización Economía del Ecuador		X				X
Economía de frontera		X				X
Ipiales como ZEEX		X				X
Desempleo				X		X
<b>FACTORES SOCIALES</b>						
Migración			X		X	
Educación		X				X
Seguridad	X				X	
Estructura socioeconómica	X				X	
Distribución de la renta	X				X	
<b>FACTORES GEOGRÁFICOS</b>						
Ubicación astronómica	X				X	
Infraestructura vial				X		X
Área de cobertura		X				X
<b>FACTOR POLÍTICO</b>						
Liderazgo político	X				X	
Normas de transporte		X				X
Política internacional				X		X
Reforma tributaria				X		X
Reforma laboral	X				X	
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>						
Acceso a nuevas tecnologías	X				X	
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>						
Contaminación ambiental			X		X	



**Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICA</b>	<b>PARCIAL</b>
DOLARIZACIÓN ECONOMÍA ECUADOR	0.12	4	0.48
IPIALES ZEEE	0.12	4	0.48
MIGRACIÓN	0.05	2	0.10
ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA	0.07	3	0.21
SEGURIDAD	0.10	3	0.30
UBICACIÓN ASTRONÓMICA	0.12	3	0.36
INFRAESTRUCTURA VIAL	0.12	1	0.12
LIDERAZGO POLÍTICO	0.05	3	0.15
ÁREA DE COBERTURA	0.10	4	0.40
REFORMA LABORAL	0.10	3	0.30
REFORMA TRIBUTARIA	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.65</b>

La empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” en su evaluación del factor externo obtuvo una calificación del 2.65 lo que indica que en el rango de calificación se aproxima más al segmento de oportunidades, es decir sus factores la posicionan como una empresa que está en una situación favorable, a pesar de que se encuentra afectada por algunas amenazas que de no establecer la aplicación de estrategias para aprovechar sus fortalezas y oportunidades aquí identificadas la situación puede tender a decaer.

### Cuadro 8. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN PROMEDIO	COMPETIDORES			
		“COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”		“TAXIS LA FRONTERA S.A.”	
		Calif.	Resul.	Calif.	Resul.
Obsolescencia	0.150	1	0.150	2	0.300
Calidad del servicio	0.175	1	0.175	2	0.350
Cobertura	0.135	4	0.540	2	0.270
Distribución	0.135	3	0.405	2	0.270
Participación mercado	0.135	4	0.540	2	0.270
Competencia	0.135	3	0.405	3	0.405
Precio - tarifa	0.135	4	0.540	3	0.405
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.755</b>		<b>2.270</b>

### 8.3 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

Para la elaboración de la presente matriz se tuvo en cuenta como metodología el sistema de panel, donde el ítem de ponderación ha sido considerado como un valor a la unidad relacionándolo como EVENTO COMPETENCIA para los cuales se ha distribuido una valoración de esta unidad, para siete aspectos fundamentales que determinan las características diferenciadoras de la competencia, haciendo sopesar mayor ponderación en el factor calidad del servicio

y edad vehicular, por cuanto el primero es el factor más importante para lograr un buen posicionamiento en el mercado, de acuerdo a las exigencias manifiestas por el cliente con base a la tesis del nuevo marketing estratégico y el segundo factor porque tiene mucha relación con el anterior, una máquina obsoleta jamás brindará satisfacciones frente a nuevas manifestaciones tecnológicas presentes en el mercado.

**8.3.1 Obsolescencia Parque Automotor:** “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, tiene como ya se ha dicho casi que el 40% de su parque automotor cumplida ya su vida útil, mientras que “TAXIS LA FRONTERA S.A.” escasamente llega a un promedio del 10% por tal razón se califica con un punto y dos puntos a “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, y “TAXIS LA FRONTERA S.A.” respectivamente teniendo en cuenta que la calificación va de uno a cuatro; siguiendo el criterio de calificación de debilidades y fortalezas así como de oportunidades y amenazas expuestas en la metodología.

**8.3.2 Calidad del Servicio:** Para ello se ha tenido en cuenta los grados de quejas y reclamos que se hacen públicos por la ciudadanía para lo cual se le da una calificación de un punto a “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, y dos puntos a “TAXIS LA FRONTERA S.A.”, por cuanto el servicio de taxi es mucho más rápido salvo la

incomodidad que causa la subida y bajada de pasajeros y la estrechez del vehículo.

**8.3.3 Cobertura:** En cuanto a cobertura pues ya se ha anotado “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, cuenta con un cubrimiento del servicio a través de siete rutas haciendo un basto recorrido por la mayor parte de los sectores urbanos y hoy en día tienen cubrimiento a sectores rurales, por eso se lo califica con cuatro puntos, mientras “TAXIS LA FRONTERA S.A.” por tener solo cuatro rutas y por tener una capacidad de pasajeros reducida se le califica con un puntaje de dos.

**8.3.4 Distribución:** “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” tiene una ventaja competitiva respecto a la empresa “TAXIS LA FRONTERA S.A.”, en tanto la primera ofrece siete (7) rutas para el cubrimiento de sus servicios la segunda solamente ofrece su servicio a través de cuatro (4); lo que le permite a la primera llegar a cubrir casi totalmente todos los barrios y sectores residenciales de la ciudad, por tal razón se le ha calificado con un puntaje de 3 considerándose que se trata de una fortaleza menor.

**8.3.5 Participación en el mercado:** Con respecto a la capacidad de los vehículos utilizados por la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE

IPIALES S.A.” por tratarse de buses, busetas y microbuses que le permiten transportar en promedio veinte (20) pasajeros cómodamente viajando a sus destinos, ésta empresa transporta aproximadamente 561.900 pasajeros promedio mensual, mientras que la competencia por el hecho de utilizar taxis con capacidad de cinco (5) pasajeros y cubriendo solo cuatro (4) rutas transporta mensualmente cerca de 307.200 pasajeros; calificándose a ésta variable como una fortaleza mayor, es decir asumiendo una calificación cuantitativa de 4 puntos.

**8.3.6 Competencia:** A pesar de que la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” por muchos años se había consolidado como una empresa monopolística de transporte urbano se dice que no supo acomodarse a las condiciones cambiantes del mercado y los clientes-usuarios exigían cambios en la atención del servicio, en vista a su incapacidad de cambio surgió una nueva empresa de transporte público urbano “TAXIS LA FRONTERA S.A.”, pero aún así de acuerdo a las condiciones antes mencionadas se dice que la empresa sigue teniendo ventajas por cuanto su cobertura y la forma de distribución del servicio hacen que la competencia sea afrontada, así como también las trabas o barreras de entrada aseguran a éstas empresas seguir manejando el mercado en una forma de duopolio, razón por la cual se ha calificado a “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” con

respecto a la competencia con una fortaleza menor otorgándole una calificación cualitativa de 3 puntos.

**8.3.7 Precio – Tarifa:** Como ya se ha notado el criterio de tarifas se establece para la fijación del precio a pagar por el acceso a un servicio público para la satisfacción de las necesidades básicas con el propósito de que a él puedan tener alcance los usuarios potenciales sin ningún tipo de discriminación y en condiciones menos onerosas y además en forma masiva. Por ésta razón la capacidad de transporte de sus vehículos les permiten trasladar a gran cantidad de personas a un precio – tarifa que es fijado por las autoridades municipales competentes con base a lo reglamentado por las normas de servicios públicos siguiendo el criterio del costo medio nacional y por la característica de su parque automotor se observa que su tarifa es menor en relación al fijado para la competencia, por ésta razón se le ha calificado como una fortaleza mayor, es decir cuantitativamente se le ha dado un puntaje de 4 puntos.

Como se puede observar, en términos generales la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” es mucho más ventajosa respecto a la empresa competidora “TAXIS LA FRONTERA S.A.”, obteniéndose una calificación de 2.755 y 2.27 respectivamente, teniendo por consiguiente aspectos por mejorar previa aplicación del plan operativo sugerido por el presente trabajo.

**Cuadro 9. Matriz FAVOD**

<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<b>EXTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dolarización económica Ecuatoriana.</li> <li>2. Economía de frontera.</li> <li>3. Ipiales como ZEEE.</li> <li>4. Educación</li> <li>5. Magnitud en la distancia de Rutas.</li> <li>6. Normas de transporte</li> <li>6. Precio diferencial de combustible</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempleo</li> <li>2. Política internacional</li> <li>3. Infraestructura vial</li> <li>4. Reforma tributaria</li> </ol>
<b>INTERNOS</b>		
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de herramientas gerenciales.</li> <li>2. Capacidad para atraer y retener gente altamente productiva</li> <li>3. Liquidez</li> <li>4. Apalancamiento</li> <li>5. Precio - tarifa</li> <li>6. Participación en el mercadeo</li> <li>7. Barreras de entrada</li> <li>8. Experiencia del talento humano</li> <li>9. Ausentismo</li> <li>10. Seguridad industrial</li> <li>11. Proceso de selección de personal.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestionar con entidades de capacitación cursos de servicio al cliente</li> <li>* Lanzar campañas publicitarias invitando a la población ecuatoriana a visitar a Ipiales – Cortesía de “Colectivos Ciudad de Ipiales S. A.”</li> <li>* Mejorar el servicio innovando y agregándole valor.</li> <li>* Preparar al personal para recibir el pasaje en dólares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dentro de las herramientas gerenciales existe el programa de reposición de equipos para afrontar cualquier incremento del precio del combustible.</li> <li>* Aprovechar el alto grado de motivación del personal para incrementar su productividad y reducir los costos y aumentar la rentabilidad.</li> <li>* Hacer llamadas de atención al gobierno municipal para que mejore el estado de vías</li> </ul>
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Filosofía corporativa</li> <li>2. Estructura organizacional</li> <li>3. Ausencia de planes estratégicos</li> <li>4. Rotación de activos totales</li> <li>5. Margen operacional</li> <li>6. Obsolescencia parque automotor.</li> <li>7. Calidad del servicio</li> <li>8. Nivel académico del personal</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitar o contratar personal calificado con visión gerencial más amplia que sea capaz de crear una cultura corporativa y gerencial más eficiente.</li> <li>* Mejorar la calidad del servicio y hacer reposición del parque automotor para aprovechar las oportunidades 1.2.3.</li> <li>* Reestructurar el esquema administrativo de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Replantear los principios corporativos misión, visión, objetivos de la empresa.</li> <li>* Establecer capacitación permanente y sistemas de control no al cumplimiento de las tareas sino a la calidad de las mismas.</li> </ul>
<b>VENTAJAS COMPARATIVAS(V)</b>	<b>ESTRATEGIAS (VA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (VD)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobertura del Mercado</li> <li>2. Capacidad Instalada</li> <li>3. Participación en el Mercado.</li> <li>4. Precio del servicio (Tarifas).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La amplia cobertura del mercadeo debe mantenerse a través del mejoramiento del servicio para que los ingresos se incrementen para poder asumir los gastos de los impuestos de la reforma tributaria y de esta forma también ver incrementado el fondo de reposición de vehículos.</li> <li>* Exigir que se haga uso de los recursos de la sobretasa a la gasolina para el mejoramiento de la malla vial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La participación y la cobertura del mercadeo deben servir para tener una motivación de mejorar el servicio que presta la empresa.</li> <li>* El diferencial de precios en el combustible incrementa las utilidades e ingresos para la empresa que conjuntamente con el grado de liquidez que ella tiene, promueva módulos.</li> <li>* Capacitación al personal en todas las áreas del conocimiento</li> </ul>

## **9. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

Con el uso de ésta metodología se busca identificar todas las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto y mide cualitativa y analíticamente la habilidad de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” para reaccionar ante esas amenazas determinando la posibilidad de ocurrencia, esto dentro de un diagrama de vulnerabilidad. Con ello será posible la identificación de puntales o elementos de soporte sobre los cuales descansa o depende la organización para permanecer en el mercado, entre ellos: el recurso humano, situación del mercado, relaciones con la competencia, factores tecnológicos, financieros, etc.



**Cuadro 10. Matriz de Vulnerabilidad**

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIAS	IMPACTO 0-10	PROBABILIDAD 0-1	REACCIÓN 0-10	GRADO DE VULNERABILIDAD
1. Calidad del servicio	La empresa competidora mejora el servicio.	Reclamos y quejas de los clientes.	6	0.4	5	III
2. Obsolescencia de vehículos.	Los costos de manejo y combustión altos.	Bajos niveles de rentabilidad, disminución de calidad del servicio.	5	0.4	5	III
3. Infraestructura vial en mal estado.	Deterioro más acelerado del parque automotor.	Retrasos en el cumplimiento de los despachos. Pérdida del valor de los vehículos.	5	0.4	6	III
4. Filosofía corporativa y débil estructura empresarial.	Pérdida del direccionamiento y control del rumbo de la organización.	Incumplimiento del objeto social para el que fue creada la entidad. Desaparición del mercado.	6	0.4	6	III

**Cuadro 11. Matriz de Diagrama de Vulnerabilidad**

<b>INDEFENSA I</b>	<b>EN PELIGRO II</b>
<p>Cuando se registran altos índices de impacto y la probabilidad de ocurrencia es alta frente a una baja capacidad de reacción de la empresa.</p>	<p>- Cuando los impactos y la probabilidad de ocurrencia están en termino medio frente a una baja capacidad de reacción de la empresa</p>
<b>VULNERABLE III</b>	<b>PREPARADA IV</b>
<p>- Cuando los impactos y la probabilidad de ocurrencia están por debajo de la media y existe un grado de reacción considerable alto por parte de la empresa.</p>	<p>- Cuando los impactos y la probabilidad de ocurrencia están cercanos a la media y el grado de reacción es alta.</p>

De acuerdo con el análisis de vulnerabilidad de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” se tiene:

### **9.1 LA CALIDAD DEL SERVICIO Y OBSOLESCENCIA DEL SERVICIO**

La empresa se encuentra en una situación entre vulnerable y preparada, lo que significa que la empresa debe mejorar su capacidad de reacción para atender al cliente como el lo requiere y entender que las empresas existen gracias a ellos.

Para ello es necesario que la empresa garantice mayor comodidad a través de un parque automotor en excelentes condiciones, así como también mejorar la atención al cliente mediante una capacitación constante al personal de la empresa.

## **9.2 INFRAESTRUCTURA VIAL EN MAL ESTADO**

“COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” frente al problema del mal estado de las vías se encuentra en una situación también de vulnerable y preparada, pues cuenta con un personal idóneo y con mucha experiencia en conducción de tal manera que son ellos quienes saben salvar todos los obstáculos que éste problema trae consigo. Sin embargo, la empresa consume a través de su parque automotor gran cantidad de combustible aportando a los ingresos corrientes de la nación, lo que le dá autoridad para reclamar la inversión de los recursos de la sobretasa al mantenimiento de las vías del municipio.

## **9.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA Y DÉBIL ESTRUCTURA EMPRESARIAL**

Éstos dos aspectos caracterizan a la empresa también por colocarla en una situación de vulnerabilidad y tendiendo a estar preparada, pues a pesar de no existir unos lineamientos administrativos estratégicos, la administración de la empresa ha sido capaz de

crear un ambiente agradable y tener al personal motivado para que los objetivos, aunque de corto plazo, se alcancen.

La empresa para pasar definitivamente al cuadrante cuarto debe emprender una tarea de culturizar al personal sobre los nuevos criterios administrativos de alta gerencia o gerencia estratégica.

## 10. INDICADORES DE GESTIÓN

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados los cuales se expresan en índices de gestión. Por lo tanto, es importante fijar estos índices antes de formular el plan estratégico, ya que ayudará a evaluar y controlar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, así como también servirá para comparar lo ejecutado con lo planificado y tomar correctivos necesarios a tiempo para corregir las desviaciones en caso de presentarse.

### 10.1 ÍNDICE DE EFICIENCIA

Miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de recursos.

INDICADORES	ESTÁNDARES
<b>Liquidez:</b> Activo corriente / pasivo corriente	2
<b>Endeudamiento:</b> Pasivo total / activo total	15%
<b>Rotación de activos totales:</b> Ingresos operacionales / activo total	2 veces
<b>Margen neto:</b> Utilidad neta / ingresos operacionales	15%
<b>Rentabilidad sobre patrimonio:</b> Utilidad neta/ patrimonio	20%
<b>Rentabilidad sobre activos totales:</b> Utilidad neta / activo total	17%
<b>Utilidad por acción:</b> Utilidad neta / No. Acciones en circulación	\$15.000

### 10.2 ÍNDICE DE EFICACIA

Miden el grado en que se alcanzaron los objetivos de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados

INDICADORES	ESTÁNDARES
<p><b>Índice de crecimiento en ingresos:</b>  <u>Ingreso año actual – ventas año anterior</u>            Ventas año anterior</p>	15%
<p><b>Utilización de la capacidad instalada:</b>  <u>No. Promedio de pasajeros por ruta</u>            No. Total de puestos del vehículo</p>	85%

Los índices de eficiencia conjugados en los índices de eficacia conducen a la efectividad de la empresa.

### 10.3 INDICADORES DE ACTIVIDAD

Facilitan la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales.

- Número de citaciones a reuniones vs. reuniones realizadas
- Número de decisiones tomadas vs. ejecutadas
- Número de capacitación planeados vs. ejecutados
- Número de visitas programadas vs. Ejecutadas

#### 10.4 ÍNDICE DE IMPACTO CAUSALES

Son aquellos factores internos y externos que generan satisfacción o insatisfacción y quienes tienen efecto sobre los índices fundamentales, es decir aquellos que afectan la rentabilidad, el servicio al cliente y la competitividad de la empresa.

INDICADORES	ESTÁNDARES
<b>Índices de reclamos:</b> <u>No. de reclamos de clientes por mes</u> No. de clientes atendidos por mes	0%
<b>Índice de respuesta a clientes:</b> <u>No. de reclamos con respuesta por mes</u> No. De reclamos por mes	100%
<b>Índice de cumplimiento:</b> <u>No. de despachos reales al día</u> No. de despachos programados al día	100%
<b>Índice de cartera vencida:</b> <u>No. de cuentas por cobrar</u> No. de cuentas totales por cobrar	0%
<b>Índice de accidentes:</b> <u>No. de accidentes por mes</u> No. de clientes por mes	0%

## 11. PLAN DE ACCIÓN O PLAN OPERATIVO

### EMPRESA DE TRANSPORTES “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES LOGRO
Aumentar los ingresos operacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprender programas publicitarios y campañas de cultura ciudadana.</li> <li>• Mejorar el servicio atendiendo bien al usuario.</li> </ul>	Aumentar en promedio el 15% los ingresos durante cinco años subsiguientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar al alcalde y empresarios para proponer y contratar publicidad en el Ecuador.</li> <li>• Hacer ejercicios de atención al cliente con el personal operativo a través de normas de urbanidad.</li> </ul>	Gerente y todo el personal.	Siempre	\$1.000.000 anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de anuncios radiales y volantes repartidos.</li> <li>• Valor en libros de la cuenta ingresos.</li> </ul>
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES LOGRO
Capacitar y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el plan de</li> </ul>	Lograr que el	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar al</li> </ul>	Jefe administrativo y	Siempre	\$600.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. de personas</li> </ul>



controlar personal capacitado.	selección de personal. • Programar cursos de capacitación.	100% del personal sea capacitado en 1 año y de ahí en adelante se dicten cursos semestrales.	personal sobre la importancia de la capacitación. • Buscar profesionales o entidades que ofrezcan capacitación.	todo el personal.		anual	nuevas capacitadas.
Diseñar un modelo de reestructuración administrativo.	• Organizar una reunión con todo el personal para hacer ampliamente participativa la propuesta de inquietudes. • Contratar expertos.	Promulgar el modelo que debe ser presentado y ejecutado en ocho meses.	• Elaborar el diagnóstico de la empresa. • Elaborar el borrador y socializarlo. • Corregir y presentar el trabajo final y ejecutarlo.	Gerente y todo el personal.	Ocho meses	\$1.000.000	• Implementación del modelo de reestructuración.
Definir mecanismos de disminución de gastos operativos.	• Examinar las formas de contratación de combustibles y lubricantes, servicio de mecánica y mantenimiento, etc.	Disminuir los gastos en un 15% en el primer año y un 2% en los años subsiguientes.	• Hacer nuevas cotizaciones de insumos. • Revisar forma de contratación de personal. • Solicitar descuentos a los proveedores.	Jefe financiero y todo el personal.	2 meses	\$200.000	• Análisis de las cuentas de egresos en los libros de contabilidad.
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES LOGRO</b>
Cambiar parque automotor a un ritmo del 20% anual.	• Afiliar a personas que matriculen buses nuevo. • Vender buses viejos y financiar	Reemplazar en 5 años y en un 100% los vehículos que han cumplido su	• Buscar clientes que compren buses viejos. • Proponer a la Asamblea General	Gerente y Junta General.	1 año	\$500.000	• Estadística de buses con vida útil mayor a 20 años.

	viejos y financiar nuevos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamizar fondo de reposición de parque.</li> </ul>	ciclo de vida.	Asamblea General de Accionistas inversión en el parque automotor.				
Disminuir las quejas y reclamos de los usuarios en un 0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en el Sena para mejorar el servicio al cliente.</li> <li>• Innovación de nuevos beneficios por el uso del servicio del colectivo.</li> </ul>	Obtener el 100% de clientes satisfechos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el mantenimiento de los buses.</li> <li>• Hacer seguimiento a conductores y ayudantes en relación del trato al usuario.</li> <li>• Asear y acondicionar los vehículos</li> <li>• Controlar el aseo personal de conductores y ayudantes.</li> </ul>	Todo el personal	Siempre	\$800.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de reclamos</li> </ul>

## **12. MISIÓN – VISIÓN**

### **12.1 MISIÓN**

“Somos una empresa líder en la prestación del servicio de transporte público colectivo urbano en la ciudad de Ipiales y comprometidos con capacidad de generar ambientes, acciones y estrategias para posibilitar la concurrencia de esfuerzos, recursos humanos, financieros y técnicos para propiciar el desarrollo del transporte y la imagen de nuestra ciudad, mediante la adopción de procedimientos y operaciones que estimulen el crecimiento sostenido de la organización contribuyendo así a la satisfacción de las exigencias de los usuarios y que auspicien coeficientes competitivos de rendimientos a los accionistas”

### **12.2 VISIÓN**

“COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” pretende obtener total reconocimiento en el ámbito regional siendo competitivos dentro del sector de servicios, haciendo innovaciones y cambios de acuerdo a los requerimientos de la ciudad.

## **12.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**12.3.1 Objetivo Superior del Plan Estratégico.** Desarrollo a escala humana, fundamentado en la construcción de ambientes estratégicos y escenarios con visión corporativa donde “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” es futuro.

Entendido como: un proceso de carácter integral gradual y permanente que involucra a las áreas directivas, operativas y de control, mediante el cual se introducen y consoliden cambios planificados para posibilitar la construcción de una empresa modelo para la región, superando el papel de seguir siendo una empresa más del sector del transporte pasando a ser una auténtica institución con capacidades de gestión eficaz y eficiente que legitime y sustente la participación administrativa, productiva y de control de la entidad organizada entorno a sus genuinos intereses.

### **12.3.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Aumentar en un 15% los ingresos por la prestación del servicio de transporte sosteniblemente durante los próximos cinco años.

- ❖ Capacitar y contratar en adelante personal capacitado en áreas de relaciones humanas, servicio al cliente, mejoramiento continuo, crecimiento humano, entre otros.
- ❖ Diseñar un modelo de reestructuración administrativa de la organización.
- ❖ Definir mecanismos de disminución de gastos operativos en un 10% sostenibles durante los próximos cinco años.
- ❖ Cambiar el parque automotor obsoleto en ritmo del 20% anual.
- ❖ Disminuir al 0% las quejas y reclamos de los usuarios.

**12.3.3 Definición de estrategias para el desarrollo de la empresa de transportes “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”.** A continuación se presenta la síntesis de estrategias sugeridas como parámetros de acción que permitan el desarrollo de la empresa en cuestión a escala humana y técnica, administrativa, financiera y operativa, tal como se consagra en el objetivo general.

- ❖ Diseñar y estructurar procesos educativos y de formación que estimulen la creatividad, la habilidad y el ingenio del talento

humano para articular y cohesionar la construcción colectiva de la nueva unidad empresarial.

- ❖ Promover y fortalecer la gestión de asesoría técnica y de financiamiento que brinden mejores condiciones de competitividad.
  
- ❖ Proponer un modelo de reestructuración administrativa de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, de tal manera que le devuelva las facultades para cumplir con efectividad los objetivos centrales perseguidos por la institución y los que le ha sugerido la sociedad.
  
- ❖ Realizar un proceso de planeación con la participación de toda la sociedad de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, es decir accionistas, empleados administrativos, operativos y de control; considerado éste paso como crucial y primordial dentro del llamado ciclo administrativo, y es indiscutible su importancia por cuanto sin un plan de acción se carece de directriz, es como navegar sin brújula o destino que conduzcan a un lugar determinado.

- ❖ Organizar e implementar un banco de sugerencias o proyectos que previo estudio, análisis y aprobación sirvan como modelos de gestión donde se hace más participativa y abierta la gestión administrativa facilitándose la toma de decisiones y acerca más los canales de comunicación.
  
- ❖ Organizar sesiones de socialización permanente de estatutos, correspondencia, principios corporativos: objetivos, metas, misión, visión; para que los empleados se concienticen sobre el rumbo hacia donde quiere que se dirija la empresa.
  
- ❖ Diseñar un plan de gratificación al buen desempeño de los empleados a través de reconocimientos que puedan expresarse en: diplomas, medallas, placas de felicitaciones, banquetes, días de campo; esto hará que el funcionario se sienta más motivado a mejorar su trabajo.
  
- ❖ Sugerir un sistema de control de rodamiento telefónico y electrónico que permita hacer los seguimientos más precisos del trabajo de los conductores.
  
- ❖ Lanzar campañas publicitarias en las ciudades más importantes del Ecuador por cortesía de la empresa "COLECTIVOS CIUDAD

DE IPIALES S.A.” en asocio con la Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio y el sector comercial en general invitando a visitar a Ipiales ofreciendo las ventajas de los productos colombianos que aquí se comercializan.

- ❖ Hacer un llamado permanente al gobierno municipal de la necesidad urgente de mejorar la malla vial de la ciudad para cambiarle la cara a la forma de viajar por nuestra ciudad.



### **13. CONCLUSIONES**

- ❖ Con el desarrollo del presente trabajo ha sido posible realizar un examen diagnóstico a la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.”, de la cual se ha podido resaltar aspectos negativos que le impiden desempeñarse en una forma eficiente y eficaz tal como lo exige el mercado y que a la vez no le permiten crecer tanto en imagen como financieramente.
  
- ❖ Entre los aspectos negativos que se pudieron observar se destaca la falta de aplicación de un proceso administrativo, acorde a la teoría administrativa pues nos encontramos que no existe un buen proceso de planeación y sin él no se puede entrar a organizar y practico es el caso porque su organigrama no muestra la estructura real de lo que pensaríamos es la empresa, con ello se pierden los hilos de la dirección y del control también para lo cual fue necesario hacer unas breves recomendaciones estratégicas.
  
- ❖ La empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” desde hace dos años atrás emprendió el proceso de habilitación de su certificación para la prestación de sus servicios ante la Secretaria

de Tránsito y Transportes del municipio de Ipiales y para cumplimiento a los requisitos legales para tal fin da la sensación que improvisaron toda una serie de documentos y en verdad no es que exista todo un diseño de manuales y programas referenciados anteriormente en condiciones técnicas, pues analizando cada uno de estos documentos carecen de objetividad y funcionalidad y merecen ser replanteados.

- ❖ La empresa en contraste a los aspectos negativos aquí expresados también tiene por resaltar algunos aspectos positivos expresados en fortalezas como por ejemplo las barreras de entrada que presenta este sector, cuenta con un personal operativo aunque no preparado académicamente si posee toda una experiencia en el área de la conducción y mecánica automotriz.
  
- ❖ Este trabajo se ha constituido en una experiencia agradable, pues ha permitido conocer a una empresa en una realidad más próxima y aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de administración, para analizar y poder formular algunas soluciones a los problemas encontrados en la misma.

## 14. RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda a las directivas de la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” estudiar este documento para que aprecien nuestro punto de vista respecto a la empresa que ellos dirigen para que adopten algunas acciones aquí planteadas, con miras a darle un nuevo direccionamiento a dicha entidad.
  
- ❖ Adoptar una conducta de cambio es una de las recomendaciones más cruciales que se les puede sugerir a todo el personal que conforma la empresa “COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.” pues el mundo cambia a grandes velocidades y quien se queda quieto es el mercado, es decir que las organizaciones fracasarían.
  
- ❖ El conocimiento nos brinda la luz y nos hace más conscientes de nuestros actos a la vez más responsables y la responsabilidad conduce al éxito, por eso se recomienda a todo el personal comenzar procesos de capacitaciones para optimizar así sus labores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BENAVIDES, Oscar Hernando y NARVÁEZ, Guillermo. Gerencia Estratégica. San Juan de Pasto: Páginas Libres, 1998. 122 p.

CORPONARIÑO. Diagnóstico Técnico Económico y Social. San Juan de Pasto, 2000. 201 p.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración de Empresas. México: Prentice Hall, 1997. 75 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Informe Estadístico, Comportamiento del Empleo, 2000. 174 p.

OFICINA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Plan Básico de Ordenamiento Territorial, Ipiales, 2000. 409 p.

JÁCOME B., Julio Ramón. Diagnóstico Municipio de Ipiales, Corponariño, Casa de la Cultura, Ipiales, 1998. 306 p.

JAN DEN BERGHE, Edgar. Cómo Crecer y Gerenciar su Propia Empresa. Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá, 1999. 173 p.

MINISTERIO DE TRANSPORTE. Decreto 1558 de agosto de 1998. Santafé de Bogotá. 30 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño, 2000-2004. 210 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica, Santafé de Bogotá: Ram, 1994. 187 p.

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### ANEXO A

REPÚBLICA DE COLOMBIA



MINISTERIO DE TRANSPORTE

RESOLUCIÓN No. 000200 DE 10 SET. 2002

Por la cual se concede HABILITACION a la empresa DE TRANSPORTE COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A., para operar como empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor en la Modalidad Especial.

**EL DIRECTOR TERRITORIAL NARIÑO DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE**

En uso de sus facultades legales, en especial las conferidas por los decretos 540 de 2000 y 174 de 2001,

#### CONSIDERANDO

Que el Señor JOSE ANTONIO ROSERO YACELGA, identificado con cédula de ciudadanía No. 19.150.158 de Bogotá, actuando como Representante Legal de la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., radicó en la Dirección Territorial Nariño del Ministerio de Transporte con el No. 02154 del 17 de julio de 2002, la solicitud de Habilitación para prestar el servicio de transporte terrestre automotor Especial, para lo cual anexó los requisitos y condiciones previstos en el artículo 13 del decreto 174 de 2001.

Que la Dirección Territorial Nariño del Ministerio de Transporte, elaboró el estudio No. 035 de septiembre 4 de 2002, en donde se evalúa el cumplimiento de requisitos y condiciones para la obtención de Habilitación solicitada por la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

Que el estudio mencionado en el considerando anterior, concluye que se debe proceder a otorgarle la Habilitación a la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., para operar como empresa de servicio de transporte terrestre automotor en la modalidad especial, por cuanto la petición cumple con los requisitos y condiciones exigidos por el decreto 174 de 2001. En consecuencia es viable la prestación de los servicios de Turismo, de transporte escolar y de trabajadores, previo el cumplimiento de los requisitos para cada caso.

Que el decreto 540 del 28 de marzo del 2000, por el que se organizan las Direcciones Territoriales del Ministerio de Transporte, en su artículo 2º numeral 8º contempla como una de las funciones de la Direcciones Territoriales: Otorgar, negar, modificar, revocar la habilitación a las empresas de transporte terrestre automotor de pasajeros, carga, mixto, turismo, escolar y de trabajadores, que tengan sede principal en su jurisdicción.

CONTINUACIÓN RESOLUCIÓN No. 00020 DE 10 SEI 2002

En mérito de lo expuesto, este despacho,

**R E S U E L V E**

ARTICULO PRIMERO.- Conceder a la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., la Habilitación para operar como empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor en la modalidad Especial, con las siguientes características:

RAZON SOCIAL : EMPRESA DE TRANSPORTES  
COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

NIT : 891.200.375-8

DOMICILIO PRINCIPAL : Ipiales (N), Carrera 6 No. 2E-51

TELEFONO : 733886

MODALIDAD : ESPECIAL

RADIO DE ACCION : NACIONAL

CLASE DE VEHICULOS : Los homologados por el Ministerio de Transporte para el servicio público de transporte Especial. (Pasajeros)

VIGENCIA : Indefinida mientras subsistan las Condiciones Exigidas y acreditadas para su otorgamiento.

CONSTITUCIÓN : Escritura Pública No. 827 del 23 de septiembre de 1968 de la Notaria 2 de Ipiales

REGISTRO MERCANTIL: Cámara de Comercio de Ipiales  
Inscrita el 22 de septiembre de 1968  
Bajo el No. 0098 del Libro IX.

CAPITAL SOCIAL : \$132.887.000

PATRIMONIO LIQUIDO : \$160.000.000

ARTICULO SEGUNDO.- La empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., debe acreditar los Requisitos establecidos en los numerales 5,6 y 14 del artículo 13 del decreto 174 de 2001 dentro de un término no superior a seis (6) meses improrrogables, contados a partir de la ejecutoria de la presente resolución, tal como lo prevé el parágrafo 2º del citado artículo, y acorde con lo exigido en los artículos 31, 33 y 45 del decreto 174 de 2001.



CONTINUACIÓN RESOLUCIÓN No. 0010 DE 10 SET. 2002

ARTICULO TERCERO.- La capacidad transportadora se fijará conforme a lo señalado en el artículo 34 del decreto 174/2001, en acto administrativo separado y con base en el plan de rodamiento presentado por la empresa, para atender los servicios contratados.

ARTICULO CUARTO.- La empresa Habilitada en el artículo primero de esta Providencia, para la prestación del servicio de transporte escolar debe observar lo establecido en los artículos 27 y 28 del decreto 174 de 2001.

ARTICULO QUINTO.- La empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales deberá cumplir con las Obligaciones señaladas en la legislación de transporte y tránsito, en especial las prescritas en las leyes 105 de 1993 y 336 de 1996 y los decretos 174 y 176 de 2001 respectivamente o las normas que las sustituyan o modifiquen, en caso contrario, se hará acreedora a las sanciones legales.

ARTICULO SEXTO.- Las Autoridades de Tránsito y Transporte serán las encargadas de velar por el estricto cumplimiento de la presente resolución.

ARTICULO SEPTIMO.- Informar al Representante Legal de la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., que contra el presente acto administrativo, proceden por la vía gubernativa los recursos de reposición ante este despacho y/o el de apelación ante el despacho del señor Director General de Transporte y Tránsito Automotor del Ministerio de Transporte, los que deben interponerse dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su notificación y previo cumplimiento de los requisitos que prevé el artículo 52 del C.C.A.

**NOTIFIQUESE Y CUMPLASE,**

Dada en San Juan de Pasto, a los 10 SET. 2002

**MIGUEL ANTONIO LASSO MEDINA**  
Director Territorial Nariño

Adriana/RP.

**Fuente: Habilitación Colectivos Ciudad de Ipiales. Secretaría de Tránsito Municipal**

## ANEXO B ESTADOS FINANCIEROS AÑO 2001

### EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A. ESTADO DE RESULTADOS DE (01/DIC/2001 a 31/DIC/2001)

	VALOR DEL MES	VALOR ACUMULADO
INGRESOS OPERACIONALES	18683000,00	197061250,00
Transporte	18683000,00	197061250,00
 EGRESOS OPERACIONALES	 11312724,00	 181738164,78
de administración	11195316,00	180980904,16
de ventas	117408,00	757260,62
 UTILIDAD (perdida) OPERACIONAL	 7370276,00	 15323085,22
 INGRESOS NO OPERACIONALES	 128757,82	 6248339,17
ingresos financieros	68667,82	3379099,17
ingresos diversos	60090,00	2869240,00
 EGRESOS NO OPERACIONALES	 30270,00	 5452452,77
ingresos financieros	30270,00	5414612,77
gastos diversos	0,00	37840,00
 UTILIDAD (perdida) NO OPERACIONAL	 98487,82	 795886,40
 UTILIDAD (perdida) ANTES DE AJUSTES	 7468763,82	 16118971,62
ajustes por inflación	510,00	603688,00
UTILIDAD (perdida) DESPUÉS DE AJUSTES	7469273,82	16722659,62
 UTILIDAD (perdida) NETA	 7469273,82	 16722659,62

Este informe se elaboro el 23 de enero de 2003

FUENTE. Estados Financieros.  
Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales año 2001

**EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.**

**BALANCE GENERAL (A 31 DE Diciembre de 2001)**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
DISPONIBLE	12559305,63	OBLIGACIONES FINANCIERAS	11257794,00
CAJA	3392288,00	BANCOS NACIONALES	11527794,00
BANCOS	6209640,15	CUENTAS POR PAGAR	5745961,16
CUENTAS DE AHORRO	2957377,48	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	144276,16
DEUDORES	19216978,25	DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	4133725,00
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCINIS	7546707,00	RETENCIÓN EN LA FUENTE	153655,00
INGRESOS POR COBRAR	1525540,00	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	1254805,00
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	1748527,00	ACREEDORES VARIOS	59500,00
RECLAMACIONES	6794374,25	OBLIGACIONES LABORALES	192429,00
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	1601830,00	VACACIONES CONSOLIDADAS	192429,00
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	169155298,45	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	5542262,00
TERRENOS	141861418,00	PARA OBLIGACIONES LABORALES	5542262,00
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	44524391,00	OTROS PASIVOS	12421142,81
MAQUINARIA Y EQUIPO	9446086,00	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	<u>12421142,81</u>
EQUIPOS DE OFICINA	24571159,45	TOTAL PASIVO	<u><u>35429588,97</u></u>
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIONES	8771987,00		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(60019743,00)		
DIFERIDOS	12202743,00		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	<u>12202743,00</u>		
TOTAL ACTIVO	<u><u>213134325,33</u></u>		
		<b>PATRIMONIO</b>	
		CAPITAL SOCIAL	132887000,00
		CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	132887000,00
		RESERVAS	9065419,17
		RESERVAS OBLIGATORIAS	9065419,17
		REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	25553408,07
		AJUSTES POR INFLACIÓN	25553408,07
		RESULTADOS DEL EJERCICIO	9691786,73
		UTILIDADES DEL EJERCICIO	9691785,92
		PERDIDA DEL EJERCICIO	0,81
		RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	507122,39
		UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS	<u>507122,39</u>
		TOTAL PATRIMONIO	<u>177704736,36</u>
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	213134325,33

FUENTE. Estados Financieros  
 Empresa de Transportes Colectivos  
 Ciudad de Ipiales año 2001

Este informe se elaboró el 23 de Enero de 2003.

