

**PLAN ESTRATÉGICO FLOTA GUAITARA S.A.  
2006 - 2008**

**MARCELA JACKELINE NASPIRAN ARELLANO  
GENNY MABEL RAMIREZ MOSQUERA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO FLOTA GUAITARA S.A.  
2006 - 2008**

**MARCELA JACKELINE NASPIRAN ARELLANO  
GENNY MABEL RAMIREZ MOSQUERA**

**Trabajo de grado como requisito para optar el título de Administración de  
Empresas**

**Asesor:  
Dr. Oscar Benavides**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”.**

**Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

JURADO RAFAEL LLERENA

---

JURADO JAIRO MEDINA

San Juan de Pasto, Mayo de 2007

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por su esfuerzo, constancia y sacrificio, por apoyarme incondicionalmente, por sus sabios consejos, su cariño y atención, por brindarme la seguridad que necesitaba para seguir adelante, por creer en mí siempre.

A mis hermanos que me brindaron su confianza y sus consejos en todo momento, me apoyaron y no dejaron que mis ilusiones se terminen.

A mi hijo que es la razón de mi vida y que me da las ganas de seguir adelante cada día para brindarle un futuro mejor.

A Jhonathan por todo su cariño, su compañía y colaboración en los momentos mas importantes de mi vida.

Gracias a todos ustedes hoy hago realidad el sueño que tuve desde mi niñez, LOS QUIERO MUCHO.

A mi compañera por su dedicación y constancia, por haber dedicado gran parte de su tiempo en sacar adelante este proyecto.

MARCELA N.

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme un mundo de oportunidades y satisfacciones.

A mi esposo y mi hijo que son el motor de mi vida y la razón para salir a delante cada día.

A mi madre, que con su dedicación y apoyo me ayudo a alcanzar esta meta.

A mi compañera Marcela tu apoyo, comprensión y esfuerzo hicieron que hoy estemos culminando esta etapa de nuestras vidas.

A mi padre, cuando estuviste en este mundo tu anhelo era verme realizada como profesional hoy aunque no puedes acompañarme, en donde te encuentres se que te sentirás orgulloso de mi.

**GENNY RAMIREZ**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la empresa Flota Guaitara S.A. por abrirnos las puertas de su empresa y brindarnos la oportunidad y el apoyo para desarrollar este trabajo de grado que nos lleva a culminar nuestra carrera.

A nuestro asesor Oscar Benavides, que con su conocimiento y asesoría logramos consolidar este trabajo.

A nuestros jurados Rafael Llerena y Jairo Medina, que con su apoyo, comprensión y colaboración lograron llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	23
1. JUSTIFICACIÓN	24
2. OBJETIVOS	25
2.1 GENERAL	25
2.2 ESPECIFICOS	25
3. METODOLOGÍA	26
4. MARCO TEORICO	27
4.1 HISTÓRIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
4.2 PLANEACIÓN	30
4.2.1 Ventajas y desventajas de la planeación	33
4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	34
4.3.1 Beneficios de la planeación estratégica	35
4.3.2 Análisis Estructural De Los Sectores Ó Cinco Fuerzas De Porter.	38
4.4 LA TEORÍA DEL MODELO PROPUESTO	39
4.4.1 Matriz De Evaluación De Factores Internos Mefi.	40
4.4.2 Matriz De Evaluacion De Factor Externo Mefe.	41
4.4.3 Matriz De Perfil Competitivo Mpc.	42
4.4.4 Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio Poam.	43
4.4.5 Matriz De Perfil De Capacidad Interna Pci.	44
4.4.6 Matriz Dofa (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas).	44
4.4.7 Matriz De La Gran Estrategia.	46

5.	HISTORIA Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	50
5.1	RESEÑA HISTÓRICA	50
5.2	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	51
5.2.1	Herramientas Administrativas	52
5.2.2	Fondos con los que cuenta	52
5.2.3	Recursos	53
5.2.4	Reglamentos	54
5.2.5	Parque Automotor.	55
6.	ANÁLISIS INTERNO	57
6.1	PROCESO ADMINISTRATIVO	57
6.1.1	Cultura Organizacional.	58
6.1.2	Análisis de la gestión de las funciones de la empresa	61
6.2	ESTADOS FINANCIEROS	63
6.2.1	Razones Financieras	71
6.3	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	72
6.3.1	Fortalezas con respecto a	72
6.3.2	Debilidades con respecto a	73
7.	ANÁLISIS EXTERNO	74
7.1	ENTORNO ECONOMICO	74
7.2	ENTORNO DEMOGRAFICO	79
7.3	ENTORNO TECNOLOGICO	79
7.4	ENTORNO ECOLOGICO	80
7.5	ENTORNO CULTURAL	81
7.6	ENTORNO LEGAL	86
7.7	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	86
7.7.1	Oportunidades:	86
7.7.2	Amenazas	87

8.	ANALISIS SECTOR COMPETITIVO	88
8.1	COMPETENCIA	88
8.2.	LAS CINCO FUERZAS DE COMPETITIVIDAD – SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS	90
9.	DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACION PROPUESTO	93
9.1	ELABORACIÓN DE MATRICES INTERNAS	93
9.1.1	Matriz de factores interno Mefi	93
9.1.2	Matriz de perfil de capacidad interna pci	96
9.2	ELABORACIÓN DE MATRICES EXTERNAS	98
9.2.1.	Matriz de evaluación de factores externos Mefe	98
9.2.2.	Matriz de perfil competitivo Mpc	101
9.2.3	Matriz de evaluación del perfil de amenazas y oportunidades (poam)	102
9.3	SELECCIÓN Y ANALISIS DE OPCIONES ESTRATÉGICAS	104
9.3.1	Matriz Dofa	104
9.3.2	Matiz de la Gran Estrategia.	106
10.	REDEFINICION ESTRATEGICA	110
10.1	FORMULACION DE LA MISION	110
10.2	FORMULACION DE LA VISION	110
10.3	CREENCIAS Y PRINCIPIOS	110
10.4	VALORES	111
10.5	OBJETIVOS	111
10.6	ARBOL DE PROBLEMAS	112
10.7	ARBOL DE OBJETIVOS	115
11.	PLAN DE ACCION	118
11.1	ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA	118
11.1.1	Programa de marketing	119
11.1.2	Plan de festividades	120

11.1.3 Sistematización de taquillas	121
11.2 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	121
11.2.1 Desarrollo del mercado	122
11.2.2 Estrategias integración hacia atrás	123
11.3 PRESUPUESTO DE INVERSION	125
12. CONCLUSIONES	127
13. RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	130
NETGRAFIA	131
ANEXOS	132

## LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. CUATRO DÉCADAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	28
Cuadro 2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	34
Cuadro 3. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	35
Cuadro 4. PARQUE AUTOMOTOR FLOTA GUAITARA S.A.	56
Cuadro 5. DEPARTAMENTO DE NARIÑO PIB TOTAL	74
Cuadro 6. DEPARTAMENTO DE NARIÑO PIB POR HABITANTE	74
Cuadro 7. COMPOSICION PORCENTUAL DEL PIB	75
Cuadro 8. COMPOSICION SUBSECTOR TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	75
Cuadro 9. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	76
Cuadro 10. VALOR DEL TIQUETE DE VIAJE: MODALIDAD BUSES	89
Cuadro 11. VALOR DEL TIQUETE DE VIAJE: MODALIDAD TAXIS	89
Cuadro 12. PARQUE AUTOMOTOR DE LA COMPETENCIA	89
Cuadro 13. ESTRATEGIA PROGRAMA DE MARKETING	119
Cuadro 14. ESTRATEGIA PLAN DE FESTIVIDADES	120
Cuadro 15. ESTRATEGIA SISTEMATIZACION DE TAQUILLAS	121
Cuadro 16. ESTRATEGIA DESARROLLO DEL MERCADO	122
Cuadro 17. ESTRATEGIA INTEGRACION HACIA ATRÁS 1	123
Cuadro 18. ESTRATEGIA INTEGRACION HACIA ATRÁS 2	124
Cuadro 19. PRESUPUESTO DE INVERSION	125

## LISTA DE TABLAS

		Pag.
Tabla 1.	GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO	93
Tabla 2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI	94
Tabla 3.	MATRIZ PCI FLOTA GUAITARA S.A.	96
Tabla 4.	GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE EXTERNO	98
Tabla 5.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE	99
Tabla 6.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC	101
Tabla 7.	MATRIZ DE IMPACTO POAM	102

## LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	47
Figura 2. DEMORA EN EL DESPACHO DE VEHICULOS	112
Figura 3. FALTA DE ESTUDIOS DE MERCADO	113
Figura 4. COMPETENCIA DESLEAL	114
Figura 5. DISMINUIR LA COMPETENCIA	115
Figura 6. PUNTUALIDAD EN EL DESPACHO DE VEHICULOS	116
Figura 7. ELABORACION DE ESTUDIOS DE MERCADO	117

## LISTA DE ANEXOS

	Pag.
ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA PERSONAL DIRECTIVO	133
ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA A TRABAJADORES	135
ANEXO C. FORMATO DE ENCUESTA A USUARIOS	137
ANEXO D. HABILITACIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE	139
ANEXO E. REQUISITOS PARA LA ADQUISICIÓN DE TAQUILLA EN LA TERMINAL DE TRANSPORTES PASTO	142
ANEXO F. ORGANIGRAMA	143

## GLOSARIO

La terminología más común que podrá encontrarse dentro del Plan Estratégico presentado es la siguiente:

**AMENAZAS:** son variables, situaciones o condiciones que se encuentran en el entorno, afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.

**AUDITORIA INTERNA:** establece las debilidades y fortalezas más importantes de la empresa, divididas en auditorías: gerencial, de mercadeo, financiera, de producción, de investigación, y desarrollo.

**COMPETITIVIDAD:** es el que persiguen las empresas para poder permanecer en el mercado.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** son los símbolos, costumbres, hábitos, leyendas, gustos preferencias influidas por la sociedad circundante, la historia de la organización sus fundadores y sus líderes actuales y pasados.

**DEBILIDADES:** son variables, situaciones o condiciones que se encuentran en el interior de la empresa, corresponden a falencias que deben tenerse en cuenta y solucionarse para mejorar el funcionamiento de la empresa.

**DECISIONES:** son diferentes alternativas que se tomaran respecto a una acción.

**DIAGNOSTICO ESTRATEGICO:** es el análisis que se hace mediante el uso de la matriz DOFA.

**ESTRATÉGIAS:** son programas generales de acción con despliegue de recursos para obtener objetivos generales, su propósito es determinar y comunicar la imagen de la empresa que se proyecta, proporciona una estructura que guía el pensamiento, la acción más no señala como se van a lograr los objetivos.

**FLEXIBLE:** los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse. Hacemos referencia a la planeación flexible ya que significa, que puede modificarse en cualquier momento para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.

**FORMULACION DE ESTRATEGIAS:** se define como el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando e interrelacionado los factores internos y externos, para fijar objetivos y estrategias.

**FORTALEZAS:** son variables, situaciones o condiciones que se encuentran en el interior de la empresa, las cuales se consideran su fuerte, por lo general deben aprovecharse al máximo para diferenciar la empresa de la competencia.

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO MEFE:** el objetivo de la matriz MEFE, es identificar y evaluar oportunidades y amenazas que tiene la organización con relación a su entorno que inciden en el comportamiento del negocio.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI:** este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC:** la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, el propósito principal consiste en determinar la posición de la organización con relación a su competencia.

**METAS:** son puntos de referencia o aspiraciones que las empresas deben lograr a corto plazo, medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

**MISIÓN:** es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa.

**NIVEL DE SERVICIO:** son las condiciones de calidad bajo las cuales la empresa presta el servicio de transporte, teniendo en cuenta las especificaciones y características técnicas, capacidad, disponibilidad y comodidad de los equipos, la accesibilidad de los usuarios al servicio, régimen tarifario y demás servicios que se presten dentro y fuera de los vehículos.

**OBJETIVOS:** fines hacia los que se dirige la actividad de la empresa punto final de la planeación.

**OPORTUNIDADES:** son variables, situaciones o condiciones que se encuentran en el entorno, y que deben ser aprovechadas por la empresa para mejorar sus procesos.

**PARQUE AUTOMOTOR:** esta representado por todos los vehículos, en todas las modalidades con que la empresa presta su servicio a los pasajeros.

**PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM:** es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

**PARTICIPATIVA:** hacemos referencia, a que se incluya a todo el personal de la empresa para de esta manera reforzar la misión, y visión en ello; también se logrará mantener y/o mejorar el compromiso, el desempeño moral, y satisfacción de los miembros de la organización

**PERMANENTE:** cuando nos referimos a una planeación permanente, significa que no se realice un solo plan y no se vuelva a utilizar más, sino por el contrario que la planeación se realice en forma periódica.

**PLANEACIÓN:** comprende investigar y analizar las condiciones futuras, con el fin de escoger un curso de acción a seguir por la empresa, teniendo en cuenta el medio ambiente externo y sus capacidades internas.

**PLANEACIÓN OPERACIONAL:** consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas por una autoridad superior, a corto plazo.

**PLANEACIÓN TÁCTICA:** tiene relación con la selección de los medios más adecuados para lograr las metas de la organización, generalmente a mediano plazo.

**PLANES DE ACCION:** tareas que debe realizar cada unidad o área para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

**PLANILLA ÚNICA DE VIAJES OCASIONAL:** es el documento que debe portar todo conductor de vehiculo de servicio publico de esta modalidad para la realización de un viajes ocasional.

**POLÍTICAS:** son planes que guían el pensamiento en la toma de decisiones, son interpretaciones generales, deben tener cierta flexibilidad, lo cual la diferencia de las reglas, por lo general no e definen por escrito y sus interpretaciones exactas no son conocidas.

**PRESUPUESTO:** declaración de resultados expresados en términos numéricos

**PREVER:** convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

**PROCEDIMIENTOS:** son los planes que establecen un método requerido para manejar las actividades futuras, son guías más para la acción que para el pensamiento, son sucesiones cronológicas de acciones requeridas.

**PROGRAMAS:** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, recursos, etc. Para llevar a cabo un determinado curso de acción por lo general están respaldadas por un presupuesto.

**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL:** comportamiento de las personas en las organizaciones.

**REGLAS:** explican con claridad las acciones requeridas o las que no se deben llevar a cabo, no permiten flexibilidad en su aplicación.

**RUTA:** es el trayecto comprendido entre un origen y un destino, unidos entre sí por una vía, con un recorrido determinado.

**SERVICIO PÚBLICO DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR DE PASAJEROS POR CARRETERA:** es aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, a través de un contrato celebrado entre la empresa y cada una de las personas que han de utilizar el vehículo de servicio público a esta vinculado, para su traslado en una ruta legalmente autorizada.

**TARIFA:** es el precio que pagan los usuarios por la utilización del servicio público de transporte en una ruta y nivel de servicio determinado.

**VALORES:** son ideas abstractas, constructores, comportamientos en relación con la organización, que guían el pensamiento y la acción de sus integrantes.

**VENTAJA COMPETITIVA:** es aquella característica o atributo de la organización que la separa de sus competidores y la medida en la que es diferente del resto del conjunto.

**VIAJE OCASIONAL:** es aquel que excepcionalmente autoriza el Ministerio de Transporte a empresas de transporte habilitadas en esta modalidad para transportar, dentro o fuera de sus rutas autorizadas, un grupo homogéneo de pasajeros, por el precio que libremente determinen, sin sujeción a tiempo o al cumplimiento de horarios específicos.

**VISIÓN:** es el proceso de formular el futuro lo cual implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo distinguir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

## **RESUMEN ANALÍTICO**

Plan estratégico Flota Guaitara S.A. 2006 – 2008 es un estudio que se encamina a identificar los potenciales de esta empresa teniendo en cuenta factores tanto internos como externos de la misma, con el fin de proponer algunas pautas a seguir en pro del mejoramiento de esta organización.

Este trabajo presenta como primera parte un marco teórico y legal que buscan fundamentar el estudio, además de las herramientas necesarias para obtener los datos que se presentan a lo largo del mismo.

Como segunda parte se realiza un conocimiento general de la empresa, su visión, misión, objetivos y valores.

En el tercer capítulo se muestra una percepción de la empresa desde el punto de vista administrativo, además de un estudio interno que permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

De igual manera, en el cuarto capítulo se realiza un estudio del entorno con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que rodean a la organización.

En el quinto capítulo se hace un reconocimiento del sector competitivo de la empresa el cual presenta un panorama claro del funcionamiento habitual en el área del transporte en la ciudad.

Posteriormente se presenta el desarrollo de ciertas matrices de las cuales se desglosan las estrategias propuestas en el plan de acción para este estudio.

Finalmente se presentan algunas conclusiones y recomendaciones que surgieron con el desarrollo de este estudio y que servirán de base para los planes futuros de la empresa.

## ABSTRACT

Plan strategic Fleet Guaitara CORP. 2006. 2008 are a study that heads to identify the potentials of this company keeping in mind factors so much internal as external of the same one, with the purpose of proposing some rules to continue in pro of the improvement of this organization.

This work presents as first part a theoretical and legal mark that you/they look for to base the study, besides the necessary tools to obtain the data that show up throughout the same one.

As second he leaves he carries out a general knowledge of the company, their vision, mission, objectives and values.

In the third I surrender a perception of the company it is shown from the administrative point of view, besides an internal study that allows to determine the strengths and weaknesses of the company.

In a same way, in the room I surrender he is carried out a study of the environment with the purpose of determining the opportunities and threats that surround to the organization.

In the recruit I surrender a recognition of the competitive sector of the company the one it is made which presents a clear panorama of the habitual operation in the area of the transport in the city.

Later on he shows up the development of certain wombs of which the strategies are removed proposed in the action plan for this study.

Finally they show up some conclusions and recommendations that arose with the development of this study and that they will serve as base for the future plans of the company.

## INTRODUCCIÓN

Constantemente las empresas se ven enfrentadas a cambios en su entorno, ya sea por el avance de la tecnología, nuevas leyes gubernamentales, los movimientos que hacen los competidores o los nuevos gustos y exigencias de los clientes entre otros.

Por eso es importante que las empresas estén alerta de lo que pasa a su alrededor y también al interior de su organización, de estar evolucionando acorde a las nuevas tendencias.

Presentamos el siguiente Plan Estratégico elaborado para Flota Guitara S.A. ya que ésta herramienta le permitirá tomar adecuadamente sus decisiones estratégicas en búsqueda de ser eficiente, rentable, mantenerse en el mercado, lograr una ventaja competitiva ante los competidores y brindar un servicio de excelente calidad en pro de la satisfacción de los clientes.

Dentro de la metodología utilizada, en primera instancia, el trabajo se enfoca en un conocimiento de la empresa desde el punto de vista administrativo para saber con lo que cuenta, también se hace un estudio interno para determinar las fortalezas y debilidades además de hacer un estudio del entorno para determinar las oportunidades y amenazas que rodean la empresa; de la utilización de ciertas matrices, se desglosan las estrategias necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y el alcance de las metas y los objetivos planteados por la misma

## 1. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el continuo cambio que se presenta en el entorno de cualquier tipo de negocio, se hace imprescindible la implementación de la Planeación Estratégica por parte de la administración de una empresa, ya que esta permite enfrentarse al actual mundo cambiante teniendo una visión global de lo que en realidad afecta y beneficia a una organización, con el fin de tener la capacidad de formular estrategias eficientes en un lapso de tiempo determinado y posteriormente actualizarlas según los cambios que se presenten en su entorno, para así mejorar su nivel de competitividad.

Además una acertada planeación estratégica, permite a la administración tener una visión del negocio y del sector donde se compete, una misión integradora, una amplia cobertura de los objetivos hacia todos sus integrantes y un sistema de control eficiente en cada nivel.

La planeación es importante, pues es la base para las funciones administrativas, se constituye en un marco de referencia para la toma de decisiones, porque puede determinar diferentes cursos de acción, canaliza los esfuerzos de la empresa para la consecución de metas y la permanencia en el mercado.

Es por esto que vemos necesario que las empresas utilicen esta herramienta de la planeación, continuamente para poder analizarse así misma y a su entorno, para poder tomar acertadamente las decisiones que establecerán diferentes cursos de acción.

Creemos que la planeación estratégica al ser bien utilizada, se convertirá en un arma para luchar contra la competencia y superarla, crear fidelidad en nuestros clientes al prestar un servicio acorde a sus necesidades y expectativas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 GENERAL**

- Formular un Plan Estratégico a la empresa Flota Guaitara S.A. para el periodo 2006 – 2008.

### **2.2 ESPECIFICOS**

- Hacer un reconocimiento de la empresa desde el punto de vista histórico.
- Determinar el sector competitivo al cual pertenece la empresa.
- Analizar internamente la empresa, para detectar sus fortalezas y determinar sus falencias o debilidades.
- Analizar el macro entorno de la empresa para encontrar las oportunidades y amenazas que se estén generando.
- Desarrollar las siguientes matrices: MEFI, MEFE, DOFA, POAM, PCI, MPC y LA GRAN ESTRATEGIA.
- Formulación del Plan Estratégico.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología de la investigación es de tipo descriptivo deductivo; con el método descriptivo se identifico las características más importantes de los aspectos de la empresa a nivel tanto interno como externo; también se pudo identificar las características de la población, encontrando la conducta y actitudes de las personas objeto de estudio.

El método deductivo, es un procedimiento en el cual se parte de lo general para poder llegar a conclusiones particulares, con el identificamos el orden en la obtención de la información, las fuentes y la calidad, clarificando el conocimiento.

Además utilizamos la observación, ya que se realizó un análisis del entorno empresarial para sacar algunas conclusiones que contribuyeron y enriquecieron nuestro trabajo.

Según las fuentes de información que usamos son:

- Primarias: las fuentes utilizadas fueron el personal de la empresa, a quienes se les aplico encuestas y entrevistas, con lo cual se recopilo la información interna de la empresa. También tomamos en cuenta a los usuarios del servicio a quienes se les aplico una encuesta directa.

Teniendo en cuenta que, al no tener datos específicos sobre el número exacto de usuarios de la empresa, se realizó un sondeo de manera aleatoria para la aplicación de las encuestas, arrojando un total de 30, las cuales fueron distribuidas de la siguiente manera: De lunes a jueves 3 encuestas por día (por ser días de menor concurrencia) y fines de semana 6 encuestas por día.

- Secundarias: las fuentes de información tomadas en cuenta fueron los libros de administración, marketing, contabilidad, entre otros; también nos documentamos en trabajos de grado, revistas, periódicos, papeles de la empresa e Internet.

Instrumentos para la recolección de información:

- Entrevista a personal directivo ( Anexo # 1 )
- Encuesta a trabajadores ( Anexo # 2 )
- Encuesta a usuarios ( Anexo # 3 )

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 HISTÓRIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

“ESTRATEGIA (Raíces etimológicas) Griego *strategos* = “Un general” = > “ejercito”, *acaudillar*. Verbo griego *strategos* = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.”

La primera corriente del pensamiento fue el desarrollo en los programas de planeación y presupuestos como consecuencia de la segunda guerra mundial, muchas empresas empezaron a elaborar presupuestos formales que se convirtieron en herramientas para el control de las operaciones.

La segunda corriente se inicio en la década de los cincuenta, en la Escuela de Negocios de Harvard donde se genero la importancia de tener una estrategia corporativa global.

A finales de los años cincuenta a la formulación de estrategias por parte de los empresarios se denominó “Planeación Estratégica.”

A partir de los años sesenta, se determinó la importancia de lo denominado por Porter como la “configuración interna” con lo cual se denominó “Planeación de Habilidades.”

A finales de los años setenta se generaron muchos cambios en el ámbito político, social y tecnológico con lo cual la planeación debía generar una respuesta estratégica lo cual se denominó “respuesta administrativa”. La década de los setenta fue de una gran crisis y recesión por lo cual los gerentes se veían enfrentados a mercados estancados y en descenso.

En la década de los ochenta, las empresas que soportaron la recesión, tomaron como tema estratégico crecer y prosperar en un ambiente incierto con lo cual se piensa en transformar la cultura corporativa con fin de lograr la productividad, la calidad y el servicio al cliente.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre cuatro décadas, donde se expone como se manejaba la concepción de planeación y las técnicas que se utilizaban:

**Cuadro 1. CUATRO DÉCADAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

<p><b>Década del 60'</b> Planeación para un período de estabilidad y crecimiento.</p>	<p><b>Década 70'</b> Planeación para empresas en situación de ataque.</p>	<p><b>Principios 80'</b> Planeación para recortes y racionalización.</p>	<p><b>Década de los 90'</b> Planeación para: 1. Crecimiento rentable. 2. Desnormalización y privatización. 3. Mercados mundiales.</p>
<p><b>PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR DÉCADA</b></p>			
<p>Proyecciones a largo plazo. Presupuestos a 5 años. Planes Operativos detallados. Estrategias para el crecimiento y la diversificación.</p>	<p>Estrategias explícitas. Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección explorativa. Planeación para el cambio sociopolítico. Simulación de estrategias alternativas.</p>	<p>La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia. Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas en nuevas Tecnologías.</p>	<p>Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.</p>
<p><b>PRINCIPALES TECNICAS POR DECADAS</b></p>			
<p>Proyección tecnológica. Planeación de fuerza laboral. Presupuestación del programa.</p>	<p>Planeación de escenarios. Apreciación del riesgo político. Proyección social.</p>	<p>Creación de escaños competitivos. Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de</p>	<p>Formación de Liderazgo. Benchmarking. Holistica gerencial. Inteligencia</p>

Análisis de vacíos. Matriz de producto mercado.	Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios. Curvas de experiencia. Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuestación base cero.	tecnologías y recursos. Empleados propietarios de acciones. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. Programas de mejoramiento a la calidad. Bases de datos internas y externas.	emocional. Mejoras continuas. Cuadro de indicadores.
--	--	--	--

Fuente: SALLENAVE Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica

Entre las primeras personas que se encuentra, que encadenaron el concepto de estrategia a los negocios están:

Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

En 1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”. En 1987 en un artículo titulado “The State Strategic thinking” argumenta que la planeación estratégica aplicada a las empresas nace en medio de la agitación por el optimismo y el desarrollo industrial de la década de los sesenta.

En 1962 Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (Primera definición moderna de estrategia >strategy andstructure>)

Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

## 4.2 PLANEACIÓN

Una de las principales funciones de la administración es la planeación, la cual va dirigida a lograr el alcance de los objetivos y el correcto funcionamiento de las empresas, además “la planeación se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decidir, antes de que se requiera la acción, esto incluye el establecimiento de objetivos y al escogencia del medio mas apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción”<sup>1</sup>. Es así como nos parece importante resaltar algunos conceptos de diferentes autores sobre lo que para ellos significa planeación:

**FAYOL:** Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

**KOONTZ O'DONNELL:** Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”. Definen la planeación con un puente que se erige donde nos encontramos y donde queremos ir; es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción. Para estos autores la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse.

**AGUSTIN REYES PONCE:** Para el la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

**JOSSEPH L. MASSIE:** La planeación es un método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

**BURT K. SCANLAN:** La planeación es un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

---

<sup>1</sup> Garzon Manuel, Planeación Estratégica, UNAD. Pág.29

**GEORGE R. TERRY:** “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos dar para lograr resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan que si operan sobre una base de día a día.

**ERNEST DALE:** Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

**RUSELL ACKOFF:** Para Ackoff la planeación es: “...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación”. Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión “anticipada”, donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria; finalmente afirma sobre el significado de la planeación, sostiene que “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”.

**GUZMÁN VALDIVIA:** Define la planeación así: “actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad”.

**IDALBERTO CHIAVENATO:** Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

**CHARLES HUMMEL:** Asevera que planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.

**NACIONES UNIDAS:** Comentan que la planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados.

**LA ASOCIACIÓN AMERICANA DE ADMINISTRADORES:** Plantea que la planeación consiste en obtener qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella, entre otros factores.

**PETER DRUCKER:** Asegura que pocas compañías tiene ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

**EZEQUIEL ANDER – EGG DE YERHEZKELDROR:** Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines.

Ante todo es importante resaltar algunas creencias llamados “mitos” que existen entre los empresarios acerca de la planeación, con los cuales estaremos o no en acuerdo, estos conceptos nos pueden ayudar a crear nuestro propio concepto y por que no, nuestra creencia acerca de lo que es la planeación y lo que esta implica. Entre ellos podemos presentar los siguientes:

- La planeación que resulta inexacta es una pérdida de tiempo.
- El resultado final de la planeación es solo uno de sus propósitos.
- El proceso en si mismo puede ser valioso aunque los resultados no lleguen a ser su objetivo.
- La planeación requiere que la gerencia piense a fondo que es lo quiere hacer y como lo va a hacer.
- La planeación puede eliminar el cambio.
- La planeación no puede eliminar el cambio.
- Los gerentes planean con el fin de anticipar los cambios y desarrollar la respuesta más efectiva a ellos.
- La planeación reduce la flexibilidad.
- La planeación implica compromiso, pero se convierte en restricción solo si la gerencia deja de planear después de hacerlo una vez.
- La planeación es una actividad continua.
- La planeación es algo que interesa en la vida diaria, con mayor razón a los que tiene que orientar el destino de otros a través de las organizaciones como es el caso de los administradores.
- El planear es anticipar con la mayor aproximación posible a situaciones futuras, analizando las posibles oportunidades y amenazas inherentes a estas situaciones, en conjunto con las fortalezas, debilidades y la misma filosofía institucional.
- La administración es una estructura, un edificio en que la organización, la ejecución y el control son las columnas y la planeación los cimientos.

- La administración que pretende hacerse sin planeación siempre tendrá los riesgos de la ineficiencia y el fracaso

Tomando en cuenta los diferentes conceptos y mitos de la planeación, presentados anteriormente, podemos definirla como la función principal de los administradores, ya que representa el conocer la empresa y formular una serie de planes y cursos de acción, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales; además podemos decir que la planeación tiene referencia con la previsión, ya que toma en cuenta el futuro de la empresa en busca de mejorarlo y así alcanzar el posicionamiento en el mercado, en el anterior concepto, encontramos los elementos básicos de la planeación los cuales son:

- **OBJETIVOS:** Es el punto de partida de la planeación. Saber a donde se pretende llegar, para saber en que forma puede llegarse hasta allá.
- **PLAN:** Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos.
- **TOMA DECISIONES:** en la medida en que se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.
- **PREVISIÓN:** Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

Podemos concluir que la planeación se enfatiza en el alcance de los logros y las metas deseadas, nos da claridad sobre a donde se debe dirigir la empresa, podemos decir que la planeación es un instrumento clave para alcanzar la satisfacción de los clientes al generar productos de calidad dadas nuestras correctas decisiones tanto en procesos como en manejo de personal.

**4.2.1 Ventajas y desventajas de la planeación .** Más que unas desventajas, queremos denominarlas falencias, creemos que la planeación no es desventajosa, sino que ha sido mal direccionada por el gerente, no se tomaron las decisiones adecuadas ya sea por falta de comunicación u omitir algunos factores claves, aun así presentamos un cuadro comparativo entre algunas ventajas y desventajas de la planeación:

## Cuadro 2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Ayuda a los gerentes a estar orientados hacia el futuro, ver más allá de sus problemas cotidianos, y proyectarse a lo que podría suceder.</p> <p>La coordinación de las decisiones, ya que las decisiones no deben tomarse a la ligera sino teniendo en cuenta la implicación de estas en el futuro.</p> <p>Resalta los objetivos como el punto de partida de “La planeación”; lo que significa que deben ser tomados siempre en cuenta y evaluar su consecución.</p> <p>Con la planeación podemos llegar a un punto determinado en que podemos medir como se cumple lo pactado y como va el alcance de los objetivos.</p>	<p>No se cuenta con la información completa de toda la empresa, por ende se duda de la certeza de las decisiones tomadas y la confiabilidad de lo planeado.</p> <p>El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.</p> <p>El tiempo con el que se dispone para verificar que todos los planes se estén ejecutando correctamente logrando el desarrollo y crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.</p>

Fuente: SALLENAVE Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica

### 4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tomando como referencia todo lo presentado anteriormente acerca de la planeación, podemos definir la planeación estratégica como la movilización de los recursos de una empresa, tratando de alcanzar los objetivos a largo plazo; su finalidad es asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno; “la planeación se anticipa a la toma de decisiones; es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.”

La planeación estratégica ayuda a que la empresa desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones, proporciona una oportunidad para ajustarse a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

La planeación estratégica responde a 3 preguntas básicas para una empresa:  
La primera “¿Hacia donde va la empresa?”

La segunda “¿Cuál es su entorno?

La tercera “¿Cómo lograrlo?

A continuación damos a conocer un cuadro que simplifica el proceso de planeación estratégica:

**Cuadro 3. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>
<b>MEDIO AMBIENTE (externo)</b>	Análisis de las oportunidades y amenazas del medio ambiente actual y futuro de la empresa.	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>
<b>EMPRESA (medio ambiente interno)</b>	Análisis de las capacidades de la empresa. Identificación de sus fortalezas y debilidades.	<b>DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Aprendizaje de los conceptos, técnicas herramientas de la estrategia empresarial.	<b>ACCIÓN EMPRESARIAL</b>

Fuente: SALLENAVE Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica

Para hablar de planeación estratégica, se debe tener en cuenta algunos aspectos importantes como son: la psicología organizacional, el mercado, las finanzas y la competitividad. La planeación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una empresa obtienen, procesan y analizan información interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de una empresa hacia el futuro, la planeación estratégica debe constituir un proceso participativo en el cual se toman decisiones sobre los siguientes aspectos:

- Objetivos a mediano y largo plazo
- Mercados en los cuales competirá
- Productos o servicios que ofrecerá
- Formas como intentara sobrepasar la competencia
- Políticas con clientes internos y externos y la relación con la comunidad

La planeación estratégica es importante por que, es la base para las demás funciones administrativas, es una referencia para la toma de decisiones, establece diferentes cursos de acción, simula el futuro en papel, lo que permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, también exige el establecimiento de objetivos generales y específicos para cada área. Entre los objetivos que persigue la planeación estratégica podemos encontrar los siguientes:

- Permite confrontar, reafirmar o definir la misión, los principios, los objetivos de la empresa.
- Permite definir estrategias, políticas, programas y actividades claras y precisas ubicadas en el tiempo
- Contribuye a afianzar las fortalezas y reducir las debilidades de la empresa.
- Ofrece pautas y lineamientos para la organización administrativa que le permitan cumplir con los objetivos y metas.

Dentro de la planeación estratégica también encontramos algunos principios o requisitos que debe cumplir, “estos requisitos son trece: Amplitud, continuidad, propensión al perfeccionamiento, orientación hacia el futuro, horizonte de la planeación, flexibilidad, participación, adaptación ala estructura, especificación progresiva, determinación de recursos, facilidad de control, coordinación interna y efectividad del proceso”<sup>2</sup>

Las características mas representativas de la planeación estratégica pueden definirse como:

- Permanente
- Participativa
- Formalizada ( cronograma )
- Flexible
- Objetiva y confiable
- Genera cambios y compromisos
- Análisis global
- Plan de implementación y seguimiento

Cuando hablamos de planeación estratégica no hacemos referencia a pronosticar las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronostico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc.).

La planeación estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales, como el negocio

---

<sup>2</sup> GARCIA, Ricardo y MARTINEZ Carlos, Técnicas de Planeación.

adecuado, los objetivos básicos, el tiempo de obsolescencia de productos actuales, el aumento o disminución de mercados, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

Para que una empresa tenga éxito debe revisar sus planes estratégicos en forma periódica, esta planeación debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.

La planeación estratégica no representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores

La planeación estratégica no es nada mas un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales. Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

#### **4.3.1 Beneficios de la planeación estratégica**

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

Hemos hablado mucho de estrategia, por lo cual la definiremos como: “La determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas”. Dentro de la estrategia resaltaremos los elementos más importantes que son:

- Los objetivos de la empresa deben estar claramente definidos.
- Debe existir un plan de acción global y por áreas para facilitar su control.
- Debe existir unos programas, proyectos específicos, actividades, políticas, normas, procedimientos.
- Debe existir recursos humanos, técnicos y financieros para el desarrollo de la estrategia.

“La administración estratégica es un concepto, una mentalidad que puede aplicarse en cualquier medio y en cualquier etapa de desarrollo si la institución esta preparada para abordar asuntos fundamentales concernientes a la finalidad, objetivos, orientación, recursos, competencia, desempeño y eficacia.

Si existe la determinación para afrontar estos problemas cruciales, siempre es posible encontrar la oportunidad y el método apropiado aun en instituciones jóvenes y con menos experiencia” según afirma Kubr Milan.<sup>3</sup>

Después de presentar todos los conceptos referentes a la planeación que ayudaron a su entendimiento, se ve la necesidad de hablar acerca del análisis estructural de los sectores ó cinco fuerzas de porter para realizar un análisis amplio del sector competitivo.

**4.3.2 Análisis Estructural De Los Sectores Ó Cinco Fuerzas De Porter.** A inicios de los años 80 Michael Porter, en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, propuso un modelo para analizar la estructura de lo que él denomino "sectores industriales" que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

**Las cinco fuerzas identificadas por Porter son:**

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:**

El Sector industrial o un segmento específico es o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

Un Sector Industrial o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.

---

<sup>3</sup> Educar, Clásicos de la Administración, Bogota, 1980, Pág. 57-60.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores de un Sector Industrial tendrán una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizados gremialmente, cuenten con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Las condiciones que agravarían la situación del sector industrial son si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo y si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- **Poder de negociación de los compradores:**

La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si éstos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Generalmente los compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del sector industrial; existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Rivalidad entre los competidores:**

Para una organización será más complejo competir en un sector industrial o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerras de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores u a otros sectores industriales como es el caso de trasladarle recursos a la industria publicitaria en detrimento de la rentabilidad del propio sector industrial.

#### **4.5 LA TEORÍA DEL MODELO PROPUESTO**

Para el desarrollo del plan estratégico de la Empresa Flota Guaitara S.A. se tomara en cuenta algunos conceptos de la teoría específica que diseño Fred R. David así como también los conceptos planteados en el libro de Planeación Estratégica del autor Manuel Alfonso Garzón Castrillon. De esta manera el modelo propuesto se elaborara teniendo en cuenta los elementos teóricos que lo definen elaborando las siguientes matrices:

- Matriz de evaluación del Factor Interno (MEFI)
- Matriz de evaluación del Factor Externo (MEFE)
- Matriz DOFA
- Matriz de evaluación del Perfil Competitivo (MPC)
- Matriz de evaluación del Perfil de Amenazas y Oportunidades (POAM)
- Matriz de evaluación del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

**4.4.1 Matriz De Evaluación De Factores Internos Mefi.** Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz MEFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz MEFI, el total ponderado más alto que puede obtener la empresa es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> GARZON, Manuel. Planeación Estratégica. UNAD. Pag. 223

**4.4.2 Matriz De Evaluacion De Factor Externo Mefe.** El objetivo de la matriz MEFE, es identificar y evaluar oportunidades y amenazas que tiene la organización con relación a su entorno que inciden en el comportamiento del negocio. La elaboración de la Matriz MEFE consta de cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la empresa es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> . GARZON, Manuel. Planeación Estratégica. UNAD. Pag. 246

**4.4.3 Matriz De Perfil Competitivo Mpc.** La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, el propósito principal consiste en determinar la posición de la organización con relación a su competencia, se considera a otras entidades del sector y/o a otras organizaciones que presten servicios similares; con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que mas pueden afectar la posición estratégica de la empresa.

Esta herramienta analítica identifica los competidores mas importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares, los resultados de una MPC dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones.

**Pasos se requieren para el desarrollo MPC:**

- Identificar factores decisivos de éxito en la industria, esto se puede lograr mediante el estudio de la industria particular y mediante negociación, llegando a un consenso en cuanto a los factores más críticos para el éxito. Este conjunto de factores claves puede variar en el tiempo y de acuerdo con la industria, es importante tener en cuenta que la relación con los proveedores o distribuidores es a menudo un factor decisivo de éxito; otras variables que frecuentemente se incluyen son el tamaño de la participación en el mercado, la gama de productos, las economías de escala, las empresas extranjeras, las ventajas de cuentas, la competitividad de los precios, la efectividad publicitaria y de promoción, la ubicación de instalaciones y su edad, su lugar en la curva de experiencia, su posición financiera, la calidad de sus productos, la posición y ventajas en cuanto a investigación y desarrollo y la capacidad del personal. La MPC deberá estar formada por cinco a diez de los más importantes factores decisivos de éxito.
- Asignar una ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la empresa.
- La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, las ponderaciones deben sumar 1.0.
- Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa empresa en cada factor clave en donde: 1= debilidad grave; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza importante. En lo posible las clasificaciones deben basarse en información objetiva.

- La ponderación asignada a cada factor clave debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- La labor final en la preparación de una MPC consiste en sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor, esto da un resultado ponderado total para cada empresa. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores el total ponderado mas alto indicara el competidor mas amenazante mientras que el menor revelara quizás el mas débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el mas bajo) a 4.0 (el mas alto), el promedio es 2.5.<sup>6</sup>

**4.4.4 Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio Poam.** Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves:

1. Factores Económicos.
2. Factores Políticos.
3. Factores Sociales.
4. Factores Tecnológicos.
5. Factores Competitivos.
6. Factores Geográficos.

Pasos para la realización de la Matriz POAM:

1. Obtener información sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2. Identificación de amenazas y oportunidades.
3. Selección de áreas de análisis
4. Agrupación de las amenazas y oportunidades por factores
5. Calificación del impacto
6. Interpretación de la matriz elaborada.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> .GARZON, Manuel. Planeación Estratégica. UNAD. Pag. 481

<sup>7</sup> Ibid, GARZON.

**4.4.5 Matriz De Perfil De Capacidad Interna Pci.** Preparar información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.

1. Integrar los grupos estratégicos.
2. Identificar fortalezas y debilidades con lluvia de ideas.
3. Agrupar por capacidades:
  - ✓ Capacidad directiva
  - ✓ Capacidad competitiva
  - ✓ Capacidad financiera
  - ✓ Capacidad técnica
  - ✓ Capacidad de talento humano
4. Calificar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: Alta, Media, Baja.
5. Ponderar el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio
6. Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.<sup>8</sup>

**4.4.6 Matriz Dofa (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas).** Es una herramienta que facilita el análisis de situación Interna, por medio del DOFA se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa o institución; requiere escudriñar y de alguna manera predecir lo que se supone va ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que se debe hacer para estar preparado.

Las fuerzas y debilidades son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero si influible, práctica ésta que debe considerarse en los planes. Los asuntos enumerados deben ser específicos para la empresa en particular.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete. El DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico

---

<sup>8</sup> GARZON, Manuel. Planeación Estratégica. UNAD. Pag. 487

Dado que en este caso la herramienta DOFA se está utilizando con fines estratégicos (largo plazo) debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito futuro de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

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

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

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas.

#### **Los pasos para construir esta matriz son:**

- Hacer lista de fortalezas y debilidades internas, así como de oportunidades y amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO en la casilla señalada.
- Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes. El objetivo de esta fase es la generación de estrategias alternativas factibles, por tanto serán seleccionados para su ejecución.

Este análisis llamado “Análisis de Impacto Cruzado”, produce grupos de eventos sobre tendencias que pudiesen impactar juntos a la firma y permite, dentro de otras cosas, la identificación de probables futuros escenarios de desastre en los cuales la organización estaría en peligro debido a las amenazas y debilidades, así, como, brindar un grupo de escenarios oportunos en donde la firma gozaría de una serie de atractivas fortalezas y oportunidades.

#### **De esta manera el análisis se dirige hacia dos enfoques:**

- Tanto las fortalezas como las debilidades se emplean para obtener ventajas de las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

- Las fortalezas históricas comienzan a perder atractivo, las amenazas son tomadas más seriamente que en el pasado, las nuevas oportunidades pierden validez, por ello es necesario identificar nuevas habilidades con las cuales pudiera desarrollarse nuevas posibilidades de enfrentar los desafíos medio ambientales.<sup>9</sup>

### **El proceso continua con el direccionamiento estratégico:**

1. Definición de la Misión.
2. Definición de la Visión.
3. Definición de los objetivos estratégicos.
4. Formulación de la Matriz de la Gran Estrategia.

**4.4.7 Matriz De La Gran Estrategia.** El propósito de esta matriz consiste en establecer cual es la ubicación de la organización en relación con dos dimensiones evaluativas: Posición competitiva y crecimiento del mercado.

Esta matriz se representa como un marco de cuadrantes, cuyos ejes se indican así: crecimiento rápido de mercado (ordenada positiva), crecimiento lento del mercado (ordenada negativa), posición competitiva fuerte (abscisa positiva), posición competitiva débil (abscisa negativa).

En el cuadrante uno se ubican las empresas con magnífica posición estratégica, es decir con los siguientes tipos de estrategias: Desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

En el cuadrante dos se sitúan las empresas que necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado; Aunque su industria es creciente son incapaces de competir efectivamente, se requiere determinar la razón de la inefectividad de la empresa y la mejor forma de alcanzar su posición competitiva. En este caso las estrategias recomendables son: desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración horizontal, venta y liquidación.

Las organizaciones del cuadrante tres compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil; Estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos para evitar mayor pérdida y posible extinción. Primero se debe llevar a cabo una extensa reducción de costos y de activos. Las estrategias para este caso son: reducción, diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación de conglomerado, venta y liquidación.

---

<sup>9</sup> GARZON, Manuel. Planeación Estratégica. UNAD. Pag. 490

Las empresas del cuadrante cuatro poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras; Las empresas de este cuadrante tienen por lo general altos niveles de flujo de efectivo y capacidades limitadas de crecimiento interno y con frecuencia pueden tener éxito siguiendo las siguientes estrategias: diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación de conglomerado y asociaciones.

Se requiere buen juicio subjetivo para el desarrollo de esta matriz y los valores numéricos adecuados pueden variar con el tipo y tamaño de la organización.<sup>10</sup>

**Figura 1 MATRIZ GRAN ESTRATEGIA**

<b>CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO</b>			
<b>P O S I C I O N D E B I L C O M P E T I T I V A</b>	<b>CUADRANTE II</b>	<b>CUADRANTE I</b>	<b>P O S I C I O N F U E R T E C O M P E T I T I V A</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del mercado</li> <li>2. Penetración en el mercado</li> <li>3. Desarrollo del producto</li> <li>4. Integración horizontal</li> <li>5. Venta</li> <li>6. Liquidación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del mercado.</li> <li>2. Penetración en el mercado</li> <li>3. Desarrollo del producto</li> <li>4. Integración hacia delante</li> <li>5. Integración hacia atrás</li> <li>6. Integración horizontal</li> <li>7. Diversificación concéntrica</li> </ol>	
	<b>CUADRANTE III</b>	<b>CUADRANTE IV</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción</li> <li>2. Diversificación concéntrica</li> <li>3. Diversificación horizontal</li> <li>4. Diversificación de conglomerado</li> <li>5. Venta</li> <li>6. Liquidación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación concéntrica</li> <li>2. Diversificación horizontal</li> <li>3. Diversificación de conglomerado</li> <li>4. Asociaciones</li> </ol>	

<sup>10</sup> GARZON, Manuel. Planeación Estratégica. UNAD. Pag. 504

## **CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO**

En el primer cuadrante las estrategias a desarrollar son:

### **-Desarrollo del mercado:**

Busca agregar nuevos consumidores a los mercados relacionados, expandir geográficamente a través de sucursales o franquicias para lo cual es necesario tener en cuenta:

- Demanda del mercado
- Posición de los competidores
- Costo de productos y servicios
- Cobertura de competidores
- Hábitos de compra
- Capacidad de inversión
- Hábitos y cultura de las regiones a las que la empresa se va a expandir
- Mantener o mejorar la calidad

### **-Integración hacia atrás:**

Desarrollo de actividades que conciernen a los insumos actuales de la empresa, esta estrategia, se refiere al desarrollo de actividades que conciernen a los insumos actuales de la organización, por ejemplo materias primas, maquinaria y mano de obra son insumos importantes en una empresa industrial.

### **-Diversificación concéntrica:**

Este tipo de estrategia implica diversificarse en negocios cuyas cadenas de costos por actividades se relacionan con el negocio básico de la organización, por ello una estrategia de diversificación relacionada implica:

- Ingresar en negocios donde se puedan compartir la fuerza de ventas, la publicidad y las actividades de distribución.
- Explorar las tecnologías que estén estrechamente relacionadas.
- Transferir el conocimiento y la experiencia de un negocio a otro.
- Adquirir nuevas organizaciones que ayudaran de manera especial a la posición en negocios existentes.

Por último dentro de este capítulo podemos decir que el proceso de la administración estratégica está compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- El análisis o planeación estratégica: comprende básicamente el establecimiento de metas y estrategias que será desarrollado en el trabajo.
- La implementación del plan estratégico: es la ejecución del plan y el control, lo cual es implementado por los directivos de la empresa.

## 5. HISTORIA Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

### 5.1 RESEÑA HISTÓRICA

Flota Guaitara se constituye como una empresa de carácter comercial en el año de 1964, con domicilio en la ciudad de Pasto, cuando dos creativos y emprendedores inversionistas deciden crear una empresa y medio de transporte alternativo, es cuando determinan fundar una sociedad limitada, conformada por Paulo Emilio Legarda y Alfonso Rosero Aguirre, que se denominó FLOTA GUAITARA LTDA. Esta empresa se dedicó en sus principios al servicio de transporte de pasajeros, en la ruta PASTO – IPIALES – PASTO en la modalidad de automóviles, comenzando con cinco (5) automotores, estableciéndose en la novedad y electiva para quienes requieran del servicio. Era la única empresa de transporte de pasajeros en la modalidad de automóviles y la primera a nivel del Departamento de Nariño; posteriormente gracias a la visión y gestión de los fundadores se abre la ruta PASTO – TUMACO – PASTO, al igual que la ruta IPIALES – TUMACO – IPIALES, constituyéndose en la pionera y la más diligente de uso especial de quienes se precian de viajar en óptimas condiciones de seguridad, tiempo y servicio exclusivo.

Doce años después, en 1976, se toma la acertada decisión de buscar su ampliación y desarrollo para lo cual se transforma la sociedad en una empresa anónima por acciones.

Para 1989, la empresa tenía como Gerente a Marco V. Meneses M. y estaba representada su Junta Directiva así:

#### PRINCIPALES:

-Luís Bernardo Coral P.	Presidente
-Leonardo Aguirre O.	Vicepresidente
-Luis A Paz H.	Vocal
-Hermes Delgado M.	Vocal
-Vicente Caicedo	Vocal

#### SUPLENTES:

-Antonio María Troya	Lucio Tovar T.
-Carlos Cabrera L.	Vicente Vallejo M.

Según el Decreto 171 del 5 de Febrero de 2001 por el cual se rige la empresa, ésta se define como: “una empresa de servicio público de transporte terrestre

automotor de pasajeros por carretera, según su forma de prestación del servicio se considera regulado, ya que es el Ministerio de Transporte quien le habilita las condiciones y características de prestación del servicio además de las rutas y horarios a cumplir. Según el nivel de servicios se considera básico, ya que garantiza una cobertura adecuada en todo el territorio nacional, cuyos términos de servicio y costo lo hacen accesible a todos los usuarios y es obligación de la empresa expedir tiquetes de viaje.

En la actualidad la empresa esta manejada por la Junta Directiva la cual es elegida por la Asamblea General y constituida por 12 Directivos, Revisor Fiscal, Abogado, Contador y Gerente.

La empresa se encuentra regulada por el Ministerio de Transporte, ente ante el cual debe realizar todos los trámites para su normal operación, además de encontrarse vigilada y controlada por la Superintendencia de Puertos y Transporte quien se encarga de inspeccionar la prestación del servicio.

## **5.2 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

**La misión, visión y los valores, con que cuenta la empresa en la actualidad son:**

### **MISIÓN**

Nuestra misión es desarrollar al máximo el talento humano de la Gran Familia Flota Guaitara S.A. para ofrecer óptimos servicio a nuestros usuarios del transporte y el adecuado manejo de las actividades conexas que realizamos, esforzándonos en cumplir con absoluta responsabilidad labores que generan mayores beneficios en pro de nuestra clientela, asociados y trabajadores en general.

### **VISIÓN**

Llegar a ser líderes dentro del gremio del transporte enmarcados dentro de una cultura y calidad en el servicio.

### **VALORES**

- ❖ Calidad para la excelencia en la prestación de nuestro servicio.
- ❖ El compromiso en el desarrollo de las labores diarias con honestidad y compromiso.
- ❖ Fomentar el trabajo en equipos participando en el desarrollo integral de las personas.

### 5.2.1 Herramientas Administrativas

- ❖ Manual de Funciones.
- ❖ Manual de Procedimientos.
- ❖ Manual de Selección de Personal para los Diferentes Cargos.
- ❖ Plan Anual de Capacitación a Conductores.
- ❖ Sistemas de comunicación, control y asistencia a los vehículos en carretera.
- ❖ Plan de Contingencia ante Eventualidades e Imprevistos.

### 5.2.2 Fondos con los que cuenta:

#### ❖ **Fondo de reposición:**

Este es un fondo establecido por ley que equivale al 1% del producido de cada vehículo mensual; este valor se debe consignar mensualmente en una cuenta bancaria, además de presentarse un informe ante el Ministerio de Transporte, acerca de las consignaciones. Para todos los efectos, este fondo es supervisado por la Superintendencia de Puertos y Transporte.

#### ❖ **Fondo de auxilio mutuo (fam):**

Es un fondo creado por la empresa, esta representado por una cantidad de dinero fijada por la junta directiva y que debe aportar cada propietario mensualmente; éste fondo se creó básicamente para brindar un auxilio a los propietarios que se puedan ver afectados en caso de un accidente, su objetivo es que sea destinado en la recuperación del automotor.

“De conformidad con los artículos 994 y 1003 del Código de Comercio, la empresa debe y ha tomado con una compañía de seguros autorizada para operar en Colombia, las pólizas de seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual que los ampara contra los riesgos inherentes a la actividad transportadora así:

1. Póliza de responsabilidad civil contractual, que deberá cubrir al menos los siguientes riesgos:
  - ❖ Muerte
  - ❖ Incapacidad permanente
  - ❖ Incapacidad temporal
  - ❖ Gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios.
2. Póliza de responsabilidad civil extracontractual, que deberá cumplir al menos los siguientes riesgos:
  - ❖ Muerte o lesiones a una persona
  - ❖ Daños a bienes de terceros
  - ❖ Muerte o lesiones a dos o más personas”

**5.2.3 Recursos** Los recursos con que dispone la empresa tanto humanos, financieros, físicos y tecnológicos, los presentar de la siguiente manera:

**HUMANOS:**

- |                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| -PLANTA:                      | Staff:           |
| -Gerente                      | Revisor fiscal   |
| -Secretaria                   | Asesor jurídico. |
| -Tesorera                     |                  |
| -Contador                     |                  |
| -2 Despachadores para Pasto   |                  |
| -2 Despachadores para Tumaco  |                  |
| -2 Despachadores para Cali    |                  |
| -2 Despachadores para Ipiales |                  |
| -Mensajero                    |                  |

**ESTACIÓN DE SERVICIO:**

- Administrador
- 6 Isleros (Bomberos)

**FINANCIEROS:**

INGRESOS: Entre los ingresos más representativos encontramos:

- ❖ Cuota de administración cobrada a propietarios de buses.
- ❖ Venta de planillas de viajes y circulación para taxis.
- ❖ Prestamos por parte de la empresa a propietarios
- ❖ Arriendo de 2 locales comerciales ubicados en la planta baja de las oficinas.
- ❖ Los recaudos por venta de gasolina y demás servicios de la estación.

EGRESOS: Entre los egresos más representativos encontramos:

- ❖ Pago de salarios al personal de planta.
- ❖ Pago de servicios públicos
- ❖ Gastos de papelería y utilería
- ❖ Pago de impuestos
- ❖ Entre otros.

**FÍSICOS:**

El edificio donde se ubican las oficinas es de propiedad de la empresa y se encuentra ubicado en la calle 18 # 19 b – 08 centro.

Se cuenta con una Estación de Servicio de propiedad de la empresa que esta ubicada en la carrera 14 con calle 19 esquina.

### **TECNOLÓGICOS:**

Manejan el paquete contable Financi Billón el cual es utilizado para llevar la información contable y facilitar los extractos a propietarios.

El portafolio de servicios con que cuenta la empresa está representado así:

- ❖ Transporte de pasajeros.
- ❖ Transporte ocasional (o expreso).
- ❖ Entrega de Jiros y Encomiendas.
- ❖ Estación de Gasolina.

Para prestar el servicio ocasional (o expreso) “es el Ministerio de Transporte quien autoriza la realización de un viaje dentro o fuera de las rutas autorizadas, para transportar un grupo homogéneo de pasajeros por el precio que libremente determinen, sin sujeción al tiempo o al cumplimiento de horarios específicos”; para la realización del viaje el Ministerio expedirá a la empresa una planilla de viaje ocasional específicamente para cada viaje que se autorice.

Las rutas en las que esta legalmente habilitada para operar la empresa son las siguientes:

- ❖ Pasto – Cali y viceversa
- ❖ Pasto – Ipiales y viceversa
- ❖ Pasto – Tuquerres y viceversa
- ❖ Pasto – Tumaco y viceversa

### **5.2.4 Reglamentos**

- ❖ Reglamento del Fondo de Reposición.
- ❖ Manual de Funciones y Procesos de Salud Ocupacional, Medicina Laboral.
- ❖ Higiene y Seguridad Industrial.
- ❖ Comité Paritorio de Salud Ocupacional.

Entre las normas que se deben cumplir en la empresa tenemos:

#### **a. PERSONAL DE PLANTA:**

-Horario: OFICINA:

Lunes a Viernes 7:30 a.m. a 12:00 a.m.      2:00 p.m. a 6:00 p.m.  
Sábado 8:00 a.m. a 12:00 a.m.

-TAQUILLA: Lunes a Domingo 4:00 a.m. a 7:30 p.m.

- ❖ Asistir a la empresa debidamente vestido con la dotación suministrada.
- ❖ Hacer buen uso de los implementos de trabajo entregados.
- ❖ Atender a los clientes, propietarios y demás personas que lleguen a la empresa de una manera cordial y amena.
- ❖ Antes de salir se debe revisar cada oficina para percatarse que los equipos queden apagados y todo en orden.
- ❖ La persona encargada de las llaves debe salir dejando activada la alarma.

### **CONDUCTORES:**

Se cuenta con un personal de alta experiencia en la profesión de conductores además de un grupo de relevadores, quienes cumplen con todos los requisitos exigidos en materia de seguridad social y deben cumplir las siguientes normas:

- ❖ Mantener en buenas condiciones los vehículos.
- ❖ Salir a viajes con el cupo que le corresponde a cada automotor.
- ❖ Tratar de una manera amena y cordial a los clientes.
- ❖ Estar a tiempo para cumplir con los horarios de salida que se les ha dado.
- ❖ Para realizar un viaje deben estar debidamente uniformados.
- ❖ No presentarse en estado de embriagues.

**5.2.5 Parque Automotor.** El cual es totalmente renovado, vehículos seguros, confortables y de últimos modelos. Por consiguiente contamos con:

**Cuadro 4 PARQUE AUTOMOTOR FLOTA GUAITARA S.A.**

MARCA	CLASE	CANT.	CAPACIDAD	TOTAL
Kia Río	Automóvil	1	5	5
Kia Spectra	Automóvil	1	5	5
Daewo 3595	Automóvil	1	4	4
Hyundai	Automóvil	2	4	8
Daewo Cielo	Automóvil	5	4	20
Kia	Automóvil	13	5	65
Daewo Lanos	Automóvil	26	4	104
Hyundai Starex	Camioneta	1	8	8
Hyundai	Camioneta	10	8	80
Kia	Camioneta	16	7	112
Mitsubishi Canter	Micro Bus	1	19	19
Hyundai	Micro Bus	1	19	19
Agrale	Micro Bus	2	19	38
Nissan Urban	Micro Bus	3	10	30
Mercedes Benz	Micro Bus	1	16	16
<b>TOTAL</b>		<b>84</b>		<b>533</b>

CLASE	CAPACIDAD
Automóvil Daewo	4 Pasajeros
Automóvil Kia	5 Pasajeros
Camioneta	7- 8 Pasajeros
Microbús	10 - 19 Pasajeros

Fuente: Esta investigación Septiembre 2006

## 6. ANALISIS INTERNO

### 6.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

#### **PLANEACIÓN:**

La planeación en Flota Guaitara se presenta de las siguientes características:

- Solo se diseña el futuro inmediato, planes implícitos en el presupuesto general anual de ingresos y gastos, los presupuestos no son una formalidad sino una guía administrativa y han demostrado ser una herramienta valida que interpreta con fidelidad la realidad que tiene y rodea a la empresa.
- Los presupuestos son elaborados con la cooperación de la Junta Directiva y la gerencia teniendo en cuenta las siguientes fuentes de información: la ejecución presupuestal del año inmediatamente anterior, las expectativas inflacionarias del país, las expectativas de servicios de los asociados, el probable comportamiento del transporte en el año presupuestado, el mercado internacional del transporte, las políticas del precio interno y la potencialidad de la competencia en el transporte. Al mismo tiempo los presupuestos pueden ser modificados en cualquier momento si se ve conveniente hacerlo para el alcance de los objetivos.

#### **ORGANIZACIÓN:**

La estructura organizativa de la empresa esta claramente reflejada en su organigrama, la Asamblea General es el órgano máximo de la organización de la empresa y sus obligaciones son ineludibles para todos los asociados. (Ver anexo # 6)

La Junta Directiva es elegida por la Asamblea General de Socios cada dos años, esta compuesta por doce (12) Directivos (accionistas), Revisor Fiscal, Abogado, Gerente y Contador. Esta es el órgano permanente de administración sujeto a las directrices y políticas de la Asamblea General, entre sus funciones esta, aprobar la planta de personal, el único empleado a quien nombra es el Gerente.

El Gerente, además de ser el representante legal de la empresa, y jefe de administración, es el ejecutor de las decisiones de la Junta Directiva; sobre la gerencia se concentra la mayor parte de las decisiones y la línea de autoridad que nace en ella, se irradia por cada una de las secciones y la totalidad de cargos, la gerencia ejecuta la dirección de personal y el manejo de las operaciones que se deben realizar.

**DIRECCIÓN:**

La Asamblea General de Socios, la Junta Directiva y la Gerencia, conforman la administración de la empresa, sus funciones y relaciones están expuestas en los estatutos y reglamentos internos.

Existe una actitud por parte de la gerencia para motivar al personal de la empresa, mediante el buen trato y mecanismos como las reuniones de información sobre aspectos de interés de la misma, además de la celebración de acontecimientos como cumpleaños y días especiales.

**CONTROL:**

En caso de incumplir alguna norma por parte de conductores o propietarios, se procede a suspenderlos temporalmente (15 a 30 días) o inmovilizar el automotor.

Entre los trabajadores de la parte administrativa los mecanismos de control que se utilizan, son los memorandos, o llamados de atención y en caso de reincidencia se proceden a dar por terminado el contrato de trabajo o no renovarlo para nuevo periodo.

Dentro del conducto regular que se maneja, las decisiones pequeñas son tomadas por parte de la Gerencia, en otro caso se pasa el problema a Junta Directiva en la cual se tiene como política, que una decisión se aprueba siempre y cuando sea apoyada por unanimidad de sus integrantes.

El control se realiza básicamente bajo resultados, se efectúan mensualmente reuniones de Junta Directiva para evaluar los problemas que pueda presentar la empresa, los campos que aplica son:

❖ **FINANCIERO:** Se presenta a Junta directiva los Estados Financieros de la empresa previamente con firma de Revisor Fiscal y Gerencia, con el fin de comparar con periodos anteriores para encontrar las variantes y así poder tomar los correctivos necesarios.

❖ **ADMINISTRATIVO:** Continuamente se pregunta a despachadores sobre los viajes y los turnos, se analiza que problemas han existido con conductores, las llegadas, el cumplimiento de turnos y demás circunstancias. Además se analiza los boletines de diario para revisar los comprobantes de los tiquetes vendidos.

**6.1.1 Cultura Organizacional.** Las empresas, tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento; tienen una personalidad, una necesidad, un carácter, sus normas y su propia historia, todo esto está relacionado con la cultura.

La cultura organizacional expresa los valores, ideales, y creencias que los integrantes de la empresa llegan a compartir; la cultura nos puede ofrecer formas

definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la empresa. Cuando se trabaja bajo la concepción de valores compartidos se facilita la motivación, la cooperación y el compromiso. Dentro de la empresa se maneja un ambiente de compañerismo y buen trato, se trabaja bajo valores definidos que enriquecen el quehacer diario, se observa respeto para con los clientes y demás integrantes de la misma.

#### **VALORES EMPRESARIALES:**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una empresa, emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una empresa y, como tales, forman la esencia de la cultura organizacional. Los valores son los cimientos de cualquier cultura, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la empresa, crea un sentido de identidad del personal con la misma. Dentro de la empresa se puede observar que se trabaja bajo los siguientes valores:

#### **SOLIDARIDAD:**

Es la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos. Esta es la base misma de la colaboración mutua y es el vínculo que une a los asociados.

Al asociado de la empresa, le falta solidaridad con sus similares y su institución ya que hay insuficiencia de compromiso con ideas y con recursos financieros. Sin embargo se observa que el asociado se siente orgulloso de su empresa pero no contribuye a su crecimiento.

Dentro de los empleados podemos encontrar que este valor es muy arraigado entre ellos dado el compañerismo que existe.

#### **LIBERTAD:**

Posibilidad de tomar decisiones propias, de regirse por si mismo con independencia de poderes externos determinantes.

Según el comportamiento del asociado de la empresa, se puede afirmar que el quiere mantenerse como beneficiario mas no como propietario con responsabilidad definida. Pero no todo es negativo, el asociado de la empresa ve a los demás como sus amigos y a la institución como una empresa en la que puede confiar.

En el caso de los empleados este valor no se aplica, ya que ellos están sujetos al cumplimiento de las funciones y las ordenes emanadas por los directivos.

**EQUIDAD:**

Entendida como una distribución justa y equitativa de los beneficios y excedentes logrados mediante las acciones comunes de la empresa.

Este valor se satisface enteramente y se aplica cada vez más por los logros económicos anuales y continuos. Mediante la revalorización el asociado ve fortalecer sus aportes individuales a capital.

**HONESTIDAD:**

Se debe entender como honradez y decencia en la conducta de los asociados, en las actuaciones de los directivos y en las operaciones de la entidad.

Los asociados, directivos y empleados de la empresa están convencidos de que la honestidad es el factor para todas las acciones que en provecho de la empresa se pretendan, por lo tanto este es el valor mayormente colectivizado.

La relación con otros factores: Es el diagnóstico de la cultura organizacional de Flota Guaitara S.A.

**CREENCIAS INTERNAS Y EXTERNAS:**

- Los asociados están convencidos de que la capacidad financiera de la empresa para atender la comercialización del transporte es ilimitada y que no hace falta la capitalización vía aportes individuales.
- Los asociados creen que la administración puede conceder sin límite todos los servicios que ellos soliciten.
- Los asociados creen que la empresa es una fuente infinita de empleo por lo cual debe cambiar periódicamente de personal.
- La junta directiva cree que los asociados no están en condiciones de hacer capitalizaciones extraordinarias por lo que el fortalecimiento de las finanzas de la empresa depende de los resultados económicos anuales.
- Los empleados no están convencidos de que sus asignaciones salariales sean justas, no correlacionan su calificación con el monto de sus salarios.
- La gerencia cree que para motivar a los empleados es necesario crear un ambiente que estimule a las personas en sus puestos y favorezca el crecimiento de la empresa.

### **6.1.2 Análisis de la gestión de las funciones de la empresa:**

#### **-Gestión y situación contable y financiera:**

La gestión hacia el crecimiento económico de la empresa ha tenido una tendencia positiva en los últimos diez años.

El transporte ha constituido el eje central de las operaciones, sin embargo existen secciones comerciales diferentes del transporte que han significado un aporte para el logro de los resultados finales.

Las razones financieras más relevantes permiten deducir las siguientes conclusiones:

- La gerencia y todo el equipo humano al servicio de la empresa orienta su trabajo a satisfacer el potencial máximo de producción de excedentes.
- El incremento del patrimonio a partir de la generación de excedentes y revalorización ha permitido fortalecer el capital de trabajo y ampliar la cobertura cuantitativa y cualitativa de servicios de los asociados.
- Se ha mantenido un nivel de endeudamiento bajo.
- Los resultados de la administración financiera de la empresa es producto de una política que se rediseña para periodos cortos no mayores a seis meses con base en la información contable oportuna y suficiente.

#### **-Gestión de los sistemas de información:**

Hacia su interior la empresa mantiene una comunicación transparente entre los que manejan el negocio y los que no están directamente ligados a él. Necesariamente la información se concentra en la gerencia para luego ser difundida según los niveles de decisión existentes.

En la empresa se acostumbra a que toda la información sobre el transporte se haga por escrito y de manera periódica mediante reuniones que tienen como propósito hablar sobre asuntos de transporte.

#### **Gestión de recursos humanos:**

El crecimiento económico ha sido un proceso resultante de la mayor gestión administrativa en la que ha estado comprometido con decisión el desempeño de sus colaboradores, de lo cual ha resultado su cualificación personal y funcional.

A través de un proceso continuo de retroalimentación, los trabajadores de la empresa están culturalmente más cerca de la identificación con los propósitos centrales de naturaleza económica y social de la empresa.

La empresa cuenta con colaboradores decididos, comprometidos, informados y satisfechos por la forma como cumplen su función.

Un antecedente de la calidad de los colaboradores se refleja en el proceso de inducción que se da a quienes ingresan procurando enseñar las destrezas propias del cargo y enfatizar sobre el compromiso institucional que adquieren en el momento de la vinculación.

## 6.2 ESTADOS FINANCIEROS

### FLOTA GUAITARA S.A. BALANCE GENERAL ANALISIS VERTICAL AÑOS 2005 Y 2004

	2005		2004	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
<b>DISPONIBLE</b>	154.585.076	22.9 %	80.871.400	14.0 %
<b>INVERSIONES</b>	0.00		60.500.000	10.5 %
<b>DEUDORES</b>	142.327.780	21.1 %	109.928.141	19.1 %
<b>TOTAL ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	296.912.856	44.0 %	251.299.541	43.6 %
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	126.729.073	18.8 %	83.026.234	14.4 %
<b>DIFERIDOS</b>		2.5 %	0.00	0.0 %
<b>OTROS ACTIVOS</b>	11.785.499	1.7 %	11.192.426	1.9 %
<b>VALORIZACIONES</b>	221.956.172	32.9 %	230.296.430	40.0 %
<b>TOTAL ACTIVO</b>	674.428.772	100 %	575.814.631	100 %
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	182.473.227	27.1 %	120.342.483	20.9 %
<b>IMP. GRAV. Y TASAS</b>	14.299.076	2.1 %	13.923.711	2.4 %
<b>OBLIGACIONES LAB.</b>	7.464.477	1.1 %	6.108.098	1.1 %
<b>PASIVOS EST. Y PROV.</b>	38.764.000	5.7 %	13.400.000	2.3 %
<b>TOTAL PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	243.000.780	36.0 %	153.774.292	26.7 %
<b>PATRIMONIO</b>	431.427.992	64.0 %	422.040.339	73.3 %
<b>TOTAL PASIVO MAS PATR.</b>	674.428.772	100 %	575.814.631	100 %

Fuente: Esta investigación, Pasto Septiembre 2006

**COMENTARIO:**

Del Análisis Vertical aplicado al Balance General podemos concluir que: la cuenta mas representativa respecto al Total de Activo en el 2004 fue Valorizaciones, representada en un 40 % efecto que sigue su curso en el 2005 cuando vuelve a ser la mas representativa pero disminuye en un 7.1%.

Es importante recalcar que esta cuenta tiene un rubro muy alto dado que la empresa es propietaria del terreno donde se encuentran las oficinas, y este a su vez esta ubicado a pocos metros de la Plaza del Carnaval de la Ciudad de Pasto, hecho por el cual su valorización sea demasiado alta. En el 2005 existe una disminución causada por la devaluación de unas inversiones diferentes a propiedad planta y equipo.

Es valioso resaltar dentro del activo, que el Disponible también posee un porcentaje alto, esto nos da a entender que la empresa cuenta con un buen disponible para poder cubrir sus obligaciones, podemos subrayar que nos da a entender que la empresa, ha estado haciendo un tipo de ahorro por que al parecer convirtió las inversiones del 2004 en disponible para el 2005.

Con respecto al Pasivo podemos decir, que la cuenta mas representativa esta dada por la Cuentas por Pagar que representan para el 2004 un 20.9 % efecto que siguió en el 2005 donde se incrementaron en 6.2%. Dentro de esta cuenta cabe destacar que el rubro mas alto es generado por acreedores varios seguido por deudas a socios accionistas.

En general nos da a entender que la empresa se encuentra bien al solo poseer pasivo corriente, lo que significa que todas sus cuentas son al corto plazo por ende, si de quererlo la empresa puede ponerse al día con ellas rápidamente.

También es importante destacar que la empresa se encuentra al día en el pago de impuestos, hecho que se refleja al tener un bajo porcentaje en la cuenta de Impuestos Gravámenes y Tasas, dando a entender que no deben impuestos de años anteriores ósea que se manejan bien las grabaciones tributarias.

Con respecto al Patrimonio podemos decir que en el 2004, estuvo representado por un 73.3 %, y en relación al 2005 disminuyo en un 9.3 %. Es significativo resaltar con respecto a esta cuenta, que del Total de Activos, realmente es propiedad de la empresa el 64% y únicamente el 36% es de propiedad de terceros analizando, es un aspecto muy favorable que mas del 50% de la empresa se encuentre a manos de la misma y no terceros.

**ESTADO DE RESULTADOS  
ANALISI VERTICAL  
AÑOS 2005 Y 2004**

	2005		2004	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	357.965.725	100 %	253.560.205	100 %
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	318.425.840	89 %	263.539.480	103.9 %
<b>COSTO PRES. SERV. DE TRANS.</b>	29.229.759	8.2 %	0.00	
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPER.</b>	10.310.126	2.9 %	-9.979.275	-3.9 %
<b>INGRESOS NO OPER.</b>	69.864.622	19.5 %	75.605.983	29.8%
<b>GASTOS NO OPER.</b>	44.540.533	12.4 %	30.291.664	11.9 %
<b>UTIL. (PERD.) ANTES DE INF.</b>	35.634.215	10.0 %	35.335.044	13.9 %
<b>UTILIDAD (PERD.) POR EXP. A LA INF.</b>	-2.102.419	-0.6 %	-2.983.070	-1.2 %
<b>UTILIDAD (PERD.) ANTES DE IMP. Y RES.</b>	33.531.796	9.4 %	32.351.974	12.8 %
<b>IMP. DE RENTA Y COMP.</b>	12.909.741	3.6 %	13.225.509	5.2 %
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	20.622.055	5.8 %	19.126.465	7.5 %
<b>RESERVA LEGAL 10%</b>	2.062.205	0.6 %	2.112.646	0.8 %
<b>UTILIDAD POR DISTRIBUIR</b>	18.559.850	5.2 %	17.013.819	6.7 %

Fuente: Esta investigación, Pasto Septiembre 2006

**COMENTARIO:**

Del análisis vertical aplicado al estado de resultados se puede concluir que:

Los Gastos Operacionales disminuyeron para el año 2005, representando en un 89% de los Ingresos Operacionales, sin embargo para el 2004 estos Gastos representaron un 103.9%, porcentaje mayor a los Ingresos Operacionales, por lo cual se tiene una Perdida Operacional, que en el 2005 representa ganancia debido a la reducción de los Gastos Operacionales aparentemente por un mejor manejo de los mismos.

Con respecto a los Ingresos No Operacionales tenemos, que para el año 2004 estos representaron un 29.8%, proporción que fue disminuida en el siguiente año en un 10.3%, con lo cual se ve compensado el desnivel de los Gastos Operacionales.

En cuanto a los Gastos No Operacionales se puede deducir que hubo un leve incremento para el año 2005, representando un 0.5% sin que esto afecte en gran medida la Utilidad Antes de Inflación.

Finalmente después de la deducción de Impuestos y Reserva Legal, se observa que tanto para el año 2005 como para el 2004 se obtuvo una considerable utilidad por distribuir; sin embargo podemos concluir que en el año 2005 se manejaron de manera más adecuada los Gastos obteniendo una utilidad más alta.

**FLOTA GUAITARA S.A.  
BALANCE GENERAL  
ANALISIS HORIZONTAL  
AÑOS 2005 Y 2004**

ACTIVO	2005	2004	VAR. ABSOL.	VAR. POR.
<b>CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE	154.585.076	80.871.400	73.713.676	91.15 %
INVERSIONES	0.00	60.500.000	-60.500.000	-100 %
DEUDORES	142.327.780	109.928.141	32.399.639	29.47 %
<b>TOTAL ACTIVO CTE.</b>	<b>296.912.856</b>	<b>251.299.541</b>	<b>45.613.315</b>	<b>18.15 %</b>
<b>PROPIEDAD</b>				
PLANTA Y EQUIPO	126.729.073	83.026.234	43.702.839	52.64 %
DIFERIDOS	17.045.172	0.00	170.45.172	0.00 %
OTROS ACTIVOS	11.785.499	11.192.426	593.073	5.30 %
VALORIZACIONES	221.956.172	230.296.430	-8.340.258	-3.62 %
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>674.428.772</b>	<b>575.814.631</b>	<b>98.614.141</b>	<b>17.13 %</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
CUENTAS POR				
PAGAR	182.473.227	120.342.483	62.130.744	51.63 %
IMP. GRAV. Y TASAS	14.299.076	13.923.711	375.365	2.70 %
OBLIGACIONES				
LAB.	7.464.477	6.108.098	1.356.379	22.21 %
PASIVOS EST. Y				
PROV.	38.764.000	13.400.000	25.364.000	189.28 %
<b>TOTAL PASIVO CTE.</b>	<b>243.000.780</b>	<b>153.774.292</b>	<b>89.226.488</b>	<b>58.02 %</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>431.427.992</b>	<b>422.040.339</b>	<b>9.387.653</b>	<b>2.22 %</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATR.</b>	<b>674.428.772</b>	<b>575.814.631</b>	<b>98.614.141</b>	<b>17.13 %</b>

Fuente: Esta investigación, Pasto Septiembre 2006

**COMENTARIO:**

Del Análisis Horizontal aplicado al Balance General, encontramos como las cuentas más significativas las siguientes:

Del Activo, la cuenta que mas vario de 2004 a 2005, fue Disponible incrementándose en un 91.15 % y la cuenta Inversiones disminuyo en un 100% lo que nos hace pensar que hubo una venta de inversiones y que esos ingresos, tuvieron influencia para incrementar la cuenta de Disponible.

De las cuentas que conforman el Pasivo, podemos identificar que, la cuenta que obtuvo mayor variación en este periodo es la de Pasivos Estimados y Provisiones incrementándose en un 189.28 %. De igual manera la cuenta que tuvo la variación mas baja fue la Impuestos Gravámenes y Tasas que se incremento en un 2.70%.

**FLOTA GUAITARA S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
ANALISIS HORIZONTAL  
AÑOS 2005 Y 2004**

	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIA %</b>
<b>INGRESOS</b>				
<b>OPERACIONALES</b>	357.965.725	253.560.205	104.405.520	41 %
<b>GASTOS</b>				
<b>OPERACIONALES</b>	318.425.840	263.539.480	54.886.360	21 %
<b>COSTO PRES.</b>				
<b>SERV. DE TRANS.</b>	29.229.759	0.00	29.229.759	0.00 %
<b>UTILIDAD</b>				
<b>(PERDIDA) OPER.</b>	10.310.126	-9.979.275	20.289.401	-203 %
<b>INGRESOS NO</b>				
<b>OPER.</b>	69.864.622	75.605.983	-5.741.361	-8 %
<b>GASTOS NO OPER.</b>	44540.533	30.291.664	14.248.869	47 %
<b>UTIL. (PERD.)</b>				
<b>ANTES DE INF.</b>	35.634.215	35.335.044	299.171	1 %
<b>UTILIDAD (PERD.)</b>				
<b>POR EXP. A LA</b>				
<b>INF.</b>	-2.102.419	-2.983.070	880.651	-30 %
<b>UTILIDAD (PERD.)</b>				
<b>ANTES DE IMP. Y</b>				
<b>RES.</b>	33531796	32.351.974	1.179.822	4 %
<b>IMP. DE RENTA Y</b>				
<b>COMP.</b>	12.909.741	13.225.509	-315.768	-2 %
<b>UTILIDAD</b>				
<b>(PERDIDA) NETA</b>	20.622.055	19.126.465	1.495.590	8 %
<b>RESERVA LEGAL</b>				
<b>10%</b>	2.062.205	2.112.646	-50.441	-2 %
<b>UTILIDAD POR</b>				
<b>DISTRIBUIR</b>	18.559.850	17.013.819	1.546.031	9 %

Fuente: Esta investigación, Pasto Septiembre 2006

**COMENTARIO:**

Según el análisis horizontal aplicado al estado de resultados podemos observar que:

Debido a que en el año 2004 se presentó una pérdida operacional, el porcentaje del margen operacional es el más representativo ya que es de un -203%, teniendo en cuenta que en el año 2005 se presentó una utilidad considerable.

En este orden, los Gastos No Operacionales le siguen en importancia representando una variación del 47% ya que se presentó un incremento para el año 2005.

Posteriormente tenemos que los Ingresos Operacionales presentan una variación del 41% ya que estos tuvieron un alza considerable para el año 2005.

Con lo anterior podemos decir que según los datos arrojados por el Estado de Resultados, en el año 2005 se presentó un mejor manejo de los gastos de la empresa con el fin de obtener una mayor utilidad, por el contrario en el 2004 se presentó un incremento en los Gastos con respecto a los Ingresos Operacionales, sin embargo debido a la cantidad de Ingresos No Operacionales, este percance fue solucionado satisfactoriamente obteniendo finalmente una utilidad por distribuir.

### 6.2.1 Razones Financieras

$$\text{-RAZÓN DE LIQUIDEZ: } \frac{\text{Activo Cte. } 296.912.856}{\text{Pasivo Cte. } 243.000.780} = 1.22$$

Esto nos refleja que la empresa por cada peso que debe solo cuenta con \$1.22 para pagarlo, analizando es una razón buena pero no favorable ya que se tiene mayor liquidez cuando se genera una proporción 2 a 1 lo que significaría que la empresa cuenta con dos pesos para cubrir un peso de deuda.

#### RAZONES DE RENTABILIDAD:

$$\text{-MARGEN OPERACIONAL: } \frac{\text{Utilidad Op.} * 100}{\text{Ingresos Op.}} = \frac{10.310.126 * 100}{357.965.725} = 2.88\%$$

Nos indica que de cada \$ 100 que hemos vendido, nos queda un Margen Operacional de 2.88 %, lo que nos quiere decir es que después de cubrir los costos y gastos quedan \$ 3 para cubrir gastos no operacionales.

$$\text{-MARGEN NETO: } \frac{\text{Res. del Ejercicio} * 100}{\text{Ing. Operacionales}} = \frac{18.559.850 * 100}{357.965.725} = 5.18 \%$$

Teniendo en cuenta los Ingresos Operacionales, significa que de cada \$ 100 que se venden queda una utilidad neta de \$ 5.18

$$\text{-RENT. DE ACTIVOS: } \frac{\text{Res. del Ejercicio} * 100}{\text{Total Activo}} = \frac{18.559.850 * 100}{674.428.772} = 0.27 \%$$

Esto nos indica que por cada \$ 100 que tenemos en Activo, nos esta generando \$ 0.27 de Utilidad.

#### -RAZONES DE APALANCAMIENTO:

$$\text{-ENDEUDAMIENTO EXTERNO: } \frac{\text{T. Pasivo} * 100}{\text{T. Activo}} = \frac{24.300.780 * 100}{674.428.772} = 36.03 \%$$

Podemos concluir que del 100% de los Activos el 36.03% fue financiado con recursos externos.

$$\text{-ENDEUDAMIENTO INTERNO: } \frac{\text{Total Patrim.} * 100}{\text{Total Activos}} = \frac{431.427.992 * 100}{674.428.772} = 63.9\%$$

Se concluye que del 100% del Total de Activos, el 63.9% fue financiado por socios.

-RAZÓN PASIVO PATRIMONIO:  $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}} = \frac{243.000.780}{431.427.992} = 0.56$

Analizando esta razón podemos notar que por cada \$100 que colocan los propietarios, tuvieron que endeudar a la empresa en \$ 0.56

### 6.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

De todo el análisis interno presentado anteriormente, podemos sacar como las fortalezas y debilidades en los campos más importantes las siguientes:

#### 6.3.1 Fortalezas con respecto a:

##### -Capacidad directiva:

- ❖ Llevan cuarenta años en el mercado.
- ❖ Buenas relaciones por parte de gerencia para lograr conseguir viajes ocasionales.
- ❖ Conocimiento sector transporte
- ❖ Cumplimiento funciones
- ❖ Elaboración presupuestos
- ❖ Existe Organigrama
- ❖ Definida funciones empleados
- ❖ Prestigio y posicionamiento, ya que la empresa cuenta con buena imagen entre clientes fieles y los demás pasajeros.
- ❖ Edificio de propiedad de la empresa.
- ❖ Estación de servicio de propiedad de la empresa.
- ❖ Buenos recursos físicos, todas las oficinas tanto de planta como de despachos, tiene todos los elementos necesarios para operar normalmente y en buen estado.

##### -Capacidad competitiva:

- ❖ Calidad del servicio.
- ❖ Buen parque automotor, se cuenta con autos cómodos de últimos modelos que son agradables para viajar.
- ❖ El valor de los pasajes, se encuentran en el promedio de la competencia.
- ❖ Cobertura, la empresa esta autorizada a operar las rutas que por lo general son de mucha afluencia de pasajeros.
- ❖ Rapidez en el desplazamiento hacia el lugar de destino.

#### **-Capacidad financiera:**

- ❖ Cuentan con un buen registro de sus cuentas, ya que se encuentran al día.
- ❖ Cuentan con un software adecuado que ayuda a los procesos, sobre todo hablando de la parte contable.
- ❖ Buena estructura financiera
- ❖ Alta capacidad endeudamiento
- ❖ Buena estructura patrimonial
- ❖ Generación interna de fondos
- ❖ Holgada Liquidez
- ❖ Buena rotación de cartera

#### **-Capacidad del talento humano:**

- ❖ Buen ambiente laboral, existe compañerismo y amistad entre todo el personal de la empresa.
- ❖ Capacitación a conductores.

### **6.3.2 Debilidades con respecto a:**

#### **-Capacidad directiva:**

- ❖ Falta actualizar manuales de funciones y procedimientos

#### **-Capacidad competitiva:**

- ❖ Imposibilidad de tener un completo control sobre viajes.
- ❖ Demora en el despacho de los diferentes vehículos.
- ❖ Falta incentivos usuarios.
- ❖ Falta atención a los usuarios.

#### **-Capacidad tecnológica:**

- ❖ Falta de un software para las taquillas para el manejo de los tiquetes.

#### **-Capacidad del talento humano:**

- ❖ Excesiva rotación de personal, constantemente se esta cambiando sobre todo en el cargo contable, dado el tipo de contratación.
- ❖ Cartera morosa por parte de propietarios.
- ❖ Bajos incentivos laborales.
- ❖ Falta aplicación de reglamentos de selección de personal.

## 7. ANÁLISIS EXTERNO

### 7.1 ENTORNO ECONOMICO

El ambiente económico influye en la manera en que la empresa emplea sus recursos, este se ve afectado por la forma en que interactúan todos los componentes del sistema macroeconómico. Entre las principales variables que vamos a analizar están:

#### **-PIB:**

El Producto Interno Bruto es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país o región en un año, o mejor, es el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país o región.

#### **Cuadro 5 DEPARTAMENTO DE NARIÑO PIB TOTAL**

Año	A precios corrientes		A precios constantes 1990	
	Millones de pesos	Variación %	Millones de pesos	Variación %
2003	3.392.752.9	4.6	494.806.7	-0.6
2004	3.783.085.2	11.5	527.609.5	6.6

Fuente: UDENAR FACEA CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño 2002 - 2004

Del cuadro presentado anteriormente podemos deducir que se presentó un considerable incremento del PIB en el año 2004 con respecto al año anterior.

El incremento del PIB en el 2004 con relación al 2003 se origina en el fuerte incremento de sectores como: Agrícola 15.8%, Enseñanza privada 14.8%, Bancos y Seguros 7.2%, Comercio 4.5%.

#### **Cuadro 6 DEPARTAMENTO DE NARIÑO PIB POR HABITANTE**

Año	A precios corrientes		A precios constantes 1990	
	Millones de pesos	Variación %	Millones de pesos	Variación %
2003	1.973.440.7	2.8	287.812.2	-2.2
2004	2.164.607.9	9.7	301.887.9	4.9

Fuente: UDENAR FACEA CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño 2002 - 2004

En el 2004 con respecto al año anterior se observa un incremento en el PIB por habitante del 4.9% pasando de \$287.812.2 en el 2003 a \$301.887.9. lo que representa un incremento de \$14.075.7

COMPOSICION PORCENTUAL DEL PIB: La actividad económica del Departamento de Nariño esta clasificado en 24 subsectores agrupados en 9 divisiones según la CIIU (Código Industrial Internacional Uniforme), de acuerdo con esta clasificación de los 24 subsectores de la actividad económica del departamento solo 6 subsectores contribuyen con mas del 70% del PIB Departamental.

**Cuadro 7. COMPOSICION PORCENTUAL DEL PIB**

SUBSECTOR	CONTRIBUCIÓN AL PIB DEPARTAMENTAL	
	2003 %	2004 %
Agrícola	24.9	27.1
Comercio	15.5	15.2
Gobierno	11.7	11.1
Pecuario	8.2	7.9
Industria	6.8	6.5
Transporte	6.2	5.9
<b>TOTAL</b>	<b>73.3</b>	<b>73.7</b>

Fuente: UDENAR FACEA CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño 2002 - 2004

El Subsector Transporte y Almacenamiento esta conformado por las siguientes modalidades:

.

**Cuadro 8. COMPOSICION SUBSECTOR TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO**

MODALIDAD	COMPOSICIÓN DEL VALOR AGREGADO	
	2003 %	2004 %
Terrestre	81.1	81
Agua	5.6	5.3
Aéreo	9.4	9.9
Servicios complementarios	3.8	3.7

Fuente: Udenar Facea CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño 2002 – 2004

### **-INFLACION:**

Es el aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda. En la práctica, la inflación se estima como el cambio porcentual del Índice de Precios al Consumidor. Se pueden distinguir dos clases de inflación, la primera es una inflación "inercial", es decir, que se presenta en la economía permanentemente; y la segunda es una inflación coyuntural, es decir, que se da gracias a condiciones especiales en la economía.

**Cuadro 9. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR**

<b>COLOMBIA, ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR ( variaciones porcentuales )</b>			
Base Diciembre de 1998 = 100,00			
<b>Mes</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Enero	0.89	0.82	0.54
Febrero	1.2	1.02	0.66
Marzo	0.98	0,77	0.7
Abril	0.46	0.44	0.45
Mayo	0.38	0.41	0.33
Junio	0.6	0.4	
Julio	-0,03	0.05	
Agosto	0,03	0	
Septiembre	0.3	0.43	
Octubre	-0,01	0.23	
Noviembre	0.28	0.11	
Diciembre	0,30	0.07	
<b>Año corrido</b>	<b>5,50</b>	<b>4.85</b>	<b>2.71</b>

Fuente: Dane- IPC septiembre de 2006

Para el año 2005 la inflación (precios al consumidor) represento un 4.9%, con lo cual podemos deducir que este es un indicador que ha presentado una considerable disminución en los últimos años.

### **-DESEMPLEO:**

El desempleo en Colombia es un problema grave y complejo de consecuencias sociales impredecibles, frente al cual no existen respuestas únicas o milagrosas.

La magnitud y las características del problema de desempleo que vive nuestro país, exige pasar de inmediato a las realizaciones y soluciones con un horizonte de largo plazo. Ante el crecimiento del desempleo, los hogares se enfrentaron a una caída drástica de sus ingresos y, para tratar de compensarla, las mujeres y los jóvenes menores de 19 años aumentaron su oferta laboral, fenómeno que reforzó aún más el aumento del desempleo.

“El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) dio a conocer el comportamiento del mercado laboral colombiano para el segundo mes del año 2005 con resultados más alentadores respecto del desempleo. De acuerdo con la Encuesta Continua de Hogares, la tasa de desocupación para febrero alcanzó el 15,4% un valor inferior al que se presentó en el mes inmediatamente anterior cuando registró 17%.

Uno de los aspectos más negativos encontrados en la investigación tiene que ver con el incremento del subempleo pues su valor porcentual creció en un 0,3% respecto de enero de 2004, de esta forma el mercado pasó del 31% al 31,3% en el segundo mes, este valor identifica una población de más de seis millones de colombianos que laboran, pero en condiciones de informalidad, aun así, el resultado adquiere mayor trascendencia toda vez que se compara con el comportamiento de este indicador en febrero de 2003 (28,6%)”<sup>11</sup>

#### **-SALARIO MINIMO LEGAL:**

En economía, el salario es el precio pagado por el trabajo, este compensa el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen los ingresos mensuales por la labor, a más de de las primas, horas nocturnas, horas extraordinarias, entre otros; pero también, al salario se le aplica algunas retenciones ya sea para pagar los impuestos sobre la renta, los pagos a la Seguridad Social, las pensiones, las cuotas a los sindicatos, las primas de seguros, y demás.

Ahora bien, el salario mínimo legal, es una cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, que por ende refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales.

El salario mínimo legal mensual vigente para el año 2005 fue de \$ 381.500, en tanto que el subsidio de transporte mensual estaba representado por \$ 44.500.

Cabe aclarar que los trabajadores que tengan una remuneración a dos salarios mínimos legales mensuales vigentes tienen derecho al subsidio de transporte; para el año 2006 el salario mínimo legal es de \$ 408.000 y el subsidio de transporte es de \$ 47.700

---

<sup>11</sup> Departamento administrativo nacional de estadística DANE 2006.

Al tener como referencia los dos datos anteriores, podemos deducir que el salario se incremento en \$ 26.500 representados en un 6.9 % y el auxilio de transporte se incremento en \$ 3.200.

#### **-LIBERACION DEL PRECIO DE LOS COMBUSTIBLES:**

La política de intervención de los precios de los combustibles dada por el Ministerio de Minas y Energía ha estado dirigida al desmonte gradual de los subsidios a la gasolina, el Ministerio señaló que básicamente el precio del galón sube por dos variables, el desmonte para alcanzar el precio internacional y la tasa de cambio, la periodicidad con que se han hecho los incrementos en los precios, ha variado entre incrementos anuales hasta mensuales, durante todo el proceso de desmonte, han existido alzas dadas por el incremento del impuesto global, para poder llegar al precio del petróleo de referencia WTI y también han existido alzas por la distancia de recorrido por poliducto del combustible.

Fue en diciembre de 1998 cuando el entonces Ministro de Minas y Energía, Luís Carlos Valenzuela, inició la liberación de los precios de la gasolina, en Enero de 1999 un galón de gasolina costaba 1.608 pesos, pero hoy 2006 el mismo galón cuesta 5.346 pesos.

En la práctica, el consumidor final del combustible ya está pagando gasolina a precios internacionales, basta señalar que un barril de petróleo del WTI, se está moviendo entre los 50 y los 55 dólares por barril, mientras que el precio del barril de gasolina está en 96,32 dólares, es decir 2,29 dólares el galón de gasolina corriente.

Por otra parte, el ACPM ha subido menos que la gasolina, pero el país produce gasolina y en cambio tiene que importar diesel para abastecer la demanda, como parece en los pronósticos, el ACPM llegara a precios internacionales para diciembre de 2006.

Todo el proceso de desmonte se justifica, en que el país tiene la posibilidad de perder la autosuficiencia petrolera y no se puede dar el lujo de tener precios subsidiados, porque al momento de importar habría un doble subsidio: el de traer un combustible a precio internacional y el de venderlo de pronto en el mercado local a un precio inferior.

En este aspecto económico, es de gran incidencia para la empresa ya que, con las constantes alzas del precio de los combustibles, se perjudica el costo del transporte representándose en disminución de las utilidades para el propietario de los vehículos.

#### **GAS NATURAL VEHICULAR:**

Este se ha presentado como una oportunidad para el país en términos económicos y ambientales. De acuerdo a proyecciones realizadas por el Ministerio

de Minas y Energía, Colombia cuenta con reservas de gas natural para los próximos 20 años. Adicionalmente, la interconexión gasífera con Venezuela permite acceder a las reservas del vecino país que representan por lo menos 150 años de producción de dicho combustible.

Por otra parte, el gas natural a diferencia de otros combustibles no está sujeto a los vaivenes de las tasas de cambio ni de los precios internacionales. Sumado a esto, el gobierno nacional se ha comprometido a que el precio del galón equivalente de Gas Natural Vehicular continúe siendo como hasta ahora el 60% del precio de la gasolina en Barrancabermeja sin sobre tasa. Este compromiso permite que las bondades económicas del Gas Natural Vehicular sean fácilmente transferibles al consumidor final.

Es importante tomar en cuenta este factor por parte de la empresa, para empezar a pensar en la utilización de este tipo de combustible en los vehículos, teniendo en cuenta las ventajas que trae, que se verían reflejadas en una considerable disminución de los costos a comparación con otros combustibles como la gasolina.

## 7.2 ENTORNO DEMOGRAFICO

Nos permiten observar el comportamiento de una población, a través del conducta de las fuerzas demográficas se pueden definir los negocios; es un punto de partida para buscar y abarcar un mercado.

**-TASA DE NATALIDAD:** Es la medida del número de nacimientos en una determinada población durante un periodo de tiempo. La tasa o coeficiente de natalidad se expresa como el número de nacidos vivos por cada 1.000 habitantes en un año.

En Colombia la tasa de natalidad para el año 2006 (estimado) representa un 20.48% nacidos/1000 habitantes.

**-TASA DE MORTALIDAD:** Es el número de fallecimientos en una determinada población a lo largo de un periodo establecido. La tasa o coeficiente de mortalidad calcula el número de fallecimientos por cada 1.000 personas en un año.

En Colombia la tasa de mortalidad para el año 2006 (estimado) representa un 5.58% muertos/100 habitantes.

## 7.4 ENTORNO TECNOLOGICO

Como la constante mundial es el cambio, las innovaciones tecnológicas afectan los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores,

clientes, hábitos de compra, prácticas de mercadeo y por ende la posición competitiva de una empresa.

La tecnología es la aplicación de la ciencia para convertir los recursos en productos de una economía. Podemos encontrar que esta avanza rápidamente y estos avances se pueden convertir en oportunidades o amenazas para cualquier empresa, entre ellas encontramos:

**-DESARROLLO DE LAS COMUNICACIONES:** Dentro de este campo encontramos el caso de los celulares, que son dispositivos electrónicos que facilitan la comunicación.

Este mecanismo de comunicación ha sido adoptado por parte del personal administrativo, de planta y conductores de la empresa, ya que permite tener un mayor control sobre los viajes y así poder dar solución a posibles dificultades en la vía.

**-AVANCE DE LA TECNOLOGÍA:** En este aspecto se hace referencia al desarrollo de nuevos motores, aditivos y aceites que optimizan el funcionamiento de los vehículos. También encontramos el desarrollo de nuevas llantas que logran mayor adherencia al pavimento y demás avances en cuestión de repuestos.

La incidencia de este aspecto en la empresa es importante, ya que se debe tratar, por mantenerse a la vanguardia en todos los avances que van apareciendo, con el fin de prestar un mejor servicio.

**-DISPOSITIVO DE VELOCIDAD:** Este es un nuevo mecanismo que se debe implementar en los vehículos, para que en caso de exceder el límite de velocidad permitido, se reporte a las autoridades de tránsito para que se tomen los correctivos necesarios.

Este aspecto tiene una gran incidencia en la empresa, ya que se debe implementar obligatoriamente y cumplir con los límites establecidos, dado que al no hacerlo, se someten a multas y comparendos de tránsito que afectarían notablemente las utilidades de los propietarios. Además con este mecanismo del dispositivo, la empresa tiene un mayor control sobre la manera de conducir y así poder disminuir el riesgo de accidentes, que perjudica la imagen de la misma.

## 7.4 ENTORNO ECOLOGICO

Esta variable está enfocada a la conservación del medio ambiente, entre ellas encontramos:

**-GAS NATURAL VEHICULAR:** Este se ha presentado como una oportunidad para el país en términos económicos y ambientales. En cuanto a las calidades ambientales del Gas Natural Vehicular es claro que las emisiones contaminantes por el uso de este combustible son inferior e incluso nulo comparadas con las de otros combustibles. Es así como por ejemplo el Gas Natural Vehicular reduce las emisiones de gases responsables del efecto invernadero y de buena parte de las enfermedades respiratorias en los grandes centros urbanos.

Dentro de este aspecto, tiene una incidencia positiva ya que la implementación del gas natural para los vehículos permitirá que la empresa contribuya a la conservación del medio ambiente disminuyendo la emanación de sustancias tóxicas.

**-IMPACTO DE LA NATURALEZA:** Hacemos referencia al clima en general, representado en lluvias o tiempos de sequía que afecta el estado del suelo presentándose derrumbes y caída de piedra que perjudica el buen estado de las carreteras y dificulta el servicio de transporte.

## **7.5 ENTORNO CULTURAL**

El ambiente cultural influye en la manera en que vive y se comporta la gente, así como en las razones que la impulsan a ello; esto a su vez incide en su comportamiento de compra.

### **-PROBLEMÁTICA SOCIAL:**

Para hablar de el impacto que provoca el problema social que afronta el país, nos parece importante dar a conocer un poco las estructuras guerrilleras y paramilitares existentes, entre las cuales tenemos:

Las FARC tuvieron su origen en 1964, como forma de autodefensa, luego en la década de los años setenta construyeron una estrategia política global frente al Estado Colombiano. En la actualidad está formada por cerca de 10 mil combatientes, organizados en 70 frentes distribuidos en todo el país.

La UC-ELN surgió en 1965 en el Departamento de Santander, como un proceso de radicalización de algunos sectores del Movimiento Revolucionario Liberal - MRL- que lideró Alfonso López Michelsen a finales de la década de los cincuentas, planteándose la toma del poder por las armas. Se calcula que cuenta con unos 5 mil combatientes, organizados en 30 frentes.

El EPL tuvo origen en 1968, localizado en la región occidental de la Costa Atlántica, expandiendo luego su acción hacia otras regiones, teniendo particular incidencia en la zona bananera de Urabá, una fracción considerable del EPL firmó

un acuerdo de paz con el gobierno de César Gaviria en marzo de 1991, y se convirtió en el movimiento Esperanza, Paz y Libertad.

AUTODEFENSAS UNIDAS DE COLOMBIA (AUC) eran una confederación paramilitar, creada en abril de 1997, para reunir en una entidad algo más centralizada a muchos de los múltiples grupos paramilitares regionales pre-existentes. Varios todavía permanecen fuera de la estructura de las AUC y otros han entrado y salido de la misma con el tiempo.

Los objetivos de las AUC son proteger a sus miembros y patrocinadores en las zonas bajo su influencia, entre ellos ganaderos y narcotraficantes, de las incursiones armadas de las guerrillas de las FARC, ELN y EPL. Su líder político tradicional ha sido el actualmente desaparecido Carlos Castaño. Ideológicamente se suele clasificar a ésta organización como orientada a la extrema derecha.

Actualmente esta organización, después de anunciar un cese de hostilidades, se encuentra en diálogos de paz con el gobierno, bajo la verificación de la OEA, el proceso ha logrado desmovilizar a numerosos miembros de las AUC y ha reducido la violencia en algunas zonas del país.

Este aspecto cultural, tiene una gran incidencia para la empresa, ya que los grupos guerrilleros y paramilitares, con sus actos delictivos y retenes ilegales en varias ocasiones queman o dañan los vehículos y retardan las horas de llegada de los viajes. En otro caso muy puntual también, los grupos guerrilleros no permiten el normal tránsito a regiones como Tumaco con lo cual se afectan los ingresos, al no poderse brindar este servicio o el peligro que representaría hacerlo.

**-FESTIVIDADES:** En Colombia existen un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes, entre otros.

En el país existen muchas fiestas especiales que implican una gran movilización de pasajeros, entre ellas encontramos: La Semana Santa, Las vacaciones de fin de año escolar temporada que se da entre Junio y Agosto, y la llegada de Navidad.

Con respecto al Departamento de Nariño, las representaciones culturales más importantes y que generan gran desplazamiento de pasajeros son:

❖ En Pasto, encontramos el Carnaval de negros y blancos que se presenta el 2, 3, 4, 5 y 6 de enero.

La importancia del Carnaval de Pasto como expresión máxima de la cultura de un

pueblo gana día a día terreno en la sociedad actual, los orígenes del Carnaval de Blancos y Negros se encuentran ligados a la lucha de los esclavos negros por su libertad en el tiempo de la colonia española, de esta forma, el día 5 de enero la población de esclavos negros celebran una de las mayores conquistas frente a la corona española: un día de libertad. Los artesanos comenzaron a participar a comienzos de 1920 con las carrozas o autos alegóricos del carnaval, donde plasmaban todo su ingenio y capacidad de trabajo manual en grandes esculturas de papel.

❖ En San José de Tumaco encontramos los Carnavales de Tumaco que se celebran el 15 de Noviembre.

La tradición de los carnavales está muy extendida en el departamento de Nariño y el de Tumaco tiene origen en el Carnaval Andino de Blancos y Negros que se celebra en Pasto y en algunos municipios aledaños, pero no es en la misma fecha, la época es la misma de las festividades Novembrinas del Caribe. Hay desfile de carrozas, con comparsas y murgas que van con cada una de las candidatas, los arreglos de las carrozas son muy especiales y en ellos se muestra el ingenio de los artesanos. Festejo profano que incluye fiestas en casetas, festival gastronómico, muestra de artesanías y presencia de cacharrereros.

❖ Además también se celebra el Festival de Currulao del 5 a 7 de diciembre.

Evento afropacífico que congrega a la comunidad del Andén del Pacífico (Nariño, Valle del Cauca y Cauca) en torno a su ritmo bandera: el currulao, ritmo que, pese a las diversas evoluciones conserva el sentido ritual del negro.

Muestras folclóricas de toda la llanura del Pacífico con sus danzas, en las cuales combinan los ochos, el zapateo y el juego simbólico de sus pañuelos o el arte de conquista y enamoramiento, la parte formal y académica ofrece foros, conferencias con presencia de investigadores y folcloristas, recitales de poesía y eventos en el mar. En el desfile se dan cita las mejores agrupaciones folclóricas de todo el pacífico incluyendo Perú y Ecuador; Participan grupos de Buenaventura, Barbacoas, Guapí, Pasto, San Lorenzo y Esmeraldas (Ecuador), etc., con músicos, danzantes, decimeros y cantadoras. Las presentaciones se hacen en el coliseo del pueblo y en las playas, también se efectúan demostraciones en el mar y gran despliegue de juegos pirotécnicos hasta la madrugada.

Entre los sitios turísticos mas visitados en Nariño encontramos:

❖ **SAN JUAN DE PASTO:** Patrimonio cultural, ciudad ubicada en el sur occidente Colombiano, es la capital del departamento de Nariño; Se caracteriza por tener zona andina, pacífica y amazónica, es rica en monumentos y reliquias de arte religioso, lo que le ha merecido el título de ciudad teológica de Colombia porque la tradición cristiana ha estado siempre ligada a las manifestaciones

artísticas.

Pasto es ciudad de templos, podemos encontrar diversas iglesias y capillas en la ciudad, en los pueblos y veredas vecinas, por esta razón se dice que en Pasto la religión no se practica, sino que se respira, cuenta con un contraste entre lo colonial y lo moderno.

Además en Pasto encontramos una diversidad de museos entre los cuales están:

**MUSEO DEL ORO:** Banco de la República. Calle 18 No. 21 – 20, Ubicado en el tercer piso del centro cultural Leopoldo López Álvarez del Banco de la República e inaugurado en 1.984.

**MUSEO TAMINANGO DE ARTES Y TRADICIONES POPULARES DE NARIÑO:** Monumento nacional. Calle 13 No. 27-67. La casona de Taminango data de 1.623 y por su valor histórico y arquitectónico fue declarada Monumento Nacional mediante el Decreto No. 2000 de 1.971.

**MUSEO ALFONSO ZAMBRANO:** Calle 13 No. 27-67. De propiedad privada, este pequeño museo integrado al crecimiento urbano, presenta variedad de muestras que se caracterizan por su buen estado de conservación.

**MUSEO DE HISTORIA DE NARIÑO:** Casa Mariana, Calle 18 No. 28 -87. Museo arqueológico, religioso y cultural a nivel nacional. Su nombre es en memoria al misionero Jesuita que trabajó en la selva del Amazonas.

❖ **TUMACO:** Segundo puerto de Colombia sobre el mar Pacífico, esta población fue fundada en 1.541 sobre la desembocadura del río Mira, en tierras de los indígenas Tunas, hoy cuenta con una población predominantemente negra, sus casas son de rústicos acabados y asemejan una población lacustre, donde dos veces al día, sube la marea. Existen bellos balnearios en los alrededores, a pocos minutos por carretera se encuentran las playas de El Morro, donde se halla el hermoso Arco Natural, fascinante fenómeno fruto del incesante trabajo del mar; y a media hora en lancha, la isla de Bocagrande ofrece sus amplias playas, más de 25 Km., de arenas blancas y suaves frente a un mar de olas majestuosas.

Para los aventureros, a varios días de navegación se alcanzan las playas de San Juan, en la desembocadura del río Patía, y las de Mulatos Y Vigía sobre el río Tapaje, lugares para sentir la naturaleza y vivir una experiencia inolvidable.

❖ **SANTUARIO DE LAS LAJAS:** En 1803 apareció la imagen de la virgen en una laja de piedra de una abrupta cueva y a partir de ese momento se construyó una pequeña capilla para rendirle culto a la virgen de Nuestra Señora de las Lajas y perpetuar su aparición, sin duda alguna, el santuario es el lugar de interés más importante de la región, este se construyó en varias etapas desde que se

colocó la primera piedra el 15 de septiembre de 1899, a partir de los planos del sacerdote inglés Enrique Collins y las reformas del arquitecto ecuatoriano Gualberto Pérez. La forma, el estilo y la magnificencia que hoy tiene fueron creadas por el maestro pastuso Lucindo Espinosa en el año de 1.936 cuando hizo el proyecto del nuevo Santuario y en el mismo año dio comienzo a su construcción que dirigió personalmente hasta el segundo cuerpo de la nave central, en 1.943, en adelante, y hasta su terminación, fue dirigido por su hijo Julián Espinosa González quien también colaboró en la elaboración de los planos.

Localizado a solo 7 Km., de Ipiales y comunicado con esta por una excelente y pintoresca carretera, el Santuario es un majestuoso templo gótico construido sobre el profundo cañón del Guaitara, centro internacional de los miles de devotos de la milagrosa imagen. Aunque la venerada imagen haya sido y siga siendo el centro de la atención, a través del tiempo se han desarrollado a su alrededor incontables atractivos: la población de fascinante arquitectura que se aferra al peñasco, la pintoresca callejuela adoquinada que la recorre rodeada de coloridas ventas de reliquias y recuerdos, los miradores sobre el cañón y el templo y la gran afluencia de indígenas que, con sus pintorescos atavíos autóctonos, provienen de los más apartados lugares para rendir culto a la milagrosa imagen.

❖ LA COCHA O LAGO GUAMÚES: A una distancia de 27 Km., de San Juan de Pasto, a 2.760 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 11º C, se presenta el sorprendente espectáculo de La Cocha, también denominado lago Guamues, que cubre una extensión de 5.900 hectáreas.

Enclavada en lo alto de la montaña (2.820 mt sobre el nivel del mar) la plácida laguna es una mágica aparición, su vasta extensión (5.989 hectáreas) es navegable y rica en trucha Arco Iris, inigualable para la pesca. Entre los hermosos bosques naturales existentes tanto en los alrededores del lago como en la Isla la Corota, se ven ejemplares botánicos de gran belleza y valor.

Varios puertos comunicados entre sí a pequeñas poblaciones de gente amable y hospitalaria, existen en la laguna, en el Puerto del Encano, la población principal, hay varios lugares donde se prepara la exquisita trucha a la criolla y donde se puede arrendar un bote para navegar o pescar.

❖ EL SANTUARIO DE FLORA Y FAUNA GALERAS: Levantándose imponente sobre el Valle de Atriz, el volcán alcanza 4.276 mts. de altitud, en el ascenso (aprox. media hora desde Pasto en automóvil) se tiene una visión inolvidable de la ciudad y sus alrededores, en su cima, además del espectáculo que de por sí ofrece el volcán (aún activo) es posible divisar el Océano Pacífico a más de 400 Km. de distancia, la bella laguna Caba Negra, localizada cerca del cráter, es rica en trucha Arco Iris.

El santuario de flora y fauna Galeras está ubicado en la parte alta del volcán Galeras, fue decretado área de protección especial mediante resolución ejecutiva 052 del 22 de marzo de 1.985. El volcán Galeras hace parte del complejo volcánico Galeras en el Nudo de los Pastos a 1°13'73" de latitud norte y 77°21'55" de longitud oeste. Dista de Pasto 18 Km., por vía destapada y emerge desde el Valle de Atriz encumbrándose majestuoso hasta una altura de 4.276 m.

El santuario abarca un área de 8.886 hectáreas y desde 1.994 es administrado y manejado por la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales.

## **7.6 ENTORNO LEGAL**

El ambiente legal, hace referencia a las normas que regulan el funcionamiento de la empresa entre ellas encontramos:

Dentro del marco legal al cual se debe referir la empresa, esta se encuentra sujeta al decreto 171 del 5 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta el servicio publico de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera y a todos los demás comunicados y modificaciones al mismo emitidos por Ministerio de Transporte.

## **7.7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Después de realizar el análisis del ambiente externo de la empresa hemos detectado como las principales oportunidades y amenazas las siguientes:

### **7.7.1 Oportunidades:**

- ❖ Recuperación desempleo.
- ❖ Desarrollo del producto interno bruto en la región.
- ❖ Crecimiento de la tasa de natalidad en el país.
- ❖ Desarrollo de las comunicaciones, como es el caso de los celulares.
- ❖ Avance de la tecnología, hablando del desarrollo de nuevos motores, aditivos y aceites que optimizan el funcionamiento de los vehículos.
- ❖ Dispositivo de velocidad.
- ❖ La implementación del gas natural para los vehículos.
- ❖ Festividades, incrementan el desplazamiento de pasajeros.

### 7.7.2 Amenazas:

- ❖ Impacto de la naturaleza, hacemos referencia a las lluvias que dificultan el transporte por los riesgos que se corren en carretera.
- ❖ Inseguridad en vías por caída de piedras, este aspecto afecta mucho ya que se puede ocasionar accidentes o dañar los parabrisas de los carros.
- ❖ Derrumbes en carretera, en este sentido se dificulta el normal tránsito de los vehículos o en algunos casos el cierre temporal de las vías con lo cual se afecta el ingreso de la empresa al no poder prestarse el servicio.
- ❖ Accidentes que se puedan presentar en carreteras, con este aspecto se dificulta el normal tránsito de los vehículos por ende el incumplimiento de horarios.
- ❖ Paro del gremio transportador, afectan de manera considerable los ingresos de la empresa al no poder operar normalmente.
- ❖ Mal estado de las carreteras, ya que hace necesario realizar un mantenimiento más seguido de los carros, para que se encuentren en óptimas condiciones para viajar.
- ❖ Problemática social, en este aspecto hacemos referencia a los grupos guerrilleros, que con sus retenes ilegales en varias ocasiones queman o dañan los vehículos y retardan las horas de llegada de los viajes. En otro caso muy puntual también, los grupos guerrilleros no permiten el normal tránsito a regiones como Tumaco con lo cual afectan los ingresos, al no poderse brindar este servicio o el peligro que representaría hacerlo.
- ❖ Costo del peaje, con los incrementos se afecta también el costo de los tiquetes.
- ❖ Competencia desleal.
- ❖ Gran competencia, en este momento encontramos muchas empresas de transporte, que brindan la misma cobertura de rutas y con lo cual se hace más difícil manejar una tarifa estable de precios.
- ❖ Incremento del precio de la gasolina, dado el desmonte de los auxilios el gobierno paulatinamente ha incrementado el precio lo cual se ve reflejado en el costo de los pasajes o la disminución de las utilidades.
- ❖ Leyes emanadas por el ministerio

## 8. ANALISIS SECTOR COMPETITIVO

### 8.1 COMPETENCIA

Entre las empresas del sector, que cuentan con las mismas rutas, las más importantes son:

PASTO – CALI:	Supertaxis del sur, Transipiales Cootranar
PASTO-IPIALES:	Supertaxis del Sur, Transipiales, Autopanamericano, Cootranar Tranespeciales, Transbelalcazar, Expreso Valle de Atriz.
PASTO – TUMACO:	Supertaxis, Cootranar Transipiales, Transneira, Tranespeciales.
PASTO – TUQUERRES:	Taxtuquerres Cootranar Transipiales Autopanamericano

Ahora presentaremos una breve información acerca de: el precio para adquirir un ticket de viaje en las modalidades de buses y taxis de las principales empresas consideradas competencia de Flota Guaitara con el fin de medir que tan competitivo es el ofrecido por la misma. El parque automotor con que cuenta la competencia, para poder hacer la comparación con respecto a la empresa, esto nos ayudara a determinar que tan fuerte con respecto a este factor.

Por ultimo, presentamos una pequeña muestra del costo que representa adquirir un parque automotor actualizado, el cuadro nos permite observar el valor de algunas clases de automóviles aptos para la prestación del servicio de transporte de pasajeros.

**Cuadro 10. VALOR DEL TIQUETE DE VIAJE: MODALIDAD BUSES**

<b>EMPRESA</b> \ <b>DESTINO</b>	CALI	TUQUERRES	IPIALES	TUMACO
COOTRANAR	\$ 28.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 20.000
TRANSIPIALES	\$ 30.000	\$ 4.500	\$ 6.000	\$ 23.000
AUTOPANAMERICANO	\$ 48.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 30.000
SUPERTAXIS DEL SUR	\$ 30.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 20.000
FLOTA GUAITARA	\$ 30.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 20.000

Fuente: Esta investigación Pasto Junio de 2006

**Cuadro 11. VALOR DEL TIQUETE DE VIAJE: MODALIDAD TAXIS**

<b>EMPRESA</b> \ <b>DESTINO</b>	CALI	TUQUERRES	IPIALES	TUMACO
COOTRANAR	\$ 48.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 30.000
TAXTUQUERRES	--	\$ 8.000	--	\$ 30.000
SUPERTAXIS DEL SUR	\$ 48.000	--	\$ 9.000	\$ 30.000
FLOTA GUAITARA	\$ 48.000	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 30.000

Fuente: Esta investigación Pasto Junio de 2006

**Cuadro 12 .PARQUE AUTOMOTOR DE LA COMPETENCIA**

<b>PARQUE AUTOMOTOR</b>								
<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>CANTIDAD Y CLASE DE VEHICULO</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Supertaxis del Sur	19	6	32	40		52	22	
Transipiales S.A.	328	44	10					
Taxtuquerres			1	69				
Cootranar	35	29		5				
Expreso Valle de Atriz S.A.			17					
Transportes Especiales S.A.			54	22	9			121
Autopanamericano S.A.			18	60				
Tax Belalcazar LTDA.			50	300		7		

Fuente: Ministerio de Transporte Pasto

- |             |              |
|-------------|--------------|
| 1. Bus      | 5. Camioneta |
| 2. Aerovans | 6. Busetas   |
| 3. Microbús | 7. Sportvans |
| 4. Taxi     | 8. Campero   |

**-Valor para adquirir parque automotor:**

VANS PASAJEROS

HYUNDAI

STAREX Diesel	2.5 TCL	8 Pasajeros	\$ 72.890.000
STAREX Diesel	2.5 TCL	12 Pasajeros	\$ 67.390.000
STAREX Gasolina	2.4	12 Pasajeros	\$ 61.690.000

KIA

SEDONA	2.9	Automóvil	\$ 110.000.000
SEDONA	2.9	Automóvil	\$ 96.000.000
CARENS	2.0 GLS	Automóvil	\$ 57.990.000
GRAN CARNIVAL	2.9 DSL	8 Pasajeros	\$ 86.000.000

NISSAN

URBAN 3.0 DIESEL		12 Pasajeros	\$ 82.500.000
URBAN 3.0 DIESEL		14 Pasajeros	\$ 68.000.000
URBAN 3.0		8 Pasajeros Lujo	\$ 68.000.000
MICROBUS CABSTAR		14 Pasajeros	\$ 85.000.000
MICROBUS CABSTAR		19 Pasajeros	\$ 103.000.000

Fuente: Revista Motor 11 de Octubre de 2006

Con el fin de estudiar más a fondo el sector competitivo se desarrolla la siguiente matriz para el análisis del mismo:

**8.2. LAS CINCO FUERZAS DE COMPETITIVIDAD – SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS:**

**-Amenaza de ingreso de nuevos competidores:**

Poder acceder al sector del transporte no es fácil, debido a las diferentes condiciones que se deben cumplir para crear una empresa que preste este servicio capaz de afrontar la dura competencia. Entre las principales barreras a la entrada encontramos:

- ❖ La gran cantidad de empresas que existen, las cuales se encuentran legalmente constituidas y operan casi las mismas rutas y horarios

- ❖ Tradición, dado a que los usuarios ya conocen las empresas existentes por los varios años que ya llevan prestando el servicio, su trayectoria les da confianza.
- ❖ La alta inversión en cuanto a la adquisición de parque automotor que debe estar constituido por automóviles de últimos modelos.
- ❖ La difícil obtención de la habilitación otorgada por parte del Ministerio de Transporte donde se asignan las rutas y los horarios, ya que son numerosas condiciones y requisitos que se deben cumplir. (Anexo No 4)
- ❖ Dificultad para abrir la taquilla en el Terminal, por lo costoso que resulta, además que la ubicación de este momento no es estratégica. (Anexo 5).

#### **-Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

En este aspecto podría decirse que la empresa Flota Guaitara tiene sustitutos que no representan mayor peligro ya que solo encontramos el transporte aéreo o marítimo, los cuales son una opción que representan una alternativa diferente en materia de rapidez o comodidad.

Este tipo de sustitutos, significan un mayor costo como es el caso de el transporte aéreo donde el aeropuerto se encuentra situado fuera de la ciudad representando un desplazamiento adicional de los pasajeros hasta dicho lugar, el mismo caso ocurre para el transporte marítimo donde el puerto mas cercano esta ubicado en la ciudad de Tumaco que es un sitio demasiado alejado de la ciudad de Pasto.

#### **-Poder de negociación de los proveedores:**

Según los campos de acción necesarios para la empresa podemos encontrar que:

En cuanto a los proveedores de los automóviles como son los concesionarios, Flota Guaitara tiene varias opciones en el mercado para escoger la propuesta más atractiva y favorable con el fin de renovar su parque automotor.

Con respecto a los proveedores del combustible, se puede decir que estos no cuentan con un gran poder de negociación ya que el precio es reglamentado por el gobierno, la ventaja para la empresa es la reciente adquisición de una estación de gasolina con lo cual ella misma se convierte en proveedora.

También encontramos los proveedores de repuestos, los cuales tienen poder de negociación debido a que la empresa requiere repuestos originales por ello debe acudir al lugar autorizado para venderlos, según la marca del carro es necesario asistir al sitio indicado.

#### **-Poder de negociación de los compradores:**

En este aspecto los clientes tienen un solo lugar de encuentro con las empresas el cual es el Terminal de transporte de Pasto, lo que agiliza la consecución del servicio.

Los clientes tienen mayor poder de negociación en temporada baja dado el gran número de empresas y la poca afluencia de viajeros ya que esta situación se puede prestar para que exista un regateo en los precios. Pero en temporada alta las condiciones cambian debido a la gran movilización de pasajeros, estos deben acogerse a las tarifas fijadas en la empresa.

**-Rivalidad entre los competidores:**

Con respecto a este punto, desafortunadamente la empresa flota Guaitara tiene un número considerable de competencia para cada ruta que ofrece, por lo tanto, tiene que competir con rapidez, calidad, además de realizar una continua y agresiva guerra de precios que le permita captar un mayor número de pasajeros, además la empresa ofrece un servicio extra que es el envío de giros y encomiendas con lo cual tiene la posibilidad de atraer un número importante de clientes.

## 9. DESARROLLO DEL MODELO DE PLANEACION PROPUESTO

### 9.1 ELABORACIÓN DE MATRICES INTERNAS:

Después de todo el desarrollo del análisis interno, se elaboran las siguientes matrices para evaluar la empresa en este sentido:

#### 9.1.1 Matriz de factores interno Mefi:

Tabla 1. GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO

VARIABLES	F/D	DM	dm	fm	FM
Calidad	F				X
Cuentan con Buena imagen entre clientes fieles.	F				X
Tienen un buen parque automotor.	F				X
Excesiva rotación de personal	D	X			
Cartera morosa por parte de propietarios	D		X		
Llevan cuarenta años en el mercado	F			X	
Llevan buen registro de sus cuentas, las llevan al día.	F			X	
Bajos incentivos laborales	D	X			
Cuentan con un software adecuado que ayuda a los procesos contables.	F				X
Imposibilidad de tener un completo control sobre viajes.	D		X		
Buen ambiente laboral.	F			X	
Buenos recursos físicos.	F			X	
Capacitación a conductores.	F				X
Contar con una planta física propia.	F				X
Contar con Estación de servicio propia.	F				X
Buenas relaciones por parte de gerencia para lograr conseguir viajes ocasionales.	F				X
Cuentan con un sistema de precios en promedio a los de la competencia.	F			X	
Buena cobertura.	F			X	
Conocimiento del sector del transporte.	F			X	
Demora en el despacho de vehículos.	D		X		
Cumplimiento de funciones.	F			X	

Elaboración de Presupuestos.	F			X	
Existe organigrama.	F			X	
Cuenta la empresa con prestigio y posicionamiento.	F				X
Falta de incentivos a usuarios	D		X		
Buena estructura financiera	F			X	
Falta de atención a usuarios	D		X		
Generación de fondos internos	F			X	
Falta de un software para las taquillas	D	X			
Buena rotación de cartera.	F			X	
Falta de aplicación de reglamentos de selección de personal.	D		X		
Buena estructura patrimonial	F				X
Holgada liquidez	F				X

Calificaciones: dm: 1 fm: 4 dm: 2 fm: 3

**Tabla 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI**

VARIABLES CLAVES	PONDERACIÓN	CAL.	RESULTADO PONDERADO
<b>DEBILIDADES:</b>			
Excesiva rotación de personal	0.04	1	0.04
Bajos incentivos laborales	0.06	1	0.06
Imposibilidad de tener un completo control sobre viajes.	0.03	2	0.06
Demora en el despacho de vehículos.	0.05	2	0.1
Falta de incentivos a usuarios	0.02	2	0.04
Falta de un software para las taquillas	0.07	1	0.07
<b>FORTALEZAS:</b>			
Calidad	0.07	4	0.28
Tienen un buen parque automotor.	0.08	4	0.32
Cuentan con un software para los procesos contables.	0.06	4	0.24
Buen ambiente laboral.	0.05	3	0.15
Buenos recursos físicos.	0.05	3	0.15
Contar con una planta física propia.	0.08	4	0.32
Contar con Estación de servicio propia.	0.08	4	0.32

Buenas relaciones por parte de gerencia para lograr conseguir viajes ocasionales.	0.06	4	0.24
Cuenta la empresa con prestigio y posicionamiento.	0.06	4	0.24
Generación de fondos internos	0.08	3	0.24
Buena estructura financiera	0.06	3	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.05</b>

Fuente: Esta investigación, Pasto Septiembre 2006

▪ **Análisis y conclusiones Matriz Mefi:**

Analizando la matriz MEFI presentada anterior mente, podemos concluir que la empresa cuenta con muchas fortalezas importantes en gran medida, gracias a las buenas gestiones realizadas por parte de la gerencia, el buen manejo de las finanzas y la gran trayectoria con que cuenta.

Es entonces donde seria importante aprovechar las fortalezas, continuar manteniendo la imagen positiva, procurar por contar con el parque automotor en perfectas condiciones y de últimos modelos además de con estas fortalezas tratar solventar algunas debilidades sobre todo en cuanto a la motivación del personal.

También nos parece importante buscar los mecanismos para conseguir más viajes expresos y demás relaciones a favor del crecimiento de la empresa.

Entre las debilidades de mayor importancia que debe tenerse en cuenta es respecto a la rotación y cambio de personal, ya que esto conlleva a malos manejos y desestabilización, además de pensar en la importancia de incrementar los incentivos a los trabajadores para lograr mejor estabilidad laboral y sentimiento de pertenencia a la empresa.

El resultado de 3.05 nos indica que Flota Guaitara cuenta con una porción mayor de fortalezas que le permitieron ubicarse por encima del punto promedio, sin embargo este buen resultado nos implica una mayor motivación para la dirección por tener encuesta cada uno de los aspectos que fueron considerados como fortalezas o debilidades para que se formule una correcta planeación con el fin de lograr sacar adelante la empresa en la consecución de los objetivos esperados.

9.1.2 Matriz de perfil de capacidad interna pci:

Tabla 3. MATRIZ PCI FLOTA GUAITARA S.A.

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>DIRECTIVA</b>									
Conocimiento sector transporte	X						X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes						X		X	
Comunicación y control gerencial			X						X
Agresividad para enfrentar la competencia		X						X	
Sistemas de control					X			X	
Existe Organigrama		X							X
Edificio de propiedad de la empresa	X						X		
Falta actualizar manuales de funciones y procedimientos				X					X
Uso de planes estratégicos					X			X	
Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
<b>COMPETITIVA</b>									
Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
Participación del mercado		X					X		
Acceso a organismos privados y públicos		X						X	
Portafolio de servicios		X					X		
Parque automotor		X					X		
Demora en el despacho				X				X	
Falta atención a los usuarios				X				X	
<b>FINANCIERA</b>									
Liquidez y disponibilidad de fondos internos	X						X		
Capacidad de endeudamiento		X						X	
Rentabilidad retorno de la inversión			X					X	
Habilidad para competir con precios					X		X		
Buena estructura patrimonial	X							X	

Buena rotación de cartera	X						X	
<b>TALENTO HUMANO</b>								
Nivel académico del talento		X					X	
Estabilidad					X		X	
Rotación					X		X	
Nivel de remuneración					X		X	
Accidentalidad						X		X
Sentido de pertenecía			X					X
<b>TECNOLOGICA</b>								
Capacidad de innovación			X					X
Nivel tecnológico		X					X	
Aplicación de tecnología de computadores					X			X

FUENTE: Esta investigación, Pasto Octubre de 2006

▪ **Análisis y conclusiones matriz pci:**

**CAPACIDAD DIRECTIVA**, dentro de esta categoría, las variables de mayor impacto se encuentran el conocimiento del sector y la propiedad de edificaciones, las cuales son consideradas fortalezas altas de la organización, por consiguiente podemos decir que Flota Guaitara se encuentra bien es este aspecto ya que cuenta con buenas fortalezas para enfrentar el impacto del entorno.

**CAPACIDAD COMPETITIVA**, encontramos que entre las variables de mayor impacto se encuentran la lealtad y satisfacción del cliente, la participación en el mercado, el portafolio de servicios y el parque automotor; aspectos que han sido considerados fortalezas medias de la empresa, nos encontramos bien en este campo ya que es mayor el numero de fortalezas que debilidades y son muy importantes para poder tener una mayor capacidad para competir.

**CAPACIDAD FINANCIERA**, entre las variables de mayor impacto está la liquidez y disponibilidad de fondos la cual es una fortaleza alta mientras que la habilidad para competir con precios lleva un impacto alto pero se considera una debilidad media debido al gran choque de precios que se genera en el Terminal, con lo cual no se pude mantener un precio estable para competir.

**CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO**, la variable que tiene un impacto alto es respecto a la estabilidad laboral, frente a la cual la empresa posee una debilidad media debido al constante cambio de personal y los tipos de contratación. Podemos darnos cuenta que en este campo es mayor el numero de debilidades

que fortalezas, con lo cual nos hace pensar que este aspecto debe tomarse muy en cuenta por la empresa para buscar mecanismos de mejorar en este sentido.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA, al analizar este aspecto nos encontramos que la variable que representa un mayor impacto es respecto al nivel tecnológico, en el cual la empresa posee una fortaleza media al faltarle sistematizar las taquillas.

Del análisis interno podemos decir, que la empresa se encuentra bien organizada, se realiza ordenadamente sus funciones y maneja bien el sector del transporte, en donde más debilidades posee, como ya se había expresado anteriormente es en lo referente al talento humano, dado que debe motivar más a personal, brindarle una mejor remuneración y estabilidad; aspectos que mejorarían considerablemente el sentido de pertenencia hacia la organización.

## 9.2 ELABORACIÓN DE MATRICES EXTERNAS

Al igual que en el desarrollo interno, se presentan las siguientes matrices que ayudan al análisis externo.

### 9.2.1. Matriz de evaluación de factores externos Mefe:

**Tabla 4. GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE EXTERNO SELECCIÓN DE VARIABLES**

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
Impacto de la naturaleza.	A		X		
Recuperación desempleo.	O			X	
Inseguridad en vías por caída de piedras.	A		X		
Desarrollo del producto interno bruto en la región.	O			X	
Derrumbes en carretera.	A		X		
Accidentes en carreteras.	A		X		
Crecimiento de la tasa de natalidad en el país.	O			X	
Paro del gremio transportador.	A		X		
Mal estado de las carreteras.	A	X			
Desarrollo de las comunicaciones	O				X
Problemática social	A	X	X		

Costo del peaje.	O				X
Avance de la tecnología.	A	X			
Competencia desleal.	O				X
Dispositivo de velocidad.	O				X
Gas natural para los vehículos.	A	X			
Gran competencia.	O				X
Festividades.	A		X		
Leyes emanadas por el ministerio	A	X			
Incremento del precio de la gasolina.					

Fuente: Esta investigación Pasto Septiembre de 2006.

A: Amenazas

O: Oportunidades

AM: Amenaza mayor

am: Amenaza menor

OM: Oportunidad mayor

om: Oportunidad menor

CALIFICACIONES: AM: 1 OM: 4

am: 2 om: 3

**Tabla 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE**

VARIABLES CLAVES	PONDERACIÓN	CAL	RESULTADO PONDERADO
<b>AMENAZAS:</b>			
Problemática social	0.05	1	0.05
Leyes emanadas por el ministerio	0.09	2	0.18
Gran competencia.	0.10	1	0.1
Mal estado de las carreteras.	0.15	1	0.15
Impacto de la naturaleza.	0.10	2	0.2
Incremento precio de la gasolina.	0.10	2	0.2
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
Crecimiento de la tasa de natalidad en el país.	0.04	3	0.12
Recuperación desempleo.	0.05	3	0.15
Desarrollo de las comunicaciones	0.10	4	0.4
Avance de la tecnología	0.07	4	0.28

Gas natural para los vehículos.	0.09	4	0.36
Festividades.	0.06	4	0.24
<b>TOTAL:</b>	<b>1.00</b>		<b>2.43</b>

Fuente: Esta investigación Pasto Septiembre de 2006.

▪ **Análisis y comentarios matriz mefe:**

Analizando la matriz MEFE encontramos una tendencia a amenazas por ser el resultado menor al promedio de 2.5, esto se refleja claramente al existir mayor numero de amenazas y pocas oportunidades, por tal motivo, es importante que se este al tanto del ambiente, sobre todo informándose sobre el estado de las carreteras y del clima, para poder tomar a tiempo decisiones acerca de despachar o no un viaje, con esto se busca evitar el daño o perdida de los autos o vidas humanas.

Cabe resaltar el gran problema de orden publico por el que atraviesa el país, por lo cual existen tantos grupos al margen de la ley que en sus actos terroristas desestabilizan el sector del transporte, aun así seria conveniente tratar de tener buenas relaciones con ellos para evitar que tomen represarías contra la empresa. Entre las amenazas mas importantes encontramos el precio de los combustibles que han ido en alza debido al desmonte de los subsidios por parte del gobierno, es algo para tener en cuenta, por parte de la empresa para que no afecte de manera importante las ganancias o utilidades, ya que dichos incrementos no se pueden ver reflejados en el precio de los tiquetes.

Seria importante analizar la rentabilidad que genera adquirir automóviles que trabajes con gas natural ya que no se afecta el medio ambiente y puede resultar muy económico.

Entre las oportunidades más relevantes encontramos el desarrollo de las comunicaciones y el avance de la tecnología, con lo cual se logra un mayor control sobre los viajes y por ende una mejor prestación del servicio.

### 9.2.2. Matriz de perfil competitivo Mpc:

**Tabla 6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC**

FACTORES CLAVES DE EXITO	PON	FLOTA GUAITARA		SUPERTAXIS		COTRANAR	
		CL	RES	CL	RES	CL.	RES
Participación en el mercado.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Competitividad en precio.	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Posición financiera.	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2
Calidad de servicio.	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del consumidor.	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Experiencia.	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Red de agencias.	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Parque automotor.	0.20	4	0.8	4	0.8	2	0.4
Diversidad competitiva.	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4
<b>Total Resultado Ponderado.</b>	<b>1.00</b>		<b>3.45</b>		<b>3.4</b>		<b>2.8</b>

Fuente: Esta investigación, Pasto Octubre de 2006

#### ▪ **Análisis y conclusiones matriz mpc:**

Analizando la matriz presentada anteriormente se deduce que Flota Guaitara, es una empresa fuerte en lo que respecta a las variables de: posición financiera, calidad de servicio, lealtad del consumidor, red de agencias y parque automotor. Dentro de las variables donde tiene mayor debilidad encontramos con respecto a la diversidad competitiva ya que aunque posee estación de servicio propia, esta no se compara con la calidad, buena ubicación y trascendencia de la estación de servicio con que cuenta Supertaxis y Cootranar.

Al analizar el resultado final nos encontramos que Flota Guaitara tiene un puntaje de 3.45 con lo cual supera en poco a Supertaxis que es una de las empresas consideradas fuerte competencia.

Flota Guaitara sobre sale a Supertaxis en aspectos tales como: la calidad del servicio ya que se cuenta con gran fidelidad de sus clientes, también en lo referente a la red de agencias gracias a la taquilla en Tuquerres aspecto que no tiene Supertaxis.

### 9.2.3 Matriz de evaluación del perfil de amenazas y oportunidades (poam):

Tabla 7. MATRIZ DE IMPACTO POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO	
			MAY	MEN
<b>FACTOR ECONOMICOS:</b>				
- PIB	X			X
- Inflación		X		X
- Desempleo	X			X
- Salario mínimo legal		X		X
- Liberación precio de combustibles		X	X	
- Gas natural vehicular	X		X	
<b>FACTOR DEMOGRAFICO:</b>				
- Tasa de natalidad.	X			X
- Tasa de mortalidad.		X		X
<b>FACTOR TECNOLOGICO:</b>				
- Desarrollo de las comunicaciones.	X		X	
- Avance de la tecnología.	X		X	
- Dispositivo de velocidad.	X			X
<b>FACTOR ECOLOGICO:</b>				
- Gas natural vehicular.	X		X	
- Impacto de la naturaleza.		X	X	
<b>FACTOR CULTURAL:</b>				
- Problemática social.		X	X	
- Festividades.	X		X	
<b>FACTOR LEGAL:</b>				
- Decreto 171 del 5 de febrero de 2001.		X		X

Fuente: Esta investigación, Pasto Octubre de 2006

#### ▪ Análisis y conclusiones matriz poam:

##### -Análisis del entorno económico

Las variables de mayor impacto e importancia para la empresa, rescatamos las siguientes:

**Oportunidades;**

Gas Natural Vehicular. Esta es una gran oportunidad tomándose en consideración de términos económicos, ya que el gas no está sujeto a los vaivenes de las tasas de cambio ni de los precios internacionales por lo tanto se constituye en un combustible económico que también contribuye a la conservación del medio ambiente.

**Amenaza;**

Liberación Precio De Combustibles. La política de intervención de los precios de los combustibles ha estado dirigida al desmonte gradual de los subsidios a la gasolina, este se lleva acabo principalmente para alcanzar el precio internacional. Esta variable económica, tiene una gran incidencia para la empresa debido a que con las constantes alzas, se perjudica el costo del transporte implicando en disminución de las utilidades para los propietarios de vehículos.

**-Análisis del entorno tecnológico:**

podemos destacar las siguientes variables que nos ofrecen la posición de la empresa frente a ellas:

**Oportunidad**

Desarrollo de las comunicaciones y Avance de la tecnología. Estas dos variables son de gran importancia para la empresa debido a que su implementación ayuda a mejorar los procesos de la prestación del servicio de transporte y por ende mejora su calidad constituyéndose en un arma para acoger mas clientes.

**-Análisis del entorno ecológico**

En éste encontramos como variables importantes de gran impacto las siguientes:

**Oportunidad**

Gas natural vehicular. Esta variable vista por el lado ecológico, presenta una gran oportunidad en sentido de conservación del medio ambiente, ya que las emisiones de gases no son tan dañinas con este combustible como lo es con la gasolina; el Ministerio de Medio Ambiente ha venido promocionando el uso del gas natural comprimido como una alternativa de carburante menos contaminante.

**Amenaza**

Impacto de la naturaleza. Este variable es de gran importancia y afecta mucho a la empresa, dado el perjuicio que trae para el transporte el mal estado de las vías con lo cual se dañan los automotores, además la inclemencia del tiempo sobrelleva a caída de piedra y derrumbes que obstaculizan el transito. Son inconvenientes sobre los cuales no se puede tener un control y afecta fuertemente la normal prestación del servicio.

### **-Análisis del entorno cultural**

Podemos destacar las siguientes variables que afectan la empresa:

#### **Oportunidad**

Festividades. El país cuenta con diversidad de festividades que por lo general implican gran movilidad de pasajeros por lo tanto la reactivación del servicio de transporte.

#### **Amenaza**

Problemática social. Encontramos todos los actos terroristas propiciados por los grupos al margen de la ley que perturban la normal prestación del servicio de transporte. Esto afecta de gran importancia la empresa ya que con la quema y daño de vehículos es necesario largos tramites para hacer el cumplimiento de pólizas para restituir el parque afectado y mientras tanto se dejan de percibir ingresos.

## **9.4 SELECCIÓN Y ANALISIS DE OPCIONES ESTRATÉGICAS**

Después del estudio del macro y micro ambiente, del desarrollo de las matrices anteriores que colaboraron en el análisis interno y externo de la empresa desarrollamos la siguientes matrices que dan un panorama mas amplio para la formulación de las estrategias idóneas para el desarrollo y crecimiento de la empresa, por lo tanto tenemos:

### 9.3.1 Matriz Dofa:

<p>MATRIZ DOFA</p>	<p><b>O1</b> Avance de la tecnología</p> <p><b>O2</b> Desarrollo de las comunicaciones</p> <p><b>O3</b> Las festividades.</p> <p><b>O4</b> El dispositivo de velocidad.</p> <p><b>O5</b> Gas natural para los vehículos</p>	<p><b>A1</b> Problemática social.</p> <p><b>A2</b> Inseguridad en vías por derrumbes y el impacto de la naturaleza.</p> <p><b>A3</b> Leyes emanadas por el ministerio.</p> <p><b>A4</b> Incremento del precio de la gasolina.</p> <p><b>A5</b> Gran competencia.</p>
<p><b>F1</b> Calidad del servicio.</p> <p><b>F2</b> Excelente parque automotor.</p> <p><b>F3</b> Alta capacidad de endeudamiento</p> <p><b>F4</b> Cobertura.</p> <p><b>F5</b> Costo de los pasajes en promedio a los de la competencia.</p>	<p><b>F1- F2 - F5 - O3</b> Ejecutar programas de marketing, resaltando el parque automotor y dándonos a conocer como una empresa que brinda un servicio con calidad y precios razonables.</p> <p><b>F2 – O2 - O4:</b> Aprovechar el desarrollo de las comunicaciones y el dispositivo de velocidad, para implementarlos en los autos, con el fin de tener un mayor control y brindar viajes mas seguros.</p> <p><b>F2 - O5:</b> Empezar por implementar el gas natural en algunos vehículos de la empresa.</p> <p><b>F3 - O1:</b> Crear un programa contable para las taquillas, con el cual se expida tiquetes, planillas de viaje y demás movimientos.</p>	<p><b>F1 - F4 - A5:</b> Seguir prestando el servicio con calidad y cubriendo todas las rutas asignadas, para enfrentar la competencia y generar barreras a la entrada de nuevas empresas</p> <p><b>F5 - A4:</b> Mantener un precio estable en los tiquetes sin reflejar en ellos el incremento del precio de la gasolina.</p> <p><b>F3 - A1 - A2:</b> Optar por sistemas de comunicación que permitan tener un control sobre los viajes, para no despachar en caso de mal estado de vías o interrupciones guerrilleras.</p> <p><b>F2 - A3:</b> Mantener buenas relaciones con el Ministerio de Transporte para adoptar las disposiciones gubernamentales que puedan presentarse.</p>
<p><b>D1</b> Excesiva rotación de personal.</p> <p><b>D2</b> Falta atención a los usuarios</p> <p><b>D3</b> Bajos incentivos laborales.</p> <p><b>D4</b> Imposibilidad de tener un completo control sobre viajes.</p> <p><b>D5</b> Falta de un software para las taquillas.</p>	<p><b>D3 - O1:</b> Adoptar una escala salarial y una política de contratación acorde con el nivel de capacitación</p> <p><b>D5 - O3:</b> Aprovechar las festividades dando precios especiales o servicios adicionales, para incrementar la utilización del servicio.</p> <p><b>D4 - O4:</b> Con el dispositivo de velocidad, se tiene un mayor control sobre los viajes, ya que existe la seguridad que se esta cumpliendo con los limites de velocidad.</p> <p><b>D2 - O1 - O2</b> Brindar mayor comodidad a los usuarios creando una pagina de Internet, con la cual los clientes puedan obtener información de la empresa, además de tener un correo para recibir sugerencias, quejas etc.</p>	<p><b>D5 - D3 - A5:</b> Crear alianzas estratégicas con la competencia, para disminuir la rivalidad en pro a incrementar la utilización del servicio y así se incrementaría los recursos para la implementación de un software en taquillas e incentivos a trabajadores.</p> <p><b>D4 - A1 - A2:</b> Implementar un sistema de control que permita a la empresa comunicarse con los conductores en carretera, de esta manera poder solucionar cualquier percance durante el viaje.</p>

**9.3.2 Matiz de la Gran Estrategia.** Por sus condiciones y circunstancias particulares evaluadas, la empresa Flota Guaitara SA se ubica en el cuadrante uno (crecimiento rápido del mercado y posición competitiva fuerte) lo que la identifica como una empresa poseedora de una magnífica posición estratégica a la cual se le recomienda el uso de las siguientes estrategias:

**-Desarrollo del mercado:**

Analizando el sector competitivo podemos darnos cuenta, que existe un gran número de empresas que brindan las mismas rutas y horarios, generando competencia por precio y calidad, pero dando un vistazo a las necesidades del consumidor y con el ánimo de llevar a cabo la estrategia de desarrollo del mercado, hemos detectado que Flota Guaitara, necesita buscar ampliar su cobertura actual para ofrecer nuevas rutas, entre las cuales queremos plantear como opción la ruta **Ipiales -- Pasto – Manizales** dada la gran afluencia de comunidad estudiantil residente en Pasto que se desplaza a Manizales para culminar sus estudios y en el momento no existe ninguna empresa que brinde el transporte en esta ruta.

Ya que se cuenta con un buen parque automotor y de conseguir esta ruta sería la única empresa que la brinde hace ver esta estrategia muy atractiva para ser implementada.

**Para el desarrollo de esta estrategia es necesario:**

- Realizar un estudio de mercado en el cual se hagan encuestas en carretera a los posibles usuarios del servicio con el fin de identificar necesidades, expectativas y demanda.
- Presentar ante la Superintendencia de Puertos y transporte y el Ministerio de Transporte un estudio de ruta en el cual se debe justificar la conveniencia del implementar el servicio.
- Realizar los trámites pertinentes y disposiciones requeridas por el Ministerio de transporte para la habilitación de la nueva ruta.

En cuanto el Ministerio de Transporte les haya aprobado la ruta, la empresa debe encaminarse a las siguientes actividades:

- Establecer la escala de valor del tiquete de viaje teniendo en cuenta un precio que sea accesible al público y represente los costos para prestar el servicio más la utilidad del propietario.
- Abrir una taquilla en la ciudad de Manizales y dotarla con todos los implementos necesarios para poder prestar el servicio.

- Tratar de incorporar más automóviles tanto de propiedad de la empresa, al igual que colocando a la venta cupos para el ingreso en el Grupo B Microbús (10 – 19 pasajeros), y en el Grupo C (Bus, buseta más de 19 pasajeros), con el fin de ofrecer un mejor servicio.
- Establecer mecanismos de evaluación y control del servicio.

Con la implementación de la nueva ruta se busca incrementar los ingresos, el valor de la empresa y su rentabilidad.

**-Integración hacia atrás:**

Flota Guaitara con la reciente adquisición de la estación de servicio a incursionado en un nuevo negocio, por lo tanto es necesario realizar un plan de acción que facilite a la empresa el manejo de la misma y que además le beneficie incrementando sus ingresos.

Por lo tanto sería conveniente:

- Invertir en la ampliación y mejoramiento de la estación de Servicio.
- Teniendo en cuenta que el mercado de abastecimiento de gasolina se encuentra saturado actualmente, se ve la necesidad de captar nuevos clientes realizando visitas a empresas de transporte con el fin de conseguir convenios para la utilización del servicio de la estación de manera permanente.
- Además también es conveniente realizar ciertos descuentos a los socios de la empresa por la utilización permanente de la estación, obsequiando bonos u ofreciendo una lista de precios especiales para los mismos.
- Crear un almacén donde se vendan productos que utilizan los vehículos como son aceites, lubricantes, grasas, pastillas de frenos, hojas de resorte, lujos y accesorios.

Dentro de las actividades a realizar para la consecución de la estrategia encontramos:

- Es conveniente que el Administrador de la estación realice visitas a las demás empresas de transporte de operación nacional y urbana para la consecución de convenios para el abastecimiento de gasolina al parque automotor de las mismas.

- Para prestar un servicio oportuno, la persona encargada de administrar la estación de servicio, deberá organizar un cronograma detallado donde se especifique los horarios en los cuales se atenderá exclusivamente a los vehículos de la empresa, como también los horarios para la atención de los vehículos pertenecientes a las empresas que realicen convenios con Flota Guaitara para la utilización de la bomba de gasolina.
- Equipar el almacén con todos los implementos necesarios para la prestación del servicio y con un buen inventario de productos para la venta.
- Dotar el personal de la estación con uniformes con el logo distintivo de la empresa.
- Dentro de esta estrategia y para mejorar el servicio se ve la necesidad de contratar un Islero más y una persona encargada de las ventas en el almacén.

Con esta la implementación de esta estrategia, se busca aumentar los ingresos de la empresa, incrementar el valor de la empresa al poseer nuevas instalaciones y un nuevo negocio con buena rentabilidad.

Por consiguiente brindar un servicio extra tanto a los socios de la empresa como al público en general que no tendrán que desplazarse a otras estaciones para abastecer sus vehículos de combustible y realizar el mantenimiento necesario permanentemente y con facilidad de pago (por medio de tiquetera).

#### **-Recursos para la inversion:**

Para llevar a cabo las anteriores estrategias planteadas, se ve la necesidad de vender el edificio que la empresa posee actualmente, por lo que lo consideramos inficioso, los recursos de esta venta se destinaran a invertir en la compra de dos casas aledañas a la estación de servicio para ampliarla, edificar las oficinas y el almacén, además de invertir en el stock de inventarios del almacén.

Todas estrategias están encaminadas a centralizar los negocios de la empresa para poder tener un mejor control de los mismos.

#### **-Diversificación concentrica:**

Teniendo en cuenta que la actividad principal de Flota Guaitara es el transporte de pasajeros y analizando todos los requisitos que se deben cumplir para la obtención de la tarjeta de operación, la cual es el documento único que autoriza a un vehiculo para prestar el servicio publico de transporte de pasajeros por carretera bajo la responsabilidad de una empresa, nos encontramos con la Constancia de las revisiones técnico-mecánicas vigentes.

Por el momento en la ciudad de Pasto es el IDAT el único centro de diagnostico para emisiones de gases, revisión técnico-mecánica entre otros, que se encuentra

habilitado por el Ministerio de Transporte, para expedir la constancia de revisión técnico-mecánica. Otra opción que se maneja consiste en desplazarse a la ciudad de Ipiales donde se encuentra el Centro de Diagnostico Autopanamericano para que se les expida dicha constancia.

Al no contar con otro centro de diagnostico habilitado en la ciudad, la estrategia que queremos plantear es la instauración de un Centro de diagnostico Automotor de propiedad de Flota Guaitara para cubrir con las necesidades del mercado con respecto al control del estado de los vehículos, buscando satisfacer las expectativas de los conductores que se desplazan hacia la ciudad de Ipiales, brindándoles el servicio en la ciudad de Pasto. Esta se ve como una oportunidad para la empresa, pero cabe resaltar que es una propuesta que debe ser estudiada por la Junta Directiva de Flota Guaitara y de ser implementada seria en el largo plazo.

En caso de que se quiera por parte de la empresa diversificarse, Para el desarrollo de esta estrategia se hace necesario:

- Realizar los tramites pertinentes ante el Ministerio de Transporte, la Superintendencia de Puertos y Transporte y la Secretaria de Transito para los permisos de poder montar el Centro de Diagnostico.
- Constitución legal de la empresa.
- Inversión en infraestructura y equipos para desarrollo del Centro.
- Reclutamiento y selección del personal idóneo para la prestación del servicio

Dentro de las actividades siguientes al montaje del centro se debe enfocar a:

- Realizar actividades de mercadeo y publicidad del centro, con el fin de darse a conocer entre el gremio transportador.
- Buscar convenios con empresas de transporte para que estas hagan uso frecuente del centro de Diagnostico.

Los recursos necesarios para el montaje del Centro pueden provenir de capitalizaciones de asociados, y la realización de endeudamiento financiero a largo plazo.

Los resultados esperados con esta estrategia se encuentran encaminados a incrementar los ingresos de la empresa, poder brindar este servicio a la comunidad y sobre todo a los asociados agilizando el trámite y consecución de los documentos necesarios para el normal transito de los automotores.

## **10. REDEFINICION ESTRATEGICA**

Recogiendo lo fundamental del análisis resultante de las encuestas, entrevistas y la aplicación de matrices de estudio, este trabajo se orienta en primer lugar a una redefinición estratégica de Flota Guaitara. En tales términos se proponen los siguientes elementos centrales para el plan:

### **10.1 FORMULACION DE LA MISION**

Flota Guaitara S.A. es una empresa dedicada a la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros, giros y encomiendas, estamos orientados al cliente y la excelencia en el servicio, por lo cual nuestras operaciones son eficientes y consistentes, contamos con gente de primera calidad, la cual apoya a la organización para su desarrollo integral.

Para la óptima prestación del servicio la empresa busca estar al día en la tecnología y la comunicación, Flota Guaitara es consiente de su responsabilidad social y propende por el comportamiento ético y honesto en todas sus funciones.

### **10.2 FORMULACION DE LA VISION**

Flota Guaitara S.A. se convertirá en la empresa de transporte preferida por los clientes en cada uno de los destinos y servicios que ofrece. El liderazgo en el mercado lo logrará con el compromiso cumplido diariamente por parte de todos los integrantes de la empresa, así como la excelencia en el servicio, teniendo siempre clientes satisfechos.

### **10.3 CREENCIAS Y PRINCIPIOS**

- Cumplimiento
- Eficiencia
- Liderazgo
- Lealtad
- Rectitud, honestidad y ética.

## **10.4 VALORES**

**CALIDAD:** haremos las cosas bien, cumpliremos con todo lo programado y escucharemos al cliente.

**EXCELENCIA:** buscaremos sobrepasar el cumplimiento de los objetivos y perseguiremos la perfección.

**TRASCENDENCIA:** buscaremos dejar una huella positiva en nuestros usuarios, lo que permitirá que nos recuerden siempre al momento de realizar un viaje.

## **10.5 OBJETIVOS**

La Planeación Estratégica va encaminada al mejoramiento de la empresa, por lo tanto los siguientes objetivos son formulados a partir del estudio tanto interno como externo practicado a la misma:

### **-ESTRATEGICOS:**

- Ampliación de la cobertura actual, con la apertura de nuevas rutas con el fin de lograr una mayor captación de clientes y el crecimiento de la organización.
- Desarrollo de nuevos negocios inherentes al transporte que permitan lograr una mayor participación en el mercado.

### **-FUNCIONALES:**

- Captación de un 15% de nuevos clientes para la Estación de Servicio, encaminado al desarrollo y fortalecimiento del mismo.
- Dar a conocer más la empresa en la ciudad, para la captación de nuevos clientes, y por ende el incremento de los ingresos que ayudara al fortalecimiento de las finanzas de la organización.

### **-OPERATIVOS:**

- Agilizar la prestación del servicio en taquillas con el fin de mejorar la imagen de la empresa y prestar un mejor servicio a los clientes.
- Crear una política de descuentos en temporadas que permita incrementar el número de personas que utilizan los servicios que por consiguiente aumentan los ingresos empresariales.

## 10.6 ARBOL DE PROBLEMAS

Figura 2. DEMORA EN EL DESPACHO DE VEHICULOS

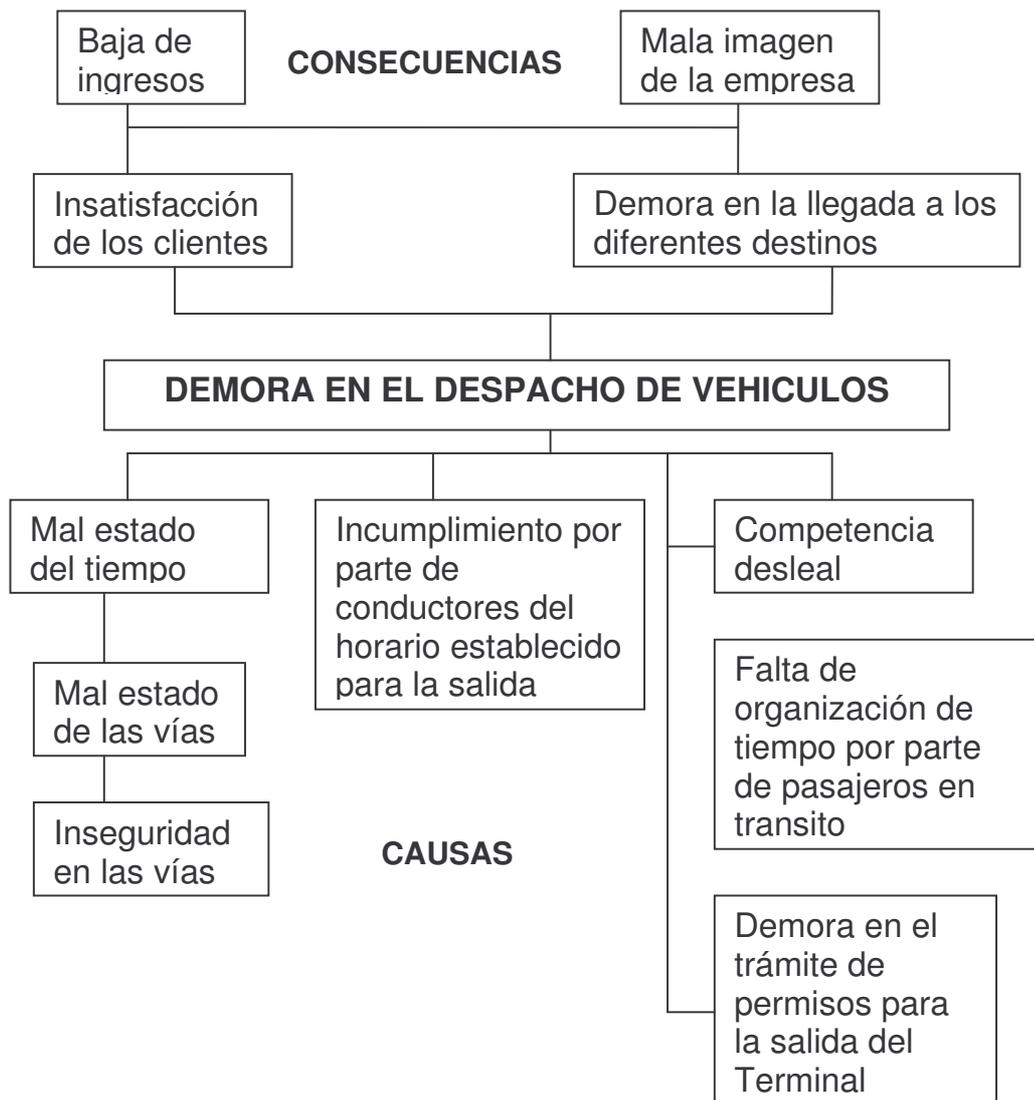
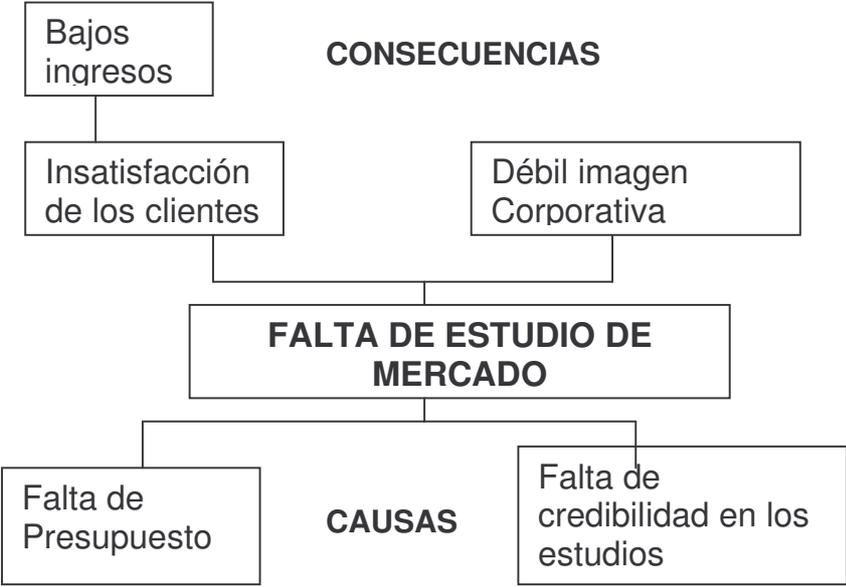
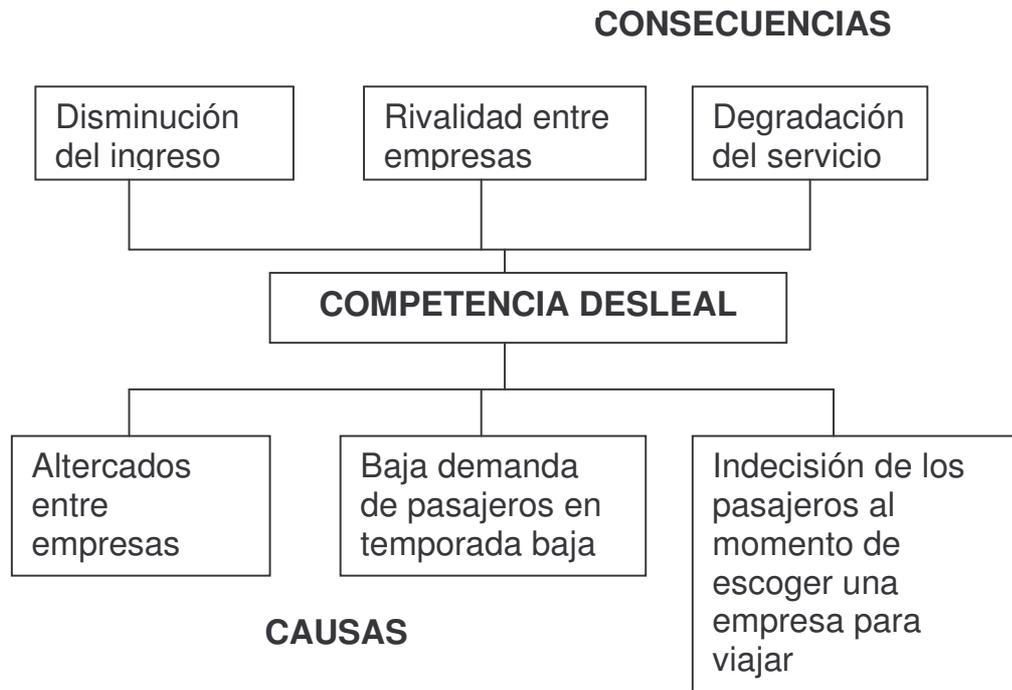


Figura 3 FALTA DE ESTUDIOS DE MERCADO



**Figura 4 COMPETENCIA DESLEAL**



## 10.7 ARBOL DE OBJETIVOS

Figura 5. DISMINUIR LA COMPETENCIA

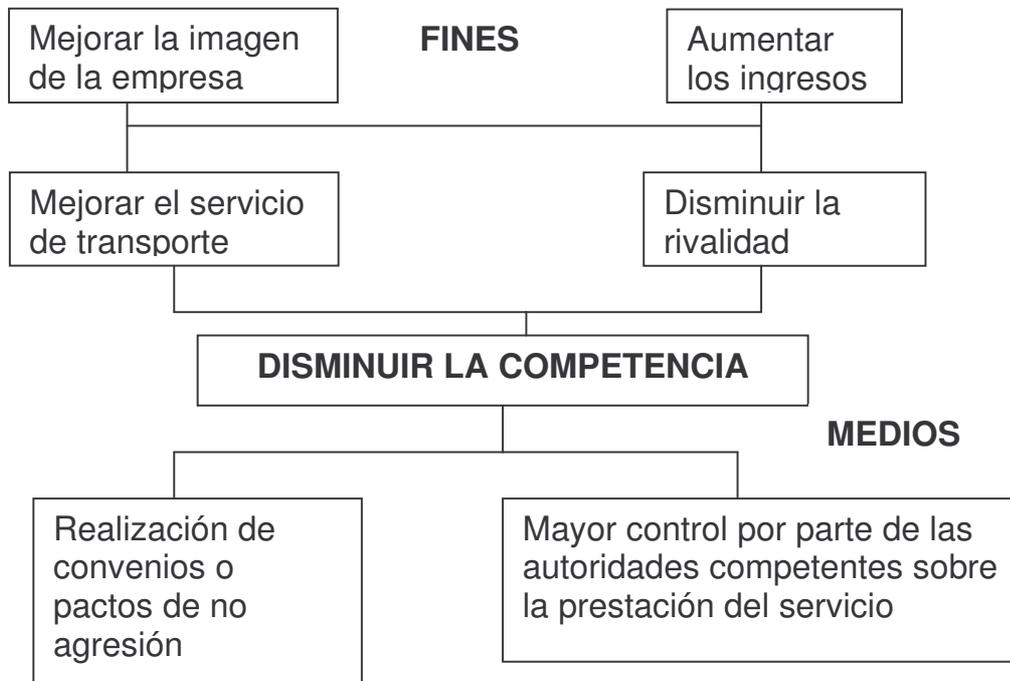
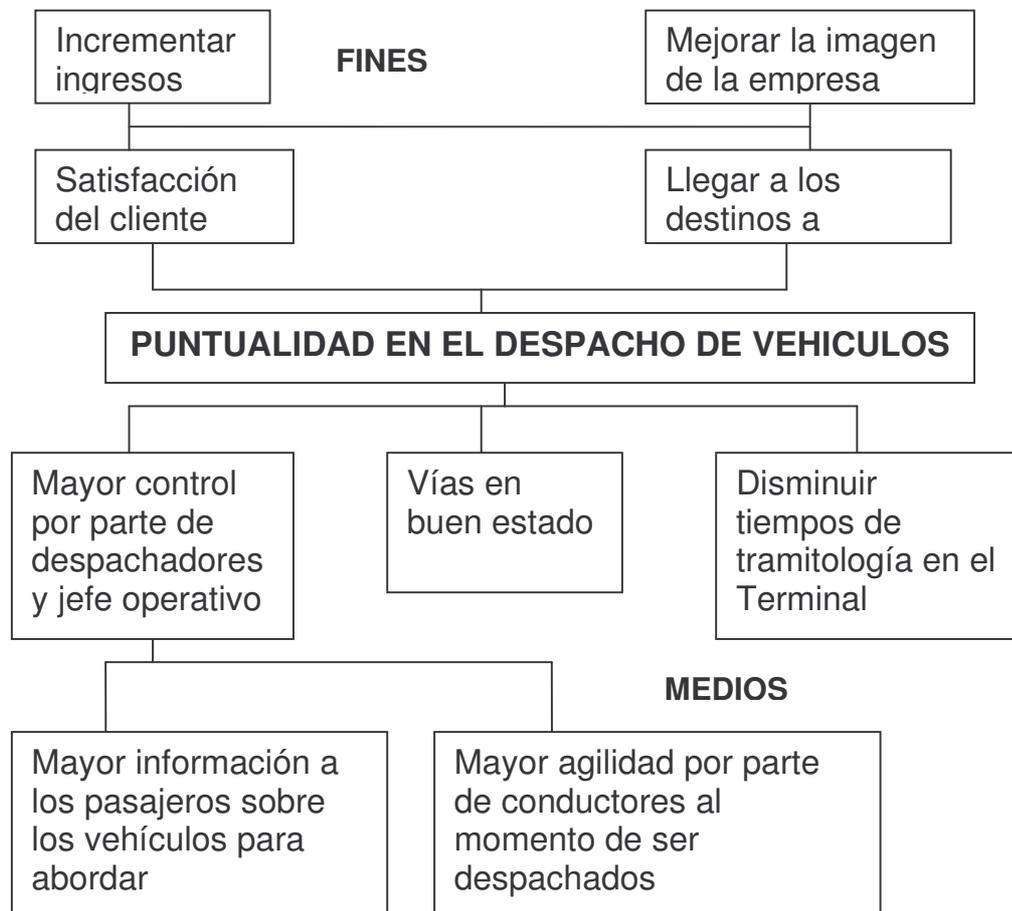


Figura 6. PUNTUALIDAD EN EL DESPACHO DE VEHICULOS



**Figura 7. ELABORACION DE ESTUDIOS DE MERCADO**



## **11. PLAN DE ACCION**

Para poder aplicar el plan estratégico y conforme al alcance de los objetivos, es necesario definir el plan de acción que permita conseguirlos mediante las estrategias definidas; los planes de acción son encaminados a lograr la integración de la organización y sus diferentes áreas en la consecución de la misión, con planes funcionales y metas.

Dentro de cada cuadro se presentan los indicadores de gestión que nos permiten controlar y evaluar las acciones que queremos realizar, su finalidad va encaminada a poder tomar correctivos necesarios a tiempo en pro a la consecución de los objetivos planteados.

Fred R. David propone al respecto que es importante definir el plan de acción, dedicando el equipo de planeación estratégica mucho tiempo y esfuerzo a asegurar que estén bien concebidos, que sean coherentes con los objetivos y sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias.

El siguiente plan de acción va encaminado al desarrollo de las estrategias más viables planteadas dentro de la Matriz DOFA y la Matriz de la Gran Estrategia, por lo tanto tenemos:

### **11.1 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA:**

- Programa de marketing
- Plan de festividades
- Sistematización de taquillas

### 11.1.1 Programa de marketing

**Cuadro 13. ESTRATEGIA PROGRAMA DE MARKETING**

<b>OBJETIVO:</b> Dar a conocer mas la empresa en la ciudad, para la captación de clientes.				
<b>ESTRATEGIA:</b> Ejecutar un programa de marketing, donde se resalte el parque automotor, darnos a conocer como una empresa que brinda un servicio con calidad y precios razonables.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	INDICADOR
Elaboración de un plan de medios, según las disposiciones de la empresa, para establecer el tipo de publicidad que se necesita para este fin.	Gerencia y comité de estudios	50.000	A partir del mes de marzo de 2007	
Realizar las cotizaciones respectivas para escoger la mejor alternativa teniendo en cuenta precios y tipo de usuarios de los medios a utilizar.	Gerencia y secretaria de gerencia.	20.000	A partir del mes de marzo y abril de 2007	No de cotizaciones escogidas/ No de cotizaciones realizadas
Implementar el plan de medios seleccionado después de analizar las alternativas.	Gerencia	200.000	A partir del mes de abril de 2007	
Hacer seguimiento del número de usuarios de la empresa para determinar el incremento de los mismos después de implementar el plan de marketing.	Grupo de apoyo	15.000	A partir del segundo semestre de 2007	No de usuarios nuevos/ Total de usuarios actuales.

### 11.1.2 Plan de festividades

**Cuadro 14. ESTRATEGIA PLAN DE FESTIVIDADES**

<b>OBJETIVO:</b> Crear una política de descuentos en temporada.				
<b>ESTRATEGIA:</b> Aprovechar las festividades dando precios especiales o servicios adicionales, para incrementar la utilización del servicio, lo cual se reflejaría en mayores ingresos para la empresa.				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>INDICADOR</b>
Elaborar un cronograma especificando fechas de temporada alta y baja para determinar cuando hay mayor afluencia de pasajeros.	Secretaria de gerencia y Taquilleros.	5.000	A partir del mes de abril de 2007	
Analizar el monto del descuento que se podría hacer en temporada sin afectar en gran medida las ganancias.	Junta directiva y Gerencia.		A partir del mes de abril de 2007	Total de gastos diarios por vehiculo / Total de producido por día.
Hacer circulares en temporada alta indicando los precios de los tiquetes con su respectivo descuento y pegarlos en la taquilla y los vehículos de la empresa.	Secretaria de gerencia.	25.000	A partir del mes de mayo de 2007	No de pasajeros en temporada del año anterior / No de pasajeros en temporada de este año
Prestar el servicio con eficiencia haciendo sentir cómodos a los usuarios y a la vez dando a conocer las ventajas de viajar en los vehículos de la empresa.	Taquilleros y conductores.	20.000	A partir del mes de mayo de 2007	

### 11.1.3 Sistematización de taquillas

**Cuadro 15. ESTRATEGIA SISTEMATIZACION DE TAQUILLAS**

<b>OBJETIVO:</b> Agilizar la prestación del servicio en taquillas.				
<b>ESTRATEGIA:</b> Crear un programa contable para las taquillas, con el cual se expida tiquetes, planillas de viaje y demás movimientos.				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>INDICADOR</b>
Contratar un ingeniero de sistemas, el cual se encargue de diseñar el programa para las taquillas.	Gerente	5.000.000	A partir del mes de Abril de 2007	Antes de implementar sistema:  Hora de llegada del cliente/ hora de partida del cliente.
Dotar las taquillas con los computadores necesarios para el manejo del programa.	Gerente	13.000.000	A partir del mes de Mayo	Después de implementar sistema:
Capacitación a despachadores.	Ingeniero de sistemas	100.000	A partir del mes de Mayo.	Hora de llegada del cliente/ Hora de partida del cliente

### 11.2 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA:

- Desarrollo del mercado
- Estrategias integración hacia atrás 1 y 2

### 11.2.1 Desarrollo del mercado

**Cuadro 16. ESTRATEGIA DESARROLLO DEL MERCADO**

<b>OBJETIVO:</b> Ampliar la cobertura actual y por ende incrementar los ingresos de la empresa.				
<b>ESTRATEGIA:</b> Abrir la ruta Ipiales – Pasto – Manizales.				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	INDICADOR
Elaboración de un estudio de mercado, donde se practiquen encuestas en carretera a los posibles usuarios del servicio.	Comité de estudios.	5.000.000	A partir del primer semestre de 2007.	No de encuestas respondidas / Total de encuestas.
Elaboración del estudio de ruta.	Gerencia y comité de estudio.	500.000		No pasajeros que quieren el servicio / Total de encuestas.
Presentación ante el Ministerio del estudio de ruta.	Junta Directiva y Gerencia.		A partir del segundo semestre de 2007	No de tramites realizados en un tiempo determinado / Total de tramites.
Realización de trámites y disposiciones del ministerio.	Gerencia.	200.000		
Apertura y dotación de la taquilla en la ciudad de Manizales.	Junta Directiva y Gerencia.	3.000.000		

### 11.2.2 Estrategias integración hacia atrás:

**Cuadro 17. ESTRATEGIA INTEGRACION HACIA ATRÁS 1**

<b>OBJETIVO:</b> Realización de convenios para el abastecimiento de combustible.				
<b>ESTRATEGIA:</b> Captación de clientes para la Estación de Servicio.				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>INDICADOR</b>
Elaboración de un plan de mecanismos de atracción de clientes, donde se fijen las tarifas y descuentos a ofrecer en los convenios.	Junta Directiva y Gerencia.  Gerencia y Secretaria de gerencia.	100.000	A partir del mes de febrero de 2007.	Lista de empresas:  No de cita conseguida / Total de empresas de la lista.
Reconocimiento de las empresas del sector y consecución de citas para visita.	Gerencia.	500.000	A partir del mes de febrero de 2007.	No de clientes visitados en determinado periodo de tiempo / Total citas conseguida.
Realización de visitas a empresas de transporte público y terrestre para el ofrecimiento y constitución de convenios de prestación del servicio.				No de convenios realizados / Total de empresas visitadas.

**Cuadro 18. ESTRATEGIA INTEGRACION HACIA ATRÁS 2**

<b>OBJETIVO:</b> Ampliación de servicios para la Estación de Servicio.				
<b>ESTRATEGIA:</b> Creación de un almacén Servicentro.				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>INDICADOR</b>
Endeudamiento a largo plazo para conformar el capital de inversión.	Junta Directiva y Gerencia.	25.000.000		No de tramites realizados en un periodo de tiempo determinado / Total de tramites exigidos.
Tramitar ante los organismos correspondientes la constitución del almacén.	Gerencia	3.000.000	A partir del primer semestre de 2007.	
Comunicación con proveedores de insumos para realizar el presupuesto de inversión en inventarios.	Gerencia y Secretaria de gerencia.	1.000.000		Listado de proveedores existentes.
Montaje y dotación del almacén Servicentro.	Gerencia y equipo de apoyo.	6.000.000	A partir del segundo semestre de 2007	No de proveedores con quien se ha comunicado / Total de proveedores
Adquisición de inventarios.	Gerencia y grupo de apoyo.	15.000.000		

### 11.3 PRESUPUESTO DE INVERSION

**Cuadro 19. PRESUPUESTO DE INVERSION**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>VALOR</b>
Programa de Marketing.	285.000
Plan de Festividades.	50.000
Sistematización de Taquillas	18.100.000
Abrir la ruta Ipiales – Pasto – Manizales.	8.250.000
Captación de clientes para la Estación de Servicio.	600.000
Creación de un almacén Servicentro.	25.000.000
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>	<b>52.285.000</b>

Las estrategias planteadas, anteriormente vienen a ser las mejores opciones que podría seguir la empresa, con ellas se busca:

Al implantar un programa de marketing, se busca dar a conocer la empresa, tener un mayor reconocimiento en el sector y lo mas importante poder llegar a los posibles consumidores y crear en ellos la idea del excelente servicio para su acogida al momento de viajar.

Con el plan de festividades buscamos incrementar las ventas al atraer mas clientela con descuentos sobre todo en temporadas donde la demanda es muy alta.

El sistematizar las taquillas busca agilizar la prestación del servicio y poder tener un mayor control de despachos.

Al abrir la nueva ruta se quiere incrementar, los ingresos de la empresa al ampliar la cobertura y por ende dar paso a nuevas afiliaciones de carros con lo cual se renueva el parque automotor y como tal se logra incrementar la imagen de la empresa al brindar un servicio en varias rutas y con automóviles cómodos y confortables para viajar.

Las otras dos estrategias van orientadas a mejorar la prestación del servicio, en la Estación de Gasolina, con la firma de convenios de venta, se busca dar a conocer y captar clientes y con el Almacén, se busca generar un servicio adicional a la estación.

Con todas las estrategias se valora la empresa al incrementar sus ingresos y diversificar sus servicios además de conseguir una mayor participación en el mercado.

## 12. CONCLUSIONES

- Después de conocer y analizar la historia y trayectoria de Flota Guaitara, nos deja ver que es una empresa de transporte fuerte, que se encuentra bien constituida, cuenta con buenos recursos y un personal ameno conforme con su cargo.
- Del estudio del sector competitivo al cual pertenece la empresa, podemos destacar que el parque automotor con el que cuenta la empresa, se encuentra en excelentes condiciones, apto para prestar el servicio con comodidad y agilidad. Del análisis de la escala de precios podemos determinar que maneja un promedio similar a la competencia.
- Del análisis interno de la organización, se puede deducir que se cuenta con una buena cobertura, en los destinos de alta movilidad de pasajeros, financieramente se encuentra muy bien al poseer solo pasivo a corto plazo, lo que nos da a entender que tiene una buena liquidez, con lo cual podemos concluir que, la empresa presenta un mayor número de fortalezas con las cuales puede solventar algunas debilidades.
- Del análisis externo, podemos resaltar la importancia de las festividades en la reactivación del sector, además de cómo variables económicas tales como el precio de los combustibles afecta de manera importante el costo del servicio. Un hecho importante de resaltar es la influencia que los grupos al margen de la ley tienen para desestabilizar el normal funcionamiento del servicio de transporte.
- Dentro de Plan Estratégico formulado, se contemplan las mejores opciones estratégicas en pro del crecimiento y fortalecimiento de toda la empresa. Por ende, el compromiso por parte de la administración de la empresa debe ir encaminado a mejorar aun más la satisfacción tanto del personal como de sus clientes.

## 13. RECOMENDACIONES

### **-ADMINSITRATIVAS:**

1. Realizar una revisión y actualización de los manuales de funciones y procedimientos, los cuales no han sido modificados desde la creación de la empresa, con esto se busca que estos documentos, reflejen la realidad empresarial.
2. Administrar en forma centralizada e independiente cada una de las unidades de negocio.
3. Buscar alianzas estratégicas con empresas que representan gran competencia con las cuales se pueda fijar unas reglas de juego que disminuyan la llamada guerra del centavo que se maneja entre los despachadores.
4. La realización de planeación anual tomando en cuenta el ambiente interno y externo de la empresa.

### **-EN CUANTO AL PERSONAL:**

1. Designar bonificaciones especiales y estímulos al personal donde se les reconozcan horas extras en pro de agilizar las funciones y los procesos.
2. Que el nuevo personal que se quiera integrar ala empresa, sea conseguido después de un proceso de selección en donde se tenga como objetivo contratar trabajadores idóneos para el cargo, cumpliendo con el perfil correcto y se les brinde una remuneración adecuada.
3. Adoptar políticas salariales acordes al nivel de capacitación, funcionalidad y competencia.
4. Crear un programa de capacitación para todo el personal donde se brinden becas o auxilios de estudio que permitan el crecimiento personal y mejorar los conocimientos de los trabajadores por ende se busca profesionalizar los cargos. Para lo mismo se puede establecer convenios con entidades educativas de nivel tecnológico y profesional para elevar la calificación del personal.
5. En el mismo sentido crear un programa encaminado a la profesionalización de los conductores.

Para el área contable, que es donde mayor inestabilidad laboral existe tenemos dos recomendaciones, dado el incremento de trabajo por motivo de la estación de servicio y la búsqueda de unificar el proceso contable:

- Contratar un contador publico de planta, aunque su sueldo debe ser alto, los beneficios son mayores ya que se estabilizara el departamento.
- Si aun se sigue con al política de sueldos bajos, seria recomendable contratar un Técnico o tecnólogo financiero de planta, que realice todos los procesos contables, a quien si se le puede pagar un sueldo bajo, pero al mismo tiempo conseguir un contador titulado que únicamente revise los registros contables elaborados por el técnico, de su aprobación y firma y se le pague por honorarios.

#### **-PARA EL SERVICIO:**

1. Crear un buzón de sugerencia en la taquilla del Terminal, pero hacer un buen uso de este atendiendo las sugerencias de los usuarios y tomándolas en cuenta en lo posible para mejorar el servicio.
2. Crear una lista de clientes fieles a quienes se les pueda aplicar un programa de incentivos por la utilización del servicio, tales como obsequios de lapiceros y almanaques en fin de año, rifas y mayor atención cuando se encuentre en sala de espera en el Terminal.
3. Sensibilizar a los conductores de la importancia de la buena presentación, del buen trato a los clientes y brindar el servicio con la mayor calidad posible.
4. Brindar jornadas de capacitación a despachadores y conductores para mejorar la prestación del servicio y así disminuir las demoras al despachar.
5. Realizar sondeos o estudios de mercado para determinar el nivel de satisfacción de los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

GOODSTEIN Leonardo D.; NOLAN Timothy M.; PFEIFFER J. William. Planeación Estratégica Aplicada.

SALLENAVE Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica.

CASTRILLON Manuel Garzón. Planeación Estratégica. Universidad Nacional a Distancia UNAD.

PORTER Michael. Estrategia Competitiva.

DAVID Fred R. La Gerencia Estratégica, Novena reimpresión. Bogota Colombia, 1996.

GARCIA Ricardo Y MARTINEZ Carlos. Técnicas de Planeación.

EDUCAR, Clásicos de la Administración, Bogota, 1980.

ANAYA ORTIZ Héctor, Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado de Colombia. Décima Edición 2000

MISNAZA Julio Cesar, Metodología de la Investigación. 1997

DECRETO 171 DEL 5 DE FEBRERO DE 2001. Dirección General de Transporte y Transito Automotor (Subdirección Operativa de Transporte Terrestre Automotor).

REVISTA MOTOR. Octubre de 2006

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. 2006.

## NETGRAFIA

[www.virtual.unal.co](http://www.virtual.unal.co)

[www.geocities.com](http://www.geocities.com)

[www.derechos.org](http://www.derechos.org)

[www.caracol.com.co](http://www.caracol.com.co)

[www.indexmundi.com/es/colombia](http://www.indexmundi.com/es/colombia)

# ANEXOS

## **ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA PERSONAL DIRECTIVO**

ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

1. Cuando fue fundada la empresa
2. Por quien fue fundada la empresa
3. En que lugares inicialmente opero la empresa
4. En la actualidad como esta constituida la empresa
5. Que cargos existen en la empresa
6. Como esta constituido el parque automotor
7. Cuales son las sedes en las cuales opera
8. Cuales son las rutas que maneja
9. Que se necesita para operar normalmente (requisitos)
10. Tiene la empresa metas y objetivos claramente definidos, cuales son.
11. Tiene la empresa una clara estructura organizativa que se refleje mediante un organigrama formal
12. Se cuenta con manuales de procedimiento, funciones, reglamento interno de trabajo, etc.
13. Maneja algún sistema de motivación hacia el personal
14. Posee la empresa un buen sistema de recompensas y sanciones
15. Contrata la empresa a sus empleados después de un reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas.
16. Cuenta la empresa con un buen sistema de administración de sueldos y salarios.
17. Cuenta la empresa un sistema de control financiero y ventas.

18. Cuenta la empresa con algún sistema de publicidad.
19. Realiza algún estudio al entorno, sea los clientes o la competencia
20. La empresa cuenta con alguna estrategia para competir.
21. Realizan una planificación anual

## ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA A TRABAJADORES

1. CARGO: \_\_\_\_\_
  2. EDAD: \_\_\_\_\_
  3. PROFESIÓN: \_\_\_\_\_
  4. Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa:
    - a. 0 a 6 meses
    - b. 6 a 12 meses
    - c. un año a 2 años
    - d. 2 a 4 años
    - e. 4 años en adelante
  5. Ha tenido la oportunidad de desempeñarse en un cargo diferente al que ocupa actualmente
    - a. Si
    - b. No
    - Cual \_\_\_\_\_
  6. Se siente conforme con el cargo que desempeña
    - a. Si
    - b. No
    - Por Que \_\_\_\_\_
  7. Esta conforme con el sueldo que devenga por su cargo
    - a. Si
    - b. No
    - Por Que \_\_\_\_\_
  8. Se realizan reuniones de personal, con el fin de discutir inquietudes y la situación actual de la empresa
    - a. Si
    - b. No
- (Si la respuesta es Si, responda la pregunta 9 y continúe de lo contrario salte a la 11)
9. Participa activamente de estas reuniones
    - a. Si
    - b. No
    - c. Algunas veces
    - Por Que \_\_\_\_\_
  10. Cada cuanto se realizan estas reuniones
    - a. Semanal
    - b. Mensual
    - c. Semestral
    - d. Anual
  11. Como le parece el ambiente laboral

a. Bueno b. Regular c. Malo Por Que \_\_\_\_\_

12. Se realizan actividades formales e informales en fechas determinadas.

a. Si b. No Cuales \_\_\_\_\_

13. Participa activamente en las actividades formales e informales de la empresa

a. Si b. No c. Algunas veces Por Que \_\_\_\_\_

14. Cuales son las funciones desempeña en su cargo

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. Tiene conocimiento del manual de funciones para su cargo

a. Si b. No

(Si la respuesta es SI, responda de la pregunta 18 en adelante, de lo contrario termine).

16. Concuerta con las funciones que desempeña diariamente

a. Si b. No

17. Le parece que hace falta documentar algún procedimiento

a. Si b. No Cual \_\_\_\_\_

18. Esta de acuerdo con las disposiciones de los manuales que existen en la empresa

a. Si b. No Por Que \_\_\_\_\_

### ANEXO C. FORMATO DE ENCUESTA A USUARIOS

1. EDAD: \_\_\_\_\_
2. OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_
3. DESTINO: \_\_\_\_\_
4. MOTIVO DEL VIAJE: \_\_\_\_\_
5. Desde hace cuanto tiempo usa los servicios de Flota Guaitara
  - a. 0 a 6 meses    b. 6 a 12 meses    c. mas de un año    d Otro Cual \_\_\_\_
6. Cada cuanto utiliza el servicio de esta empresa
  - a. Continuamente    b. Semanalmente    c. Mensualmente    d. Semestralmente
  - c. Cada año    d. Mas de un año    e. Esporádicamente
7. Que medio de transporte prefiere
  - a. Taxi    b. Aeroban    c. Microbús    d. Kias Por Que \_\_\_\_\_
8. Esta satisfecho con el horario de servicio que presta la empresa
  - a. Si    b. No    Por Que \_\_\_\_\_
9. Por que escoge esta empresa de transporte
  - a. Precio    b. Buen servicio    c. Seguridad    d. Comodidad    e. Rapidez
  - f. Otra Cual \_\_\_\_\_
10. Esta conforme con el precio de las tarifas que ofrece la empresa
  - a. Si    b. No    Por que \_\_\_\_\_
11. Conoce empresas de transporte que tienen los mismos destinos de Flota Guaitara
  - a. Si    b. No    Cual \_\_\_\_\_
12. Por que escoge el servicio de Flota Guaitara y no el de las empresas que conoce

a. Confiabilidad      b. Mejor servicio      c. Antigüedad      d. Costumbre  
e. Otra Cual \_\_\_\_\_

13. Tuvo algún inconveniente en el transcurso de su viaje

a. Si      b. No      Cual \_\_\_\_\_

14. Como califica el servicio prestado por la empresa

a. Bueno      b. Regular      c. Malo      Por Que \_\_\_\_\_

15. Que sugerencias le hace a esta empresa

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **ANEXO D. HABILITACIÓN DE EMPRESAS DE TRANSPORTE**

### **CONDICIONES Y REQUISITOS**

Según el decreto 171 del 5 de febrero de 2001, para obtener habilitación en la modalidad de Transporte Público Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera, las empresas deberán acreditar los siguientes requisitos:

1. Solicitud dirigida al Ministerio de Transporte, suscrita por el representante legal.
2. Certificado de existencia y representación legal expedido con una antelación máxima de treinta (30) días hábiles, en el que se determine que dentro de su objeto social desarrolla la industria del transporte.
3. Indicación del domicilio principal y relación de sus oficinas y agencias, señalando su dirección.
4. Descripción de la estructura organizacional de la empresa relacionando la preparación especializada y/o la experiencia laboral del personal administrativo, profesional, técnico y tecnólogo contratado por la empresa.
5. Certificación firmada por el representante legal sobre la existencia de los contratos de vinculación del parque automotor que no sea de la empresa. De los vehículos propios, se indicara este hecho.
6. Relación del equipo de transporte propio, de los socios o de terceros con el cual se prestara el servicio, con indicación del nombre y número de la cedula del propietario, clase, marca, placa, modelo, número del chasis, capacidad y demás especificaciones que permitan su identificación, de acuerdo con las normas vigentes.
7. Descripción y diseño de los colores y distintivos de la empresa.
8. Certificación suscrita por el representante legal sobre la existencia del programa y del fondo de reposición del parque automotor.
9. Certificación suscrita por el representante legal sobre la existencia del programa de revisión y de mantenimiento preventivo que desarrollara la empresa para los equipos con los cuales prestara el servicio.
10. Estados financieros básicos certificados de los dos (2) últimos años, con sus respectivas notas.

Las empresas nuevas solo requerirán el balance general inicial.

11. Declaración de renta de la empresa solicitante, correspondiente a los dos (2) años gravables anteriores a la presentación de la solicitud, si por ley se encuentra obligada a cumplirla.
12. Demostración de un capital pagado o patrimonio líquido de acuerdo al valor resultante del calculo que se haga en función de la clase de vehiculo y el numero de unidades fijadas en la capacidad transportadora máxima para cada uno de ellos, el cual no será inferior a trescientos (300) S.M.M.L.V., según la siguiente tabla:

<b>GRUPO A</b> 4 – 9 PASAJEROS (AUTOMÓVIL, CAMPERO, CAMIONETA)	<b>1 S.M.M.L.V.</b>
--	---------------------

<b>GRUPO B</b> 10 – 19 PASAJEROS (MICROBÚS)	<b>2 S.M.M.L.V.</b>
---	---------------------

<b>GRUPO C</b> MÁS DE 19 PASAJEROS (BUS, BUSETA)	<b>3 S.M.M.L.V.</b>
--	---------------------

Las empresas podrán acogerse a las siguientes fechas y porcentajes para acreditar el capital pagado o patrimonio líquido:

A la fecha de solicitud de la habilitación	70%
A marzo 31 de 2002	85%
A marzo 31 de 2003	100%

El salario Mínimo Mensual Legal Vigente (S.M.M.L.V.) a que hace referencia, corresponde al vigente en el momento del cumplir el requisito.

Durante los primeros cuatro (4) meses de cada año, las empresas habilitadas ajustaran este capital o patrimonio liquido de acuerdo con la capacidad transportadora máxima con la que finalizo el año inmediatamente anterior.

La habilitación para empresas nuevas no estará sujeta al análisis de factores financieros, pero si a la comprobación de lapazos del capital o patrimonio liquido exigido.

13. Copia de las pólizas de seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual establecidas por el presente decreto.

14. Duplicado del carbón de la consignación a favor del Ministerio de Transporte por pago de los derechos correspondientes, debidamente registrado por la entidad recaudadora.

**PARÁGRAFO PRIMERO:** Las empresa que cuenten con revisor fiscal, podrán suplir los requisitos establecidos en los numerales 10, 11 y 12, con una certificación suscritas por el representante legal, el contador y el revisor fiscal, donde conste la existencia de la declaraciones de renta y de los estados financieros con sus notas y anexos, ajustados a las normas contables y tributarias en los dos (2) últimos años y el cumplimiento del capital pagado o patrimonio liquido requerido.

Con esta certificación, se deberá adjuntar copia de los dictámenes e informes y de las notas a los estados financieros, presentados a la respectiva asamblea o junta de socios, de los mismos años.

**PARÁGRAFO SEGUNDO:** Las empresas nuevas deberán acreditar los requisitos establecidos en los numerales 5, 6 y 13 en un termino improrrogable no superior a seis (6) meses improrrogables, contados a partir de la ejecutoria de la resolución que le otorga la habilitación so pena que esta sea revocada.

## **ANEXO E. REQUISITOS PARA LA ADQUISICIÓN DE TAQUILLA EN LA TERMINAL DE TRANSPORTES PASTO**

- ❖ Resolución de homologación del Ministerio de Transporte, reconociendo la empresa en la modalidad básica de pasajeros. (Habilitación).
- ❖ Resolución de aprobación del parque automotor (Capacidad transportadora), rutas y horarios.
- ❖ Cámara de Comercio (Constitución).
- ❖ Fotocopia de documento de identidad del representante legal.
- ❖ Nit.
- ❖ Solicitud de taquilla dirigida al gerente de la Terminal de Transporte.
- ❖ Especificar las rutas que va a cubrir la empresa, el numero de buses y el tipo de automóviles dividido en 3 grupos:

Grupo A: De 0 a 9 Pasajeros

Grupo B: De 10 a 19 Pasajeros

Grupo C: De 20 Pasajeros en adelante

### **COSTOS DE TAQUILLA**

- ❖ Arriendo. Este valor depende de la zona donde se ubique la taquilla.
- ❖ El uso de zonas operativas del Terminal.
- ❖ Tasa de uso, la cual depende de las rutas que cubre la empresa.

\* Fuente: Esta investigación Junio de 2006

**ANEXO F. ORGANIGRAMA  
FLOTA GUAITARA S.A.**

