

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA
ADMINISTRATIVA DE TAXIS LA SABANA S.A**

JUAN CARLOS CEBALLOS ORTEGA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA CON ENFASIS EN MERCADEO
INTERNACIONAL
IPIALES
2003**

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA
ADMINISTRATIVA DE TAXIS LA SABANA S.A**

JUAN CARLOS CEBALLOS ORTEGA

**Trabajo Final del Diplomado en Alta Gerencia con énfasis en
Mercadeo Internacional para optar el Título de Profesional en Administración
de Empresas**

**Asesora:
Esp. LIBIA JANETH ARTURO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA CON ENFASIS EN MERCADEO
INTERNACIONAL
IPIALES
2003**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1º. Del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

San Juan de Pasto, Mayo de 2003

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	18
1.1 ORGANIGRAMA	21
1.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES	23
1.2.1 Misión	23
1.2.2 Visión	23
1.2.3 Objetivos corporativos	23
2. METODOLOGÍA PARA LA PREPARACIÓN DEL PLAN	24
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	25
3.1 PERFIL CAPACIDAD INTERNA PCI	25
3.1.1 Análisis de la cultura corporativa	25
3.1.2 Capacidades	26
3.1.2.1 Capacidad directiva	26
3.1.2.2 Capacidad competitiva	28
3.1.2.3 Capacidad financiera	30
3.1.2.4 Capacidad tecnológica	31
3.1.2.5 Capacidad de talento humano	32

3.1.2.6	Matriz de impacto capacidad interna	34
3.1.2.7	Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	35
3.2	PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)	37
3.2.1	Análisis del entorno económico	37
3.2.2	Análisis del entorno político	38
3.2.3	Análisis del entorno jurídico legal	39
3.2.4	Análisis del entorno tecnológico	40
3.2.5	Análisis del entorno social	41
3.2.6	Análisis del entorno geográfico	42
3.2.7	Análisis del entorno cultural	43
3.2.8	Análisis del entorno ecológico	44
3.2.9	Matriz de impacto POAM	45
3.2.10	Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	46
3.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC	48
3.4	MATRIZ DOFA	50
3.5	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	51
4.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	55
4.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	55
4.2	CREACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS	55
4.3	MISIÓN	56
4.4	VISIÓN	57
4.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	57

5.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	59
5.1	MATRIZ I – E	59
5.2	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	60
5.2.1	Dimensionamiento del problema	60
5.2.2	Estrategia de desarrollo del producto	61
5.2.3	Estrategia de penetración en el mercado	62
5.2.4	Estrategias de desarrollo organizacional y de personal	62
6.	FORMULACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
7.	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	66
8.	INDICADORES DE GESTIÓN	69
9.	PLAN DE ACCIÓN O PLAN OPERATIVO	71
10.	DIFUSIÓN DEL PLAN	72
11.	CONCLUSIONES	73
12.	RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN	75
	BIBLIOGRAFÍA	77
	ANEXOS	79

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta	68
Anexo B. Portafolio de servicios Taxis La Sabana S.A.	72

GLOSARIO

DOLARIZACIÓN: sustitución de la moneda de un determinado país, por el dólar estadounidense. Se convierte en el patrón de intercambio de bienes y servicios en una economía.

GLOBALIZACIÓN: es el fenómeno por el cual las naciones desarrollan sus relaciones económicas, políticas y culturales sin encontrar las barreras que antes obstaculizaban, esto gracias, principalmente, a la financiación de la economía y a los medios de comunicación.

FLEXIBILIDAD: facilidad de la economía para adaptarse a un entorno cambiante.

TENDENCIAS: idea económica política que se orienta en determinada dirección.

NORMATIVIDAD: conjunto de normas aplicadas a una materia o actividad.

REGIMEN: modo de gobernarse o regirse en algo; conjunto de reglas para una mayor organización o administración.

ESTRATEGIAS: en un proceso regulable, un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

FALENCIA: engaño o error que se padece en asegurar una cosa; debilidad.

PORTAFOLIO: listado de productos, bienes y/o servicios que ofrece una empresa.

MATRICES: instrumentos que sirven de guía para formular y encaminar los principios corporativos de una empresa.

COMPETITIVIDAD: capacidad que tiene de competir y mantenerse una empresa en el mercado, en cuanto a los productos o servicios que ofrece y las dimensiones de calidad.

COBERTURA: garantía en metálico u otros valores, que se tiene para efectuar operaciones bancarias o financieras.

AVANCE: parte de una información que se anticipa o adelanta y que tendrá ulterior desarrollo.

RESUMEN

El siguiente trabajo es un plan estratégico dirigido en la empresa de Transporte Taxis la Sabana S. A., su desarrollo se basa en un estudio analítico de la información existente sobre esta empresa, comentando por su reseña histórica y los acontecimientos que desde su creación han sido desarrollados.

La Empresa de Transportes en su dirección se caracteriza por tener una administración democrática y participativa dado que sus directivos fomentan y aplican dentro de la organización los aportes que cada uno de sus colaboradores dan a conocer para el buen desarrollo integral y administrativo de la entidad.

Por otra parte el estudio realizado ha arrojado falencias presentadas en la actualidad como ejemplo: se determinó que la empresa carece de un portafolio de servicios, impidiendo de esta manera abarcar un porcentaje mayor de la participación en el mercado de servicios como lo es el transporte terrestre de pasajeros, el servicio de encomienda y la adquisición y venta de seguros.

El plan estratégico planteado permitirá que la empresa sea más eficiente en sus operaciones diarias.

Por otra parte, lograr aumentar sus ingresos operacionales ya que como toda empresa privada anhela recolectar la mayor cantidad de recursos posibles, para de esta manera realizar una inversión significativa tanto en la parte de sostenimiento empresarial, como del parque automotor que es la principal razón por la cual la Empresa puede llegar a ser competitiva.

El planteamiento y estudio de las matrices aportaron resultados significativos los que permitieron desarrollar estrategias aplicables en la Empresa y también el perfil competitivo frente a las demás.

ABSTRACT

The following work is a strategic plan addressed to Transport enterprise "Taxis la Sabana S. A." The work development is based on an analytical study of information existing about this enterprise, by beginning with its historical sketch and all events which have been developed from its creation.

The Transport enterprise, taking into account its direction, is characterized by having a democratic and participative administration, since its board of directors encourages and applies inside organization, each collaborators contribution in order to reach a good, integral and administrative development of entity.

On the other hand, the study done has taken into account some mistakes showed at present time, for example, it was determined enterprise has not a service portafolio, this impedes to involve a major percentage of participation in service marketing such as the terrestrial passangers transport, commission service and safety sale and acquisiton.

The strategic plan proposed will allow that enterprise was more efficient in agreement to its dairy operations as well as to increase its operation income since each private enterprise wants to collect a major quantity of recourses in order to

make a meaningful inversion not only in enterprise support but also in automotive sector which is the main reason for that an enterprise can become competitive.

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales aportes al buen desarrollo empresarial de cualquier organización es definir un óptimo y adecuado plan estratégico, que le permita utilizar eficientemente cada procedimiento, cada proceso, cada punto de información sobre todo cuando se trabaja en beneficio de satisfacer al máximo las necesidades de nuestros clientes ya que conforman una parte fundamental y esencial del desarrollo empresarial.

Es importante que se preste atención a las influencias que día a día están sucediendo en el entorno en cuanto al transporte terrestre, el cual es más exigente, ya que el cliente solicita comodidad, rapidez en la entrega de este servicio.

Por lo anterior la Empresa Taxis la Sabana S.A debe implementar un plan estratégico para de esta manera alcanzar una mejor organización y un productivo aprovechamiento de sus recursos físicos ya que utilizados de una mejor manera le van a permitir un desarrollo adecuado a las necesidades futuras de la empresa.

Para el plan estratégico se ha realizado un diagnóstico de la situación actual de la empresa tanto en el ámbito interno como externo donde se analice y estudie las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y amenazas que presenta la Empresa Taxis la Sabana S.A.

Dentro del proyecto se realizarán las diferentes matrices de programación, diagramas, y análisis como:

- Matriz de impacto capacidad interna
- Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)
- Matriz de impacto (POAM)
- Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)
- Matriz del perfil competitivo (MPC)
- Matriz DOFA
- Matriz I - E
- Análisis de vulnerabilidad
- Diagrama de vulnerabilidad

Permitiendo de esta manera la realización de un estudio más completo de la situación actual de la empresa y proponer estrategias para el fortalecimiento administrativo y comercial de la misma.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

En lo referente a temas de transporte urbano, si bien la política es definida en el Ministerio de Transporte, su desarrollo se ha delegado en las autoridades locales (Alcaldes). Teniendo en cuenta que el tema de transporte afecta la acción de otras entidades gubernamentales, se han creado los espacios de coordinación de las mismas a través del Consejo Nacional Ambiental, el Consejo Nacional de Política Económica y Social y el establecimiento de mesas de trabajo interministerial para temas puntuales. Igualmente, se tiene una relación de coordinación con el Departamento Nacional de Planeación en cuanto a las políticas y programas de inversión. Para el tema de medio ambiente, los Ministerios de Transporte y del Medio Ambiente firmaron en 1999 una Agenda Conjunta de Trabajo que ha permitido desarrollar los temas comunes para los dos organismos.

Gracias a ello se ha avanzado en el establecimiento de términos de referencia para los estudios ambientales en cada uno de los modos de transporte y en la toma de decisiones para ciertos proyectos de transporte prioritarios para el país. Este trabajo conjunto, ha permitido también que cada una de las entidades ejecutoras del Ministerio de Transporte haya empezado a incluir el tema ambiental como un aspecto de alta importancia en el desarrollo de sus proyectos. De esto es ejemplo el que el Instituto Nacional de Vías haya creado en el año 1996 la Subdirección de Medio Ambiente, contribuyendo así a interiorizar la dimensión ambiental en los procesos de toma de decisiones del Instituto. Además de las normas que definen la estructura organizacional del Sector Transporte, existe una

serie de normas que regulan la operación de las distintas actividades y medios del sector que, a pesar de haber sido expedidas después de la Cumbre de Río, no tienen en cuenta los aspectos ambientales de la gestión del sector. Por su parte, las autoridades ambientales locales pueden establecer límites de emisiones y pueden adoptar medidas a través de certificaciones y sanciones.

De acuerdo a lo anterior La empresa Taxis la Sabana S.A. fue conformada según la Resolución No. 12-39 del 10 de Marzo de 1993 del Ministerio de Transporte, NIT No. 800.200.715-8.

Se encuentra ubicada en el perímetro urbano del Municipio de Guachucal, específicamente en el parque Simón Bolívar frente a la iglesia San Juan Bautista.

Es una empresa de servicios con carácter de sociedad anónima, fundamentada en brindar los servicios de transporte terrestre de pasajeros con rutas como las siguientes: Transporte del Municipio de Guachucal a Ipiales y viceversa, de Guachucal a Pasto y viceversa, transporte rural hacia las diferentes veredas del Municipio de Guachucal, servicio de encomiendas a la ciudad de Ipiales y la ciudad de Pasto, servicio de adquisición de seguros soat para automóviles y motocicletas.

La empresa inicia sus operaciones comerciales con un capital de cinco millones trescientos mil pesos y un número de 12 socios, los cuales poseen el objeto social de efectuar cada una de las operaciones propias de la organización de transporte terrestre de pasajeros.

Durante esta época la empresa se dedicaba al servicio de transporte de pasajeros en las rutas Guachucal, Ipiales y Pasto con un radio de acción Nacional, durante el periodo de conformación Taxis la SABANA S.A. Contaba con un parque automotor de 12 vehículos de marca DOCHE DART y modelo entre 75 a 80, su oficina principal se constituyó en el Municipio de Guachucal.

Algunos de los inconvenientes de conformación de esta entidad fueron el limitado capital, el modelo del parque automotor y el posicionamiento de varias empresas de transporte de pasajeros en las rutas autorizadas.

A medida que transcurría el tiempo en el año 1996 la empresa comienza un ciclo de surgimiento lo que le permite ampliar el parque automotor a 22 vehículos de marcas como: RENAULT Y DAEWO y modelos entre el 85 al 95, permitiendo brindar mayor comodidad y rapidez a la hora del viaje, por otra parte aumentó el número de accionistas llegando a 22 socios de la empresa.

En la actualidad la empresa cuenta con 27 socios y 27 automóviles de marcas como: KIAT, DAEWO LANOS y otras marcas con modelos recientes adquiridos en el mercado automotor, por otra parte, montaron despachos principales en la ciudad de Ipiales, ubicación central y el terminal de transportes y en la ciudad de Pasto en el terminal de transportes donde diariamente se despacha pasajeros en las rutas autorizadas por el Ministerio de Tránsito y Transporte.

Otros de los servicios creados por Taxis la Sabana S.A. son el servicio de encomiendas puerta a puerta y la venta de Seguros SOAT, lo anterior pensando

siempre en satisfacer las necesidades del cliente y aumentar los ingresos operacionales de la empresa.

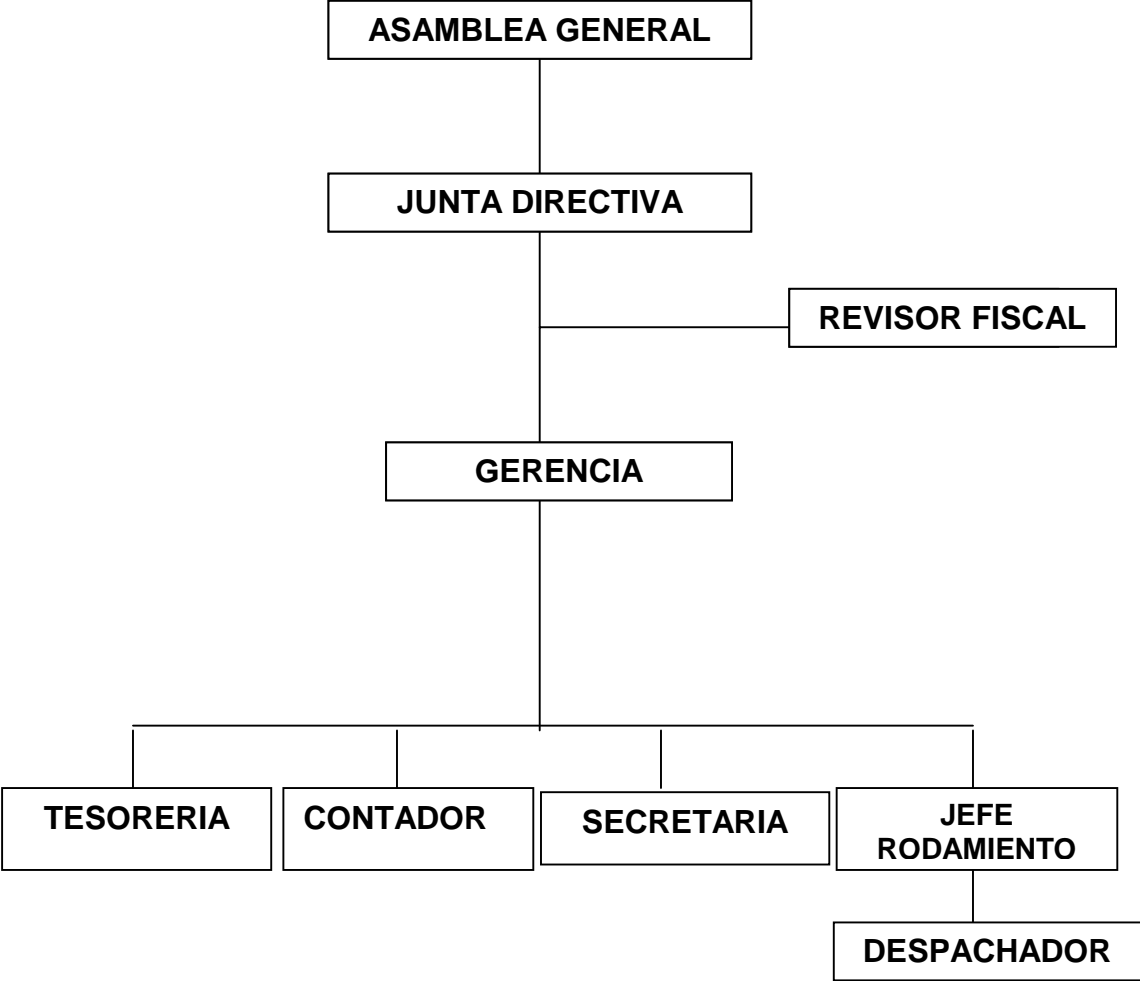
1.1 ORGANIGRAMA

El organigrama que presenta la empresa de servicios es de tipo lineal de autoridad vertical, pero no se encuentra diseñado de la manera adecuada por lo siguiente: secretaría está ubicada en la línea de mandos medios, esta ubicación debe plantearse bajo la línea de mando de Gerencia.

La ubicación del revisor fiscal debe ir en línea staff bajo el cuadro de la asamblea general.

Contiene estamentos que se encuentran mal ubicados, en cuanto a tesorería y contaduría deberían ser fusionadas en un solo departamento, que sería el departamento financiero y de aquí se debe desprender los diferentes jefes de tesorería y contaduría, el jefe de rodamiento y el despachador debe desprenderse de una área operativa, por otra parte falta un departamento importante para el desarrollo integral de la empresa que es el departamento administrativo donde irán establecidos los coordinadores de talento humano y control interno, también le hace falta la creación de un departamento comercial el que se encargue de la comercialización de los servicios que ofrece Taxis la Sabana S.A, siendo un punto importante del desarrollo comercial de la empresa.

Gráfica 1. Organigrama actual Taxis La Sabana S.A.



1.2 MISIÓN, VISIÓN, Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES

1.2.1 Misión. La Empresa Taxis la Sabana S.A. en la actualidad no tiene constituida la misión de la empresa de aquí, que la propuesta en el plan de trabajo sea constituir la de acuerdo a las actividades y servicios que ofrece esta entidad.

1.2.2 Visión. La visión de la empresa no se encuentra estipulada en medio físico, impidiendo de esta manera el desarrollo al cual la empresa quiera llegar en un tiempo determinado.

1.2.3 Objetivos corporativos.

- De acuerdo al estudio realizado en Taxis la Sabana S.A. no se ha planteado hasta la actualidad objetivos que permitan enfocar el rumbo de las actividades que día a día se llevan a cabo en esta entidad.

2. METODOLOGÍA PARA LA PREPARACIÓN DEL PLAN

El plan estratégico se desarrolla en la Empresa Taxis la Sabana S.A. con la colaboración de un grupo de trabajo de la entidad y la principal colaboración del Gerente, el cual maneja la parte administrativa y organizacional de la empresa.

Para la recolección de la información se recurrió al planteamiento de encuestas y la recolección directa de datos, manejando una información primaria y una información secundaria de la empresa.

Para el análisis del medio ambiente externo se realizó una encuesta enfocada principalmente a una muestra de clientes potenciales que utilizan a diario los servicios ofrecidos por la empresa.

De aquí se palpa la importancia de guiar el plan aplicable en la parte administrativa ya que falta planteamiento de estrategias que permitan el desarrollo empresarial.

Por otra parte volviendo a que las estrategias son métodos que le permitirán alcanzar sus objetivos administrativos y de esta manera permita obtener un desarrollo eficiente y sobre todo competitivo en la región donde se desenvuelve esta entidad.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Las actividades de toda empresa están sujetas a las influencias del ambiente interno y externo. Por lo tanto es necesario recepcionar e integrar la información externa con la realidad interna de la empresa en forma complementaria para posibilitar el alcance de los objetivos y la manera de lograrlos, para beneficio del desarrollo de la empresa.

3.1 PERFIL CAPACIDAD INTERNA PCI

3.1.1 Análisis de la cultura corporativa. La dirección está conformada por la Junta Directiva, encabezada por el gerente de la Empresa, desde allí se dicta las directrices y se toman las decisiones en consenso con los socios, los cuales poseen una autoridad funcional, se presenta un estilo de dirección democrática y participativa permitiendo y valorando las opiniones de todo el personal que conforma la Empresa Taxis la Sabana S.A, lo cual es indispensable e importante en la aplicación de los nuevos estilos de liderazgo.

La filosofía institucional de la Empresa Taxis la Sabana S.A. promulga la democracia y participación, conceptos que se basan en una perspectiva integral de la prestación de los servicios que en la actualidad esta empresa ofrece en el Municipio de Guachucal y de esta manera pretende transmitir valores de respeto, hacia sus clientes y hacia la competencia.

Al talento humano de la Empresa Taxis la Sabana S.A. le hace falta una capacitación en cuanto a servicio al cliente, la mayoría de ellos no conocen o no se encuentran enterados, por falta de información, de la finalidad e importancia de dar a conocer al máximo y por los medios necesarios los servicios que ofrece la Empresa.

En cuanto al direccionamiento estratégico, no tienen constituidas las herramientas fundamentales como misión, visión, objetivos, políticas, valores corporativos, metas y principalmente un portafolio de servicios, no se encuentran estructuradas ni a la vista del cliente interno y externo, atrofiando de esta manera el conocimiento total de la labor y constitución de la empresa, tampoco se tiene planteado un rumbo y la noción clara de las aspiraciones de la organización.

3.1.2 Capacidades

3.1.2.1 Capacidad directiva. La dirección de la empresa está constituida por tres cabezas visibles, la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente General.

✓ Debilidades

✓ Debilidades mayores

- **Comunicación y Control.** Los canales para interactuar dentro de la institución son débiles, por lo tanto la información se puede sesgar. Por otra parte, los procesos administrativos no son evaluados correctamente.

- **Falta de manuales de funciones y procedimientos.** Lo que no permite conocer a cada individuo sus responsabilidades y la manera de ejecutarlas.

✓ **Debilidades menores**

- **Baja presencia de algunos estamentos en la planeación institucional.** Es importante la participación de cada uno de los estamentos que conforman la organización para de esta manera realizar y plantear un plan institucional que permita el desarrollo eficiente de la organización.

✓ **Fortalezas**

✓ **Fortalezas mayores**

- **La imagen corporativa.** Se puede decir que Taxis la Sabana S.A. es reconocida por la amabilidad del personal que labora en la empresa ya que más que una persona que ofrece un servicio es una amigo que siempre está a la disposición de ofrecer lo mejor en beneficio de satisfacer en un porcentaje considerable las necesidades de sus clientes.

- **Parque Automotor.** Taxis la Sabana S.A. cuenta con parque automotor que le permite ofrecer un servicio cómodo, rápido y se ajusta a las necesidades de los clientes que requieren de este servicio.

- **Planeación institucional.** La institución se ha preocupado por realizar un planeamiento en cuanto a beneficio social, ya que en la actualidad se está centrando en proyectos como la construcción de una urbanización que beneficiará tanto a trabajadores de la misma empresa que sean de bajos recursos, como a habitantes del municipio también de bajos recursos y que no posean vivienda, lo anterior permitiendo el desarrollo de la comunidad.

✓ **Fortalezas menores**

- **Filosofía y principios administrativos.** A través de los años la empresa se ha caracterizado por ofrecer un servicio integral y poco a poco ha creado nuevos servicios para ofrecerlos a sus clientes.

3.1.2.2 Capacidad competitiva. Teniendo en cuenta los aspectos más relevantes en cuanto a fortalezas y debilidades de las competencias con las cuales la Empresa Taxis la Sabana S.A., puede ganar mayor espacio en el mercado de transporte terrestre regional.

✓ **Debilidades**

✓ **Debilidades mayores**

- **Carece de un portafolio de servicios.** La empresa no se ha preocupado por darse a conocer más a fondo, lo que no permite que se incremente el número

de pasajeros, para corregir esta falencia se plantea el diseño de un portafolio de servicios, que permita el reconocimiento de los servicios por parte del cliente.

- **Falta organización de la información.** Es determinante que una empresa que se encuentre legalmente constituida no pueda manejar la información de una manera deficiente, esto impide que se pueda dar soluciones a problemas por los cuales afronte la empresa.

✓ **Debilidades menores**

- **Calidad del servicio.** La calidad del servicio se mantiene pero no mejora ya que si se planteara estrategias de mejoramiento y la adquisición de nuevos servicios que permitan alcanzar una cobertura mayor en el ámbito intermunicipal y departamental se podría alcanzar un grado mayor en la calidad del servicio.

✓ **Fortalezas**

✓ **Fortalezas mayores**

- **Una gerencia democrática y participativa.** Permite la participación de cada uno de los empleados que conforman la institución ya que las ideas y aportes son utilizados y aplicados para el buen funcionamiento de la empresa siendo uno de los principales objetivos de Gerencia.

✓ **Fortalezas menores**

- **Participación en eventos deportivos y culturales.** Esto ha permitido el reconocimiento del personal que conforma Taxis la Sabana S.A. y el entusiasmo que ofrecen al servicio de sus clientes.

3.1.2.3 Capacidad financiera. La Empresa Taxis la Sabana S.A. recibe buenos ingresos por diversos conceptos como: transporte de pasajeros, servicio de encomiendas, venta de Seguros SOAT, sin embargo el manejo de éstos no es el apropiado, se gasta más en elementos que no van encaminados al desarrollo institucional.

✓ **Debilidades**

✓ **Debilidades mayores**

- **Falta una estructura presupuestaria.** Esto impide que la empresa no fije los ingresos y egresos que mensualmente se fijan en el desarrollo de las diferentes actividades que se programan.

✓ **Debilidades menores**

- **Falta creación de un fondo.** Permittedo de esta manera recaudar un porcentaje de los ingresos para solventar actividades que se presenten fuera y dentro de la institución.

✓ **Fortalezas**

✓ **Fortalezas mayores**

- **Pago de encomiendas y aporte mensual de los socios.** Permite aumentar el ingreso de cada uno de los socios y solventar el pago de la nómina que conforman la Empresa Taxis la SABANA S.A.

✓ **Fortalezas menores**

- **Otros ingresos.** Taxis la SABANA S.A. recauda dinero por la venta de Seguros SOAT.

3.1.2.4 Capacidad tecnológica. Es uno de los principales factores que permiten el desarrollo de toda organización.

✓ **Debilidades**

✓ **Debilidades mayores**

- **Falta adquisición de equipos informáticos.** Para que permita un desarrollo más adecuado de la gestión y presentación de informes mensuales de las actividades desarrolladas en la empresa mensualmente.

✓ **Debilidades menores**

- **Falta adquisición de radio teléfono.** Esto podría solucionar problemas de inseguridad vial y casos catastróficos como accidentes, el aprovechamiento al máximo de poder ofrecer un servicio con rapidez.

✓ **Fortalezas**

✓ **Fortalezas menores**

- **Sistema de información.** Actualmente Taxis la Sabana S.A. dispone de una herramienta principal en la comunicación como es el teléfono, claro que falta actualización de acuerdo a la vanguardia en la nueva comunicación.

3.1.2.5 Capacidad de talento humano.

✓ **Debilidades**

✓ **Debilidades mayores**

- **Baja responsabilidad por parte de algunos conductores.** De acuerdo a las encuestas realizadas a una muestra de clientes dieron a conocer que algunos de los conductores son imprudentes a la hora de manejar un automóvil.

✓ **Debilidades menores**

- **Hace falta dosificar y prever las actividades.** Falta determinar las funciones específicas de cada uno de los empleados que conforman la entidad.

✓ **Fortalezas**

✓ **Fortalezas mayores**

- **Excelentes relaciones interpersonales.** Cada trabajador de Taxis la SABANA S.A. se encuentran relacionado entre compañeros, de aquí, que en sus labores diarias siempre se enfoquen a la disposición de ofrecer lo mejor de su conocimiento en beneficio de fomentar el óptimo desarrollo empresarial.

✓ **Fortalezas menores**

- **Atención del personal de administración y apoyo.** Se cuenta con un selecto grupo de personas caracterizadas por su espíritu colaborador y buen trato.

- **Buena atención por parte de secretaría.** Es un punto de apoyo a la hora de suministrar la información verídica de la empresa.

3.1.2.6 Matriz de impacto capacidad interna

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	IMPACTO	
			MAY	MEN
CAPACIDAD DIRECTIVA				
- Comunicación y Control		X	X	
- Falta de manuales de funciones y procedimientos		X	X	
- Baja presencia de algunos estamentos en la planeación institucional		X		X
- La imagen corporativa	X		X	
- Parque Automotor	X		X	
- Planeación institucional	X		X	
- Filosofía y principios administrativos	X			X
CAPACIDAD COMPETITIVA				
- Carece de un portafolio de servicios		X	X	
- Falta Organización de la Información		X	X	
- Calidad del Servicio		X		X
- Una Gerencia Democrática y Participativa	X		X	
- Participación Eventos Deportivos y Culturales	X			X
CAPACIDAD FINANCIERA				
- Falta una Estructura Presupuestaria		X	X	
- Falta creación de un fondo	X	X	X	
- Pago de encomiendas y aporte mensual de los socios	X			X
- Otros ingresos				
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
- Falta adquisición de equipos informáticos		X	X	
- Falta adquisición de radio teléfono	X	X		X
- Sistemas de información				
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO				
- Baja responsabilidad por parte de algunos conductores.		X	X	
- Hace falta dosificar y prever las actividades	X		X	
- Excelentes Relaciones Interpersonales	X			X
- Atención del personal Administrativo				
- Eficiente atención por parte de secretaria				

3.1.2.7 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFIC	PONDERADO
– Comunicación y Control	0.04	2	0.08
– Falta de manuales de funciones y procedimientos	0.05	3	0.15
– Baja presencia de algunos estamentos en la planeación institucional.	0.05	2	0.10
– Imagen corporativa	0.04	3	0.12
– Parque automotor	0.07	4	0.28
– Planeación institucional	0.07	2	0.14
– Filosofía y principios administrativos	0.05	3	0.15
– Carece de un portafolio de servicios	0.08	3	0.24
– Falta organización de la información	0.06	3	0.18
– Calidad del servicio	0.02	2	0.04
– Una gerencia democrática y participativa	0.05	4	0.20
– Participación en eventos deportivos y culturales	0.03	3	0.09
– Falta una estructura presupuestaria	0.03	3	0.09
– Falta creación de un fondo	0.02	2	0.04
– Pago de encomiendas y aporte mensual de los socios.	0.04	2	0.08
– Otros Ingresos	0.03	2	0.06
– Falta adquisición de equipos informáticos	0.03	3	0.09
– Falta adquisición radio teléfono	0.03	1	0.03
– Sistemas de información	0.03	2	0.06
– Baja responsabilidad por parte de algunos conductores.	0.04	2	0.08
– Hace falta prever y dosificar las actividades	0.04	3	0.12
– Excelentes relaciones interpersonales	0.06	4	0.24
– Atención del personal administrativo	0.02	2	0.04
– Eficiente atención por secretaría	0.02	2	0.04
	1.0		2.69

Como se puede observar en la matriz, el resultado obtenido luego de analizar los actores internos en ella, es de 2.69, lo cual significa que la empresa está relativamente bien, se puede decir que la institución tiene Fortalezas que le permiten competir en el ámbito de transporte terrestres de pasajeros y que cuenta con factores decisivos para contrarrestar las Debilidades y Amenazas.

El parque automotor se define como el factor de mayor ponderación (0.28), situación que se puede aprovechar para incrementar el número de pasajeros por la comodidad, el modelo y la rapidez de desplazamiento en las vías habilitadas, generando mayores rendimientos.

También se pueden resaltar los factores como las excelentes relaciones interpersonales, representan una ponderación del (0.24), fortaleza que permite el eficiente y óptimo desarrollo de las actividades diarias determinadas en la empresa.

Por otra parte la carencia de un portafolio de servicios representa una ponderación del (0.24), debilidad mayor que impide dar a conocer todas aquellas características que marcan la diferencia en cuanto a la razón de ser de la empresa, a sus expectativas y a los servicios que ofrece en la actualidad con respecto a las demás empresas creadas en el mismo medio.

La falta de manuales de funciones, de procedimientos y la ausencia de algunos estamentos en la planeación también prevalecen como factores que debilitan a la institución, ya que son herramientas de administración que deben tenerse en cuenta en toda organización.

Por lo anterior, la empresa debe concentrar sus esfuerzos en rectificar primero estos factores para poder solucionar las demás variables falentes, además mejorar sus fortalezas para poder competir con más firmeza en el mercado de servicios.

3.2 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

3.2.1 Análisis del entorno económico. Se estudiaron variables generadas por las tendencias de la política económica del gobierno:

✓ Oportunidades

- **Dolarización.** Se ha reactivado el comercio en Ipiales, por motivo de la dolarización en el Ecuador, este factor permitió la reactivación del comercio en la ciudad de Ipiales, transformándose en una oportunidad para la Empresa Taxis la Sabana S.A., ya que permite que los ciudadanos se desplacen a diario en busca de satisfacer una necesidad, generando de esta manera ingresos mayores para los socios y accionistas de la empresa.

✓ **Amenazas**

- **Globalización.** Actualmente el mundo se encuentra en un permanente cambio y tiende a romper las fronteras, dando la facilidad de que toda empresa pueda crear muchas más en diferentes sectores del globo terráqueo, esto genera en las empresas regionales, nacionales y departamentales, ser mucho más competitivas para poder lograr mantenerse en una economía saturada de bienes y servicios de alta calidad y precios sumamente cómodos, convirtiéndose de esta manera en una amenaza, ya que Taxis la SABANA S.A., no se encuentra preparada para afrontar las nuevas tendencias que abre la Globalización para toda empresa que desee invertir en nuestro país.

3.2.2 Análisis del entorno político. De la situación política nacional y regional se ha extraído las siguientes variables:

✓ **Oportunidades**

- **Actualización de la normatividad.** Ya que la creciente congestión del tránsito que acompaña el crecimiento del parque automotor privado, y la cada vez más importante presencia de servicios informales de transporte, requieren una actualización de la normativa que brinde flexibilidad para producir las modificaciones de los recorridos que posibiliten una adecuada respuesta a las necesidades de la demanda de la población.

✓ Amenazas

- **Falta de credibilidad por parte del gobierno.** Se presenta por la situación que está viviendo en el momento el país, por los sucesos de violencia que genera incertidumbre en el mundo de los negocios para poder desarrollarse de una manera completa y eficiente sobre todo las empresas de servicios de transporte terrestre ya que se han visto últimamente muy afectadas por los grupos subversivos que han realizado continuos atentados contra las diferentes empresas de transporte de pasajeros. Por tal motivo, la ayuda por parte del gobierno frente a estos hechos es muy mínima, creando descontento para el desarrollo empresarial.

3.2.3 Análisis del entorno jurídico legal. Variables que surgen de las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea para respaldar sus actividades o restringir las mismas.

✓ Oportunidades

- **Régimen general de libertad de precios.** De acuerdo con lo establecido por el Artículo 333 de la Carta Política, en Colombia la actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común. Para ello el Estado, por mandato legal, impedirá que se obstruyan o se restrinjan y evitará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado. En consecuencia, por regla general los distribuidores o expendedores podrán fijar

libre y autónomamente los precios, de acuerdo con su estructura de costos y su margen de utilidad sin sujetar al consenso de otras voluntades el precio, el que debe estar determinado por el libre juego de la oferta y la demanda.

3.2.4 Análisis del entorno tecnológico. Nos ofrece una visión de la tecnología existente y la posición de la empresa frente a ésta.

✓ **Oportunidades**

- **Nuevas tecnologías.** Se han desarrollado investigaciones sobre oxigenación de la gasolina para disminuir el poder de contaminación de los combustibles usados por el parque automotor. Estas han estado a cargo de la UPME (estudio sobre la evaluación técnico - económica de la utilización del Metil Ter Butil Eter como aditivo oxigenante de las gasolinas colombianas) y de la Corporación para el Desarrollo Industrial de la Biotecnología & shy; CORPODIB (Estudio de factibilidad para la obtención de alcohol por fermentación a partir del jugo de caña para la oxigenación de las gasolinas colombianas, con el propósito de mejorar la calidad de las gasolinas y, por ende, la calidad y cantidad de las emisiones disminuyendo los % de CO e HC, principalmente del parque automotor).

✓ **Amenazas**

- **Avance desenfrenado de la tecnología.** Lo cual hace que los equipos de la organización en poco tiempo se vuelvan obsoletos y de tal forma tengan que realizar una inversión forzosa para poder estar a la vanguardia de la tecnología.

3.2.5 Análisis del entorno social. El contexto en el cual se desenvuelve la empresa deriva las siguientes variables.

✓ **Oportunidades**

- **Crecimiento poblacional.** Es favorable ya que se incrementa el número de potenciales clientes, permitiendo elevar el número de pasajeros que requerirán de los servicios que ofrece la empresa.

✓ **Amenazas**

- **Inseguridad vial.** Convirtiéndose en una amenaza mayor de acuerdo a la situación vivida en la actualidad por la violencia generada por grupos al margen de la ley como la guerrilla, los paramilitares y delincuencia común, los cuales en los últimos meses han atrofiado el desarrollo de las actividades diarias de las empresas existentes en nuestro municipio, por que se han presentado atracos en

el perímetro Guachucal – Ipiales, hurtando las pertenencias de algunos de los pasajeros y al mismo tiempo de los conductores de la empresa.

- **Competencia pirata desleal.** Ha generado en la empresa una baja, observando que el trayecto es demasiado congestionado y permite la presencia del transporte pirata de pasajeros compitiendo con precios desleales, mucho más bajos y sobretodo pone en peligro la vida del pasajero.

3.2.6 Análisis del entorno geográfico. En este estudio se observarán las ventajas y desventajas que brinda la situación geográfica de la organización.

✓ **Oportunidades**

- **Situación de frontera.** Gracias a la ubicación de la ciudad de Ipiales, fronteriza con el Ecuador, y guía turística al Santuario de Las Lajas, permite el desplazamiento de los habitantes del Municipio de Guachucal en un porcentaje alto, sobre todo en fechas especiales, como ejemplo: Semana Santa, Mayo, Junio, Diciembre, fechas donde las personas se desplazan para adquirir algún producto, en el comercio de Ipiales o realizar una visita al Santuario de Las Lajas.

✓ Amenazas

- **Flujo vehicular masivo.** Por la creación de varias empresas que se desplazan por el Municipio de Guachucal algunos clientes requieren el servicio más rápido y utilizan el servicio de otras empresas como Tax – Túquerres, Coontrans – Cumbal y Coontrans Guachucal.

3.2.7 Análisis del entorno cultural. Se analizó los valores y el comportamiento de la población que circunda a la empresa.

✓ Oportunidades

- **Calidad humana.** Los habitantes del Municipio de Guachucal siempre se han destacado por adquirir unos servicios con calidad permitiendo cubrir el máximo de sus necesidades.

✓ Amenazas

- **Falta adaptación cultural del entorno.** Algunos de los pasajeros no se han acostumbrado a utilizar el servicio cómodo y eficiente que ofrece el nuevo parque automotor adquirido por la empresa y se enfocan a buscar precios más baratos sin importar la comodidad al viajar.

3.2.8 Análisis del entorno ecológico. Siendo uno de los principales análisis que toda empresa, sea productora de bienes o servicios, debe tener en cuenta en la generación de sus actividades.

✓ **Oportunidades**

- **Más preocupación por el medio ambiente.** El Ministerio de Transporte ha expedido normas relacionadas con las emisiones contaminantes por fuentes móviles y ha venido promocionando conjuntamente con los Ministerios de Minas y del Medio Ambiente, el uso del gas natural comprimido como una alternativa de carburante menos contaminante.

✓ **Amenazas**

- **Falta de incentivos para bajar la contaminación.** En el país no se han desarrollado instrumentos regulatorios ni incentivos dirigidos específicamente a inducir al público a participar en un sistema de transporte favorable al medio ambiente, lo cual permita a aquellas personas bajas en conocimiento, no sigan haciendo daño a nuestro ecosistema que es la vida de todos y de nuestras próximas generaciones.

3.2.9 Matriz de impacto POAM.

FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZAS	IMPACTO	
			MAY	MEN
FACTORES ECONOMICOS				
– Dolarización	X			X
– Globalización		X		X
FACTORES POLITICOS	X		X	
– Actualización de la Normatividad		X		X
– Falta de credibilidad por parte del Gobierno	X		X	
FACTOR JURIDICO – LEGAL				
– Régimen General de libertad de precios	X		X	
FACTOR TECNOLOGICO				
– Nueva Tecnología	X	X		X
– Avance desenfrenado de la tecnología			X	X
FACTOR SOCIAL				
– Crecimiento poblacional	X		X	
– Inseguridad vial		X		X
FACTORES GEOGRAFICOS	X			X
Situación de Frontera		X	X	
Flujo Vehicular masivo				
FACTORES CULTURALES	X			X
– Calidad Humana		X		X
– Falta adaptación cultural del entorno				
FACTOR ECOLOGICO				
– Más preocupación por el medio ambiente	X		X	
– Falta de incentivos para bajar la contaminación		X		X

3.2.10 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).

FACTOR CLAVE O VARIABLE	Clasificación	Ponderación	Ponderado
Dolarización	2	0.07	0.14
Globalización	2	0.06	0.12
Actualización de la normatividad	3	0.08	0.24
Falta de credibilidad por parte del Gobierno	3	0.05	0.15
Régimen general de libertad de precios	3	0.09	0.27
Nuevas tecnologías	2	0.09	0.18
Avance desenfrenado de la tecnología	2	0.05	0.10
Crecimiento poblacional	3	0.06	0.18
Inseguridad vial	4	0.06	0.24
Situación de frontera	2	0.07	0.14
Flujo vehicular masivo	2	0.09	0.18
Calidad humana	2	0.06	0.12
Falta adaptación cultural del entorno	2	0.05	0.10
Mas preocupación por el medio ambiente	3	0.07	0.21
Falta de incentivos para bajar la contaminación	2	0.05	0.10
TOTAL		1	2.47

El resultado que da a conocer la matriz de evaluación del factor externo es de 2.47.

Lo anterior indica que las estrategias adoptadas por la institución están produciendo efectos externos de manera satisfactoria y en algunos aspectos, lo que quiere decir es que las oportunidades del medio se están aprovechando,

aunque se podrían lograr mejores resultados si se enfrentan las amenazas con que cuentan y se optimizan las oportunidades.

Los factores de oportunidad más relevantes son: régimen liberal de libertad de precios (0.27), excepcionalmente el Estado podrá intervenir en la política de precios en ejercicio de las facultades constitucionales anteriormente señaladas y de esta forma, puede ejercer un control sobre los precios bajo alguno de los regímenes de control directo, de libertad regulada o de libertad vigilada. Sobre el punto, vale la pena señalar que mediante el régimen de control directo, la autoridad competente fijará por resolución el **precio máximo** que los productores o distribuidores podrán cobrar por el bien o servicio.

La actualización de la normatividad representa (0.24), es una oportunidad clave ya que específica referencia a parte de los servicios que prestan las empresas operadoras, caracterizados por el escaso tráfico de pasajeros y las considerables distancias recorridas entre los puntos terminales, se hace necesario readecuar las condiciones de prestación de los servicios expresos, en sus modalidades comunes y diferenciales con el objeto de convertirlos en una verdadera herramienta de optimización operativa y económica de la explotación, atento a su peculiar aptitud para coadyuvar a la reducción de los tiempos de viaje.

La matriz da a conocer que las amenazas más relevantes según el ponderado, es la inseguridad vial (0.24), siendo una cantidad considerable ya que nuestro país afronta problemas graves de inseguridad vial por la presencia de grupos al margen de ley.

El flujo vehicular masivo representando en un porcentaje (0.18) siendo una amenaza ya que esta situación se presta por el tráfico ilegal de pasajeros en estas rutas.

3.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC.

FACTORES CLAVES	PONDERACION	TAXIS LA SABANA S.A		COOTRANS GUACHUCAL		COOTRANS CUMBAL	
		Calific	Result	Calific	Result	Calific	Result
Imagen Corporativa	0.25	3	0.75	2	0.5	2	0.5
Parque automotor	0.30	4	1.2	3	0.9	2	0.6
Filosofía y principios	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Calidad del Servicio	0.25	3	0.75	3	0.75	2	0.5
	1		3.3		2.55		2

La empresa de transporte terrestre de pasajeros Taxis la SABANA S.A., con 10 años de participación en el mercado de servicios se ha ganado una posición fuerte, dentro del Municipio de Guachucal de acuerdo al resultado otorgado por las encuestas realizadas a habitantes del municipio, arrojando un resultado frente a la

confrontación competitiva del 3.3 mayor que de las dos empresas competidoras ya que obtuvieron una calificación de 2.55 y 2 puntos de calificación siendo el promedio mayor de 5 puntos.

Los puntales más fuertes para Taxis la Sabana S.A. son:

- Imagen corporativa, representa (0.75) puntos de calificación ya que esta empresa se ha caracterizado por brindar lo mejor y siempre se ha enfocado en la lucha por mantener y fortalecer su imagen corporativa frente a la comunidad.

- El parque automotor, uno de los principales factores que tiene a su favor, este representa (1.2) puntos de calificación siendo uno de los factores más competitivos de la empresa frente a las demás.

- En cuanto a la calidad del servicio, es un factor competitivo representado en un (0.75) puntos del resultado.

3.4 MATRIZ DOFA.

INTERNOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNOS			
DOFA	<p>F1. Imagen corporativa.</p> <p>F2. Parque automotor.</p> <p>F3. Planeación institucional.</p> <p>F4. Filosofía y principios administrativos.</p> <p>F5. Una gerencia democrática y participativa.</p> <p>F6. participación en eventos deportivos y culturales.</p> <p>F7. Pago de encomiendas y aporte mensual de los socios.</p> <p>F8. Otros ingresos.</p> <p>F9. Sistema de información.</p> <p>F10. Excelentes relaciones interpersonales.</p> <p>F11. Atención del personal de administración y apoyo.</p> <p>F12. Buena atención por parte de secretaría.</p>	<p>D1. Comunicación y control</p> <p>D2. Falta de manual de funciones y procedimientos.</p> <p>D3. Baja presencia de algunos estamentos en la planeación institucional.</p> <p>D4. Carecer de un portafolio de servicios.</p> <p>D5. Falta organización de la información.</p> <p>D6.falta una estructura presupuestaria.</p> <p>D7. Falta creación de un fondo.</p> <p>D8. Falta adquisición equipos informáticos.</p> <p>D9. Falta adquisición radio teléfono.</p> <p>D10. Baja responsabilidad por parte de algunos conductores.</p> <p>D11. Hace falta prever y dosificar las actividades.</p>	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
<p>O1. Dolarización</p> <p>O2. Actualización de la normatividad.</p> <p>O3. Régimen general de libertad de precios.</p> <p>O4. Nuevas tecnologías.</p> <p>O5. Crecimiento poblacional.</p> <p>O6. Situación de frontera.</p> <p>O7. Calidad Humana.</p> <p>O8. Mas preocupación por el medio ambiente.</p>	<p>1. Mejorar la calidad del servicio para atraer nuevos clientes</p> <p>2. Generación de ingresos por medio de la Promoción de los servicios que ofrece la empresa.</p> <p>3. Fortalecer la educación en valores, como medio de aprovechamiento de las tradiciones culturales de la comunidad.</p>	<p>1. Reforzar los procesos organizacionales con la creación de los manuales de funciones y procedimientos.</p> <p>2. Fomentar paulatinamente la cultura de trabajar en equipo mediante los valores que maneja la institución</p> <p>3. Adquirir un medio de comunicación para todo el personal y conductores que laboran en la empresa para obtener un mayor control de la ubicación de cada uno.</p>	

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Globalización. A2. Falta de credibilidad por parte del gobierno. A3. Avance desenfrenado de la tecnología. A4. Inseguridad vial. A5. Flujo vehicular masivo. A6. Falta adaptación cultural del entorno. A7. Falta de incentivos para bajar la contaminación.	1. Promover y fortalecer la imagen institucional de la empresa por medio de la presentación y disponibilidad del personal en la entrega del servicio. 2. Ampliar la cobertura de servicio aprovechando los medios de comunicación masivos fortaleciendo la empresa frente a la competencia.	1. Concientizar a los conductores que la parte principal en la entrega de un servicio es la seguridad del cliente. 2. Actualización de equipos y en general el mejoramiento de los servicios ofrecidos.

3.5 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Los puntales más fuertes para Taxis la Sabana S.A.:

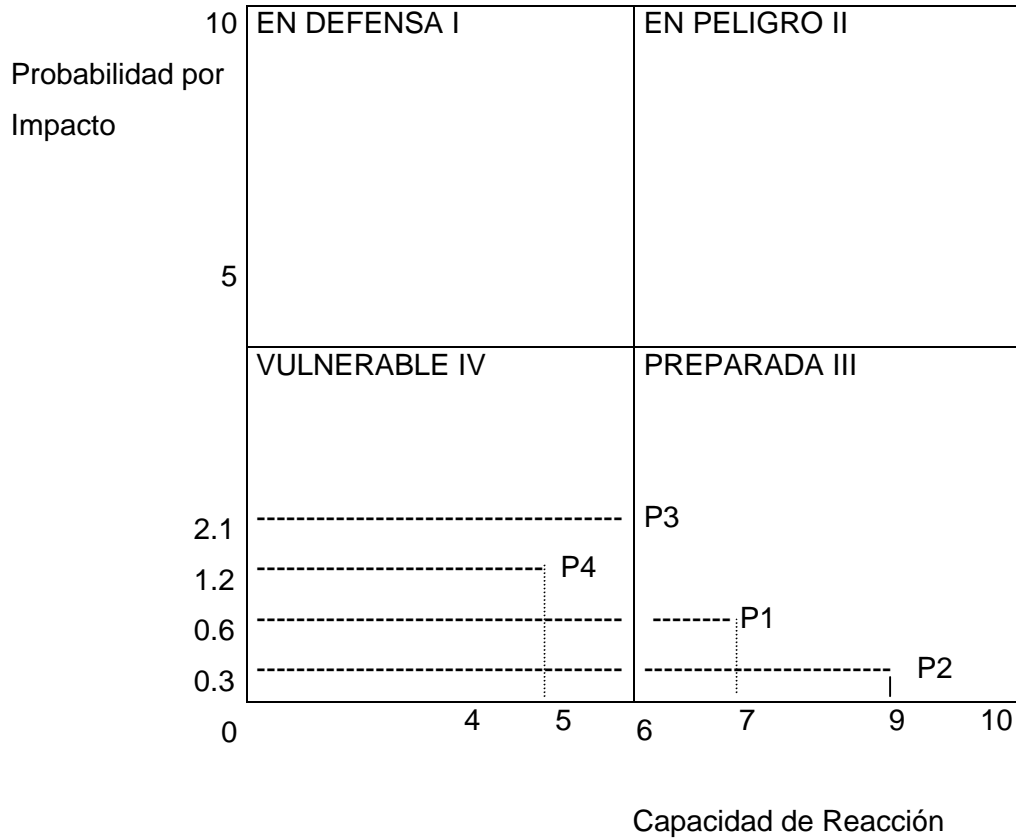
- Imagen Corporativa
- Parque Automotor
- Portafolio de Servicios
- Calidad del Servicio

Cuadro 1. Análisis de vulnerabilidad.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza 0 – 10	Probabilidad de ocurrencia 0 – 1	Capacidad de reacción 0 – 10	Grado de vulnerabilidad
1. Imagen corporativa.	Perdida de clientes.	Disminución de los ingresos.	3	0.2	7	III
2. Parque Automotor	Mayor número en otra Empresa.	Impide cubrir un mayor número de pasajeros.	3	0.1	9	III
3. Portafolio de servicios	Falta de información hacia el cliente externo.	Baja en las ventas de los servicios.	7	0.3	6	III
4. Calidad del servicio.	Falta capacitación del personal atiende.	Presentación de los servicios incompleta y desmotivante.	4	0.3	5	IV

1. Imagen Corporativa
2. Parque Automotor
3. Portafolio de servicios
4. Calidad del Servicio

Gráfica 2. Cuadrantes del diagrama de vulnerabilidad Taxis la Sabana S.A.



Ante la ocurrencia hipotética de las anteriores amenazas, la institución se encuentra preparada, de hecho cuando se han presentado algunas situaciones similares se ha reaccionado satisfactoriamente, Lógicamente se desea que una situación así no se presente, nos referimos a ella simplemente para señalar la capacidad de reacción de la empresa frente a una situación de peligro.

Sin embargo, se debe prever las situaciones amenazantes para la empresa de transporte terrestre de pasajeros y en lo posible posicionar sus conceptos del

servicio oportuno y del crecimiento para no quedar expuestos a la competencia y sus condiciones.

4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El plan estratégico que presento para la Empresa Taxis la SABANA S.A. será ejecutado a partir del tercer trimestre del año 2003, con una duración de (2) años, debido a que el permanente y acelerado cambio que se presenta en la sociedad hace más difícil conocer, analizar y pronosticar el futuro por la gran incertidumbre y turbulencia que se vive, por cuanto se hace necesario replantear y reformular las estrategias y programas propuestas en el presente plan en dicho periodo de tiempo.

4.2 CREACION DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Es vital e importante que toda empresa dedicada a ofrecer bienes y servicios tenga sus propios principios corporativos permitiendo diferenciarse en el campo competitivo empresarial, aporte fundamental en el desarrollo de la entidad.

- **La responsabilidad.** Ofrecer un servicio con responsabilidad para de esta manera lograr ser más reconocidos y podamos entregar unos servicios con calidad.

- **Autoestima.** Fundamentar el respeto y valoración por sí mismo, reconocer cualidades y defectos, aceptar al individuo con sus aciertos y dificultades.

- **Solidaridad.** Con los compañeros de transporte frente a cualquier hecho catastrófico que pueda suceder durante el trayecto por el cual se desplazan diariamente.

- **Creatividad.** Formar individuos capaces de desarrollar ideas nuevas, originales, que resuelvan sus propios problemas. La creatividad requiere de esfuerzo, motivación, autoestima y seguridad personal para generar alternativas nuevas, expresándolas sin temor a la crítica o miedo al cambio.

- **Liderazgo.** Descubrir, orientar y cultivar en los individuos, cualidades como honestidad, capacidad, idealismo, todo esto fundamentado en los principios éticos y morales, que son los que verdaderamente dan sentido al líder empresarial.

4.3 MISIÓN

Taxis la Sabana S.A es una empresa de servicios de transporte de pasajeros, de encomiendas, de venta de Seguros SOAT con carácter privado, brindando su servicio a toda la población del Municipio de Guachucal, veredas aledañas y pueblos vecinos, desplazándose día a día por las vías intermunicipales y

departamentales, con principios encaminados altamente a la motivación y satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ya que ellos son la razón de ser de nuestra empresa.

4.4 VISIÓN

Taxis La Sabana S.A. será líder en la creación de nuevos servicios, destacándose como una empresa de transporte masivo y diferente en su organización, en su calidad de servicios, en su presencia. Será una organización moderna acorde con la realidad circundante y con los avances tecnológicos, sociales y culturales; generando agentes de cambio; respaldados por un personal altamente cualificado y con un profundo sentido humano.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

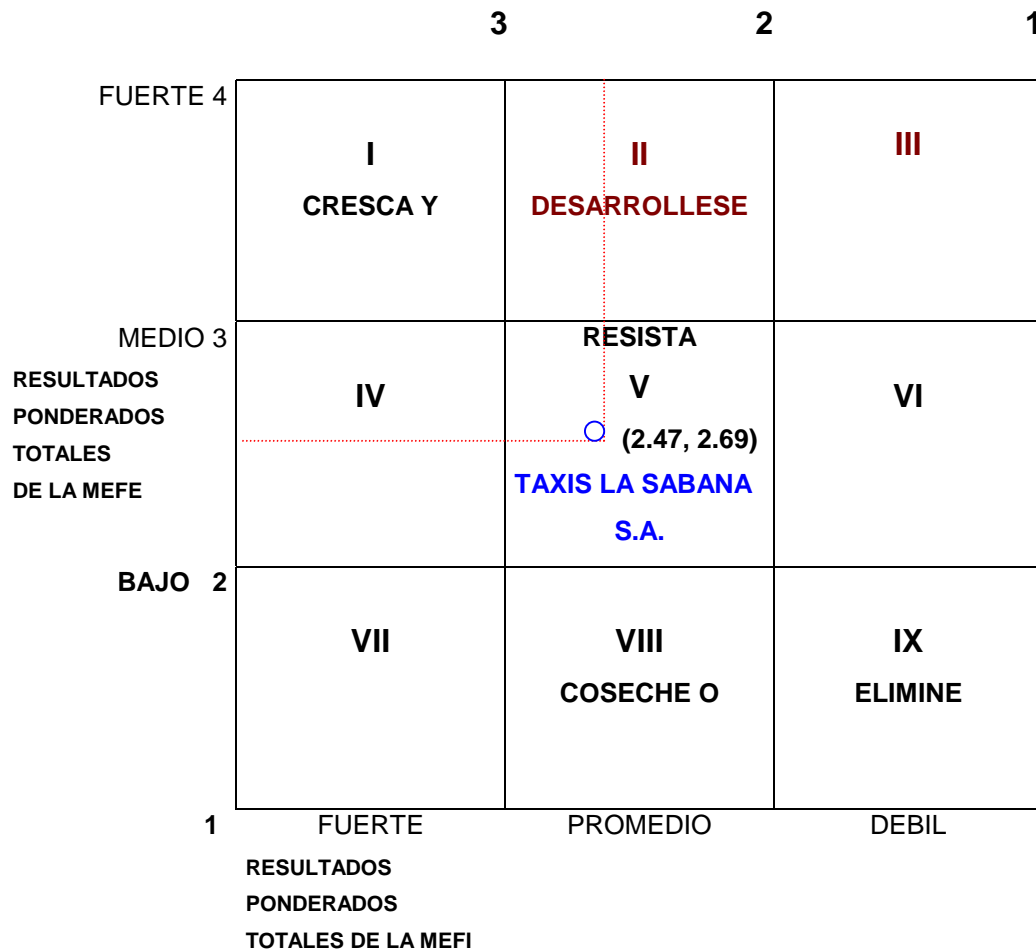
- Fomentar un ambiente de trabajo en Taxis la Sabana S.A. Que favorezca unas cordiales relaciones interpersonales, mediante el desarrollo de acciones que vinculen y comprometan a la comunidad, para conseguir un verdadero espíritu de familia, creando así la cultura del trabajo en equipo.

- Modernizar y fortalecer la empresa mediante la Implementación y difusión de los manuales organizacionales, con el fin de agilizar los procesos y distribuir la carga de actividades y responsabilidades entre el personal que labora en Taxis la Sabana S.A.

- Mejorar el manejo de los ingresos, racionalizando los gastos, definiendo prioridades y posterioridades para su causación.
- Mejorar la calidad institucional promoviendo la superación del talento humano, brindando capacitación permanente que permita un eficiente desempeño en sus funciones.
- Aumentar la cobertura del servicio, asegurando la supervivencia y crecimiento de la institución por medio de la creación de nuevas alternativas de transporte de pasajeros, servicio de encomiendas y la adquisición de Seguros SOAT.

5. FORMULACION ESTRATEGICA

5.1 MATRIZ I – E.



La matriz anterior nos muestra que la Empresa Taxis la Sabana S.A. esta situada en el cuadrante Medio – Promedio confirmando su capacidad de resistencia, incluso se acerca mucho a los cuadrantes de la categoría “**crecer y**

desarrollarse”, lo cual sugiere adoptar estrategias que permitan el crecimiento y mayor proyección.

5.2 DEFINICION DE ESTRATEGIAS

El análisis de todas las matrices anteriores nos permite decir que:

La institución tiene una posición competitiva estable, buena con respecto a sus similares, la mayor ventaja que tienen nuestros competidores son el mayor número de parque automotor, sin embargo la imagen, el buen servicio las excelentes relaciones interpersonales de la institución trasladan este factor competitivo a un segundo plano.

La entrada de nuevos competidores en el transporte terrestre de pasajeros amenaza la estabilidad de la empresa ya que día a día se presenta diferentes situaciones competitivas como seguridad al viajar, últimos modelos en vehículos precios competitivos, etc.

5.2.1 Dimensionamiento del problema. Después de hacer un análisis exhaustivo en la empresa de transporte de pasajeros, se llegó a la conclusión de que el problema fundamental, radica en la falta de publicidad y el planteamiento de nuevas estrategias que permitan obtener un ingreso mayor en las operaciones diarias de la entidad.

5.2.2 Estrategia de desarrollo del producto. Se busca aumentar la **cobertura** del servicio asegurando la **supervivencia y crecimiento** de la institución por medio de la creación de nuevas alternativas para ofrecer un servicio competitivo y cubrir al máximo las necesidades en los clientes que requieran de los servicios que brinda a la comunidad Taxis la Sabana S.A.

Para ello se realizara lo siguiente:

- Demostrando beneficios a través de campañas publicitarias intensivas, en donde se haga referencia a los atributos y beneficios del servicio que ofrece la empresa, con un mensaje atractivo que logre convencer al cliente y al mismo tiempo motive para que solicite nuestros servicios.

- Desarrollo del mercado por medio de incentivos otorgados a los clientes potenciales por su fidelidad a los servicios adquiridos en la empresa y de esta manera captar nuevos clientes para poder lograr volverlos clientes fieles a la empresa.

- Mantener satisfacción, mejorando la calidad en el servicio ofrecido para permitir de esta manera mayor confianza y participación directa de nuestros clientes a la hora de lanzar un nuevo servicio encaminado a satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.

5.2.3 Estrategia de penetración en el mercado. En la estrategia se hará énfasis en racionalizar gastos, aplicar un gran esfuerzo publicitario y hacer uso eficiente de los recursos, todo esto encaminado a **promover, mantener y fortalecer la imagen corporativa** de la institución.

Para realizar lo anterior se debe ejecutar lo siguiente:

- Promocionar los servicios que en la actualidad están funcionando en la empresa, como medio para la captación de ingresos adicionales que permitan a la institución fortalecerse aún más.

- Realizar alianzas estratégicas con otras empresas de carácter Nacional en el transporte terrestre en cuanto al envío de encomiendas puerta a puerta

- Ofrecer el servicio de giros de dinero tanto en el ámbito Regional como Nacional captando de esta manera mas ingresos operacionales para el fortalecimiento de la empresa.

5.2.4 Estrategias de desarrollo organizacional y de personal. La estructura de una organización esta ligada a los objetivos de la misma, por ello se debe definir como se organizan las actividades de la institución, y el personal vinculado a ella, para cumplir con los objetivos y hacer posible la aplicación del conjunto total de estrategias. Para ello se determina lo siguiente:

- Modernizar y reforzar los procesos organizacionales con la creación y difusión de los manuales de funciones y procedimientos. Para su creación, se partirá de la estructuración de un nuevo organigrama, que sea práctico y entendido por todos los estamentos de la institución, del se derivaran las funciones y responsabilidades de cada colaborador y además se repartirán las actividades de manera equitativa, con el fin de evitar la saturación de estas en algunos cargos.

- Fomentar paulatinamente la cultura de trabajar en equipo mediante los valores que maneja la institución. Para ello se desarrollaran acciones que vinculen y comprometan a la comunidad, tales como, formulación de programas por cada departamento o división, en los cuales participen todos los miembros de dichas secciones. Además, para adaptar gradualmente al personal a esta cultura del trabajo en equipo se programaran talleres, conferencias, seminarios prácticos sobre temas como desarrollo empresarial, servicio al cliente, motivación y liderazgo.

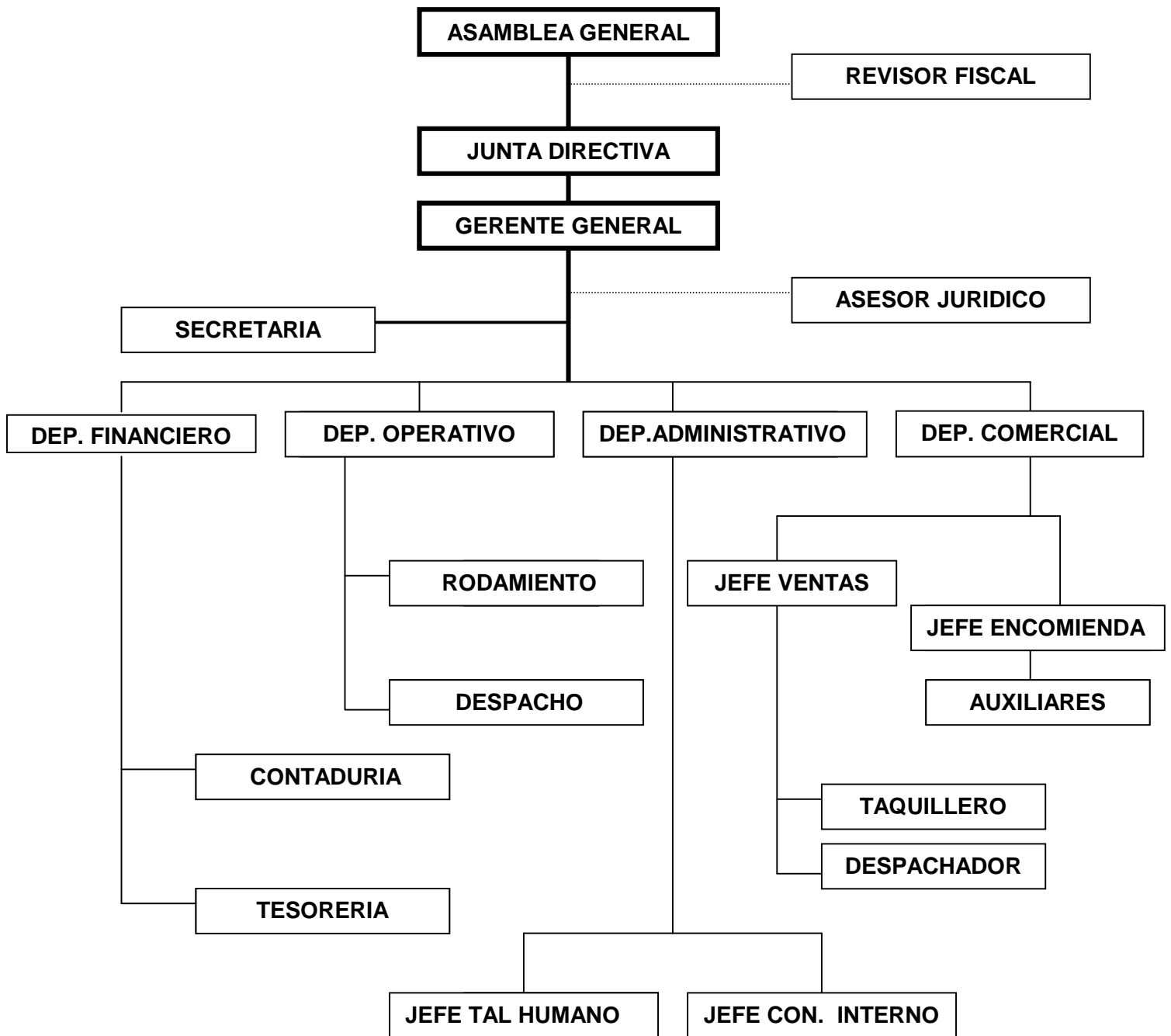
- Se promoverá la superación del talento humano, brindando capacitación permanente, que permita un eficiente desempeño en sus funciones. Concretamente se apoyará al personal que demuestre mayor rendimiento, para que se instruya y actualice en seminarios o cursos sobre su especialidad con el compromiso de compartir los conocimientos adquiridos a los compañeros de departamento e interesados.

6. FORMULACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los principios teóricos de la administración, nos dicen que la estructura se complementa con la estrategia, según esto y después de hacer un análisis, y deduciendo algunas conclusiones del organigrama actual de la institución, se hace necesario plantear cambios en dicha estructura con el fin de difundirlo, procurando su fácil entendimiento y el cumplimiento de los objetivos corporativos, haciendo efectivas las estrategias planteadas anteriormente. Este será la base de la cual se derivaran las funciones, autoridad y responsabilidades de cada individuo.

Gráfica 3. Reestructuración del organigrama

Taxis La Sabana S.A.



7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

PROGRAMA	:	Promocionar e incrementar la imagen de la Empresa
PLAN	:	Crecimiento de la Empresa
PROYECTO	:	Impulso Publicitario
PRESUPUESTO	:	\$ 5.000.000 anual

Taxis la SABANA S.A. durante el tiempo que lleva ofreciendo sus servicios a la comunidad, no se ha caracterizado por promocionarse hacia la comunidad, y mucho menos hacia los pueblos vecinos donde tiene gran acogida, por lo tanto se visualiza la necesidad de crear un **portafolio de servicios** donde se dé a conocer todas las cualidades y beneficios que caracterizan a la institución para ser una de las primeras.

Con la creación de dicho portafolio se pretende aumentar la cobertura y los reconocimientos del nombre de la empresa, buscando el crecimiento de la organización.

Este será distribuido por los directivos de la institución a personas que la visiten, además se lo dará a conocer a todas aquellas empresas de la región y de otras aledañas, las cuales tengan la capacidad de acoger los servicios, procurando la realización de convenios tendientes a reactivar los ingresos de la empresa.

PROGRAMA : Aumentar la cobertura
PLAN : Ofrecer nuevos servicios
PROYECTO : Alianzas estratégicas
PRESUPUESTO : \$ 2.000.000

Se fomenta en adquirir alianzas con otras empresas dedicadas a ofrecer los mismos servicios pero que tengan acogida en el ámbito nacional y departamental para de esta manera poder otorgar nuevos servicios a toda la comunidad del Municipio y de sus veredas aledañas, ganado así mercado y fortaleciendo la empresa para poder ser más competitiva frente a las empresas creadas en el sector de transporte terrestre de pasajeros.

PROGRAMA : Fomentar el ambiente de trabajo cordial
PLAN : Desarrollo de personal
PROYECTO : Formulación de la cultura de trabajo en equipo,
capacitación.
PRESUPUESTO : \$ 1.000.000

Nos va permitir que el personal por medio de la capacitación adquiera mayor responsabilidad en sus labores diarias y, por ende, pueda crear por sí mismo un ambiente de trabajo que favorezca el alcance de metas personales como las de la empresa.

PROGRAMA : Incremento en las ventas de tiquetes
PLAN : Liderazgo en costo
PROYECTO : Realizar promociones como estímulos de venta
PRESUPUESTO : \$ 1.500.000

Realizar promociones como estímulo de venta, podemos captar más clientes los cuales pueden llegar a ser potenciales y generar más entradas para la empresa y sus accionistas o socios de la misma, de aquí que se vaya a fortalecer la empresa en el mercado de servicios y poder participar de un constante cambio en la oferta y demanda de estos.

8. INDICADORES DE GESTIÓN

Incremento de ingresos: $\frac{\text{Ingresos Actuales}}{\text{Ingresos año 2002}}$

Estándar: Anual.

Incremento de pasajeros: $\frac{\text{Número de Pasajeros año t}}{\text{Número de Pasajeros año t-1}}$

Reducción de egresos: $\frac{\text{Egresos Actuales}}{\text{Egresos año 2002}}$

Estándar: Anual.

Efectividad de portafolio: $\frac{\text{Número de portafolios entregados}}{\text{Número de pasajeros}}$

Capacidad de viaje: $\frac{\text{Total día}}{\text{Número Pasajeros día}}$

Capacidad mantenimiento parque automotor: $\frac{\text{Número días mantenimiento semestral}}{\text{Número parque automotor}}$

Estándar: Semestral.

**Capacidad tanqueo
combustible:**

Número tanqueadas mes
Número tanqueadas día

Ingreso y encomiendas:

Número encomiendas día
Número encomiendas mes

9. PLAN DE ACCIÓN O PLAN OPERATIVO

Objetivo	Estrategias corporativas	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores de logro
Fortalecer la imagen corporativa	Penetración del mercado	Incrementar el número de pasajeros en un 25%	Publicidad en medios masivos de comunicación Crear portafolio de servicios, llamadas, etc.	Grupo de directivos Administración	A partir de Julio de 2003	\$5.000.000 anual	Incremento en número de pasajeros
Aumentar cobertura	Desarrollo del producto	Ampliar la cobertura en un 20%, ofreciendo nuevos servicios	Alianza estratégica con otra empresa del medio comercial	Grupo de directivos	Agosto de 2003	\$2.000.000	Aumento en el servicio de encomiendas a nivel nacional
Fomentar ambiente de trabajo cordial	Desarrollo del personal	Lograr un clima organizacional agradable	Fomentar la cultura de trabajo en equipo	Dpto. Talento Humano Administración	A partir de Septiembre de 2003 y el año siguiente	\$1.000.000	Capacidad de adaptación
Incrementar las ventas de tiquetes	Liderazgo en costos	Incremento del 15%	Realizar promociones para estimular la demanda	Jefe de Ventas	Septiembre, octubre, noviembre y diciembre 2003	\$1.500.000	Número de promociones realizadas

10. DIFUSIÓN DEL PLAN

El Gerente de la Empresa, se ha comprometido a difundir el presente plan en asambleas generales en las cuales participarán todos y cada uno de los miembros de los diferentes estamentos de la entidad.

En dicha reunión se presentará el plan, se lo analizará para obtener como resultado de esta evaluación posibles correcciones, reformas para darle posteriormente su aprobación.

Además para respaldar la difusión se entregará material escrito a los directores de cada departamento, coordinadores y administrador con el fin de que hagan sus respectivas observaciones, modificaciones y sugerencias.

11. CONCLUSIONES

- Con la ejecución del plan se estará contribuyendo al crecimiento, fortalecimiento de la Empresa Taxis la SABANA S.A. y la investigación de la institución, convirtiéndola en un polo de desarrollo en el campo del transporte terrestre de pasajeros, el servicio de encomiendas, la adquisición de seguros y los servicios nuevos que se puedan crear en el futuro.
- Las constantes evaluaciones del personal resultarán en un mejoramiento de la excelencia del talento humano, mejorando la calidad de los servicios prestados y a la vez mejorando el buen nombre de la institución haciéndola más competente frente a la gran mayoría de empresas que compiten a diario en el mercado de bienes y servicios.
- Gracias al plan estratégico se determinó el problema, el cual era darse a conocer más a fondo en el mercado de servicios, ya que muchas personas no estaban enteradas de los servicios que esta ofrece en la actualidad.
- Por medio de este trabajo se plantearon estrategias que van a solucionar las falencias por las cuales está pasando la Empresa Taxis la Sabana S.A., para de esta manera focalizar de una manera más eficiente el rumbo de la misma.

- Gracias al proyecto realizado, se profundizó más a fondo los conocimientos adquiridos durante la carrera, permitiendo de esta manera poder diseñar la empresa del medio, frente al planteamiento de estrategias para alcanzar su desarrollo en sus actividades diarias.

- Por medio del planteamiento del diseño del portafolio de servicios, permitirá en la empresa, alcanzar una imagen corporativa, que gane la confianza y la fidelidad en la entrega de los servicios que ofrece en la actualidad la empresa Taxis La Sabana S.A.

- El plan estratégico va a aportar a la empresa varios conocimientos en cuanto al manejo administrativo eficiente, en cuanto a la calidad del servicio, ya que este es un punto importante que toda empresa debe tener en cuenta para lograr el éxito empresarial.

12. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCION Y EVALUACION DEL PLAN

Una vez terminado el plan estratégico corporativo se hace necesario plantear algunas recomendaciones al momento de su ejecución y evaluación tales como:

- En la ejecución del plan, el gerente debe involucrar a todo el personal, desde el más bajo nivel jerárquico hasta el más alto.

- Al realizar el portafolio de servicio se debe tener en cuenta que hay que resaltar las cualidades de Taxis la SABANA S.A involucrando su filosofía, cultura, entre otros, ya que de la excelente realización y promoción de éste depende la acogida y preferencia que le den a la empresa las personas a quienes se lo exponga. Por otra parte este nos permitirá diferenciarnos de las otras empresas de transporte terrestre de pasajeros, convirtiéndonos en una organización eficientemente más competente.

- Al fomentar la cultura de trabajo en equipo se debe tener muy en cuenta que todas las personas no son iguales, por lo tanto no todos tienen la misma capacidad de adaptación y se debe procurar adaptar a los individuos paulatinamente.

- En la creación del manual de funciones y procedimientos se debe tener en cuenta que, antes de difundirlo se lo debe dar a conocer a la persona

correspondiente para que lo analice y haga sugerencias, de igual manera la realización de estos debe ser participativa, dando autonomía a las personas para que den sus opiniones.

- Los objetivos se deben evaluar constantemente para verificar si verdaderamente se esta alcanzando lo planteado, además esto permite encontrar las posibles desviaciones que tome el plan y hacer los ajustes correspondientes frente a los cambios y nuevas circunstancias de la institución y el entorno. Para ello se recomienda programar un espacio amplio para esta evaluación en las reuniones mensuales de los estamentos la Empresa Taxis la Sabana S.A.

- Los juicios y la información deben ser objetivos y confiables para garantizar la calidad de los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

DE GOODSSTEN, Leonardo. Planeación estratégica aplicada. Bogotá : Mc Graw Hill. p. 442.

GUERRERO, Fernando. Planeación Estratégica de Mercadeo. Diplomado en Alta Gerencia con Enfoque en Mercadeo Internacional. Pasto : Universidad de Nariño. 2002. 30. p.

LINDEGAARD, Eugenia. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales Enciclopedia Empresarial OCEANO/ CENTRUM.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica 2. Barcelona : Norma, 1997. 283p.

VALDIVIESO, Renato. Planeación estratégica. Bogotá : Educar, 1994. p. 68.

VILLOTA, Marta Inés. Planificación estratégica. Diseño de un sistema de administración estratégica. San Juan de Pasto : Educar, 1999. p. 179.

W.W.W.presidencia.gov.co/decretoslinea.2002 Julio 15 Decreto148150702.doc.

W.W.W.un.org/esa/agenda21/natlinfo.

W.W.W.zietlow.com/docs/sanchez.pdf+nuevas+tendencias+en+transporte.

Anexo A. Encuesta

Plan estratégico para el mejoramiento de la estructura administrativa de Taxis la Sabana S.A

Objetivo. Determinar el grado de aceptación que posee la Empresa Taxis la Sabana S.A, para de esta manera plantear estrategias que permitan elevar el grado de aceptación por parte de los pasajeros del Municipio de Guachucal y veredas aledañas.

1. ¿Usted conoce actualmente los servicios que ofrece Taxis la Sabana S.A.?

SI _____ NO _____

2. Si su respuesta a la anterior pregunta es SI, ¿cuáles de los servicios que ofrece Taxis la Sabana S.A. conoce usted?

3. De los anteriores servicios que ofrece Taxis la Sabana S.A. ¿Cuál o cuáles han utilizado usted?

- Transporte de Guachucal a Ipiales _____
- Transporte de Guachucal a Pasto _____
- Transporte de Guachucal a Túquerres _____
- Servicio de encomiendas _____
- Adquisición de Seguros SOAT _____

4. ¿Usted que opina de la atención que ofrecen los empleados, conductores, y de más personal que conforma Taxis la Sabana S.A.?

5. ¿Cuáles de los factores que le mencionamos lo motivan para solicitar nuestros servicios?

- Seguridad _____
- Comodidad _____
- Rapidez _____
- Otros _____

¿Cuáles? _____

6. ¿Usted cree que se debería ampliar el parque automotor y las rutas de transporte terrestre?

SI _____ NO _____

7. ¿Con qué frecuencia usted solicita nuestros servicios?

- A diario _____
- Cada dos días _____
- Cada tres días _____
- Cada cuatro días _____
- Cada cinco días _____
- Otros _____

¿Cuáles? _____

8. ¿Qué otros servicios aparte de los ya mencionados, cree usted que podría ofrecer Taxis la Sabana S.A.?

9. ¿Cree usted que Taxis la Sabana S.A. es una empresa competitiva frente a las demás?

SI _____ NO _____

10. Si su respuesta es NO a la anterior pregunta ¿Cómo cree usted que se podría llegar a ser competitivos?

11. ¿Qué tan prudentes a la hora de manejar un automóvil son los conductores de Taxis la Sabana S.A.?

- Muy poco _____

- Poco _____

- Demasiado _____

- Otra _____

¿Cuál? _____

12. ¿Usted opina que Taxis la Sabana S.A. debe mejorar en sus servicios?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

Anexo B. Portafolio de servicios Taxis la Sabana S.A.

MISIÓN

Taxis la SABANA S.A es una empresa de servicios de transporte de pasajeros, de encomiendas, de venta de Seguros SOAT con carácter privado, brindando su servicio a toda la población del Municipio de Guachucal, veredas aledañas y pueblos vecinos, desplazándose día a día por las vías intermunicipales y departamentales, fomentando de esta manera la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes ya que ellos son la razón de ser de nuestra empresa.

VISIÓN

Taxis la Sabana S.A. Será líder en la creación de nuevos servicios, destacándose como una empresa de transporte masivo y diferente en su organización, en su calidad de servicios, en su presencia. Será una organización moderna acorde con la realidad circundante y con los avances tecnológicos, sociales y culturales; generando agentes de cambio; respaldados por un personal altamente calificado y con un profundo sentido humano.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fomentar un ambiente de trabajo en Taxis la Sabana S.A. que favorezca

unas cordiales relaciones interpersonales, mediante el desarrollo de acciones que vinculen y comprometan a la comunidad, para conseguir un verdadero espíritu de familia, creando así la cultura del trabajo en equipo.

- Modernizar y fortalecer la empresa mediante la Implementación y difusión de los manuales organizacionales, con el fin de agilizar los procesos y distribuir la carga de actividades y responsabilidades entre el personal que labora en Taxis la Sabana S.A.

- Mejorar el manejo de los ingresos, racionalizando los gastos, definiendo prioridades y posterioridades para su causación.

- Mejorar la calidad institucional promoviendo la superación del talento humano, brindando capacitación permanente que permita un eficiente desempeño en sus funciones.

- Aumentar la cobertura del servicio asegurando la supervivencia y crecimiento de la institución por medio de la creación de nuevas alternativas de transporte de pasajeros, servicio de encomiendas y la adquisición de Seguros SOAT.

PRESTACION DE SERVICIOS

- **Transporte de pasajeros.** Taxis la Sabana S.A ofrece sus servicios de transporte terrestre de pasajeros en las rutas habilitadas con un radio de acción Nacional por el Ministerio de Transito y Transporte **IDATT**.

RUTAS:

- Guachucal – Ipiales
- Guachucal – Pasto
- Guachucal – Túquerres
- Guachucal – Cumbal
- Guachucal – Veredas aledañas

Este trayecto se presenta de una manera permanente y viceversa, desplazándose diariamente a la ciudad de Pasto de 4 a 5 automóviles, a la ciudad de Ipiales se desplazan de 25 a 30 automóviles y a los demás trayectos anteriormente mencionados se desplazan tal número de automóviles como sea necesario y amerite las circunstancias.

- **Servicio de encomiendas.** Pensando en la comodidad y las necesidades de nuestros clientes se ofrece el servicio de encomiendas a las ciudades de Pasto e Ipiales y viceversa, realizado este servicio puerta a puerta para de esta manera desplazar sus encomiendas con seguridad y sin temor de que lleguen a su destino final y próximamente se ofrecerá este servicio a las demás partes del país gracias al convenio realizado con la empresa **COONTRANAR**.

- **Venta de Seguros SOAT.** Observando la capacidad y facilidad de adquisición Taxis la Sabana S.A ofrece la venta de Seguros SOAT, para todo automóvil, esto permite que nuestros clientes no tengan la necesidad de viajar a la ciudad para adquirir un seguro, generando de esta manera un ahorro en el presupuesto del cliente y aumentando los servicios de la Empresa para mayor reconocimiento.