

“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.

GLOSARIO

ACTITUD. Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

ANALISIS DOFA. Consiste en el análisis de cuatro variables: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Este análisis permite analizar las características de la compañía en relación con el medio donde se desenvuelve.

ATENCIÓN. Una de las fases por las que pasa el consumidor antes de la compra. El futuro comprador empieza a estar alerta sobre las menciones que se producen sobre el producto que le empieza a interesar.

CALIDAD. Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

CAMPAÑA. Acción que se planifica para alcanzar un objetivo determinado. Puede costar de múltiples componentes, pero todos ellos relacionados y orientados en la misma dirección.

CANAL DE DISTRIBUCION. El canal de cualquier producto o servicio incluye al productor en un extremo, a sus clientes en el otro, a todos los intermediarios que

realizan actividades de mercadotecnia para ese producto o servicio, entre ambos extremos.

CARGO. Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

CLIENTE. Término que define a la persona que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro, como en el caso de los artículos infantiles.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

COMPETENCIA. Oferta realizada a un mismo mercado por parte de varias compañías de productos o servicios similares. También puede establecerse competencia entre distintas compañías sobre una misma fuente de suministro.

CONSUMIDOR. Individuo que adquiere los productos de una empresa, se ve sometido a los diferentes mensajes de mercadotecnia.

CONTROL. Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

CREATIVIDAD. Generación de una idea nueva.

DIAGNOSTICO. Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

EFICACIA. Capacidad para determinar los objetivos adecuados. "Hacer lo indicado".

EFICIENCIA. Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "Hacer las cosas bien".

EMPRESA. Es una organización pública o privada que integra los recursos que posee para desarrollar actividades mercantiles, comerciales o industriales.

ENTORNO. Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

ESTRATEGIA. Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

ESTRATEGIA DE MARKETING. Es el núcleo de un plan de acción para utilizar los recursos y ventajas de la organización con el fin de lograr sus metas

ESTUDIO DE MERCADO. Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

GESTION. Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

GERENTE. Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

GOOD WILL. Buen nombre.

INFLACION. Aumento continuo y sostenido del nivel general de precios de la economía.

INFLUENCIA. La habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad.

LIDERAZGO. Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

MARKETING. Proceso complejo que pretende mediante la promoción lograr vender bienes o servicios. Este proceso satisface las necesidades y deseos tanto de individuos como de grupos enteros de población.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN. Vías de comunicación que permite algún tipo de publicidad. Como ejemplo se pueden citar los medios escritos, la radio, la televisión, etc. También reciben este nombre aquellos medios de publicidad.

MERCADEO. Es una actividad administrativa en la cual se relacionan mas directamente los esfuerzos de la empresa para estimular y satisfacer la demanda.

MERCADO. conjunto de personas que en forma individual u organizada, necesitan productos de una clase y tienen la posibilidad, el deseo y la autoridad para comprarlos.

MISION. Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

NORMAS. Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

ORGANIZACIÓN. Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

OBJETIVO. Los objetivos son los logros que una compañía pretende alcanzar. Generalmente son múltiples e implican a varios departamentos de la empresa. Los objetivos sirven para guiar la marcha de la compañía, por lo tanto se deben formular de forma clara y deben ser medibles.

PENETRACIÓN. Grado con el que un producto o compañía publicitaria ha alcanzado al número total de usuarios de un segmento o mercado. Suele expresarse como porcentaje del número total de usuarios de ese mercado.

PLAN. Estructura organizada para guiar un proceso.

PLAN DE MARKETING. Documento que recoge detalladamente el esfuerzo de marketing que una compañía se propone realizar. Puede referirse a un solo producto, al conjunto de ellos o a toda la compañía.

POSICIONAMIENTO. Es el lugar que ocupa la empresa en la mente de los clientes o usuarios de sus productos o sus servicios, así como de la población en general.

PRECIO. Es el valor que se a fijado a lo que se esta intercambiando.

PROCESO. Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

SATISFACCION AL CLIENTE. Es el cumplimiento máximo de los deseos, preferencia, necesidades del mercado.

SERVICIO AL CLIENTE. Actividades encaminadas a atender de forma eficiente y satisfactoria a un grupo de usuarios o clientes de una organización.

TOMA DE DECISIONES. Selección de un curso de acción entre varias opciones.

UTILIDAD. Excedente del importe de ventas sobre el importe de gastos.

VISION. Una percepción clara del futuro de una organización.

RESUMEN

El presente plan estratégico, se lo realizó a la empresa de transporte urbano de pasajeros ubicada en la ciudad de Ipiales, “Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.”, donde su mercado actual está ubicado en gran parte de los barrios que conforman la ciudad.

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. lleva cerca de 32 años de funcionamiento y no se ha realizado estudios en el área organizacional, de planeación, dirección y en el área de mercadeo tampoco existen estudios, planes en éste aspecto, lo que dificulta la toma de decisiones.

De acuerdo en esto se ha visto la necesidad de trabajar y realizar un plan estratégico que es el resultado de la investigación que se ha desarrollado en éste trabajo.

Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, se acudió a la planeación estratégica para conocer las diferentes variables externas como internas y demás matrices que intervienen en el proceso de toma de decisiones.

Para obtener la información realizamos entrevistas, charlas, también aplicamos la metodología de la observación, además se acudió a la recolección de datos por fuentes secundarias.

Este trabajo es un apoyo para la empresa, los resultados de la investigación darán a los directivos una visión general de su negocio, las estrategias que se formulan permitirán a Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., competir con los demás, a orientar todas sus actividades a la satisfacción del mercado actual como potencial, de una mejor forma que la de su competencia, ante todo la integración de las diferentes áreas para tomar decisiones y alcanzar los objetivos de la organización.

ABSTRACT

The present strategy plan was carried out in urban transportation enterprise of passengers located in the city of Ipiales, "Colectivos Ciudad de Ipiales, S.A.", where its current market is located in a lot of parts of districts which the city involves.

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., works 32 years ago, and there are neither studies about the organizational planeation and direction areas nor market one. This is a difficult aspect in order to make decisions.

In agreement to it, it must work and do a strategy plan which will be the research, result that has been developed in this work.

To folfill with the proposed goals into the research, it was carried out the strategic planeation for knowing the different external and internal variables and the other matrices which are involved in making decisions process.

It was made in order to obtain information some interviews and chats. It was applied the observation methodology. Moreover, it was employed the secondary sources to data collection.

This work is a support to the enterprise. The research results will give to managers a general vision of their business. The strategics formulated will allow to Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., to compete with the other enterprises, by giving direction to all its activities and by satisfying the current market as a source of a best way than that of its rivals. The most important point is the integration of different areas in order to make decisions and to reach the organization's objectives.

INTRODUCCION

En el mercado actual, en ocasiones parece que el cambio es la única constante. Los gerentes de las diferentes organizaciones con o sin ánimo de lucro, se enfrentan ante un ambiente donde predomina el rápido cambio tecnológico, la creciente competencia, el constante cambio de las expectativas de los mercados y el cambio de las fuerzas políticas y económicas.

Estos cambios tienen implicaciones de gran importancia para las decisiones de una organización, decisiones sobre diseños de productos y servicios, precios, distribución, se deben tomar después de haber considerado sus beneficios o perjuicios de la mismas, para lo cual las empresas deben desarrollar procesos para coordinar las diversas decisiones y actividades, a fin de garantizar un propósito y una dirección comunes.

Este trabajo es enfocado al mejoramiento de la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. y de la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros dentro de la ciudad de Ipiales.

Empresa que fue creada el 13 de septiembre de 1968 y que lleva prestando sus servicios cerca de 35 años en nuestra ciudad. Es una empresa que ha buscado y ha colaborado con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la

ciudad de Ipiales, por medio de la prestación del servicio de transporte de pasajeros, para tal efecto se ve la necesidad de mejorar su servicio.

Las directivas de dicha empresa nos han brindado la oportunidad para desarrollar éste estudio dentro de su organización preocupados por ofrecer un mejor servicio y en busca de satisfacer las cambiantes expectativas de los pasajeros que utilizan el servicio de la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. y desde luego mirar como están los procesos de planeación, organización, dirección y control.

Este trabajo permitirá que ésta empresa, se siga conociendo a sí misma, conozca su entorno, la competencia, para de ésta manera pueda direccionar un conjunto de actividades que giren en torno al pasajero. De igual manera permitirá identificar a la empresa y proyectarla de tal manera que pueda competir en el mercado, pueda visualizar lo que ella debe ser, como puede hacerlo y establecer el camino para lograrlo, igualmente permitirá ajustarse rápida y oportunamente a los cambios del medio. Esto proporcionará un marco teórico de referencia acerca del rumbo que ante las situaciones cambiantes del entorno y las propias capacidades, debe tomar la organización.

La metodología a utilizar para llevar a cabo éste trabajo, es la utilización de:

Fuentes primarias: entrevistas, diálogos, tanto dentro como fuera de la empresa.

Fuentes secundarias: Utilización de diferentes textos teóricos, documentos informativos, revistas, el método de observación, etc.

El estudio realizado comprende dos etapas básicas, la primera identifica claramente a la empresa, su historia, misión, visión, objetivos estratégicos, el aprovechamiento de sus capacidades internas y de las condiciones que el entorno ofrece. La segunda etapa consiste en redireccionar estratégicamente la empresa, proporcionando las alternativas de solución más apropiadas a aplicar para que Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. siga siendo la empresa líder de nuestra ciudad.

1. PRESENTACION EMPRESA COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., empresa del sector terciario: prestadora del servicio urbano a la comunidad de Ipiales, en su inicio se constituyó como una sociedad comercial limitada creada el 13 de septiembre de 1968, con un número de 27 socios.

Dicha empresa se registró bajo escritura de constitución pública con número 827 del 13 de Septiembre de 1968 ante la notaría segunda de Ipiales, e inscrita a la cámara de comercio el 25 de Septiembre de 1968, bajo partida número 124, al folio numero 98, al 112 del libro noveno de las sociedades comerciales.

Luego de 19 años, después de prestar sus servicios como sociedad limitada se tomó la decisión de transformarla en sociedad anónima con escritura pública número 884 otorgada por la notaría primera de Ipiales, el 9 de junio de 1987, cuyo documento se inscribió ante la cámara de comercio un 12 de junio de 1987, bajo partida número 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 002, 003, 004.

El capital social autorizado fue de 1.000.000 de pesos dividido en 1.100 acciones ordinarias de un valor nominal de 1.000 pesos, según el artículo 160 del código de comercio. El capital social anteriormente señalado fue el vigente cuando la empresa se desempeñaba como sociedad limitada y cuando inició sus labores como sociedad anónima.

La empresa, actualmente, en el registro mercantil de la cámara de comercio figura como afiliada. La empresa cuenta con un capital social autorizado de 160.000.000 de pesos que se registra por 160.000 acciones con valor unitario por acción de 1.000 pesos. Cuenta con 84 socios, en cuanto a su parque automotor posee 76 vehículos. Se halla ocupando el cargo de la gerencia el señor José Antonio Rosero Yacelga con cédula de ciudadanía número 19.150.158 de Santa Fe de Bogotá.

La empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. se encuentra ubicada en el sector terciario “comercial y de servicios”; además es una sociedad anónima con ánimo de lucro. Dicha empresa está formalmente estructurada debido a que se encuentra legalmente constituida ante la cámara de comercio y previa habilitación de funcionamiento con carácter indefinido expedida y autorizada por la secretaría de tránsito y transporte.

La empresa actualmente tiene definido con claridad las siguientes dependencias:

Cuerpos Colegiados: la Asamblea General de Accionistas y Junta directiva.

Dirección: Gerencia y Subgerencia.

Departamentos: Administrativo y Financiero.

Secciones: Jefes De Rodamiento.

Grupo: Despachadores.

Dependencia Operacional: Conductores, auxiliares, personal de vigilancia y personal de aseo.

Dentro de los niveles jerárquicos de Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. se encuentran:

Nivel Directivo: Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva, Gerente y Subgerente.

Nivel Ejecutivo: Fiscal Interno.

Nivel Mandos Medios: Contadora, Jefes de Rodamiento y Despachadores.

Nivel Operativo: Conductores, Auxiliares de Conducción, Vigilantes y personal de aseo.

Nivel Staff: Revisor Fiscal y Asesor Jurídico.

Nivel Administrativo: Secretaria General.

La departamentalización, es decir, la agrupación de actividades en cada una de las dependencias existentes en la empresa, están definidas con claridad y plasmadas en un documento como lo es el reglamento interno de funcionamiento, lo que les permite guiarse y cumplir a cabalidad con lo reglamentado, excepto en el caso de la secretaria quien desempeña una interfuncionalidad de actividades, ya que cumple la función de secretaria como tal y de manera momentánea, por bonificación, desempeña las funciones de tesorería; además de las anteriores funciones la secretaria se halla desempeñando las funciones relacionadas con el manejo del almacén de lubricantes.

En la actualidad la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. cuenta con un talento humano distribuido así: 84 socios que conforman la asamblea general, una junta directiva con 7 miembros principales y 7 suplentes, 1 gerente general, 1 subgerente, 1 fiscal interno, 1 contadora pública, 1 revisor fiscal, 1 asesor jurídico, 4 jefes de rodamiento, 4 despachadores, 1 secretaria, 76 conductores, 30 relevantes y 90 ayudantes.

La empresa está ubicada en el sector urbano de la ciudad en la carrera 6 # 2E-51, con un área de terreno de 1.596 m². La empresa actualmente está construyendo la planta administrativa.

Además de esto la empresa cuenta con una oficina de despacho en el barrio Empobando y con un lote de 5.600 m² ubicado en el sector urbano del barrio El Charco.

El recurso tecnológico, en la parte administrativa de la empresa consta de 2 computadores dotados de los programas básicos y demás programas requeridos a las exigencias de la empresa, dos impresoras una máquina eléctrica un fax, una máquina manual, un televisor, un VHS y una caja fuerte.

En cuanto al recurso del medio ambiente la empresa se basa mediante un programa elaborado por la misma empresa y que utiliza como requisito para solicitar la habilitación de funcionamiento expedida por la secretaria de tránsito y transporte. Cada año el diagnosticentro de Pasto hace la revisión de todos los vehículos para otorgarles el certificado del medio ambiente.

La dirección de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. se caracteriza por tener un estilo de dirección participativo democrático, en donde los miembros de la alta gerencia son elegidos por votación por acciones dentro de la asamblea

general de accionistas y su desempeño dentro del cargo se halla determinado por los estatutos de la empresa, el período es de un año aunque se prevé la posibilidad de reelección.

Las cualidades de las directivas de la empresa son de carácter de comunicación y cooperación principalmente con esto, creando un ambiente de confianza. En cuanto al perfil no se encuentra previamente diseñado ya que para llegar a la gerencia y demás cargos, basta con ser socio de la empresa.

En cuanto a la planeación de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., actualmente desempeñan ésta función, base de todo proceso administrativo, de una manera improvisada, ya que los socios, funcionarios y empleados no se reúnen para hacer un plan estratégico de trabajo que les permita adelantarse al futuro a través de una previa toma de decisiones y menos para llevar un control de las mismas.

En ocasiones en las reuniones de asamblea no se le da la importancia que se merece la planeación como tal, limitándose solamente a tratar de manera superficial los problemas de momento e incluso sin llegar a determinar el mejor camino para la solución.

Los miembros de la junta directiva, quienes se reúnen mensualmente, practican una planeación cortoplacista o táctica; y en donde se toman las decisiones en

base a las últimas situaciones que se presentan y afectan el desarrollo normal de la empresa. Por no llevarse a cabo, dentro de la empresa una planeación estratégica no se posee un documento específico, en donde se encuentre plasmada las políticas, las estrategias, los presupuestos, y programas.

Anualmente se hacen reuniones de Asamblea General de Accionistas, en donde los miembros de la junta directiva presentan posibles propuestas de mejoramiento para la empresa frente a los problemas existentes, pero dicha participación por parte de los accionistas es mínima sin llegar a ningún acuerdo. En ocasiones las buenas ideas que propone la junta directiva, no cuentan con el suficiente apoyo que necesitan para llegar a ser una realidad, es por ello que en los últimos años, la empresa no ha tenido un crecimiento y desarrollo considerable.

Lo anterior se manifiesta en que la empresa en los últimos tiempos solamente se ha preocupado por la prestación del servicio, sin ir más allá, como lo exige una verdadera visión empresarial, como consecuencia de la planeación que se debería hacer dentro de la empresa.

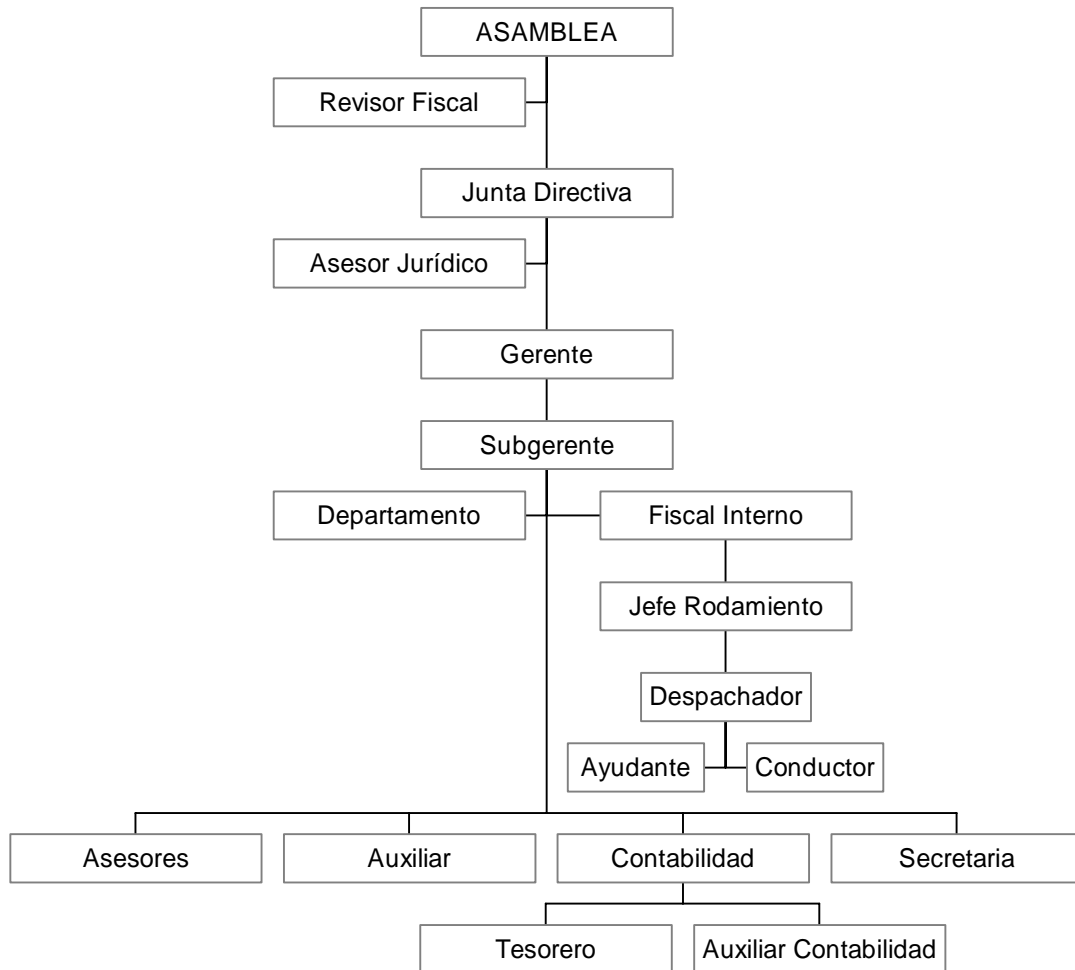
La empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., preocupados por el mejoramiento de la misma, sus directivas han empezado a elaborar la misión, visión y objetivos que identifiquen la cultura organizacional de dicha empresa. Esto porque los socios se preocupan y se conforman únicamente con saber, que la empresa ha obtenido un crecimiento rentable, pero sin tener en cuenta que se debe cumplir

con una visión empresarial, que le permitirá a la organización trascender con prestigio en el medio.

Todos estos aspectos, pese a que la empresa se la concibe como monopolio, lo cual crea una actitud de conformismo y confianza entre los socios y por lo tanto, no hay un estímulo para cambiar, mejorar y sobresalir aprovechando que en el municipio no hay competencia como tal, pero existe una competencia sustituta para la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

En cuanto al organigrama de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., en la actualidad se halla ubicado a la vista de los funcionarios y miembros que constituyen y visitan a la empresa.

2. ORGANIGRAMA



3. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

La empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., desde su constitución, a diferencia de las demás empresas del sector terciario, se rige básicamente por la licencia de tránsito y transporte, la cual le confiere la habilitación para un funcionamiento en un tiempo indefinido, pero bajo las condiciones del tránsito municipal. El principal control sobre la empresa está representado por la Secretaría de Tránsito y Transporte, según resolución número 32 de Marzo 5 del 2001, por medio de la cual se otorga la habilitación a la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. para operar como empresa de transporte público terrestre colectivo municipal de pasajeros.

Dicha habilitación se da mediante la autorización del Secretario de Tránsito y Transporte, quien hace uso de sus facultades constitucionales legales, y en especial las conferidas por el Decreto 80-1987 de la ley 336 de Diciembre 20 de 1996 y Decreto 1558 de Agosto 4 de 1998 (Artículos 8,9,21).

La empresa cuenta con el Registro de Existencia y Representación ante la Cámara de Comercio de Ipiales (Julio 25 del 2000). Hace requerir al representante legal de Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. que a partir del mes de Junio del 2001 y del mes de Diciembre del 2001, es el tiempo hasta el cual tienen vida útil algunos

vehículos que conforman el parque automotor, teniendo en cuenta la repotenciación del Ministerio de Transporte para cada curso en concreto de acuerdo a la ley 105.

La empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. posee estatutos de trabajo, para cada uno de los empleados, tanto en el área administrativa como en la operativa, dejando constancia que los demás conductores son contratados por los propietarios de los vehículos de acuerdo al Decreto 266 del 2002.

4. MISION VISION Y OBJETIVOS

4.1 MISION DE COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

La empresa de transportes “Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.”, entidad transportadora, tiene la responsabilidad de ejecutar un conjunto organizado de operaciones tendientes a realizar 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.

4.2 VISION DE COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

La empresa de transportes “Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.” es la empresa de transporte terrestre automotor de pasajeros, con la prestación por parte de ella de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios directores del transporte.

4.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

- 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 y mejorar la producción.
- Hacer seguimiento de las políticas de la empresa destinadas al servicio de transporte terrestre automotor de pasajeros.

5. PREPARACION DEL PLAN

La preparación del plan estratégico se realizara en 3 meses y se llevará a cabo con la asesoría del señor José Antonio Rosero Yacelga, gerente de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., además de la permanente comunicación con los empleados e información presentada en documentos oficiales de la empresa y la recolección de información estadística, económica y social de diarios, el DANE y la información encontrada en Internet.

6. DE LA SITUACION

Cuadro 1. Tamaño del mercado actual

Año	Pasajes diarios vendidos	Demanda real	Tarifa	Número de pasajeros movilizados por año	Ingreso real total anual
2002	34.935	360 días	\$450	12'576.600	\$5.659'470.000

Fuente: Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

La tabla nos muestra que el tamaño actual del mercado está representado en 12'576.600 pasajeros movilizados al año por la empresa, lo que representa unos ingresos anuales brutos para el sector de \$5.659'470.000.

Cuadro 2. Participación en el mercado por día

Empresa	Número de taxis	Número de busetas	Número de microbuses	Número de pasajeros movilizados	Pesos	Porcentaje participación
Taxis La Frontera	101	0	0	10.240	\$5'632.000	22.6%
Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.	0	76	8	34.935	\$15'720.000	77.4%
Total	101	76	8	45.185	\$21'352.750	100%

Fuente: empresas nombradas

7. NATURALEZA DE LA DEMANDA

7.1 SEGMENTACION DE LA EMPRESA

Para determinar el **target** de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiiales S.A., no se ha hecho estudio alguno de mercadeo para poder conocer su mercado objetivo, sus clientes potenciales, etc.

7.2 GEOGRAFIA DE IPIALES

7.2.1 Aspectos geográficos del municipio de Ipiiales. El municipio de Ipiiales está ubicado en la región sur oriental del departamento de Nariño, franja fronteriza con la república del Ecuador, forma parte de la región andina y andino-amazónica. Cuenta con una extensión de 1.646 km² que representan el 5% del área total del departamento de Nariño.

Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

7.2.2 Límites del municipio de Ipiiales. Norte con los municipios de Pupiales, Gualmatán y El Contadero; sur con la república del Ecuador; occidente con

los municipios de Aldana, Carlosama y la república del Ecuador; oriente con los municipios de Córdoba, Potosí y el departamento del Putumayo.

Se puede llegar por vía terrestre a través de la vía Panamericana y aérea por las rutas que actualmente tienen SATENA Y AIRES todos los días; via terrestre desde Pasto tomando la ruta sur por Tangua, Contadero, Ipiales. Dista de Pasto 87 km.

7.2.3 Tamaño de la ciudad. La ciudad de Ipiales, es una zona urbana, la cual tiene una proyección poblacional realizada por el DANE para Ipiales en 2001, de 100.000 personas.

El territorio de Ipiales se conforma así:

◆ **Zona urbana**

Incluida en el perímetro urbano, área aproximada de 8 km², la mayoría utilizada actualmente para comercio, vivienda y pequeñas industrias, dotadas de los servicios básicos y de infraestructura. Podría ofrecer áreas pequeñas para desarrollos industriales nuevos e instalaciones preexistentes

sujetas a transformación. El casco urbano del municipio de Ipiales está conformada por 123 barrios distribuidos en siete sectores.

◆ **Zona suburbana**

Veredas Yapuela, Urambud, Tusándola, Las Animas, Doce de Octubre y los Marcos, área aproximada 13.12 km². Topografía ondulada, áreas actualmente vacantes o en producción agropecuaria, con propiedades muy fragmentadas, de fácil acceso, carente de servicios públicos e infraestructura, pero con posibilidades que los desarrollos industriales puedan conectarse a los sistemas urbanos.

Cuadro 3. Municipio de Ipiales, sectorización urbana

N°	Sector uno	N°	Sector dos	N°	Sector tres	N°	Sector cuatro
1	Puenes	32	Fundadores	54	Ciudadela El Lago	81	Bellavista
2	Las Américas	33	Sucre	55	Santa Teresa	82	Libertad
3	La Frontera	34	Santa Cecilia	56	Alamos Norte	83	J. Nazareno
4	Limedec	35	Puente del Negrito	57	La Esmeralda	84	Gólgota
5	San Carlos	36	Rincón Santa	58	Totoral	85	La Escala
6	Villanueva	37	Cecilia	59	Seminario	86	La Laguna
7	Keneddy	38	San José	60	Obrero	87	Los Alamos
8	Porvenir	39	Panan	61	Champagnat	88	San Felipe
9	Manzano	40	Chambú	62	Los chilcos	89	La Cruz
10	Asvide	41	San Vicente	63	La Merced I etapa	90	Cra 6-7, calles 1-16
11	Villalba	42	Mistares I etapa	64	La merced II etapa	91	Balcones Medelena
12	Miramontes	43	mistares II etapa	65	Centenario	92	La arboleda
13	Puenes Obando	44	Calle 27	66	Primero de mayo	93	Pinares Santa Ana
14	Centro	45	El Lago	67	Camilo Torres		
15	El Progreso	46	Obrero Gremial	68	Jaime Bateman		
16	Vivienda cristiana I	47	Cra 6 Calle 24 C -	69	Villa Esperanza		
17	Vivienda cristiana II	48	25	70	Rafael G. Herreros		
18	San Fernando	49	Cra 5 Calle 20-23	71	Simón Bolívar		
19	La Castellana	50	La Alborada	72	Cra 1-2, calles 2-		
20	Portal de los	51	Rincón de Mistares	73	16		
21	alcázares	52	Plaza Mistares	74	Cra 1-7 y calle 18		
22	Urbanización San Luis	53	Gualcalá	75	Villa Carolina		
23	Villajardín		Cuadrallinda	76	Los Abedules		
24	Las Margaritas		Santa Rosa	77	Lirios Norte		
25	Cra 7- 8 calles 24-26			78	El Marquillo		
26	El morrito			79	El Edén		
27	Miramar			80	La Paz		
28	Las Acacias				Jardín del Norte		
29	Balcones de la						
30	frontera						
31	Yanala						
	Paseo real						
	Los Trigales						
N°		N°		N°		N°	Sector ocho
94		101		109	Sector siete	117	Villa Sofía
95	Sector cinco	102	Sector seis	110	Benjamín Herrera	118	Fátima
96	Jorge Eliecer Gaitán	103	Avenida Las Lajas	111	Alfonso López	119	Jose Antonio Galán
97	Angel F. Sarasty	104	La Floresta	112	Palermo	120	La Crustala
98	La Pradera	105	El Charco	113	Florida	121	Villa del Carmen
99	Rumichaca	106	Sagrado Corazón	114	Yerbabuena	122	La Dorada
100	La frontera	107	Puente Viejo	115	Antonio Nariño	123	Cra 7-10, calles 1-
	Rumichaca	108	Bello Horizonte	116	Cruz Verde		17
	Urbanización Andina		El Tejar		La Chorrera		
	Cra 13-15 Calles 13-17		Carlos Pizarro				

7.2.4 Comportamiento del consumidor. Las principales causas del uso del servicio son el trabajo y el estudio, clientes que acuden a los paraderos debidamente distribuidos en la ciudad con el fin de llegar a sus destinos de una manera rápida, segura y cómoda.

En la decisión de compra no existe motivación emocional sino racional siendo el principal factor de decisión la ruta que más le convenga al pasajero.

El usuario, como única fuente de información tiene el aviso que llevan en los parabrisas frontales de los automotores, especificando el lugar de destino de la ruta respectiva. Para el cliente es muy importante la cortesía del conductor y ayudantes, la rapidez en el servicio, el confort, seguridad en el interior de la buseta y la mínima emanación de gases tóxicos y ruido.

El cliente tiende a preferir el taxi colectivo y los microbuses, es decir, la utilización de automóviles pequeños y rápidos, por lo cual Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. estipuló el servicio con microbuses, los cuales son vehículos de tecnología de punta con un mínimo efecto de ruido e impacto ambiental.

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. tiene diseñadas ocho rutas, con relación a la competencia sustituta que posee cuatro rutas, quedando la primera como la mejor

posicionada del mercado. Posición que está ligada a la cobertura de sus rutas, mas no a la calidad en el servicio (comodidad) que ha tenido como efecto un mercado insatisfecho.

El manejo de las empresas se hace con viejos esquemas, en donde el liderazgo en ventas era el principal objetivo, mirando al mercadeo no como una inversión, sino como un gasto infructuoso, es por eso que la forma como se evalúa la calidad del servicio, es cuantificando el incremento o disminución de pasajeros transportados en un determinado periodo de tiempo.

En cuanto al personal autorizado para organizar el canal de distribución, se hace uso de unos despachadores y controles (personas encargadas de controlar el tiempo), a los cuales se les da una inducción para que garanticen el flujo continuo del servicio. El control puede hacer la inspección manual por medio de las tarjetas de despacho que llevan todas las busetas, haciendo uso del reloj marcador el cual está fijo en los lugares provistos por la empresa.

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. esta prestando sus servicios en el mercado con las siguientes tarifas:

EMPRESA DE TRANSPORTE

COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

ORGULLO DEL TRANSPORTE URBANO DE IPIALES

TARIFA BUS URBANO

Decreto No. 093 de agosto 15 del 2002

Días ordinarios:	\$450
Dominicales y festivos:	\$500
Chaguipe-Yanala:	\$800
Tusándola-Yapueta:	\$700
Niños menores de 10 años:	\$200

Las tarifas para el transporte urbano se establecen en consenso por las autoridades de la Secretaría de Tránsito Municipal, la Alcaldía y la empresa de transporte, teniendo en cuenta el aumento de los insumos para el transporte como el combustible, aceites, repuestos y otros.

La publicidad dentro de la mezcla promocional, pretende conseguir unos objetivos a largo plazo con el fin de despertar la motivación emocional en los clientes y seguir generando un posicionamiento de la marca en la mente del consumidor y una imagen positiva.

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. ha manejado publicidad radial y en televisión, presentando a la empresa con todas sus fortalezas y en busca de servir cada día mejor al cliente, al igual que ha realizado campañas de educación a sus

trabajadores como a sus pasajeros, para de ésta manera trabajar conjuntamente y lograr un excelente servicio.

8. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

8.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

8.1.1 ANALISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

◆ Valores

Dentro de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., se trabaja sobre la base de valores como la responsabilidad, el respeto, la honestidad y el compromiso, pero la consideramos como una debilidad, pese a que nos los colocan en práctica todas y cada una de las personas que laboran dentro de la organización, desde las directivas hasta los operativos.

◆ Trabajo en equipo

En la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. nos podemos dar cuenta de que no existe un verdadero compromiso para trabajar en equipo; lo calificamos de debilidad baja por los siguientes aspectos, la inexistencia de una cohesión entre sus miembros, existe represión de las emociones o apatía, debido a que no se ha logrado una mayor integración por parte de las personas que hacen parte de esta empresa.

Podemos darnos cuenta de las falencias para que el trabajo en equipo no funcione son el individualismo, la falta de confianza en la actividad del grupo, el rechazo o resentimiento del líder o experto y la necesidad de líderes.

◆ **Relaciones laborales**

La calificación que obtuvo éste aspecto, es la de debilidad baja con impacto medio debido a que en la empresa se están presentando situaciones de irrespeto, además de la utilización de un lenguaje no idóneo y de sobrenombres, también es clara la falta de preocupación por su imagen personal, que afecta de manera clara las relaciones interpersonales; por otra parte no se preocupan por entablar buenas relaciones para la mejora individual, grupal y social a nivel operativo de la empresa, aspectos que de cierta manera pueden influir en el normal funcionamiento de la empresa, ya que pueden atentar contra el buen funcionamiento y generar una mala imagen junto con un ambiente tenso de trabajo, retrazando así las actividades e interfiriendo en el flujo de la comunicación interpersonal tanto ascendente como descendente.

Existen ciertas conductas que entorpecen el éxito de las relaciones laborales tales como:

- Resistencia opuesta durante la transición entre métodos e ideas.

- Formación de camarillas (subgrupos de conversación, etc.).
- Monopolización de la conversación por dos o tres miembros del grupo.
- Discordia entre algunos miembros de la empresa.
- Realizan actividades ajenas a las que se tratan en el grupo.
- Asumir papeles que interrumpen la actividad del grupo (idiosincrasias, payasos, agresores, desertores pasivos, etc.).

◆ **Autonomía individual**

Se la ha calificado como fortaleza media con impacto medio; dentro de la organización, cada persona tiene la capacidad de tomar decisiones y, las funciones se encuentran delegadas. El clima organizacional en la empresa es bueno, se crea un ambiente dinámico y participativo generando un trabajo gratificante. Se observa que hay integración entre empleado y gerente, se da una comunicación abierta y todas las acciones y sugerencias que se hacen son tenidas en cuenta.

En conclusión, la cultura corporativa de Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., a pesar de tener algunas debilidades significativas, la fortaleza que posee es importante. Se debe buscar al máximo contrarrestar las debilidades para que en cierto momento para la empresa, estas sean sus mayores fortalezas para aprovecharlas

y explotaras y que contribuirán a ser más eficientes en el mejoramiento de la empresa y de la prestación del servicio.

8.2 CAPACIDADES

8.2.1 Análisis de la capacidad directiva

◆ Comunicación

Es una fortaleza baja con impacto alto, porque los canales de comunicación entre los directivos de la empresa, se realiza de manera directa de persona a persona, además se da una comunicación indirecta a través de memorandos, informes y circulares, para tener informadas a todas las personas de la organización, sobre la situación actual e informarse acerca de las condiciones de trabajo, las motivaciones, aspiraciones y dificultades encontradas en el trabajo, la comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos, no sólo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

◆ Toma de decisiones

A pesar de que las decisiones son tomadas en forma reactiva, ante situaciones cambiantes del entorno, tratando de alcanzar las metas, sobre todo aquellas que

no puedan lograrse sin una acción positiva. La calificación fue: fortaleza media, impacto alto, debido a que la empresa posee autonomía financiera y las iniciativas en la toma de decisiones son dispuestas por el gerente de la empresa, luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La toma de decisiones por parte del gerente es en forma conjunta y tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los demás, establece comunicación espontánea y cordial, actuando y pensando rápidamente en los pro y los contra, teniendo en cuenta el bienestar general, porque tiene sentido de responsabilidad y compromiso personal y laboral con la empresa.

◆ **Liderazgo**

Las circunstancias sobre las cuales los grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica. El líder es un producto, no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

La calificación que se obtuvo fue de fortaleza baja, impacto alto, ya que los altos mandos manejan un liderazgo democrático en donde se consulta con los subordinados, sobre las decisiones y acciones propuestas y fomentar su participación. Se tiene en cuenta las ideas y opiniones de estos, pero a pesar de ello las decisiones son tomadas por ellos, usándolas en forma constructiva. Esto

genera decisiones a corto plazo y permite reaccionar ante situaciones cambiantes, el liderazgo es esporádico y se presenta únicamente en los momentos en que hay presión, dejando de lado la posibilidad de convertir éste liderazgo en una fortaleza.

◆ **Motivación**

Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa, estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, y ventas. La calificación que obtuvo fue de debilidad media, impacto alto, debido a que los directivos de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., no le dan la suficiente motivación a sus empleados por los que estos pierden interés en su trabajo y su satisfacción disminuye acarreando consecuencias como disminución en la productividad, servicio de mala calidad, ausentismo y la programación muchas veces no se cumple como estaba prevista. La poca motivación que se da, se hace de manera separada entre el nivel administrativo y operativo; además no se trabaja con incentivos, se nota que no hay sentido de pertenencia. En el nivel operativo se cumple con el trabajo de conducción por necesidad económica o por una orden, teniendo en cuenta que es un horario que estresa al operario.

- **Organización**

La organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos, un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Calificación que obtuvo fue fortaleza media, impacto medio, pese a que dicha organización cuenta con un número de personas, que brindan lo mejor de su experiencia, garantizando la continuidad de la calidad en la prestación del servicio. La estructura de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. es piramidal, cuyas autoridades máximas son la asamblea general de socios, la junta directiva y el gerente, las cuales al igual que los demás cargos, cuentan con funciones delimitadas y definidas, y hay claridad en las líneas de mando.

Dentro de la capacidad directiva nos podemos dar cuenta que las fortalezas son importantes y representativas, las mismas que se podrían mejorar si se trabaja en fomentar la motivación, “debilidad” en forma integral. De ésta forma se convertirá en una fortaleza.

◆ **Departamento de mercadeo**

La inexistencia de éste departamento es una debilidad alta con un gran impacto, puesto que la empresa maneja las cuatro p (producto, precio, promoción, plaza), desde el punto de vista del empresario, sin tener en cuenta la voz del cliente.

8.2.2 Análisis de la capacidad competitiva

◆ **Calidad del parque automotor**

Fortaleza alta, impacto alto, pese a que la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales cuenta con un buen parque automotor distribuido así: 76 busetas y 8 microbuses con los cuales puede dar cubrimiento a todas sus rutas y cumplir con la cobertura del servicio y por ende ofrecer un mejor servicio a los pasajeros, para ello se ha apoyado en la tecnología que actualiza permanentemente. Con relación a esto, la empresa cuenta con un 70% de los buses del parque automotor que se halla en buenas condiciones y el 30% restante está en mantenimiento y reposición.

◆ **Servicios al cliente interno**

La calificación que se le dio fue de fortaleza alta con un impacto medio, la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales es conciente de la necesidad que existe y

coloca a disposición de los clientes internos el servicio de mantenimiento del parque automotor, almacén de llantas y lubricantes, lo que mejora y ayuda a la prestación del servicio por parte de la empresa.

◆ **Calidad del servicio**

La calidad es otro factor de medición, el cual tiene una relación directamente proporcional con la satisfacción del cliente, los usuarios no se muestran tan satisfechos con el servicio actual de la empresa, especialmente en lo relacionado con la comodidad del mismo, por lo cual la empresa debe mejorar mucho más este aspecto, donde Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. debe diferenciarse con su servicio, ofreciendo al cliente un valor agregado con el servicio especial que es sinónimo de confort, rapidez, respeto, seguridad y comodidad. La calificación fue de fortaleza media, impacto alto, la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. ha trabajado para mejorar la prestación del servicio con campañas dirigidas a conductores y ayudantes. Esta campaña se enfatizó en la atención del cliente haciendo que éste quede satisfecho con la prestación de nuestro servicio, que es lo primordial.

En la campaña dirigida a pasajeros se enfatizó en educar y concienciar a los mismos para la buena utilización del servicio, haciéndolo eficiente y confiable.

- ◆ **Good Will**

Es una fortaleza alta pues es éste un elemento diferenciador de la competencia, el cual es resultado de muchos años de experiencia en el sector, su impacto es igualmente alto ya que significa posicionamiento dentro del mercado lo que influye sobre la decisión de compra del cliente.

- ◆ **Cobertura del servicio**

Este factor nos representa una fortaleza alta respecto del mercadeo puesto que el servicio ofrecido se presta con una cobertura de ocho rutas, generando para los pasajeros la oportunidad y comodidad de elegir y decidir el recorrido de la ruta en la cual desea viajar.

- **Precios competitivos**

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. está prestando sus servicios en el mercado con un precio de cuatrocientos cincuenta pesos (\$450) para las personas mayores a 10 años de edad y para menores de 10 años un precio de doscientos pesos (\$200), valor que están dispuestos a pagar los pasajeros que utilizan sus servicios, a diferencia de la competencia, cuyo precio es de quinientos cincuenta pesos (\$550), resultando una diferencia de \$100, es decir maneja unos precios más

bajos que la competencia. Por lo cual se convierte en una fortaleza alta, con un gran impacto.

◆ **Horarios ofrecidos**

Calificación fortaleza baja, impacto medio, porque la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales, debería tener cuenta que las expectativas del mercado están cambiando y haciéndose más exigentes, por lo tanto la empresa tendría que analizar la posibilidad de extender sus horarios de la 6:30 p.m. en adelante.

En conclusión, la capacidad competitiva de la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., se considera una fortaleza importante, puesto que las variables que la conforman en su totalidad posicionan la empresa como una organización líder, a pesar de tener una competencia sustituta.

8.2.3 Capacidad financiera

◆ **Inversión**

Fortaleza alta, impacto alto, debido a que la gerencia y la junta directiva son concientes que si no existe inversión, capacitación, mantenimiento no es posible competir y ofrecer el mejor servicio. Es por eso que en los últimos años se invirtió

en instalaciones físicas, todo ello para el bien de toda la organización y así seguir siendo los mejores en la prestación del servicio y atrayendo constantemente una mayor cantidad de clientes potenciales.

- **Liquidez**

Colectivos ciudad de Ipiales S.A., es una empresa que presenta un buen nivel de liquidez, ya que tiene la capacidad para cancelar sus obligaciones a corto plazo, la empresa tiene un índice de liquidez de 1.84, es decir la empresa por cada peso que adeuda tiene \$1.84 que lo respaldan, razón por la cual se convierte en una fortaleza mayor con un gran impacto para la empresa.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{40'334.557}{21'882.359} = 1.84$$

◆ **Capacidad de endeudamiento**

Es una fortaleza media para la empresa, debido a que el nivel de endeudamiento que presenta es de 18.61% con lo cual dicha empresa puede planear realizar una inversión, con un mayor nivel de riesgo.

Este nivel de endeudamiento les da confianza a los accionistas debido a la equilibrada solvencia financiera que la empresa presenta, permitiéndole a la empresa crecer, desarrollarse y satisfacer las necesidades de los usuarios.

• **Eficiencia en uso de los activos fijos**

Esta variable se convierte en una fortaleza mayor con un gran impacto para la empresa, puesto que tanto la maquinaria, equipo operativo, muebles y enseres, infraestructura y demás equipos de oficina y equipos de transporte, se encuentran en uso, aprovechando al máximo su capacidad instalada con un rendimiento máximo, sin permitir la subutilización y generando el total desempeño y eficiencia en pro del mejor servicio al usuario.

◆ Fuentes de ingresos alternas

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. posee unas fuentes de ingresos alternas, como son la venta de servicios de mantenimiento del parque automotor: lavado, almacén de llantas, lubricantes, lo que permite solventar una posible iliquidez que la empresa pueda tener, lo cual se convierte en una fortaleza alta con un gran impacto.

8.2.4 Análisis de la capacidad tecnológica

◆ Infraestructura

La calificación que obtuvo fue de fortaleza alta, impacto alto. Esta gran fortaleza con la que cuenta la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales se debe a que cuenta con un área de 1.596 m², en la que está ubicada la nueva infraestructura administrativa, la misma que cuenta con oficinas para las diferentes dependencias de la empresa, incluida el área de la cafetería y recreación. Por otro lado la empresa cuenta con un área de 5.600 m² utilizada como parqueadero del parque automotor de dicha empresa.

◆ **Adaptación al cambio tecnológico**

Fortaleza baja, impacto medio; debido a que la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales, requiere de tecnología para prestar el servicio, razón por la cual trata de adquirirla según su conveniencia y se adapta dándole la funcionalidad adecuada a dicha tecnología, para ofrecer un buen servicio.

◆ **Tecnología existente**

Fortaleza baja, impacto alto, porque en éste momento tiene la tecnología necesaria para desarrollar su trabajo tanto en oficinas, despacho de buses e instalaciones en general. Lo que le permite a la empresa proporcionar una variedad de servicios que se integran para propiciar la calidad en la prestación del servicio.

◆ **Telecomunicaciones**

El manejo de las telecomunicaciones es una fortaleza media, impacto alto para la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales, ya que en éste momento aprovecha las telecomunicaciones para desarrollar las actividades dentro de la empresa como fuera de ella.

◆ **Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos**

Fortaleza media, impacto alto, porque la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales posee una tecnología que garantiza la prestación y la seguridad del servicio, especialmente en su parque automotor ha hecho esfuerzos por ofrecer al usuario, mayor comodidad, tranquilidad, implementando nuevos servicios, lo cual se espera arroje buenos resultados. Con relación a esto la empresa cuenta con un 70% de los buses del parque automotor se halla en buenas condiciones y el 30% restante está en mantenimiento y reposición.

En conclusión, la capacidad tecnológica de la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales, la consideramos como una gran fortaleza, puesto que todos los aspectos que la conforman hacen que la empresa pueda prestar su servicio de transporte de pasajeros urbano en una forma adecuada y segura con un 70% de su parque automotor que se encuentra en buenas condiciones.

8.2.5 Análisis de la capacidad del talento humano

◆ **Comportamiento simbiótico**

En la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales, las personas y las diferentes áreas, no tienen clara, ni conocen, la misión, visión y los objetivos de la organización,

razón por la cual no existe un verdadero compromiso e identificación para con la empresa, lo que se torna en una debilidad baja, con un impacto alto, por que esto no garantizará, la prestación de un buen servicio y el correcto seguimiento de los procesos que la empresa lleva a cabo.

◆ **Desarrollo personal**

Esta variable está posicionada como una debilidad media, con un impacto alto, debido a que, por el momento, en la empresa no existen posibilidades para que las personas que conforman dicha organización, puedan continuar su formación personal y profesional, dejando de lado situaciones como:

- Desarrollo de empleados que pueden ascender.
- Aprovechamiento de las capacidades potenciales de los empleados.
- Motivación y contribución a la superación personal.
- Satisfacción de las expectativas de los empleados.

Esto genera con el tiempo sobre los empleados, niveles de improductividad y un decremento en las capacidades que el personal tiene para ejercer sus actividades de trabajo dentro de la organización y por ende se incrementa la deslealtad ante la empresa.

◆ **Capacitación continua**

En Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., la capacitación no se da y esto se ve reflejado en la falta de motivación que se vive en la empresa. La calificación que se merece este numeral es de debilidad baja con impacto medio. La única capacitación en la que invierte la empresa es la capacitación para los conductores en cuanto a relaciones interpersonales y atención al cliente.

◆ **Gerencia**

Su calificación es debilidad media, impacto alto, la gerencia es el resultado de muchos años de experiencia en el sector pero existen falencias en el conocimiento y aplicabilidad de técnicas y modelos administrativos por que no se ha hecho uso de la capacitación y se aplica esquemas administrativos de simple supervivencia.

◆ **Trabajo en equipo**

Su calificación es debilidad media, impacto alto, por que el personal puede aportar su esfuerzo pero éste no se lo hace en forma colectiva sino individualmente, lo que hace posible que los niveles de desempeño, no sean los mejores y, a la vez, no exista un compromiso común de trabajar en equipo para bien de la organización.

8.2.6 Diagnóstico estratégico

Cuadro 4. Perfil de capacidad interna PCI

Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cultura corporativa Valores				X			X		
Trabajo en equipo						X	X		
Relaciones laborales						X		X	
Autonomía Individual		X						X	
Capacidad directiva Comunicación			X				X		
Toma de decisiones		X					X		

Departamento de mercadeo				X			X		
Motivación					X		X		
Organización		X						X	
Capacidad competitiva									
Calidad del parque automotor	X						X		
Servicios al cliente interno	X						X		
Calidad del servicio		X					X		
Good will	X						X		
Cobertura del servicio	X						X		
Horarios ofrecidos			X					X	
Precios competitivos	X						X		

Capacidad financiera									
Inversión	X						X		
Liquidez	X						X		
Capacidad de endeudamiento		X					X		
Eficiencia en el uso de los activos fijos	X						X		
Fuentes de ingresos alternas	X						X		
Capacidad tecnológica									
Infraestructura			X				X		
Adaptación al cambio tecnológico			X				X		
Tecnología existente			X				X		
Telecomunicaciones		X					X		

Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos						X			X
Capacidad del talento humano Comportamiento simbiótico					X		X		
Desarrollo personal					X		X		
Capacitación continúa						X		X	
Gerencia					X		X		
Trabajo en equipo						X	X		

Cuadro 5. Matriz de evaluación del factor interno “MEFI”

Factores internos claves	Ponderación de variables	Clasificación	Ponderación x clasificación
1. Cultura corporativa	0.07	1	0.07
2. Toma de decisiones	0.1	3	0.3
3. Motivación	0.06	2	0.12
4. Capacidad competitiva	0.20	4	0.80
5. Inversión	0.13	4	0.52
6. Calidad del servicio	0.11	3	0.33
7. Calidad del parque automotor	0.09	3	0.27
8. Good will	0.09	4	0.36
9. Comportamiento simbiótico	0.05	1	0.05
10. Trabajo en equipo	0.1	2	0.2
Totales	1		3.02

Las variables se clasifican según su importancia, ya se trate de una debilidad o una fortaleza, de la siguiente manera:

4: Fortaleza mayor

3: Fortaleza menor

2: Debilidad menor

1: Debilidad mayor

Con el total ponderado de 3.02, podemos concluir que la empresa no está del todo bien, pero tampoco está mal, es decir, posee mayor capacidad de fortalezas especialmente en la capacidad competitiva con un ponderado de 0.8 y la inversión con un ponderado de 0.52. Dichas fortalezas contrarrestan en gran magnitud las debilidades y colocan a la empresa en una posición interna estable, que le permitirá estar creciendo y desarrollándose permanentemente.

8.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM

8.3.1 Análisis del entorno económico

- **Tasas de interés**

Para Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., la clasificamos como una oportunidad baja, ya que las políticas que ha emprendido el gobierno, para otorgar créditos con respecto a las tasas de interés que las instituciones financieras ofrecerán, están enfocadas hacia la baja, lo cual hace que la empresa pueda acceder a créditos y mejorar sus servicios, aprovechando dichas tasas de interés. Se espera una leve mejora en los flujos de fondos para las empresas y familias, por un menor costo del crédito.

Cuadro 6. Tasas de interés

Tasa de interés (promedio año)	2000	2001	2002	2003
DTF	12.3	12.5	9.5	13.0
Colocación	25.0	20.7	17.5	21.0

Fuente: Revista Dinero.

- **Inflación**

Para ésta empresa, la inflación, teniendo en cuenta las nuevas políticas del actual gobierno, es una oportunidad menor, pero con un gran impacto, ya que el país, está enfrentando una serie de reestructuraciones en sus políticas, como es el caso de la reforma laboral, pensional, tributaria, etc. Esta última afectara a los consumidores, a pesar de que la política del gobierno es lograr bajarla a un 6% en el transcurso del 2003, donde el gobierno estará controlando el alza de los precios en la canasta familiar.

Por otro lado ésta la devaluación que está sufriendo nuestra moneda en los últimos días, lo que afecta la inflación, encareciendo el precio de los productos y

servicios, para nuestro caso se elevarían los precios de los insumos, el alza del combustible, y como tal se disminuye la demanda.

Cuadro 7. Inflación

Inflación %	2000	2001	2002	2003
IPC	8.8	7.7	6.2	7.0
IPP	11.0	6.9	5.0	6.0

Fuente: Revista Dinero

Cuadro 8. Tasa de cambio fin de año

Tasa de cambio (fin de año)	2000	2001	2002	2003
Diciembre(\$/U\$)	2.229	2.291	2.750	2.970
Devaluación %	19.0	2.8	20.0	8.0

Fuente: Revista Dinero

- **Impuestos**

Se constituyen en una amenaza menor, pero con un gran impacto, pese a que impuestos como:

- Impuesto a la renta.
- Impuestos de industria y comercio.
- Retención en la fuente Impuesto al valor agregado.
- Impuesto del tres por mil.

Absorben una buena cantidad de los ingresos lo cual afecta las utilidades de la empresa.

- **Disponibilidad de crédito**

Las entidades financieras del país, están brindando un amplio portafolio de servicios, con relación a créditos, para las organizaciones empresariales. Para que accedan a créditos están ofreciendo tasas de interés cómodas, moderadas y con plazos adecuados. Esto se torna en una oportunidad alta, con un gran impacto, lo que hace atractivo para la empresa poder acceder a estos beneficios de crédito.

- **Desempleo**

Esto es una amenaza mayor, con un gran impacto, ya que los colombianos cada día estamos tendientes a quedar sin empleo y las cifras son cada vez mayores, de los colombianos sin oportunidades de trabajo. Ipiales no se queda por fuera de ésta amenaza, ya que también carece de fuentes de trabajo, lo que hace que sus

habitantes no posean un buen nivel de ingresos, disminuyendo así la calidad de vida de los mismos, situación que se presenta como una amenaza, por cuanto al disminuir la capacidad de ingresos de la población, hace difícil el acceso a los servicios de primera necesidad, en nuestro caso el transporte urbano.

Cuadro 9. Tasa de desempleo urbano

Años	2000	2001	2002	2003
Tasa de desempleo urbano	19.7	16.5	16.5	16

Fuente: Revista Dinero

- **Zona económica especial de exportación**

La consideramos como una oportunidad baja, ya que a pesar de que Ipiales ya está declarada como dicha zona, aún no se ha visto los beneficios reales que ésta puede ofrecer. Puede ser que esto se vea a un largo plazo, siempre y cuando las autoridades locales sigan gestionando para poder sacarle provecho a ésta declaratoria.

- **Normatividades fronterizas**

Esta se convierte en una oportunidad mayor para la empresa Colectivos ciudad de Ipiales. La comunidad Andina, esta integrada por los Estados soberanos de

Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, y por los órganos e instituciones del sistema Andino de integración.

La empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., puede aprovechar las ventajas ofrecidas a nuestro país por ser miembro de la Comunidad Andina, ya que el sistema Andino de integración tiene como finalidad permitir una coordinación efectiva de los órganos e instituciones que lo conforman para profundizar la integración subregional, permitiendo el intercambio de bienes y servicios y la libre circulación de personas y vehículos, promover su proyección externa y consolidar y robustecer las acciones relacionadas con el proceso de integración.

Así mismo la empresa puede hacer uso de los beneficios que ofrece la ley de fronteras ya que en el artículo 30, se faculta al Ministerio de Relaciones Exteriores y al de Transporte para establecer acuerdos con los países fronterizos, cuyo objeto sea el transporte transnacional y fronterizo de pasajeros y mercancías por carretera.

8.3.2 Entorno político

- **Situación política del país**

Esta se convierte en una amenaza mayor, con impacto alto, pese a que el actual gobierno dentro de su plan de trabajo, ha decidido hacer una reestructuración del Estado, modificando políticas como la tributaria, laboral, etc.

Colombia posee problemas sociales y económicos que se están agrandando mucho más, el desempleo aumenta, el conflicto social se profundiza y la paz es cada vez más lejana, con un déficit fiscal nada alentador. Este es el gran drama nacional y que solo tendrá solución, si Alvaro Uribe Vélez logra allanar el camino para que Colombia recupere la senda del crecimiento económico sostenido y nos devuelva a los colombianos la tan anhelada tranquilidad.

- **Apertura económica**

Es una amenaza alta, y con un gran impacto, ya que el estado sigue liderando políticas neoliberales e imposiciones de organismos internacionales tales como: el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, Estados Unidos, entre otros, direccionando al gobierno, según ellos para mejorar el crecimiento económico del país, pero como siempre las poblaciones menos favorecidas son las más afectadas, ocasionando así grandes protestas por sus habitantes, lo que afecta a la empresa, para que preste su normal funcionamiento.

- **Reforma tributaria**

Esta reforma es una amenaza mayor y que tiene un gran impacto, debido a que el ambicioso plan de ajuste de finanzas publicas que el gobierno ejecutará, incluye medidas de racionalización del gasto publico, lo que afectará a la empresa, y esto conllevaría a pagar más impuestos a la empresa, tales como: impuesto al patrimonio, impuesto a las ventas, impuesto a la renta.

8.3.3 Entorno jurídico

- **Entidades de vigilancia y control**

Con la expedición de la ley 53 de 1989, el gobierno transfirió la competencia del INTRA, al Ministerio de Transporte y Municipios, en la virtud corresponde a estos la definición del parque automotor, fijación de tarifas para transporte, asignación de rutas, la vigilancia de empresas y el registro automotor del servicio público municipal a través de la secretaría.

Se considera una oportunidad para la empresa, en el sentido de ser el Ministerio de Transporte a través de la Secretaría de Tránsito Municipal, el órgano central del poder, con el cual se pueden estrechar vínculos. En lo financiero la encargada de supervisar es la DIAN.

- **Régimen de tránsito**

La puesta en marcha de éste nuevo régimen de tránsito se nos convierte en una amenaza baja, puesto que su aplicabilidad nos afectaría en el cobro de las multas, las mismas que se han incrementado abruptamente en su valor.

8.3.4 Entorno ecológico

- **Vías de acceso**

Es una oportunidad, pese a que Ipiales cuenta con vías que permitan llegar a cada uno de los barrios que la conforman, especialmente a los más poblados de la ciudad, lo que permite ofrecer el servicio de transporte de pasajeros a todos sus habitantes y seguir cubriendo las expectativas de los usuarios de nuestro servicio.

- **Expansión urbanística**

La ciudad de Ipiales en los últimos años ha ido aumentando su infraestructura, con la construcción de nuevos barrios y urbanizaciones que la conforman, lo que hace que para la empresa, se convierta en una oportunidad mayor, con un gran impacto, posibilitando la ampliación de la cobertura de la empresa, para prestar

sus servicios de transporte urbano y seguir contribuyendo con la calidad de vida de los ipialitas.

- **Cercanía de barrios**

La cercanía se convierte en una oportunidad, debido a que, por su ubicación, los barrios se encuentran relacionados mediante su cercanía el uno con el otro, lo que hace que la empresa pueda cubrir con el servicio de transporte urbano a la mayoría de los barrios, que en caso de encontrarse separados, la empresa incurriría en mayores costos.

8.3.5 Entorno social

- **Índice delincencial**

El incremento de la delincuencia es una amenaza mayor y con un impacto alto y que tiene preocupados a los colombianos, pese a que el país está en una inestabilidad política y económica, con problemas de desplazados que aumentan día a día, al igual que la inseguridad y el desempleo, que afectan a la empresa tanto internamente (robos, atracos), como externamente, con la delincuencia que se aprovecha de los pasajeros quitándoles sus pertenencias.

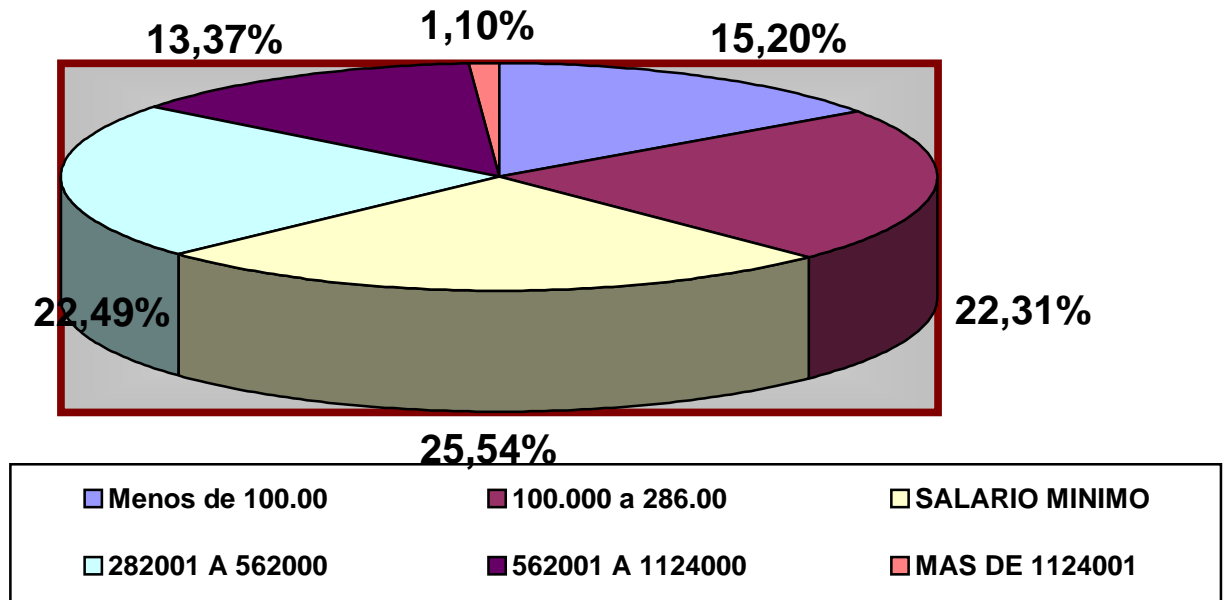
El desempleo hace que se incremente el número de vendedores ambulantes que se suben en los embarques y desembarques de los buses a ofrecer productos y por lo tanto los pasajeros como los conductores se ven incómodos.

- **Bajos ingresos de la demanda**

En Colombia de acuerdo a estudios realizados el 60% de las familias dependen únicamente de los ingresos de su trabajo, no tienen capital invertido, ni patrimonios que les permiten captar otras formas de ingresos, presentándose una demanda alta, pese a que las personas que dependen de su salario, al quedar desempleadas, afectarían la capacidad de consumo de bienes o servicios.

En el siguiente grafico se muestra el rango de salarios que aplican los establecimientos comerciales de la ciudad de Ipiales. Se destaca que el 63% de los empleados, ganan apenas un salario mínimo o menos y apenas el 1% gana más de cuatro salarios mínimos.

Figura 1. Rango de salarios



- **Movilización urbana**

La movilidad urbana es consecuencia de los hábitos y necesidades de desplazamiento de los habituales desplazamientos que se realizan de un lugar de origen a un destino, según su propósito, lo que se convierte en una gran oportunidad con un gran impacto para la empresa.

- **Actitud frente a la calidad del servicio**

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., se ha esforzado y está empeñado en seguir prestando a los usuarios el mejor servicio, con una excelente calidad. Con este

entorno tan cambiante y exigente, donde los consumidores cambian sus expectativas a diario y buscan mayores satisfactores, han mostrado una actitud positiva por la calidad y el servicio prestado, lo que es una oportunidad alta para la empresa, que esta prestando un servicio diferente de comodidad y tranquilidad para los pasajeros, quienes prefieren nuestro servicio, en las mejores condiciones.

8.3.6 Entorno tecnológico

- **Telecomunicaciones**

Es una oportunidad media debido a que los medios de comunicación son herramientas que permiten a la empresa prestar un mejor servicio y por ende mejorar el desarrollo de sus actividades cotidianas, tanto dentro como fuera de la organización, y que cada día las empresas tienen que estar a la vanguardia.

- **Desarrollo de la tecnología**

Es una gran oportunidad pese a que éste desarrollo es constante, con innovaciones tecnológicas, ofreciendo alternativas para reducir costos y que las organizaciones puedan mejorar los procesos en pro de la buena calidad y atención al usuario.

8.3.7 Entorno demográfico

- **Crecimiento poblacional**

Es una oportunidad alta para la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales puesto que con el crecimiento de la población, especialmente urbana que ha venido sufriendo Ipiales, se incrementa la posibilidad del mayor desplazamiento y utilización del servicio de transporte urbano, lo cual debe ser aprovechado por la empresa, partiendo de que Ipiales esta sobrepasando los cien mil habitantes.

Cuadro 10. Proyecciones de la población total de Ipiales 1990 – 2020

Municipio	1990	1995	2000	2010	2020
Ipiales	80.491	90.510	101.934	129.874	166.402

Fuente P.I.D. para Ipiales y la exprovincia de Obando 1984

Para Ipiales: tasa exponencial de crecimiento anual 2.4%

Cuadro 11. Matriz de impacto POAM

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Entorno Económico									
Tasa de interés			X				X		
Inflación						X	X		
Impuestos						X	X		
Disponibilidad de crédito	X							X	
Zona económica especial de exportación			X					X	
Desempleo				X			X		
Normatividades fronterizas.		X						X	
2. Entorno político									
Apertura Económica				X			X		
Situación política del país				X			X		
Reformas tributarias				X			X		

Cuadro 12. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

Factores externos claves	Ponderación de variables	Clasificación	Ponderación x clasificación
1. Inflación	0.06	2	0.12
2. Disponibilidad de crédito	0.07	3	0.21
3. Situación política del país	0.08	2	0.16
4. Reforma tributaria 2003	0.06	1	0.06
5. Desempleo	0.11	1	0.11
6. Vías de acceso	0.12	3	0.36
7. Violencia	0.08	1	0.08
8. Desarrollo de tecnología	0.05	3	0.15
9. Expansión urbanística	0.10	4	0.40
10. Actitud frente a la calidad y el servicio	0.14	4	0.56
11. Crecimiento poblacional	0.13	4	0.52
Total	1		2.73

Se clasifica la variable según importancia de la oportunidad o amenaza, de la siguiente manera:

4: Oportunidad mayor

3: Oportunidad menor

2: Amenaza menor

1: Amenaza mayor

Dado que el ponderado es de 2.73, se puede concluir que Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., posee mayor cantidad de oportunidades en comparación con las amenazas. Entonces dichas oportunidades que presenta el entorno, deben ser aprovechadas por la empresa, para contrarrestar las amenazas que atentan contra el normal funcionamiento de la organización, desestabilizando contundentemente su posición en el mercado.

8.4 PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

8.4.1 Fuerzas competitivas del sector (modelo de Porter)

A fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., dentro de la ciudad de Ipiales, en la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros, se ha tomado como base para el análisis del ambiente competitivo el marco teórico de Porter.

- **Primera fuerza – Competidores potenciales**

El ingreso de nuevos competidores al mercado de transporte urbano depende de las barreras gubernamentales y de las empresas existentes, dependiendo de si

éstas son débiles o fuertes, según la naturaleza del sector pueden o no ser amenazantes para la empresa que nace.

Las empresas dispuestas a competir con Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., deben analizar de manera muy crítica, si el mercado dentro de la ciudad justifica la magnitud de la inversión, pese a que es un requisito indispensable (barrera), la inversión en el sector transporte es alta, porque exige un parque automotor de tecnología de punta y nuevos modelos de vehículos, requisito impuesto por la Secretaría de Tránsito Municipal y su infraestructura operativa y administrativa requieren un gran porcentaje de dinero.

Otra barrera es el acceso a las rutas, puesto que se saturaría el mercado y por consiguiente se aumentaría el tráfico de la ciudad. En la actualidad la diferencia en el mercado con los taxis colectivos la hace la comodidad, mientras la diferencia de Colectivos Ciudad de Ipiales, es la cobertura de rutas, pero las directivas de Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., busca diferenciarse con una mayor calidad con el servicio de microbuses.

Respecto al precio, la relación que existe entre la tarifa de colectivos ciudad de Ipiales S.A., y la de los taxis colectivos es de cien pesos (\$100) por debajo. En cuanto a la competencia el costo en que incurre el pasajero pagando cien pesos (\$100) más, es el satisfactor de rapidez y comodidad, pero el problema que tienen

es la poca cobertura con cuatro rutas, por ende el usuario no goza de una variedad de rutas.

- **Segunda fuerza – Valoración de la competencia**

En el sector de transporte urbano de la ciudad de Ipiales, la cobertura de las rutas es el factor más determinante para medir la capacidad competitiva de una empresa, en donde Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., tiene una gran fortaleza por el hecho de tener ocho rutas con una gran afluencia de pasajeros, por su cobertura se extiende hacia los barrios y urbanizaciones más poblados, contrario a lo que ocurre con los taxis colectivos, los cuales tienen una gran debilidad por la baja cobertura con sus cuatro rutas.

La calidad es otro factor de medición, el cual tiene una relación directamente proporcional con la satisfacción o insatisfacción del pasajero, en donde los usuarios tienden a preferir a la competencia por su rapidez y comodidad, aspecto en que Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., mejorará ofreciendo al cliente un valor agregado de rapidez, confort y seguridad con los nuevos microbuses. Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., en la actualidad cuenta con un buen parque automotor, las busetas tienen una capacidad instalada promedio de 21 pasajeros cada una, se cuenta con ochenta y cuatro vehículos, lo que da una capacidad total de 1.764 puestos, que se distribuyen en 220 puestos para cada ruta.

La competencia está representada por los taxis que hacen las veces de colectivos de la empresa Taxis la Frontera de la ciudad de Ipiales.

- **Tercera fuerza – Ventajas competitivas**

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., como un servicio presenta las siguientes ventajas competitivas:

- Buena calidad del parque Automotor.
- Introducción de microbuses.
- Seguridad para el cliente con relación a la accidentalidad por daños mecánicos.
- El **Good Will**.
- El **Know How** que tienen los directivos resultados de la experiencia.
- Disposición del mantenimiento para su parque automotor.
- Almacén de llantas.
- Cuenta con un talento humano, recursos financieros y técnicos para prestar un servicio eficiente.
- Buena ubicación y comodidad de las oficinas y una línea de atención al cliente.

8.4.2 Matriz de perfil competitivo MPC

- **Factores claves de éxito**

- **Calidad del parque automotor.** Este factor, es la clave del éxito, es una variable de gran importancia en donde Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., cuenta con una fortaleza mayor en éste aspecto, ya que el actual parque automotor, ahora con la introducción de los nuevos microbuses, busca responder eficientemente a las expectativas de los pasajeros, sacándoles el máximo provecho para lo cual fueron creados, prestando el mejor servicio posible, en donde disfruten de comodidad, tranquilidad y seguridad.
- **Calidad en el servicio.** Lo que busca y exige el pasajero, es que se le facilite la vida, es decir es un pasajero más práctico, para el cual la eficiencia es fundamental. Con un servicio que se presta de la mejor forma posible, satisfaciendo las expectativas de los pasajeros. Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., posee una fortaleza media, pese a que según los pasajeros, Taxis Colectivos ofrece un mejor servicio, sobresaliendo con la rapidez y comodidad, pero a pesar de esto, Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., siempre ha estado preocupado por mejorar la prestación del servicio y brindarle al pasajero satisfacción y comodidad, realizando diferentes campañas dentro y fuera de la empresa. Dentro, con miras a brindar un mejor servicio al cliente y fuera, educando a los pasajeros para la buena utilización del servicio de transporte y así tanto la empresa como los pasajeros poder lograr un excelente servicio.

- **Servicios al cliente interno.** Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., tiene una fortaleza, en éste factor como clave de éxito, debido a que ésta empresa brinda los servicios de mantenimiento para el parque automotor que conforma a la organización, además también tiene almacén de llantas y lubricantes, lo que permite suplir las necesidades de mantenimiento que todo vehículo requiere para su normal funcionamiento y lo que hace que los conductores no tengan que andar buscando de una parte a otra este servicio.
- **Cobertura del servicio.** Esta es una fortaleza alta para la empresa y también se convierte en un factor clave de éxito, puesto que la empresa ha desarrollado una serie de rutas que permiten dar cubrimiento a la mayor parte de los barrios y urbanizaciones de la ciudad de Ipiales.

La empresa ha dialogado con los diferentes representantes de los barrios, para poder entrar a prestar el servicio de transporte urbano de pasajeros en sus barrios y de ésta manera poder contribuir en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y de la ciudad en general.

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. tiene una gran cobertura dentro de la ciudad de Ipiales con ocho rutas que hacen su respectivo recorrido por los diferentes barrios de la ciudad.

Ruta	Recorrido
1	Charco – Puenes – San Luis – Saguaran – Totoral – Charco
2	Charco – Las cruces – Yanala – Charco
3	Charco _ terminal _ San Vicente – Estadio – San José – Charco
4	Charco – Centenario – El placer – Charco
5	Charco – terminal – Rumichaca – Charco
6	Empobando – Miramontes – Carrera quinta – Parque 20 de Julio – Terminal – San Carlos – Empobando
7	Charco – Cementerio – Charco
8	Charco – Tusándola – Yapuela – Charco

- **Precios competitivos.** Esta fortaleza mayor, se convierte en un factor clave de éxito, debido a que la empresa cuenta con los precios más bajos que la competencia, con una diferencia de \$100, lo que hace que la empresa pueda seguir prestando un mejor servicio a sus clientes a un menor costo, sin descuidar la eficiencia del servicio.

Cuadro 13. Matriz de perfil competitivo MPC

Factores Claves de éxito	Ponderación	Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.		Taxis la Frontera	
		Clasificación	Total promedio	Clasificación	Total promedio
Calidad parque automotor	0.25	4	1	4	1
Calidad del servicio	0.16	3	0.48	4	0.64
Precios competitivos	0.19	3	0.57	2	0.38
Cobertura del servicio	0.22	4	0.88	1	0.22
Servicios al cliente interno	0.18	3	0.54	3	0.54
Totales	1		3.47		2.78

Se clasifica cada factor crítico clave según importancia de la fortaleza o debilidad, de la siguiente manera:

4: Fortaleza mayor

3: Fortaleza menor

2: Debilidad menor

1: Debilidad mayor

Los factores claves que sobresalen dentro de la empresa son la calidad del parque automotor que tiene la misma, los servicios que la empresa presta a sus clientes internos y los precios que utiliza, además posee una gran cobertura, con rutas que llegan a los barrios más poblados de la ciudad.

La competencia para la empresa esta representada por los taxis colectivos. Además, la alta inversión permite que dichos factores que tienen a la empresa en tan buena posición competitiva sean renovados y busquen continuamente la comodidad y el bienestar de los pasajeros, para que Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., siga bien posicionada en la mente de los usuarios.

Las debilidades se manifiestan en la motivación al recurso humano, desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos, por que no están dentro de las políticas de la empresa la capacitación continua, la educación y entrenamiento para desarrollar el potencial de los integrantes de la organización.

Dentro del análisis de la competencia el rival del mercado Taxis la Frontera, no tiene un perfil competitivo tan fuerte, por lo que presenta una mayor debilidad en la cobertura del servicio y en las tarifas.

8.4.3 Matriz Dofa

Cuadro 14. Matriz Dofa

D.O.F.A	Oportunidades	Amenazas
COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.	a. Disponibilidad de crédito. b. Vías de acceso. c. Telecomunicaciones. d. Actitud frente a la calidad y el servicio. e. Crecimiento poblacional. f. Expansión urbanística.	a. Inflación. b. Nuevo régimen de tránsito. c. Reforma tributaria 2003. d. Apertura económica. e. Violencia. f. Desempleo.
4. FORTALEZAS	4.5 ESTRATEGIA F.O.	4.5 ESTRATEGIA F.A.
1. Good will de la empresa. 2. Capacidad competitiva. 3. Inversión. 4. Parque automotor. 5. Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.a ▪ 2.d ▪ 2.g ▪ 3.c ▪ 3.e ▪ 4.a ▪ 1.e ▪ 1.f 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.e ▪ 4.a ▪ 3.b ▪ 3.e
5. DEBILIDADES	ESTRATEGIA D.O.	ESTRATEGIA D.A.
Cultura corporativa. 1. Motivación. 2. Comportamiento simbiótico. 3. Desarrollo personal. 4. Trabajo en equipo. 5. Inexistencia de un departamento de mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.a ▪ 3.e ▪ 4.d ▪ 3.e ▪ 5.g ▪ 5.e ▪ 2.a ▪ 6.g 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.d ▪ 2.c ▪ 1.d

- **F.O.**

2.a Aprovechar la disponibilidad de crédito ofrecida por las entidades financieras, para invertir en la capacidad competitiva de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., con el fin de garantizar al cliente un servicio excelente.

2.b Desplegar una serie de campañas publicitarias a través de los principales medios de comunicación (prensa, radio, televisión e Internet), para que el público en general participe activamente de los servicios que hacen competitivo a Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

2.g Reafirmar la capacidad competitiva de la empresa a través del lanzamiento de programas que incentiven a la población a utilizar los servicios ofrecidos.

3.c Destinar parte de la inversión en un estudio enfocado a determinar con precisión el número de vías de acceso adyacentes a las vías normales de tránsito, para proporcionar a los conductores, alternativas de solución a problemas presentados cuando por dichas vías no se puede transitar. Crear como una especie de plan B y que los pasajeros conozcan que cuando no hay tránsito por las vías acostumbradas, se trasladen a las vías alternas a esperar dicho servicio y se deje de hacer lo que está sucediendo en la actualidad, que unos conductores se dirigen por un lado otros lo hacen por otro lado, presentándose un desorden total en la prestación del servicio.

3.e Destinar un porcentaje de la inversión al desarrollo de programas que eduquen e incentiven a las personas que conforman Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., a satisfacer las expectativas del usuario frente a la calidad y el servicio.

4.a Disponer de un crédito, aprovechando las bajas tasas de interés, para que la empresa mejore y adecue los procesos para anticiparse a las condiciones cambiantes del entorno con una actualización tecnológica permanente.

1.e Darle un valor agregado al servicio, aprovechando su **good will** y no dejar decaer la buena actitud que tienen frente a la empresa.

1.f Crear una buena imagen de Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., a la gente nueva de la ciudad.

- **FA**

3.e Disponer un gran porcentaje de la inversión que se realiza en la empresa para implementar un sistema de seguridad y de información, para reaccionar ágilmente ante la amenaza vigente de robos y atracos, tanto interna como externamente.

4.a Aprovechar la capacidad de actualización tecnológica que posee Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. para mejorar el servicio, produciendo mayores beneficios,

manteniendo la demanda de los servicios ofrecidos y contrarrestar las consecuencias del incremento inflacionario del costo de vida.

3.b Destinar un porcentaje de la inversión a la implementación o desarrollo de programas de capacitación en el área operativa (conductores), enfocados hacia buena utilización de las normas de tránsito y de ésta manera evitar sanciones por parte del tránsito y por ende evitar la accidentalidad.

3.e Destinar un porcentaje de la inversión a realizar campañas dirigidas a los pasajeros contra el robo. Brindándoles pautas y conductas de cómo deben manejar el dinero cuando estén por fuera de sus hogares o fuera de su trabajo y de esta manera no permitir que se dañe la buena imagen de la empresa y por consiguiente la calidad del servicio.

- **DO**

2.a Optar por un crédito, que será destinado para facilitar al personal de Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., acceder a estudios o cursos de capacitación que le permitan desarrollar nuevas habilidades y conocimientos posibilitando así: ser aplicados en la empresa, para incrementar los niveles de desempeño, mejorando la motivación del cliente interno de la organización.

3.e Dirigir charlas a los empleados, afianzando el comportamiento simbiótico que más adelante se verá reflejado en la actitud que el cliente tenga frente a la calidad y servicio ofrecidos.

4.d Crear y publicar la pagina de la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales, en la Internet, como nuevo servicio que sirva como medio de comunicación e información para el usuario, haciendo participe a todo el personal que tenga habilidades y conocimientos en informática.

5.g Establecer estrategias en común al momento en que se haga la ampliación de rutas para la expansión urbanística de la ciudad. Al igual con la ayuda de un departamento de mercadeo.

5.e Aprovechar la buena actitud de los usuarios ante la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa para con base en esto pretender crear conciencia y compromiso para trabajar en equipo dentro de la organización.

2.a Financiar programas de capacitación a directivos y empleados o realizar alianzas estratégicas.

6.g Estar al tanto de los planes de urbanización para ampliar las rutas de la empresa.

- **DA**

6.d En una economía globalizada establecer alianzas estratégicas con empresas de transporte de otros países con el fin de intercambiar información y conocimiento para realizar transferencia de tecnología.

2.c Capacitar a los directivos en la toma de decisiones preactivas para que sean determinadas con exactitud las acciones a seguir. Frente a la futura aplicabilidad de la reforma tributaria.

1.d Seguir trabajando en la cultura corporativa, cosa que ayudará a la empresa a mantener el **Good Will** que posee y, de ésta manera, seguir ofreciendo un buen servicio, es decir, mejorando la imagen de la empresa y lograr posicionarse en la mente de los usuarios.

8.5 ANALISIS DE VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

Cuadro 15. Análisis de vulnerabilidad

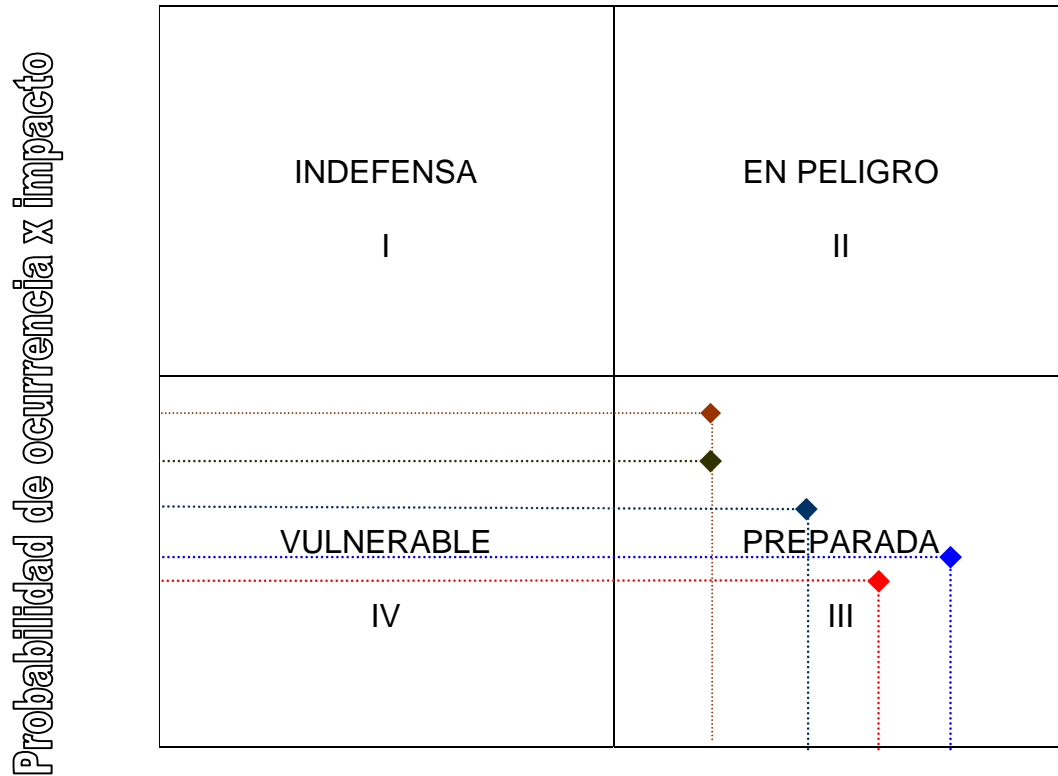
Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto 0-10	Probabilidad 0-1	Reacción 0-10	Grado de vulnerabilidad
Calidad del parque automotor	Obsolescencia del parque automotor	Pérdida de ventas y utilidades, mercado inconforme, deterioro de niveles de calidad y mala imagen.	9	0.5	6	III
Servicios al cliente interno	Deficiente demanda de los servicios o saturación de la capacidad instalada de los servicios complementarios	Pérdida de grandes inversiones en servicios innecesarios, subutilización de instalaciones.	6	0.6	9	III
Precios competitivos	Concepción de las tarifas bajas con una mala imagen de la empresa.	Pérdida de mercado, pérdida de utilidades, deterioro de la imagen.	9	0.4	8	III
Cobertura del servicio	No se permita el acceso a las nuevas rutas, en los nuevos barrios.	Pérdida de ventas, pérdida de utilidades	6	0.7	7	III
Inversión	Pérdida de la atractividad del negocio para los accionistas y retiro de la inversión.	Falta de capital necesario para el funcionamiento, incremento en el nivel de endeudamiento.	8	0.6	6	III

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., se encuentra ubicada en el cuadrante III (preparada), dentro de la matriz de Vulnerabilidad, ya que los puntales que la conforman no son vulnerables ante las situaciones cambiantes del entorno.

Por ésta razón la empresa, en gran parte de sus puntales, posee una alta capacidad de respuesta ante las amenazas que pueden desestabilizar el normal funcionamiento de la organización.

El grado de vulnerabilidad se determinó teniendo en cuenta la ubicación de cada puntal, en la siguiente matriz.

Figura 2. Cuadrantes del diagrama de vulnerabilidad



Cuadro 16. Capacidad de reacción - Convenciones

Puntual	Convención	Capacidad de reacción prob. x impacto
Flota de transporte	●	(6-4,8)
Servicios complementarios	●	(6-4,5)
Calidad en el servicio	●	(7-4,2)
Cobertura en el servicio	●	(9-3,6)
Inversión	●	(8-3,2)

9. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DEL TIEMPO

El plan estratégico para la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., es posible realizarlo en un plazo de dos (2) años, desarrollando las actividades y las estrategias planteadas en su totalidad.

9.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., a partir del redireccionamiento estratégico y del rumbo que la empresa tomará desde el momento en que éste sea implantado por los directivos de la empresa, se cultivarán los siguientes principios corporativos.

9.2.1 Honestidad. Congruencia con el pensar, decir y hacer, realizando nuestro trabajo con claridad y transparencia.

9.2.2 Compromiso. Trabajar en equipo, con responsabilidad, manteniendo presente nuestra misión y valores.

9.2.3 Servicio. Que la prestación de nuestros servicios, vaya ligada con la calidad del mismo y orientar todo el esfuerzo para asegurar la lealtad de los clientes. Trabajar bajo una constante y permanente orientación al cliente, tomando como base que el cliente es la razón de ser de la empresa.

9.2.4 Calidad. La calidad está dada por la realización del trabajo y la prestación del servicio, de la mejor manera posible, brindándole a nuestros usuarios los satisfactores que ellos realmente necesitan. Estar preocupados siempre por mejorar la calidad de lo que se hace.

9.2.5 Calidez. Ofrecer un trato amable, respetuoso, personalizado hacia los demás.

9.2.6 Trabajo en equipo. Aunar habilidades y esfuerzos en busca de lograr objetivos comunes, donde todos los que conforman la empresa sean escuchados y participen valorando la diversidad de opiniones y poder lograr relaciones de confianza.

9.2.7 Enfoque al cliente. Trabajar para el cliente, manteniendo la filosofía: Ante todo está el cliente, después está el cliente y al final siempre está el cliente.

9.2.8 Respeto. Tener como norma el respeto a los accionistas, empleados, clientes, suplidores de bienes y servicios, competidores, y operar de acuerdo a las leyes establecidas en el país.

9.2.9 Innovación. Buscar permanentemente nuevas formas o maneras de hacer mejorar las cosas y ofrecer nuevos y mejores satisfactores para los usuarios.

9.3 VISION DE LA EMPRESA COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES será una empresa pionera que brindará un servicio público de transporte de calidad y vanguardista que satisfaga plenamente las necesidades de usuarios, empresas y sociedad, logrando su participación activa y comprometida.

9.4 MISION DE LA EMPRESA COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

Servir a la ciudadanía y usuarios, con un equipo honesto y eficiente para brindar un servicio público de transporte urbano; confiable, cómodo y seguro, mediante la planeación, supervisión y ejecución de acciones dentro del marco legal.

9.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Incrementar sus utilidades para facilitar el crecimiento de la empresa y obtener con ellas, los recursos necesarios para el cumplimiento de fines de los asociados.
2. Organizar la empresa en torno a la dignidad de cada ser humano y al reconocimiento de sus logros y realizaciones personales, promoviendo la comunicación, la participación y la transparencia en las relaciones humanas y profesionales. Permitir y motivar la creatividad y la iniciativa, facilitando el cumplimiento de los objetivos de progreso de sus personalidades y por ende los objetivos de la empresa. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir a los propósitos del sistema. Esta tarea está totalmente apuntada a la gerencia, quien se ocupará, al igual que en el punto anterior con recursos humanos, de fomentar ésta forma de trabajo y mejorando la comunicación. Eliminar el uso de objetivos numéricos, afiches y lemas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad, sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios. Instituir un vigoroso programa de educación y auto mejora.

3. Brindar a los pasajeros un servicio de óptima calidad, para de ésta manera poder ganar y mantener siempre su respeto y lealtad, ofreciendo un servicio, a precios razonables y brindarles satisfactores a sus necesidades reales.
4. Ejecutar proyectos de investigación y desarrollo que permitan mantener la participación en el mercado, mejorar el servicio del cliente, conocer las expectativas de los pasajeros y de esta manera poder mantener la lealtad de sus clientes.
5. Mantenerse en el mercado como líderes, estando a la vanguardia en innovación tecnológica, además tener un crecimiento constante y ordenado, reinvertiendo en beneficios y garantizar a los clientes la satisfacción y seguridad que aumente su confianza en la empresa.
6. Apoyar al desarrollo de la ciudad con esfuerzo según las posibilidades de la empresa, mejorando la calidad de las personas y contribuir a la protección del medio ambiente.

10. FORMULACION ESTRATEGICA

10.1 MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION PEEA

Esta matriz es de cuarto cuadrante, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEEA que se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de la organización son:

10.1.1 Dimensiones internas

- Fortaleza financiera (FF)
- Ventaja competitiva (VC)

10.1.2 Dimensiones externas

- Estabilidad Ambiental (EA)
- Fortaleza de la industria (FI)

10.2 POSICION ESTRATEGICA INTERNA

Cuadro 17. Fortaleza Financiera (FF)

Variable	Calificación
Inversión	+6
Liquidez	+4
Endeudamiento	+4
Eficiencia en el uso de activos fijos	+5
Ingresos alternos	+4
Total	+23
Promedio	+4.6

Cuadro 18. Ventaja Competitiva (VC)

Variable	Calificación
Calidad del parque automotor	-1
Servicios al cliente interno	-2
Precios competitivos	-1
Good will	-1
Cobertura del servicio	-1
Total	-6
Promedio	-1.2

10.3 POSICION ESTRATEGICA EXTERNA

Cuadro 19. Estabilidad ambiental (EA)

Variable	Calificación
Tasa de inflación	-3
Nuevos servicios de la competencia	-4
Cambios tecnológicos	-3
Precios de la competencia	-1
Barreras de entrada de nuevos competidores	-1
Tasa de crecimiento poblacional	-1
Total	-13
Promedio	-2.16

Cuadro 20. Fortaleza de la industria (FI)

VARIABLE	CALIFICACION
Crecimiento poblacional	+6
Potencial de utilidades	+5
Ingreso de competencia	+5
Estabilidad financiera	+5
Utilización de recursos	+5
Total	+26
Promedio	+5.2

10.3.1 Resultados Promedios:

En el eje X:

$$VC = -1.2 +$$

$$FI = \underline{+5.2}$$

$$+4$$

En el eje Y:

$$FF= +4.6+$$

$$EA= \underline{-2.16}$$

$$+2.44$$

Las coordenadas para el vector direccional son (+ 4, +2.4)

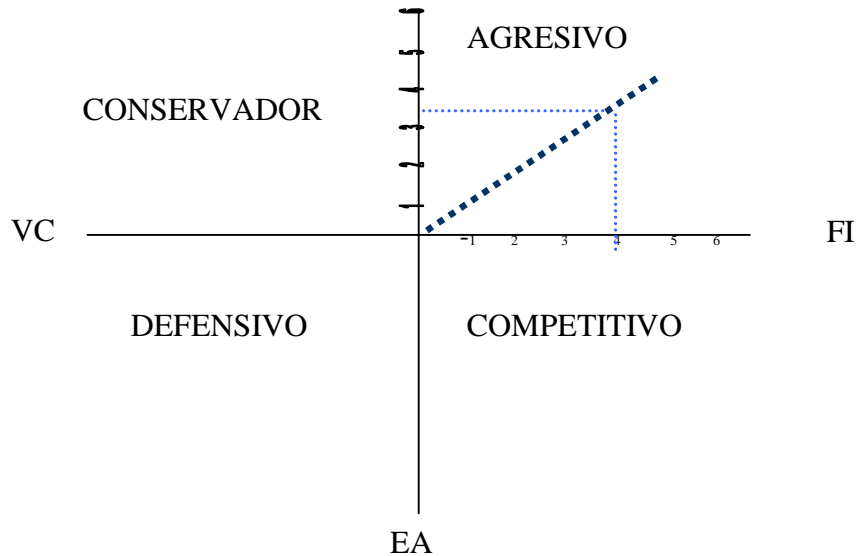
La empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., se ubica en el cuadrante agresivo, por lo tanto la empresa se encuentra en excelente posición para utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas, ya que es una empresa financieramente estable, con una competencia poco representativa y que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria creciente.

Según el análisis realizado se pueden aplicar las siguientes estrategias:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo de productos.
- Integración hacia delante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.
- Diversificación concéntrica.

- Combinación de las anteriores estrategias.

Figura 3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.



10.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas:

10.4.1 Posición competitiva. Se ha determinado a través de la matriz de perfil competitivo y el análisis de vulnerabilidad, que la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., posee una gran ventaja competitiva en el mercado, en comparación de la competencia sustituta en la ciudad de Ipiales.

10.4.2 Crecimiento del mercado. La población del municipio de Ipiales y su área de influencia está presentando niveles de crecimiento favorables a una tasa exponencial de crecimiento anual del 2.4% y se considera como una atractivo que debe aprovechar la empresa.

La Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales se ubica en el cuadrante número I de la matriz de la gran estrategia, debido a que posee una posición competitiva fuerte frente a un rápido crecimiento del mercado. La empresa se encuentra en una buena posición estratégica.

La empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., debería hacer uso de sus fortalezas financieras acompañada de una planeación del mercado, puede seguir mejorando y ampliar sus servicios complementarios (integración hacia atrás) con el fin de reducir costos y al mismo tiempo se contribuiría a incrementar los márgenes de utilidad y/o reinvertir en la empresa.

Las estrategias adecuadas a utilizar son:

- Desarrollo del mercado
- Penetración de mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación
- Integración hacia delante

- Integración hacia a atrás
- Integración horizontal

Cuadro 21. Crecimiento del mercado

<p style="text-align: center;">Cuadrante II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración del mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Venta 6. Liquidación 	<p style="text-align: center;">Cuadrante I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración del mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia delante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica
<p style="text-align: center;">Cuadrante III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atrincheramiento 2. Diversificación concéntrica. 3. Diversificación horizontal. 4. Diversificación conglomerada. 5. Venta 6. Liquidación 	<p style="text-align: center;">Cuadrante IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación conglomerada 4. Asociaciones (empresas de riesgo compartido)

CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO

Cuadrante II	Cuadrante I empresa Colectivos Ciudad de Ipiales s.a.
Cuadrante III	Cuadrante IV

CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

La empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. esta situada en el cuadrante II, están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable.

Cuadro 22. Matriz de la política direccional (MPD)

Dimensiones de la fortaleza competitiva	Dimensiones del atractivo del mercado		
	No atractivo	Promedio	Atractivo
Alto	Diversificación	Segmentación del mercado	Liderazgo en el mercado: innovación
Normal	Retiro en fases: función	Mantener posición: penetración en el mercado	Expansión, Diferenciación del producto
Bajo	Retiro de inversión	Imitación: retiro en fases	Generación de efectivo

Para desarrollar la matriz de política direccional MPD, en la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., se analizaron las variables planteadas en la matriz de perfil competitivo, como dimensiones de la fortaleza competitiva de la empresa, contra las variables que hacen posible determinar la atractividad del mercado de la empresa.

Cuadro 23. Dimensiones de las fortalezas competitivas de la empresa

Variables	Clasificación
• Calidad parque automotor	4
• Servicios cliente interno	3
• Precios competitivos	3
• Calidad en el servicio	3
• Cobertura	4
Total	17
Promedio	3.4

Cuadro 24. Dimensiones del atractivo del mercado

Variables	Clasificación
Competencia existente	3
Crecimiento de la demanda	4
Rentabilidad	4
Expansión urbanística	5
Barreras de entrada	1
Total	17
Promedio	3.4

5: Muy atractiva

1: No atractiva

Se ubican los resultados en la matriz con las coordenadas (3.4, 3.4)

Fig 4. Matriz de política direccional MPD - Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales s.a.

DIMENSIONES DE LA FORTALEZA COMPETITIVA	DIMENSIONES DEL ATRACTIVO DEL MERCADO		
	NO ATRACTIVO	PROMEDIO	ATRACTIVO
ALTO 5 4			
NORMAL 3 2		(3.4-3.4)	
BAJO 1			
	0	1	2
			3
			4
			5

La Empresa Colectivos Ciudad De Ipiales S.A., se ubica en el cuadrante normal atractivo, por lo cual debe desarrollar una expansión aplicando la estrategia:

- **Innovación:** diferenciación del servicio.

Es aconsejable que se extienda con otras modalidades, como la línea turística, prestar el servicio de transporte a nivel nacional y/o servicentro (combustible, repuestos, llantas y taller mecánico).

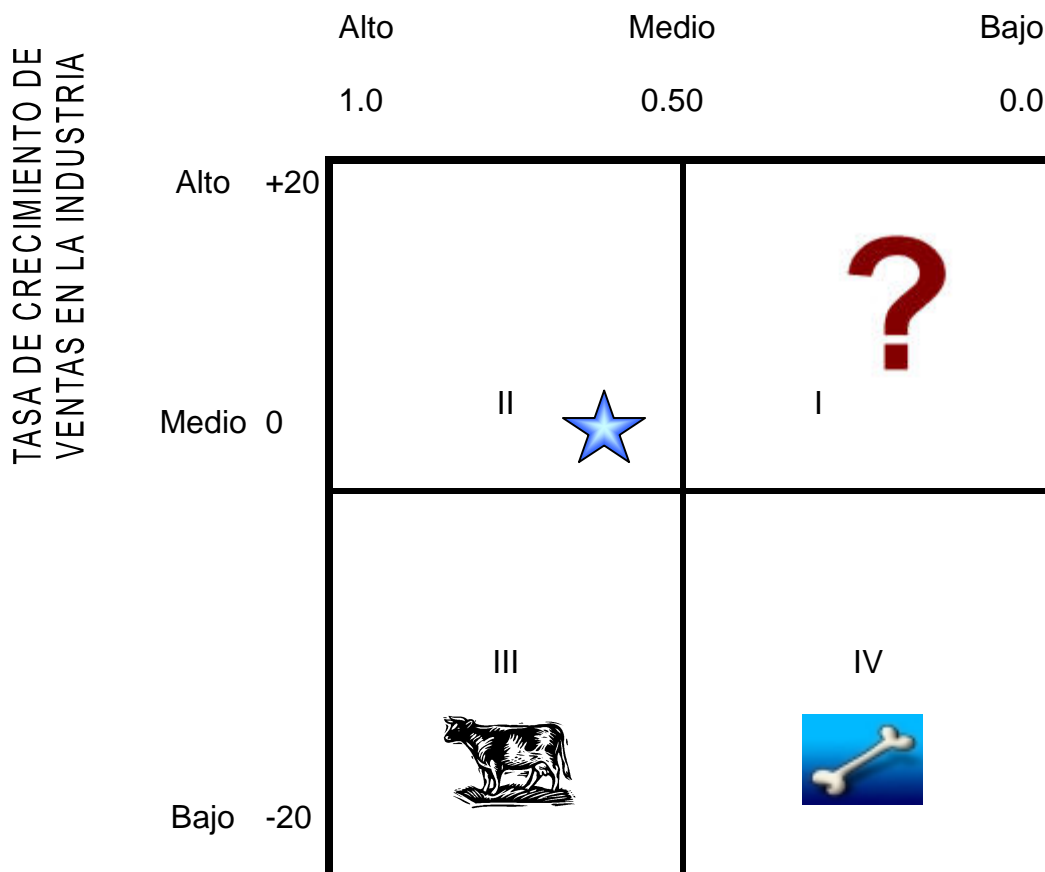
10.5 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON BCG

La empresa Colectivos Ciudad De Ipiales S.A., ofrece el servicio de transporte urbano colectivo en la ciudad de Ipiales. Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una *cartera de negocios*.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz BCG nos permite administrar la cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que

está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En la matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. El punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Estos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y.

Figura 5. Posición de participación relativa en el mercado



Para calcular la posición de la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., en la matriz BCG, es necesario tener en cuenta que la empresa posee el 77.4% de participación en el mercado.

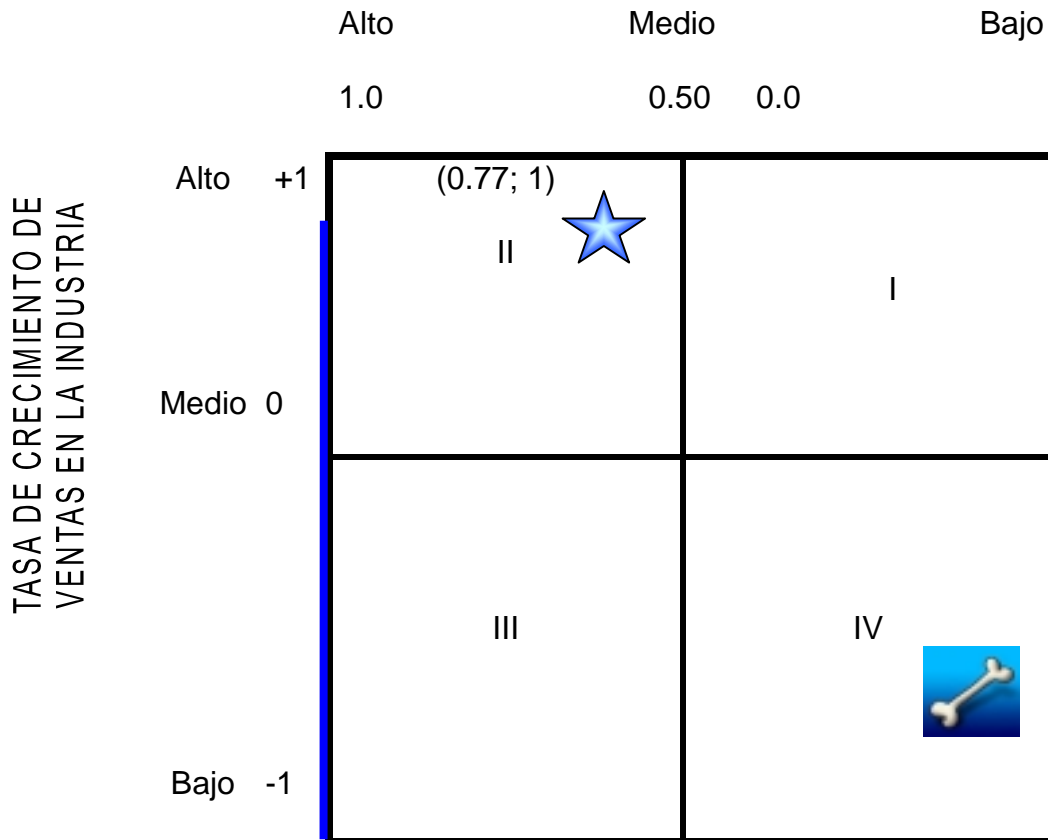
Cuadro 25. Participación en el mercado del transporte urbano por día

EMPRESA	NUMERO DE TAXIS	NUMERO DE BUSETAS	NUMERO DE MICROBUSES	NUMERO DE PASAJEROS MOVILIZADOS	PORCENTAJE PARTICIPACION
Taxis la Frontera	101	0	0	10.240	22.6%
Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.	0	76	8	34.935	77.4%
Total	101	76	8	45.185	100%

Fuente: Empresas nombradas

10.6. MATRIZ DE BOSTON - COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

Figura 6. Posición de participación relativa en el mercado



La participación relativa en el mercado, de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales es del 100% de la participación relativa así como una alta tasa de desarrollo industrial. Además la tomamos como el líder del mercado, dando como resultado que su posición en la matriz B.C.G. se encuentre en el cuadrante

numero dos, es decir, los servicios ofrecidos por la empresa se encuentran en la etapa de Estrellas.

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., debido a su posición plenamente dominante y su poca necesidad de recursos adicionales debe ser administrada en forma tal que se mantenga dicha fortaleza por el mayor tiempo posible.

Las estrategias adecuadas a utilizar en la empresa son:

- Integración hacia adelante.
- Integración hacia atrás.
- Integración horizontal.
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo de productos.

10.7 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan

el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategias de empresas pluridivisionales, suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que, se espera que las decisiones estratégicas, tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje x y los totales ponderados del MEFE en el eje y. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE, a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del MEFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el MEFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

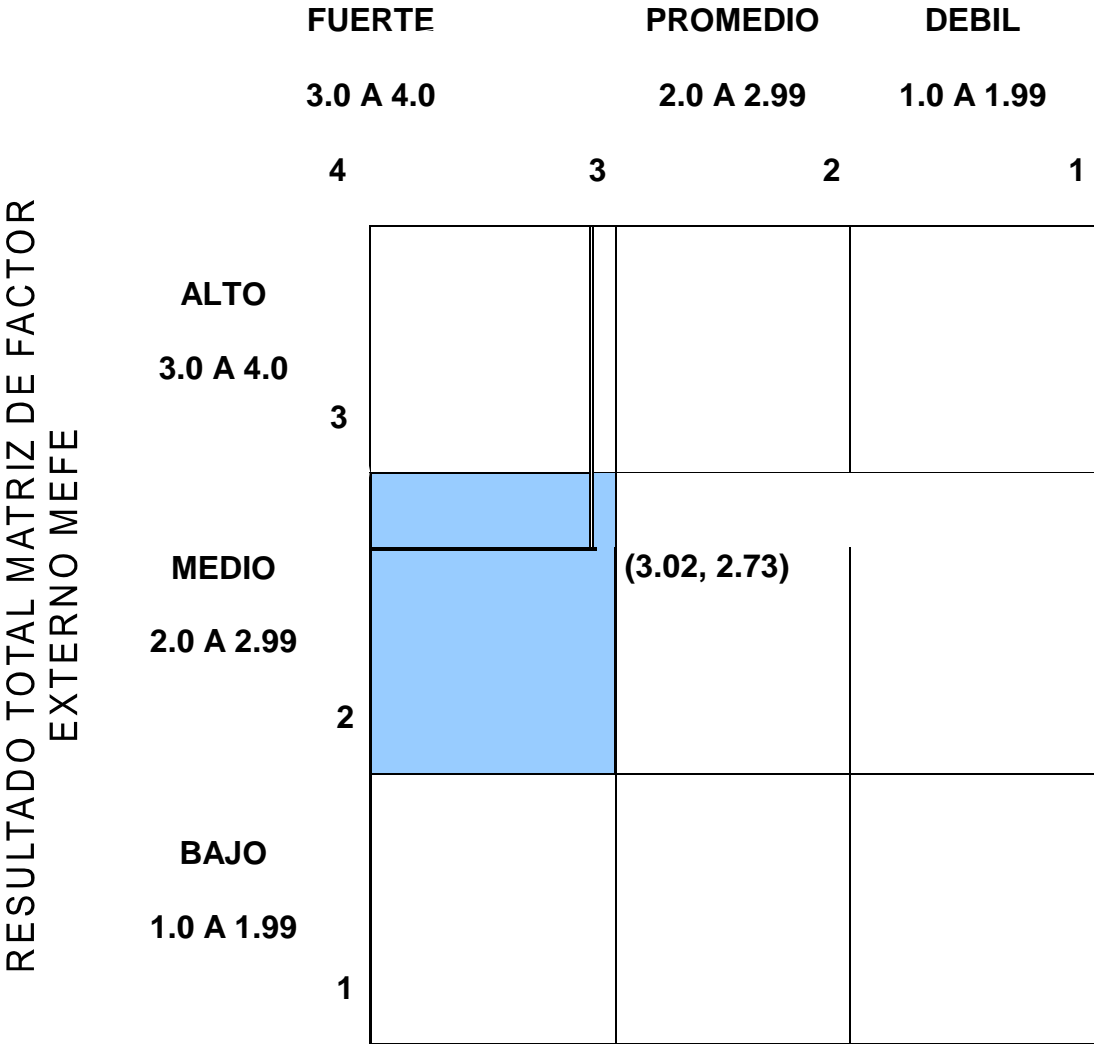
La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “retener y mantener”. La penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para éste tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

10.8 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

Fig. 7 Resultado total matriz de factor interno MEFI

		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL	
		3.0 A 4.0	2.0 A 2.99	1.0 A 1.99	
		4	3	2	1
RESULTADO TOTAL MATRIZ DE FACTOR EXTERNO MEFE	ALTO	3	3	2	1
	3.0 A 4.0	I	II	II	
	MEDIO	2	3	2	1
2.0 A 2.99	IV	V	VI		
BAJO	1	4	3	2	1
1.0 A 1.99	VII	VIII	IX		

Figura 8. Matriz IE Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.



Colectivos Ciudad De Ipiales S.A.

El resultado de la Matriz de Factores Externos MEFE de Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. es de 2.73 y el de la Matriz de Factores Internos MEFI es de 3.02 que al ubicarlos en la matriz IE se encuentra en la casilla IV, donde la opción es “CREZCA Y DESARROLLOSE”, es muy importante aprovechar las oportunidades y acrecentar las fortalezas para que las debilidades y amenazas sean menores.

Las estrategias necesarias para aplicar en este cuadrante son:

- INTENSIVAS
 - Penetración en el mercado.
 - Desarrollo del mercado.
 - Desarrollo del producto.

- INTEGRATIVAS
 - Integración hacia atrás
 - Integración hacia delante
 - Integración horizontal

10.9 DECISIONES ESTRATEGICAS

10.9.1 Penetración de mercados. Después de analizar los resultados obtenidos en la aplicación de las matrices a la empresa Colectivos Ciudad

de Ipiales S.A., la decisión es de llegar a más clientes con los servicios existentes y aumentar la demanda del mismo.

Para lograr que esta estrategia se realice con éxito la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. deberá incrementar esfuerzos de mercadeo, es decir aprovechar de mejor manera los medios de comunicación locales, para poder fidelizar a los actuales clientes del transporte urbano mediante un correcto dispositivo de acciones informativas que facilite el acceso, la utilización y la movilidad de los ciudadanos dentro de la red del transporte en la ciudad.

Implantación de la nueva identidad corporativa del Servicio: el nuevo servicio que se oferta debe ser percibido por la sociedad como algo nuevo que empieza y que se proyecta a futuro. Debe generar la credibilidad de que estamos ante un cambio real aunque falte un camino de mejoras a recorrer.

Entendemos que la expresión más idónea para transmitir y comunicar este mensaje es proyectarlo visualmente mediante la implantación de una nueva identidad corporativa que tenga como soporte los propios autobuses.

La rotulación de toda la flota de autobuses, unificada bajo la misma identidad corporativa, constituye la forma más idónea de transmisión, de percepción y de posicionamiento del nuevo servicio público que propugnamos.

Asociada a esta nueva identidad se reforzará la marca del transporte Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. Bien entendido que el posicionamiento que se le hace a esta marca es otro factor significativo de percepción social que da coherencia al servicio que se oferta, mostrando los beneficios que la marca tiene: comodidad, seguridad, rapidez.

La implantación de esta nueva identidad supone la delimitación de los espacios de publicidad que quedarán supeditados a las franjas laterales del autobús. Su extensión vendrá definida por las especificaciones que se deriven del modelo.

Así mismo se homogeneizará el sistema de información e identificación de líneas y denominación de recorrido, teniendo en cuenta la identificación frontal, lateral y posterior del autobús, facilitando que el usuario, desde el punto en que se encuentre pueda identificar con rapidez y comodidad la ruta a la que pertenece el autobús.

10.9.2 Programas de comunicación e información. La información a los usuarios reales y potenciales se concibe como un programa estable, destinado a satisfacer las necesidades de información y ligado, a partir del estado de situación, a las modificaciones, mejoras, innovaciones o alteraciones que se produzcan en la prestación del servicio.

10.9.3 Interior de los autobuses. Se homogeneizará el sistema de información interno en los autobuses, implantando un tipo de panel-Soporte que se adecue a las características de los autobuses, sobre los que se colocará la información que legal y socialmente se considere de interés para los clientes.

10.9.4 Campaña de comunicación. Se realizará una campaña de comunicación centrada en la presentación del nuevo servicio y en las innovaciones que el mismo suponga. Esta campaña, de pequeña intensidad, consistirá en: presentación en prensa y radio del nuevo servicio público; distribución, personalizada y a domicilio de una comunicación directa, a todos los vecinos del municipio que comprendan el plan, que integrará la presentación del servicio y la información correspondiente para el mejor conocimiento de las rutas, frecuencias, paradas, etc.

10.9.5 Servicio de atención al cliente. Se dispondrá de un servicio nuevo de atención personal y telefónica al cliente como vía de interlocución centralizada para demandas de información, presentación y recogida de quejas y sugerencias. Se difundirá el número telefónico del servicio y se adecuará para éstas tareas el actual servicio de atención a clientes existente.

10.10 DESARROLLO DEL MERCADO

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., puede aunar esfuerzos para llevar sus servicios a nuevos mercados, es decir mediante la prestación del servicio a nivel nacional y

por otro lado aprovechar la simpatía de las personas de la parte suburbana y planear ampliar los canales de distribución a estos lugares, por lo que se necesita sensibilizar, concienciar y fomentar el uso del transporte público con el fin de incrementar el número de clientes que utilicen dicho modo de transporte en sus desplazamientos.

La estrategia de marketing apropiada a aplicar para desarrollar ésta estrategia corporativa es buscar aumentar la capacidad de compra a precios bajos y sobre todo asegurar una mejor disponibilidad del servicio al usuario, acompañado de un posicionamiento diferenciado sacando a relucir la comodidad, disponibilidad atención al cliente, rapidez y seguridad, invadiendo una región que promete convertirse en un mercado significativo para la empresa.

10.11 DESARROLLO DE PRODUCTO

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., cuenta con un buen parque automotor, lo que le da la posibilidad de tomar ventaja en brindar seguridad, comodidad, agilidad con el fin de satisfacer las cambiantes expectativas y deseos del mercado. También crear nuevos servicios como:

10.11.1 Servicio especial: Realizar contratos con colegios, universidades y demás empresas para el transporte de alumnos y trabajadores.

10.11.2 Servicio turístico: Diseñar un portafolio de servicios turísticos hacia el interior del país y hacia el Ecuador aprovechando la ley de Fronteras.

Se hace necesario aplicar la estrategia corporativa encaminada a manejar precios bajos, descuentos y servicios complementarios, consiguiendo clientes, ofreciendo un servicio con beneficios más atractivos para el usuario, ofreciendo a sus usuarios oportunidades de precios moderados y un servicio de calidad y confort, para lo cual es necesario la aplicación de una agresiva publicidad a través de los medios masivos de comunicación, como prensa, radio, televisión y pagina Web.

10.12 INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS

Para lograr que la empresa sea más eficiente en su servicio a los mercados existentes, la empresa debe continuar mejorando y ampliar los servicios complementarios, no únicamente a los clientes internos sino extenderse hacia el entorno externo con la prestación que tiene, como son los servicios de mantenimiento total de su parque automotor, almacén de llantas y lubricantes y pensar en convertirse en su propio proveedor de combustible y repuestos, para lo cual es indispensable realizar un estudio de factibilidad.

11. PROYECTOS ESTRATEGICOS

11.1 PROYECTO DE CREACION DE DEPARTAMENTO DE MERCADEO

Concientes de las necesidades de la sociedad y de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., es muy importante la creación del departamento de Marketing para que la empresa pueda ser más competitiva y así desarrolle estrategias que brinden un mutuo beneficio tanto para la sociedad como para la misma.

Poner en funcionamiento una óptica de marketing supone, en una empresa:

- Orientación hacia el mercado y el beneficio (base de partida).
- Analizar las situaciones, justificar soluciones por aproximaciones sistemáticas y ordenadas, basarnos en hechos objetivos (forma de pensar).

Planificar acciones y coordinarlas, poner en funcionamiento una organización motivada hacia el cambio, la eficacia y el beneficio, provocando la innovación, formando a todos los miembros de la empresa de forma permanente para un mejor ajuste de sus conocimientos al cambio.(forma de trabajar).

11.1.1 Departamento de mercadeo. El éxito de éste departamento se mide por dos parámetros:

- Lograr la aceptación de los productos o servicios a su cargo, lo cual se refleja en el nivel de ventas y cuota de mercado, conseguidos a nivel del consumidor final.

- Conseguir el beneficio presupuestado, al nivel de beneficio de contribución.

Para conseguir estos objetivos el departamento de marketing desarrolla tres tipos de actividad:

a) Análisis e Investigación de mercados.

b) Desarrollo y comercializaron de productos o servicios.

c) Elaboración e implementación del plan de marketing, documento que sintetiza los datos y decisiones contenidos en los dos apartados anteriores.

11.2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE A NIVEL NACIONAL

Es necesario realizar estudios de mercadeo, técnicos, y económico-financieros para determinar la rentabilidad y el beneficio que traerá a la organización y cuáles serán los ingresos en que incrementará sus ingresos la empresa, esto aprovechando el buen nombre que la empresa ha logrado obtener a lo largo de los años en que ha prestado su servicio de transporte en la ciudad de Ipiales.

12. INDICADORES DE GESTION

El logro de la competitividad de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., debe contar con el número adecuado de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Los indicadores que se relacionan a continuación se han seleccionado a partir de una amplia revisión de la literatura relativa a transporte urbano colectivo, se ha procurado que los indicadores seleccionados sean significativos, comprensibles, comparables y fáciles de recoger.

Cuadro 26. Indices presupuestales

INDICE DE PRESUPUESTO	MEDIDA
PRESUPUESTO DE INVERSIONES	Inversiones ejecutadas Número de inversiones planeadas

Cuadro 27. Indices de eficiencia

RENTABILIDAD =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}}$
ENDEUDAMIENTO TOTAL =	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total activos}}$
RETORNO DE LA INVERSIÓN =	$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión}}$
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO =	$\frac{\text{Ventas totales de la empresa}}{\text{Ventas totales de la industria}}$
DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS =	$\frac{\text{Número servicios nuevos en el mercado}}{\text{Número servicios nuevos posibles}}$

Cuadro 28. Indices de equidad

Capacitación	$\frac{\text{Número personas capacitadas}}{\text{Número total trabajadores}}$
Inversión capacitación	$\frac{\text{Total inversión en capacitación}}{\text{Presupuesto inversión}}$
Bienestar laboral	$\frac{\text{Inversiones en bienestar}}{\text{Presupuesto inversión}}$

Cuadro 29. Indices de impacto

Satisfacción al cliente interno	$\frac{\text{Número clientes satisfechos}}{\text{Número total clientes internos}}$
Satisfacción al cliente externo	$\frac{\text{Número clientes satisfechos}}{\text{Número total clientes}}$
Competitividad	$\frac{\text{Número servicios ofrecidos empresa}}{\text{Número servicios ofrece competencia}}$
Reclamos	$\frac{\text{Número reclamos atendidos}}{\text{Número total de reclamos}}$
Despachos	$\frac{\text{Número despachos realizados}}{\text{Número total despachos a realizar}}$

Cuadro 30. Indices de actividad

Actividades	$\frac{\text{Número eventos realizados}}{\text{planeados}}$
Actividades ejecutadas	$\frac{\text{Número decisiones tomadas}}{\text{Ejecutadas}}$
Investigación	$\frac{\text{Número investigaciones planeadas}}{\text{Realizadas}}$

Cuadro 31. Precio

Ingreso/viajero	$\frac{\text{Ingresos recaudación}}{\text{Número de viajeros}}$
Ingreso/km	$\frac{\text{Ingresos recaudación}}{\text{Número de km. útiles}}$

Cuadro 32. Indices de actividad

Velocidad comercial	$\frac{\text{Número de km. útiles}}{\text{Número de horas}}$
Antigüedad del parque automotor	$\frac{\text{Número total de años de antigüedad}}{\text{Número total de vehículos}}$

Mediante la implantación de los indicadores de gestión pretendemos brindar una herramienta que facilite la medición de la eficacia y eficiencia de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., es muy importante que ésta base se establezca en el presente, para que en el futuro inmediato la gerencia de la empresa elabore y publique anualmente los valores correspondientes a dicho conjunto de indicadores de gestión contenidos en el presente informe.

13. PLAN DE ACCION

Objetivos	Estrategia	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores de logro
<p>1. Incrementar las utilidades para facilitar el crecimiento de la empresa y obtener con ellas los recursos necesarios para el cumplimiento de fines de los asociados.</p>	<p>Penetración en el mercado Demostrar beneficios del servicio Campañas de publicidad en los medios de comunicación.</p>	<p>Aumentar la cobertura del servicio e incrementar las utilidades.</p>	<p>Estructurar y poner en marcha la división de mercadeo. Diseñar programas de marketing</p>	<p>Gerente</p>	<p>Entre 4 y 6 meses 4 meses</p>	<p>7'000.000</p>	<p>Porcentaje utilidades a partir del sexto mes de ejecución Programas <u>ejecutados</u> programas diseñados</p>

<p>2. Organizar la empresa en torno a la dignidad de cada ser humano y al reconocimiento de sus logros y realizaciones personales, promoviendo la comunicación, la participación y la transparencia en las relaciones humanas y profesionales. Permitir y motivar la creatividad y la iniciativa, facilitando el cumplimiento de los objetivos de progreso de sus personalidades y por ende los objetivos de la empresa.</p>	<p>Desarrollo del servicio</p> <p>Aumento en los niveles de consumo</p> <p>Motivar al personal constantemente</p>	<p>Aumentar los niveles de productividad y trabajo en equipo</p>	<p>Capacitar al personal</p> <p>Atender sugerencias del personal</p>	<p>Gerente</p>	<p>11 meses</p>	<p>15'000.000</p>	<p>Empleados <u>capacitados</u></p> <p>Total empleados</p> <p># sugerencias <u>resueltas</u></p> <p># sugerencias totales</p>
--	---	--	--	----------------	-----------------	-------------------	---

<p>3. Brindar a los pasajeros un servicio de óptima calidad, para de esta manera poder ganar y mantener siempre su respeto y lealtad, ofreciendo un servicio, a precios razonables y brindarles satisfactores a sus necesidades reales.</p>	<p>Desarrollo del servicio</p>	<p>Incrementar el nivel de usuarios satisfechos hasta llegar a un 100%</p>	<p>Instalar un buzón de sugerencias distribuido estratégicamente en la ciudad</p>	<p>Gerente</p>	<p>1 año</p>	<p>1.000.000</p>	<p>Número sugerencias <u>resueltas</u> Número sugerencia totales</p>
	<p>Aumento en los niveles de consumo</p> <p>Relanzamiento de la línea de atención al cliente</p>		<p>Realizar encuestas dirigidas a medir la satisfacción y expectativas de los clientes.</p>	<p>Gerente</p>	<p>6 meses</p>	<p>3.000.000</p>	
<p>4. Ejecutar proyectos de investigación y desarrollo que permitan mantener la participación en el mercado, mejorar el servicio del cliente, conocer las expectativas de los pasajeros y de esta manera poder mantener la lealtad de sus clientes.</p>	<p>Desarrollo del mercado</p> <p>Aumentar la capacidad de compra</p> <p>Desarrollar proyectos de inversión</p>	<p>Incrementar la posición de liderazgo.</p>	<p>Realizar alianzas con instituciones educativas, preferiblemente Educación Superior y Técnica de la ciudad de Ipiales.</p> <p>Realizar estudios de mercado en la región.</p> <p>Inversión en nuevos mercados</p>	<p>Gerente</p>	<p>6 meses</p>		<p>Número proyectos <u>factibles</u> Número proyectos presentados</p> <p># estudios <u>seleccionados</u> # estudios realizados</p> <p><u>inversión</u> <u>utilidades</u></p>

5. Mantenernos en el mercado como líderes estando a la vanguardia en innovación tecnológica, además tener un crecimiento constante y ordenado, reinvertiendo en beneficios y garantizar a los clientes la satisfacción y seguridad que aumente su confianza en la empresa	Integración vertical hacia atrás	Incrementar las utilidades	Estudio técnico	Gerente	5 meses	2.000.000	<u>Beneficio</u> costo
	Aumentar la disposición de compra.		Estudio de mercadeo		3 meses	3.000.000	<u>Beneficio</u> costo
	Aumentar el portafolio de servicios		Estudio de mercadeo		3 meses	3.000.000	<u>Beneficio</u> costo

<p>6. Apoyar al desarrollo de la ciudad con esfuerzo según las posibilidades de la empresa, mejorando la calidad de las personas y contribuir a la protección del medio ambiente</p>	<p>Aumentar la disposición de compra. Incurción en nuevos servicios</p>	<p>Incrementar la participación en el mercado</p>	<p>Realizar un estudio de mercado en la región. Estudio técnico</p>	<p>Gerente</p>	<p>5 meses 3 meses</p>	<p>6.000.000 2.000.000</p>	<p><u>Inversión</u> Utilidades <u>Beneficio</u> costo</p>
--	--	---	--	----------------	---------------------------------	-------------------------------------	--

14. DIFUSIÓN DEL PLAN

El plan estratégico realizado para la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., será puesto a disposición del gerente y demás directivos los mismos que miraran la posibilidad de ejecutarlo y lograr que la empresa tome una posición estratégica, debido a que actualmente factores como la rápida expansión de los mercados, las nuevas tendencias económicas, la efectividad de los procesos de información, entre otros, las empresas se han visto en la necesidad de realizar cambios constantes para poder adaptarse al nuevo ambiente y de esta forma adquirir la capacidad para competir en un entorno global.

15. PROGRAMA DE MARKETING

15.1 PRECIO

- Justificar la tarifa de \$450 con un servicio de calidad, que brinde a los usuarios la comodidad, rapidez, seguridad y confort.
- Para lograr dicha justificación se debe hacer uso de los medios masivos de comunicación, dando a conocer dichos atributos y que el cliente sienta que se le está cumpliendo.
- Hacer participe a la sociedad civil, especialmente a los representantes de las juntas de acción comunal de los distintos barrios que conforman la ciudad, al momento de fijar las nuevas tarifas.
- Para esto se hace necesario programar con anticipación un cronograma de actividades para realizar reuniones.
- Hacer uso de las relaciones públicas para de ésta manera poder estrechar vínculos de confianza con la comunidad.

15.2 PRODUCTO

- Es necesario estar evaluando constantemente el servicio para mejorarlo y de ésta manera poder conservar la ventaja competitiva.

Para esto se debe mantener una vigilancia continua sobre la prestación del servicio y realizar investigaciones de mercados, con el fin de conocer las expectativas y quejas por parte de los clientes.

- Ampliar el portafolio de servicios, ofreciendo los servicios de turismo, el servicio especial. Para estos aspectos la empresa puede aprovechar las alianzas estratégicas, con agencias de viajes y demás empresas, además de desarrollar una logística adecuada que permita a la empresa poder prestar de la mejor manera este servicio.
- Optimizar los recursos físicos y humanos de la empresa, para volverla más eficiente.
- Es conveniente entonces realizar un estudio de métodos y tiempos en la parte administrativa y operativa, para de ésta manera poder aumentar la productividad de la empresa.

- Establecer de manera rápida una política de motivación hacia los empleados que conforman la organización y de esta manera rescatar el comportamiento simbiótico de la misma.
- Trabajar en equipo en la búsqueda de la calidad del servicio y así poder hacer la diferencia con relación a la competencia.
- Para el logro de éste factor, es el trabajo en equipo y concientizándonos que el cliente es la razón de ser de la empresa, para lo cual es necesario realizar campañas tanto en la parte interna como externa de la empresa, en busca de la excelencia y de la calidad, aprovechando el prestigio de que goza la institución.
- La empresa debe estudiar la factibilidad de ampliar sus horarios, especialmente en las horas de la noche.
- Hasta ahora el servicio de transporte urbano de pasajeros por parte de Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., ha sido bien recibido por el mercado, pues existe una buena demanda de estos, así como también un gran posicionamiento dentro de los consumidores.

15.3 PROMOCION

- Posicionar en la mente de los consumidores la marca de la empresa.
- Realizar publicidad en los diferentes medios de comunicación de la ciudad, con frecuencias diarias y en horarios debidamente escogidos y dirigidos al segmento que es de nuestra preferencia.
- Crear un slogan que abarque todos los atributos de la empresa y por la cual nos sintamos orgullosos.
- Para todo esto se debe contratar publicidad creativa e impactante que llame la atención de la audiencia.
- Hacer uso de las relaciones públicas con el fin de estrechar vínculos con la comunidad y entes gubernamentales para realizar con éxito la penetración y desarrollo de mercado.
- Patrocinar eventos culturales, fiestas decembrinas y de fin de año que se lleven a cabo dentro de la ciudad.

- Patrocinar conjuntamente con la alcaldía eventos pro-ayuda comunitaria a diferentes actores que lo necesiten.

Cuadro 33.

	OBJETIVO DEL MENSAJE	MEDIO UTILIZADO	NOMBRE ESPECIFICO DEL MEDIO	HORARIO DE DIVULGACIÓN DEL MENSAJE	
DURANTE LA INNOVACION	Divulgar los beneficios y atributos que la empresa ofrece calidad y prestigio.	Radial	Radio Cultural	7.30	
			Bolívar.	12.30	
			Canal de Color	10.00	
				18.00	
ANTES DE LANZAR UN NUEVO SERVICIO AL MERCADO	Divulgar las fechas del lanzamiento. Hacer énfasis también en calidad y prestigio	Radial	Radio Cultural	6.30 12.30	
			Bolívar.	17.30	
			Canal de Color		
			ITV		
			CANAL 24	8.30 12.00	
		Televisivo			18.00
					20.30
					22.30
					20.30
					22.30
Volantes	En empresas	22.30			
	Representativas Del municipio	12.30 –13.00			

15.4 DISTRIBUCIÓN

Para la prestación de los servicios de transporte, se cuenta con un buen parque automotor que permite el cubrimiento de las rutas que posee; sus instalaciones se encuentran ubicadas en el barrio El Charco de la ciudad de Ipiales.

Actualmente se brinda el servicio de transporte urbano, con una cobertura de 8 rutas que facilitan la movilización de las personas dentro de la ciudad.

RUTA	RECORRIDO
1	Charco – Puenes – San Luis – Saguaran – Totoral – Charco
2	Charco – Las cruces – Yanala – Charco
3	Charco _ Terminal _ San Vicente – Estadio – San José – Charco
4	Charco – Centenario – El Placer – Charco
5	Charco – Terminal – Rumichaca – Charco
6	Empobando – Miramontes – Carrera Quinta – Parque 20 de Julio – Terminal – San Carlos – Empobando
7	Charco – Cementerio – Charco
8	Charco – Tusándola – Yapuela – Charco

Realizar una penetración del mercado en los barrios donde no existe el servicio y la oferta es insuficiente.

Para esto se debe estar pendiente de los planes urbanísticos de la ciudad.

Hacer uso de las relaciones públicas con el fin de estrechar vínculos con la alcaldía y la secretaria de tránsito municipal.

Realizar un desarrollo del mercado.

La ampliación o diseño de nuevas rutas especialmente la parte suburbana.

16. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN

- Realizar alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas para originar proyectos investigativos que vayan en beneficio de la comunidad y contribuyan con la prestación de un mejor servicio.
- Establecer un departamento de mercadeo dentro de la empresa que proyecta la misma con un enfoque hacia el cliente, para que crezca y se desarrolle.
- Presentar ante la comunidad el portafolio de servicios como empresa prestadora de transporte con servicio turístico y servicio especial.
- Es necesario destinar rubros en investigación y desarrollo, producción y mercadeo.
- Es necesario reforzar la integración hacia atrás para aprovechar las oportunidades externas en el sector.
- Renovar esquemas administrativos obsoletos que se manejan por las directivas con el fin de elevar el perfil competitivo de la empresa.

- Realizar programas de capacitación y motivación para desarrollar el potencial de los empleados involucrando el comportamiento simbiótico.
- Ejecutar el plan de marketing para lograr fidelizar al cliente con los servicios ofrecidos.

17. CONCLUSIONES

- Este plan nos permitió determinar cada uno de los factores que intervienen para el funcionamiento de la empresa.
- La empresa Colectivos Ciudad de Ipiales, tiene un gran posicionamiento y por lo tanto una buena actitud de compra de parte del cliente.
- Se puede trabajar sobre todas las bases actuales para, a partir de éstas mejorar la calidad, la infraestructura y cada uno de los factores que estén ligados con el desarrollo de la empresa.
- Las directivas de la empresa siguen manejando viejos sistemas administrativos, hay que concientizarlos para eliminar la resistencia al cambio.
- Para Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. es indispensable que desarrolle el producto y fortalezca la integración hacia atrás.
- En base a este trabajo, podemos plantear alternativas de solución que permitan el mejor funcionamiento de la empresa.

- Es visible la necesidad de desarrollar programas de capacitación educación y motivación para generar un sentido de pertenencia y de compromiso para con la empresa.
- Para obtener un desarrollo eficiente y un mayor desempeño de las capacidades internas de Colectivos Ciudad de Ipiales, y de ésta manera poder aprovechar las variables del entorno, se han establecido estrategias tanto corporativas de marketing y funcionales aplicables con los recursos que dispone la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- KINNEAR/TAYLOR. Investigación de mercados. Mc Graw Hill.
- GULTINAN, Joseph. Gerencia de marketing. Mc Graw Hill.
- MC CARTHY. Marketing global. Mc Graw Hill.
- STANTO, William J. Fundamentos de marketing. Séptima edición, 1996.
- Marketing y ventas. Cultural de ediciones S.A.
- JAMES H, Donnelly jr; JAMES L, Gibson; INVANCEVICH, Jhon M. La nueva dirección de empresas. Octava edición.
- KINNEAR, Taylor. Investigación de mercados. Quinta edición, Mc Graw Hill.
- CORAL, Nancy; PAREDES, Janeth. Gestión humana desde la innovación y el cambio en la empresa transportadora Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.
- Manual de funciones de la empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

- Taxis la Frontera, documentos.
- Periódicos de la Cámara de Comercio de Ipiales.
- Estadísticas nacionales Dane www.dane.gov.co
- Revista Dinero.
- Documentos de internet.

**PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO
COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.**

**ROBERTH WILLIAM MEJIA INCHUCHALA
ALEJANDRA ELIZABETH YELA VILLOTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
IPIALES
2003**

**PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO
COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.**

**ALEJANDRA ELIZABETH YELA VILLOTA
ROBERTH WILLIAM MEJIA INCHUCHALA**

**Trabajo final del Diplomado en Alta Gerencia con énfasis en Marketing
Internacional para optar el título de Profesional en Comercio
Internacional y Mercadeo**

Asesor:

**CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ
Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
IPIALES**

2003

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tamaño del mercado actual	42
Cuadro 2. Participación en el mercado por día	42
Cuadro 3. Municipio de Ipiales, sectorización urbana	46
Cuadro 4. Perfil de capacidad interna PCI	69
Cuadro 5. Matriz de evaluación del factor interno “MEFI”	73
Cuadro 6. Tasas de interés	75
Cuadro 7. Inflación	76
Cuadro 8. Tasa de cambio	76
Cuadro 9. Tasa de desempleo urbano	78
Cuadro 10. Proyecciones de la población total de Ipiales 1990 – 2020	84
Cuadro 11. Matriz de impacto POAM	88
Cuadro 12. Matriz de evaluación del factor externo “MEFE”	90
Cuadro 13. Matriz del perfil competitivo MPC	98
Cuadro 14. Matriz DOFA	101
Cuadro 15. Análisis de vulnerabilidad	107
Cuadro 16. Capacidad de reacción – Convenciones	109
Cuadro 17. Fortaleza financiera (FF)	113
Cuadro 18. Ventaja competitiva (VC)	113

Cuadro 19. Estabilidad ambiental (EA)	114
Cuadro 20. Fortaleza de la industria	115
Cuadro 21. Crecimiento del mercado	119
Cuadro 22. Matriz de la política direccional (MPD)	120
Cuadro 23. Dimensiones de las fortalezas competitivas de la empresa	121
Cuadro 24. Dimensiones del atractivo del mercado	122
Cuadro 25. Participación en el mercado	126
Cuadro 26. Indices presupuestales	144
Cuadro 27. Indices de eficiencia	144
Cuadro 28. Indices de equidad	144
Cuadro 29. Indices de impacto	145
Cuadro 30. Indices de actividad	145
Cuadro 31. Precio	146
Cuadro 32. Indices de actividad	146
Cuadro 33.	155

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Rango de salarios	85
Figura 2. Cuadrantes del diagrama de vulnerabilidad	109
Figura 3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.	117
Figura 4. Matriz de política direccional MPD – Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.	123
Figura 5. Posición de participación relativa en el mercado	125
Figura 6. Posición de participación relativa en el mercado	127
Figura 7. Resultado total matriz de factor interno MEFI	132
Figura 8. Matriz IE Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.	133