PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRANSPORTE LOBENA SAS

PAOLA MARCELA MUÑOZ PÉREZ
JOHN MEYER CENDALES SUAREZ

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2015

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TRANSPORTE LOBENA SAS

PAOLA MARCELA MUÑOZ PÉREZ
JOHN MEYER CENDALES SUAREZ

Director
PhD GIOVANNY MAURICIO TARAZONA BERMÚDEZ
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2015

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS 8

INTRODUCCIÓN 10

1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 11

1.1. TEMA 11

1.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 11

1.3. SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN 11

1.4. RELACIÓN CON INGENIERÍA INDUSTRIAL 11

1.5. TÍTULO 11

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 12

2.1. PLANTEAMIENTO 12

2.2. JUSTIFICACIÓN 13

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 13

3.1. OBJETIVO GENERAL 13

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13

4. ANTECEDENTES 14

5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN 15

5.1. MARCO TEÓRICO 15

5.1.1. PLANEACIÓN 16

5.1.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA 17

5.1.3. LAS CINCO "P" DE LA ESTRATEGIA. 18

5.1.3.1. ESTRATEGIA COMO PLAN 19

5.1.3.2. ESTRATEGIA COMO PATRÓN 19

5.1.3.3. ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN 19

5.1.3.4. ESTRATEGIA COMO POSICIÓN 19

5.1.3.5. ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA 19

5.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 20

5.1.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 20

5.1.5.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS 20

5.1.5.2. VISIÓN 20

5.1.5.3. MISIÓN *21*
5.1.5.4. OBJETIVOS *21*
5.1.5.5. PLANES *21*
5.1.5.6. REGLAS O NORMAS *21*
5.1.5.7. PROCEDIMIENTOS *21*
5.1.6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA *21*
5.1.7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO *22*
5.1.8. MATRIZ DOFA *22*
5.1.8.1. ASPECTOS INTERNOS *22*
5.1.8.2. ASPECTOS EXTERNOS *23*
5.1.8.3. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR DOFA *23*
5.1.9. MATRIZ EFI *24*
5.1.10. MATRIZ EFE *25*
5.2. MARCO CONCEPTUAL 27
5.3. MARCO EMPRESARIAL *30*
5.3.1. CONSTITUCIÓN *30*
5.3.2. VIGENCIA *30*
5.3.3. OBJETO SOCIAL *30*
5.3.4. ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS ACTUALES *31*
5.3.4.1. MISIÓN ACTUAL *31*
5.3.4.2. VISIÓN ACTUAL *31*
5.3.4.3. POLÍTICA DE CALIDAD *31*
5.3.4.4. OBJETIVOS DE CALIDAD *31*
5.3.4.5. ASPECTOS OPERATIVOS *32*
5.3.4.6. PARQUE AUTOMOTOR *32*
5.4. MARCO LEGAL *33*
5.4.1. NORMAS GENERALES *33*
6. DISEÑO METODOLÓGICO 33
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN: EXPLORATORIA-DESCRIPTIVA *34*
6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA: *34*
6.2.1. POBLACIÓN: *35*

6.2.2. MUESTRA: 35
6.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. 36
6.3.1. TÉCNICA DE OBSERVACIÓN SIMPLE INDIRECTA. 36
6.3.2. TÉCNICA DE INDUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA 36
6.3.3. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN. 36
6.4. TIPOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN 37
6.4.1. FUENTES PRIMARIAS 37
6.4.2. FUENTES SECUNDARIAS 38
7. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA 39
7.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DE CONDUCTORES Y PROPIETARIOS DE TRANSPORTE LOBENA 39
7.2. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DE CONDUCTORES Y PROPIETARIOS DE TRANSPORTE LOBENA. 45
7.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL ÁREA ADMINISTRATIVA. 47
7.4. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA APLICADA AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE TRANSPORTE LOBENA. 53
8. DIAGNÓSTICO 54
8.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO 54
8.1.1. ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO DEL TRANSPORTE ESCOLAR, EMPRESARIAL Y DE TURISMO 55
8.1.2. FACTORES LEGALES 55
8.1.3. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA 55
8.2. DIAGNÓSTICO INTERNO 56
8.2.1. RESEÑA HISTÓRICA 56
8.2.2. MISIÓN ACTUAL 57
8.2.3. VISIÓN ACTUAL 57
8.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL 58
8.2.4.1. Procesos 58
8.2.4.2. Procedimientos 58
8.2.4.3. Manuales de funciones 58
8.2.4.4. División administrativa Translobena. 58

8.2.4.4.1. Directivos: *58*
8.2.4.4.2. Profesionales: *58*
8.2.4.4.3. Apoyo: *58*
8.2.5. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO *59*
8.2.5.1. Descripción del servicio de transporte terrestre automotor turismo y de asalariados. *59*
8.2.5.2. Descripción del servicio de transporte terrestre automotor escolar. *60*
8.3. DIAGNÓSTICO GENERAL *61*
8.4. MATRICES DE CAPACIDAD *63*
8.4.1. MATRIZ DE CAPACIDAD DIRECTIVA *63*
8.4.1.1. Debilidades mostradas a partir de la matriz de capacidad directiva *64*
8.4.1.2. Fortalezas mostradas a partir de la matriz de capacidad directiva *64*
8.4.2. MATRIZ DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA *65*
8.4.2.1. Debilidades mostradas a partir de la matriz de capacidad tecnológica *65*
8.4.2.2. Fortalezas mostradas a partir de la matriz de capacidad tecnológica *66*
8.4.3. MATRIZ DE CAPACIDAD COMPETITIVA *66*
8.4.3.1. Debilidades mostradas a partir de la matriz de capacidad competitiva *67*
8.4.3.2. Fortalezas mostradas a partir de la matriz de capacidad competitiva *67*
8.4.4. MATRIZ DE CAPACIDAD FINANCIERA *67*
8.4.4.1. Debilidades mostradas a partir de la matriz de capacidad financiera: *68*
8.4.4.2. Fortalezas mostradas a partir de la matriz de capacidad financiera: *68*
8.5. MATRIZ DOFA *68*
8.6. MATRICES DE APOYO *71*
8.6.1. MATRIZ EFI. *72*
8.6.2. MATRIZ EFE. *73*
9. MATRIZ DE ESTRATEGIAS. 74
10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES 79
CONCLUSIONES **80**
REFERENCIAS **81**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA.....23
Tabla 2. Procedimiento para hacer matriz DOFA.....23
Tabla 3. Formato de matriz EFI.....25
Tabla 4. Formato de Matriz EFE......26
Tabla 5. Parque Automotor Empresa Lobena SAS. 32
Tabla 6. Fuentes primarias. 37
Tabla 7. Fuentes secundarias.....38
Tabla 8. Conocimiento de la misión y visión de la empresa. 39
Tabla 9. Sugerencias tomadas en cuenta según los afiliados. 41
Tabla 10. Aporte para la empresa. 44
Tabla 11. Mejoras......45
Tabla 12. Conocimiento de la misión y visión de la empresa. 47
Tabla 13. Sugerencias de los clientes. 47
Tabla 14. Sugerencias tenidas en cuenta. 50
Tabla 15. Aporte para la empresa. 52
Tabla 16. Opciones de mejora. 53
Tabla 17. Diagnóstico general.....61
Tabla 18. Matriz de capacidad directiva. 63
Tabla 19. Matriz de capacidad tecnológica.....65
Tabla 20. Matriz de capacidad competitiva. 66
Tabla 21. Matriz de capacidad financiera. 67
Tabla 22. Matriz DOFA.....69
Tabla 23. Debilidades, contingencias y fortalecimiento.....70
Tabla 24. Fortalezas, choque y desarrollo......70
Tabla 25. Matriz EFI.....72
Tabla 26. Matriz EFE.....73
Tabla 27. Matriz de Estrategias. 74
Tabla 28. Cronograma.....79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de Planeación [21]. 16
Figura 2. Las cinco P de la estrategia [31] 19
Figura 3. Relación entre población y muestra. 34
Figura 4. Descripción del servicio. 59
Figura 5. Descripción del servicio. Transporte turismo y asalariados. 60
Figura 6. Descripción del servicio. Transporte escolar. 61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento de la misión y visión de la empresa. 39
Gráfico 2. Estabilidad económica y laboral según los afiliados.....40
Gráfico 3. Comunicación de la empresa según los afiliados. 40
Gráfico 4. Mejora de las instalaciones de la empresa según los afiliados......41
Gráfico 5. Sugerencias tomadas en cuenta según los afiliados. 42
Gráfico 6. Conocimiento de los afiliados acerca de la normatividad. 42
Gráfico 7. Posición ante los cambios en la legislación. 43
Gráfico 8. Ambiente laboral......43
Gráfico 9. Aporte para la empresa......44
Gráfico 10. Mejoras. 45
Gráfico 11. Conocimiento de la misión y visión de la empresa. 47
Gráfico 12. Sugerencias de los clientes. 48
Gráfico 13. Tiempo trabajado en Translobena......48
Gráfico 14. Comunicación hacia las personas. 49
Gráfico 15. Recomendación de mejoras......49
Gráfico 16. Sugerencias tenidas en cuenta. 50
Gráfico 17. Conocimiento acerca de la normatividad vigente. 50
Gráfico 18. Posición ante la nueva legislación. 51
Gráfico 19. Ambiente laboral adecuado. 51
Gráfico 20. Aporte para la empresa......52
Gráfico 21. Opciones de mejora......53

INTRODUCCIÓN

En el proyecto aquí presentado se pretende dar una amplia pero detallada mirada a la actual norma de transporte y cómo afecta los procesos gerenciales de una empresa. Para esto seleccionamos la empresa Transportes Lobena SAS (Translobena), la cual se ve afectada por los últimos cambios en la normativa de transporte, específicamente el decreto 348 del 25 de febrero de 2015.

En el primer capítulo expondremos las definiciones del proyecto y los métodos que usaremos para medir la magnitud del problema de investigación que nos ocupa.

A medida que se avance en las temáticas anteriormente nombradas, se analizará la situación actual y se interpretará el entorno en el que se desenvuelve.

Por último se diseñará una estructura organizacional que direccionará a Translobena hacia un mejoramiento en sus servicios, asegurando su permanencia en el mercado.

En resumen, este proyecto tiene como objetivo demostrar el mejoramiento de la empresa a través de las herramientas aprendidas a través de los años, tanto en calidad de estudiantes como en calidad de trabajadores.

1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

Planeación Estratégica

1.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Procesos Gerenciales

1.3. SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Plan de Desarrollo Empresarial

1.4. RELACIÓN CON INGENIERÍA INDUSTRIAL

Resaltar la importancia de que las empresas tengan claro los procedimientos a realizar, que deberán ser afines con su misión, visión, y objetivos, para un buen desempeño de la organización en el área empresarial y de esta manera ser competitivos en el sector. De igual forma, la Planeación Estratégica es una herramienta que permite identificar los puntos críticos y fortalezas, esto a fin de tomar decisiones adecuadas para la puesta en marcha de las estrategias a ejecutar y posteriormente diseñar un futuro adecuado para dicha organización.

Por lo tanto se busca, por medio de la planeación estratégica, producir cambios tanto en la organización como en el recurso humano, lo que conllevará al desarrollo de una serie de actividades encauzadas a generar un direccionamiento estratégico.

1.5. TÍTULO

Planeación Estratégica para la Empresa TRANSPORTE LOBENA SAS con el objetivo de dar cumplimiento al decreto 348 de 2015.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO

Transporte Lobena SAS (Translobena) es una empresa dedicada a la prestación del servicio de transporte regular de pasajeros a nivel nacional con habilitación vigente por parte del Ministerio de Transporte, que concentran su operación en la ciudad de Bogotá, orientándola al transporte de escolares, iniciando operaciones el día 01 de Octubre de 2009. En la actualidad la operación abarca un promedio de seis mil usuarios diarios transportados, soportada en un equipo de trabajo de aproximadamente 750 personas entre auxiliares de ruta, conductores, coordinadores de ruta y personal administrativo, consolidándose hoy en día como una empresa líder en la prestación de servicio escolar en la ciudad de Bogotá.

El gobierno nacional mediante el Decreto 348 de 25 de febrero de 2015 [1], que deroga el Decreto 174 de 2001 [2], busca redefinir la política sectorial para el gremio de transporte especial, estas fundamentadas en aspectos tales como el cambio de modelo organizacional de las empresas, fortalecimiento económico y operativo, formalización de la actividad por parte de los operadores del mismo y a su vez alinearse con la política mundial enmarcada en el Plan mundial de seguridad vial, liderado por la OMS para el decenio 2011-2020 [3].

Dicho proceso se materializó con la expedición del Decreto 348 de febrero de 2015 [1], hecho que ha generado controversia entre todos los actores que hacen parte del mismo, tales como propietarios, conductores, auxiliares de ruta, empresas legalmente habilitadas y usuarios que se benefician del servicio, para los cuales la percepción de la nueva legislación es que se encuentra orientada a la desaparición de las empresas existentes facilitando la entrada de capitales extranjeros a explotar la actividad económica dentro del país [4][5].

Uno de los principales aspectos que llevan al Ministerio de Transporte a intervenir es migrar a un nuevo modelo empresarial, que pase de ser en su gran mayoría afiliadas a realmente un modelo donde las empresas autorizadas para la prestación del servicio tomen la administración total del mismo, garantizando eficiencia, calidad y ante todo seguridad a los usuarios que acceden a este, con el firme propósito de evitar tragedias de años anteriores, como la ocurrida en Fundación (Magdalena) donde perdieron la vida 33 niños.

Las organizaciones pertenecientes a este sector deben reorganizarse y plantear estrategias que garanticen un cambio organizacional que se deberá desarrollar durante el periodo de transición, buscando evitar el impacto social que generaría la desaparición de los actuales propietarios y empresas actuales autorizadas, este re direccionamiento facilitara el proceso y ayudara a entender a las organizaciones que lo que hoy en día se ve como una amenaza, realmente podrá convertirse en una oportunidad de nuevos negocios y el fortalecimiento del actual de las mismas [6][7].

2.2. JUSTIFICACIÓN

El direccionamiento estratégico para Translobena busca redefinir de manera adecuada su misión, visión, política de calidad, política de alcohol y drogas, orientándolos hacia los planes de acción que garanticen su sostenibilidad en el mercado cumpliendo la reglamentación existente que es uno de los mayores amenazas que hoy en día tienen las empresas de este sector económico [8].

Este redireccionamiento estratégico busca seguir posicionando y generando competitividad para la empresa en el sector[9]. Para el redireccionamiento estratégico es necesario hacer un diagnóstico actual de la empresa y del sector desde el punto de vista de la nueva legislación, que permita evaluar e identificar la situación actual de la empresa con el fin de establecer estrategias administrativas, financieras y operativas que mejoren el funcionamiento de la organización generando un valor agregado a la prestación de su servicio para sus clientes internos y externos, logrando la continuidad en el mercado como empresa líder en el sector [10][11].

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Plan Estratégico en Translobena con el fin de garantizar su continuidad en el mercado y mejorar su desempeño lograr un alto grado de competitividad.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico orientada a la situación actual de la empresa con referencia a las nuevas exigencias planteadas en el decreto 348 de 25 de febrero de 2015.

- Establecer los aspectos más relevantes de la nueva legislación para las empresas del sector transporte en especial las dedicadas al servicio escolar.

- Elaborar matrices DOFA (Matriz de evaluación de factores externos e internos), EFI (Matriz de evaluación de factores internos) y EFE (Matriz de evaluación de factores externos) que nos orienten el desarrollo adecuado al redireccionamiento estratégico el cual reflejará las condiciones actuales de la empresa.

- Diseñar estrategias que vayan alineadas a conseguir ventaja competitiva para Translobena frente a sus competidores.

- Plantear el Direccionamiento Organizacional enfocado a cada una de las áreas de la organización, basándose en el proceso de planeación estratégica que sirva de guía para la gestión actual y futura.

4. ANTECEDENTES

Los antecedentes mostrados a continuación enfocan algunos criterios relacionados directa o indirectamente con el tema de estudio.

Según Zahradníčková [12], el paso preliminar en la planeación estratégica es la visión correcta en la formulación del problema. Una formulación exacta, la determinación del tiempo y la coherencia de todo el contenido, es la condición necesaria para la expresión del estado deseado de la empresa en el futuro horizonte de planificación. Esta investigación se constituye en un importante antecedente en lo que se refiere a los pasos a seguir para reducir la brecha en la tasa de cumplimientos de los objetivos estratégicos.

Young [13] presenta varios factores comunes en la definición de planeación estratégica. Algunos de ellos son: Visión, que es cuando una organización desarrolla una conceptualización de lo que quiere ser a largo plazo. Evaluación, que es determinar las metas, objetivos, actividades, resultados, etc, de una organización. Estrategias, que es la identificación de su misión, metas y objetivos. Medición, que es la evaluación del progreso de una organización en la ejecución de sus estrategias de acción.

Rosso Ricaurte [14] genera una propuesta de transformación del rol de las empresas hacia un modelo de aliado estratégico y no solamente como proveedoras de servicios, logrando identificar qué necesidades son comunes a varias dependencias y cómo una solución transversal puede dar al mismo tiempo respuesta a una necesidad común. Este estudio se relaciona con la investigación en curso puesto que buscamos que todas las áreas funcionales de la empresa se orienten en la misma dirección, en miras de lograr una ventaja competitiva.

Escribe Armijo [15] que la misión de una empresa se debe redefinir en los siguientes casos: Primero, Si no ha habido antes un proceso de revisión o de identificación de misión. Segundo, Si la redacción de la misión sólo explica lo establecido en el ámbito de la ley que crea la institución y no explica claramente que produce, para quienes y qué se espera como resultado. Tercero, Si la organización ha sufrido redefiniciones importantes en los ámbitos de su competencia o hay alguna declaración política clave de prioridad pública que afecta a la entidad. Si es así, aparte de los participantes anteriores, es clave que la validación de la Misión, se contraste con ámbitos de decisión política – administrativa (Presidencia, Función

Pública, etc). Esto se relaciona con la investigación puesto que se busca una actualización de misión, visión, política de calidad, política de alcohol y drogas, con la entrada en vigencia del Decreto 348 de febrero de 2015 [1].

James [16], habla de la "Estrategia del erizo", concepto desarrollado inicialmente por Jim Collins. El erizo tiene una estrategia eficaz cuando se ve amenazado (se enrolla en una bola). Sugiere entonces que la estrategia debe basarse en la identificación de lo que la organización mace mejor que cualquier otra, en lugar de intentar hacer todo bien. Él enuncia tres preguntas que ayudan a identificar este enfoque: ¿Cuál es la visión? ¿Cuáles son los puntos fuertes de nuestra organización? ¿Qué impulsa nuestros recursos (humanos y financieros)?

Heracleous [17] afirma que planeación estratégica y pensamiento estratégico son dos modos distintos de pensar, y que el pensamiento estratégico debería preceder a la planeación estratégica. De acuerdo a este punto de vista, la planeación no puede producir estrategias porque es un proceso programático formalizado y analítico; es más bien como lo que pasa después de que la estrategia se decide, se descubre o simplemente emerge.

Mintzberg [18] describe al planeador como esa persona que se queda después de una reunión, junto con el director ejecutivo, después de que todo el mundo se ha ido. Todas las decisiones estratégicas que se han hecho están simbólicamente esparcidas sobre la mesa. El CEO se gira al planeador y le dice: "Ahí están todas. Organízalas, empácalas juntas, así podemos decirle a todos lo que se va a hacer". En un lenguaje más formal, la programación estratégica involucra tres pasos: Codificación (Expresar las estrategias lo suficientemente claro para hacerlas formalmente operativas), elaboración (Descomponer las estrategias codificadas en subestrategias) y conversión de las estrategias (Considerar los efectos de los cambios estratégicos en las operaciones de la organización).

5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación apunta a elaborar un direccionamiento estratégico para Translobena, para la cual se hace necesario tener en cuenta los siguientes marcos.

5.1. MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica para Translobena está orientada a afrontar los cambios generados con base al cambio de normatividad para el sector, la cual es desarrollada bajo contenidos teóricos y conceptuales planteados por diversos autores, aportando las herramientas suficientes las cuales se integraran a la realidad del sector logrando una planeación acorde con las necesidades actuales.

5.1.1. PLANEACIÓN

Planear consiste en elegir y fijar un objetivo; en elaborar un proyecto y precisar los pasos a seguir para llevarlo a cabo calculando los riesgos que pudieran divisarse; es saber cómo prevenir y evitar la amenazas para minimizarlos; es prepararse de manera continua para la obtención de buenos resultados [19]. Determina con anticipación cuáles son los objetivos a alcanzar y qué debe hacerse para lograrlo.

Con la planeación debe buscarse asegurar la permanencia de los negocios en razón de que se formalizan planes, programas y procedimientos para que operen de manera congruente frente a las eventualidades que se presentan en el andar cotidiano de las organizaciones [20].

La planeación como elemento principal del ciclo requiere de los otros tres componentes: organización, dirección y control. La planeación constituye el centro de trabajo de la organización social pero la función de organización es la que permite validar que los objetivos propuestos, los proyectos, las actividades trazadas y los indicadores cuenten con un sustento, es decir, la organización indicará quienes son los actores involucrados, cuál de ellos será el líder de la gestión como hacer partícipes a todos y como autoevaluarse siendo éste uno de los elementos más importantes en la organización social por su componente social sin interés en el alcance económico, así como los recursos necesarios para la puesta en marcha de los proyectos propuesto en la fase de planeación. Todo esto se resume en la siguiente figura:

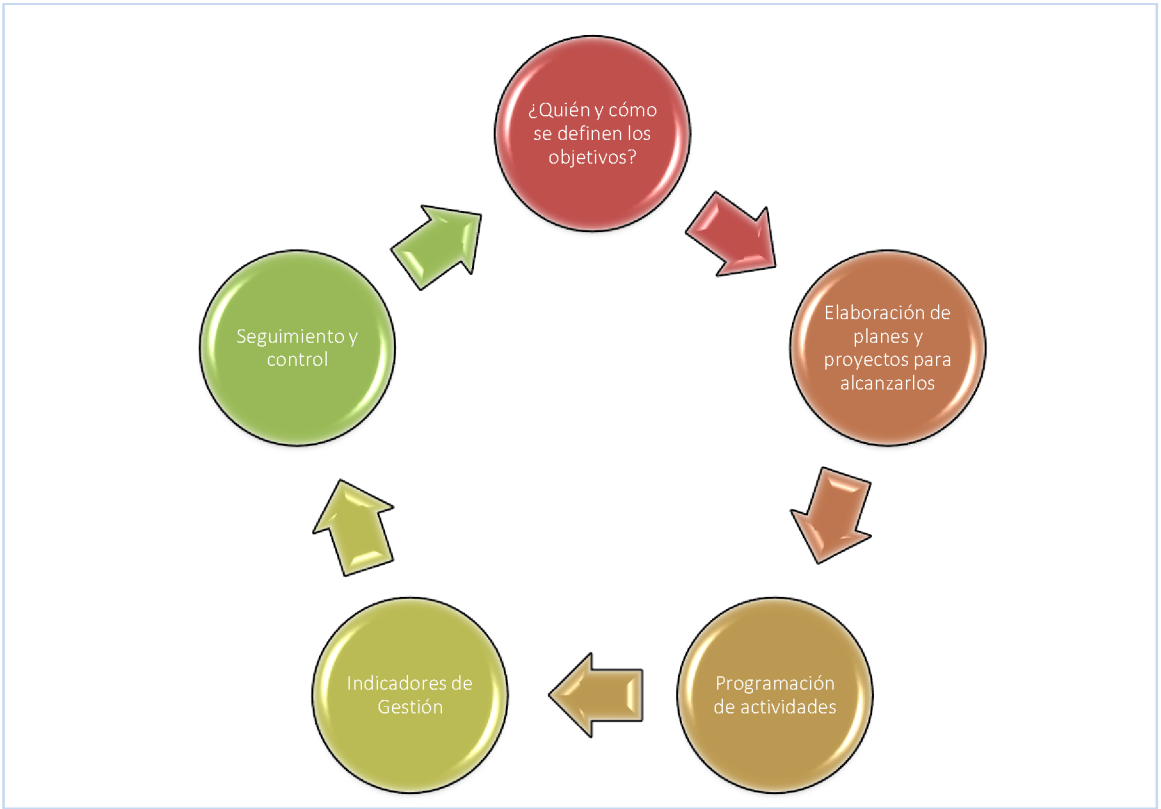


Figura 1. Componentes de Planeación [21].

Después de comenzar a usarse el término: “Planeación a largo plazo”, a partir de la década de los 60 se crearon los siguientes términos:

- Planeación corporativa completa
- Planeación directiva completa
- Planeación general total
- Planeación formal
- Planeación integrada completa
- Planeación corporativa
- Planeación estratégica
- Gerencia estratégica.

5.1.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La estrategia es un conjunto de acciones concebidas sistemáticamente en el tiempo, las cuales deben llevarse a cabo para lograr un determinado fin. Es una elección que involucra a toda la organización y que consiste en seleccionar de entre varias alternativas la que convenga en mayor grado, considerando todos aquellos factores internos y externos que la rodean: y, partiendo de esa elección tomar decisiones buscando siempre una mejor posición futura en relación con la situación actual [22].

El termino estrategia viene del contexto militar del griego strategos se entiende como el “arte del general” y hace referencia a las habilidades psicológicas y al carácter con que éste asume su papel [5]. La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente[23]. Como el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos [24].

De acuerdo a esto se puede optar por definición de estrategia empresarial como la reunión de actividades desarrolladas para abordar una situación en particular. Por lo cual cada una de las diversas actividades debe afrontarse con una estrategia o grupo de estrategias que permitan un manejo adecuado generando una ventaja competitiva para la organización.

La planeación describe las diferentes alternativas que una organización encontrara a medida que transcurre el tiempo, al escoger dichas alternativas, estas serán la base para tomar decisiones presentes, preparando la organización hacia el futuro, determinando en qué punto se encuentra la organización hacia dónde quiere ir y como recorrerá el camino para logar el objetivo planteado, construyendo la capacidad de respuesta, mediante la

generación de una ventaja competitiva. La esencia de la planeación estratégica consiste en "la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro… planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo" [25]. En los últimos tiempos, el concepto de estrategia empresarial ha sido ligado a los negocios por los primeros estudiosos como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta [26].

En 1977 Drucker refiere que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso que sea necesario [27]. Lo que trata de mostrarles a los empresarios es lo importante que resulta saber exactamente en qué actividad se encuentran implicados, tratar de establecer qué posibilidades existen en el mercado aún para la empresa. Si se tiene la posibilidad de seguir en la actividad bajo los parámetros actuales, entonces la acción a futuro sería mantenerse a través de la innovación y mejora de los productos o servicios o las actividades que se realizan. Pero si se logra entender que hay muchas limitantes, o que de seguir se podría continuar en el mercado y reducir paulatina y ostensiblemente las utilidades, lo más sensato es ser capaces de mirar hacia el futuro y evolucionar a nuevas actividades o nuevos campos o nuevos mercados en los que se pueda ser más competitivo.

Kenneth Andrews, precisó: "la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será" [28].

Henry Mintzberg se perfila hacia la acción. Cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización. Este ha elaborado un enfoque muy diferente, sobre el contraste entre análisis y la acción [29].

La "Planeación y Gerencia Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro" [30].

5.1.3. LAS CINCO "P" DE LA ESTRATEGIA.

Mintzberg presenta cinco definiciones de estrategia, relacionadas a continuación:



Figura 2. Las cinco P de la estrategia [31]

5.1.3.1. ESTRATEGIA COMO PLAN

Es un tipo de pauta o grupo de pautas para tratar con una situación. Se deben elaborar antes de aplicar las acciones y se desarrollan de manera constante, con un propósito determinado.

5.1.3.2. ESTRATEGIA COMO PATRÓN

Definir la estrategia como plan no es suficiente. Se necesita una definición que abarque el comportamiento resultante.

5.1.3.3. ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN

Es el tipo de estrategia que se puede usar como una maniobra para lograr ganarle al competidor.

5.1.3.4. ESTRATEGIA COMO POSICIÓN

Por esta definición la estrategia se convierte en la fuerza mediadora entre la organización y el entorno.

5.1.3.5. ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA

Mientras la estrategia como posición mira hacia afuera de la organización, la estrategia como perspectiva mira hacia el interior de la organización, la manera en que percibe al mundo.

5.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Chiavenato [32], es la planeación más amplia de la organización. Sus características son:

- Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.

- Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.

- Está definida por la cúpula de la organización y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás.

5.1.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener establecer claramente los objetivos hacia donde se va a orientar, es decir haber definido su plan estratégico los cuales se fundamentan en sus principios corporativos.

5.1.5.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser conocidos por todos y sobre todo vividos, estos trazan y demarcan la vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional [33].

5.1.5.2. VISIÓN

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro [34].

La visión debe ser:

- Formulada para los líderes de la organización
- Tener claramente definido un horizonte de tiempo para su correcta formulación.
- Apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora [35].

5.1.5.3. MISIÓN

Es la descripción de los propósitos de una organización y como se va a soportar el logro de estos propósitos, vinculando a los interesado del servicio. La misión debe estar formulada de una forma clara y precisa, definida, de conocimiento por todas las personas que hacen parte de la organización[36].

La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Para qué existe la organización?
- ✓ ¿Cuál es su negocio?
- ✓ ¿Cuáles son sus objetivos?
- ✓ ¿Cuáles son sus clientes?
- ✓ ¿Cuáles son sus prioridades?
- ✓ ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?
- ✓ ¿Cuál es su responsabilidad social?

5.1.5.4. OBJETIVOS

Son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo [37].

5.1.5.5. PLANES

Son los documentos que explican cómo se alcanzarán las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarse [37].

5.1.5.6. REGLAS O NORMAS

Es la instrucción imperativa sobre el modo en que debe actuarse, describiendo sin margen alguno de discrecionalidad, qué puede o no puede hacerse y cómo deberá llevarse a cabo [38].

5.1.5.7. PROCEDIMIENTOS

Es el conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado[37].

5.1.6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El planteamiento de las diversas estratégicas busca trascender en planes de acción precisos, en donde los responsables de gestionarlos deben estar identificados. Para cumplir con esto es fundamental clarificar en el tiempo los proyectos definiendo los objetivos de cada uno de estos en conjunto con las estrategias de cada área organizacional, diseñando planes de acción concretos.

El desarrollo de cada uno de los planes que se ejecuten dentro de la organización son monitoreados y auditados. Con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización [39].

5.1.7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico servirá como marco de referencia en el análisis de la situación actual de Translobena, estableciendo parámetros de cómo será afrontada buscando involucrar al cliente interno y externo.
Al recolectar y analizar la información suministrada sobre los diferentes aspectos que interfieren con el desarrollo de la organización los de ámbito legal, del entorno y demás que intervengan con la organización. "El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas" [30].

5.1.8. MATRIZ DOFA

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea [40].

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está en capacidad de desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva sea en comparación con sus competidores propiciara a la empresa mayores probabilidades de tener éxito. Esta simple noción de competencia con lleva consecuencias para el desarrollo de una estrategia efectiva. Además, está orientado para facilitar que la estrategia encuentre el acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas [41].

5.1.8.1. ASPECTOS INTERNOS

Fortalezas: Aspectos que la empresa valora de forma positiva, con los que obtiene una ventaja competitiva con respecto a la competencia. También se denominan puntos fuertes.

Debilidades: Aspectos mejorables en el seno empresarial para obtener una mayor ventaja competitiva sostenible. También se denominan puntos débiles.

5.1.8.2. ASPECTOS EXTERNOS

Oportunidades: Fuerzas del entorno que afectan o pueden afectar positivamente a la organización.

Amenazas: Fuerzas del entorno que afectan o pueden afectar negativamente a la organización [42].

Tabla 1. Matriz DOFA

	Positivo	Negativo
Origen interno	Fortalezas	Debilidades
Origen externo	Oportunidades	Amenazas

5.1.8.3. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR DOFA

En el análisis DOFA se deben incluir factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, el estudio de mercadeo y distribución, los inventarios, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes [43]:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.

Tabla 2. Procedimiento para hacer matriz DOFA

	Lista de Fortalezas F1 F2 F3	Lista de Debilidades D1 D2 D3
Lista de Oportunidades O1 O2 O3	FO Estrategia para maximizar tanto las F como las O.	DO Estrategia para minimizar las D y maximizar las O

Lista de Amenazas A1 A2 A3	FA Estrategia para maximizar la F y minimizar la A.	DA Estrategia para minimizar tanto las A como las D.

5.1.9. MATRIZ EFI

La matriz EFI busca definir cuáles son las debilidades y fortalezas, al igual que el impacto de ellas en la organización. Para facilitar el análisis se han agrupado en:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad del talento humano

La elaboración de una matriz EFI consta de cinco pasos [8]:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Anotar primero las fortalezas y luego las debilidades. En total abarcar entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas y debilidades que afecten a la empresa y a su industria.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (es muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene este factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener más peso que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.

3. 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:

    i. 4 = Respuesta superior
    ii. 3 = Respuesta superior a la media
    iii. 2 = Respuesta media
    iv. 1 = Respuesta mala

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las actividades para determinar el total ponderado de la organización.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las fortalezas y debilidades existentes en su industria.
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.

Tabla 3. Formato de matriz EFI.

Factores de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
F1			
F2			
F3			
F4			
Debilidades			
D1			
D2			
D3			
D4			
TOTAL	1		

5.1.10. MATRIZ EFE

La matriz efe busca aprovechar lo mejor posible las oportunidades y eludir al máximo las amenazas, aunque por su carácter externo se encuentren fuera del control de la compañía. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, la clave es identificarlas.
Para ello deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, y otros.
- Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los materiales, los procedimientos y demás.
- Factores competitivos: Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, el servicio y la calidad.

- Factores geográficos: Se refieren a la ubicación, espacio, clima, topografía, plantas, animales y recursos naturales.

La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos [8]:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Anotar primero las oportunidades y luego las amenazas. En total abarcar entre diez y veinte factores.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (es muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene este factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener más peso que las amenazas, pero si las amenazas son graves, pueden tener un peso más alto. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.

3. 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:

    i. 4 = Respuesta superior
    ii. 3 = Respuesta superior a la media
    iii. 2 = Respuesta media
    iv. 1 = Respuesta mala

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las actividades para determinar el total ponderado de la organización.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.
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.

Tabla 4. Formato de Matriz EFE.

Factores de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
O1			
O2			
O3			
O4			
Amenazas			

A1	
A2	
A3	
A4	
TOTAL	1

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Los significados que aparecen a continuación mediante un proceso de investigación documental referenciada de varios textos relacionados con el tema y la reglamentación existente los cuales son referenciados durante el desarrollo del trabajo.
El marco conceptual tiene como objetivo, el de "Definir el significado de los términos (lenguaje técnico), que va emplearse con mayor frecuencia y sobre las cuales convergen las fases del conocimiento científico, observación, descripción, explicación, predicción" [44].

- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso de administración que orienta a la organización a preparar planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

- AMENAZAS: Eventos o hechos en el entorno que limitan y dificultan el desarrollo operativo de una organización.

- COMPETITIVIDAD: Capacidad de producir o servir con calidad y excelencia, para estar al nivel y/o superar lo que hacen sus competidores, ofreciendo lo mejor.

- COMUNICACIÓN: Es el acto que realizan dos o más personas donde existe un emisor y un receptor, aquí necesariamente tienen que haber una respuesta, sino es un simple receptor.

- CONDUCTOR: Operario que conduce un vehículo.

- DEBILIDADES: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.

- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

- ESTRATEGA: En general se define como estrategas aquellas personas ubicadas en la alta gerencia de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

- ESTRATEGIA: Diseña planes de acción efectivos para alcanzar las metas.

- FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

- GESTIÓN: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización

- MANUAL: Documento que contiene información valida y clasificada sobre la determinada materia de organización. Es un compendio o recolección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

- MANUAL DE FUNCIONES: Contiene información estructurada sobre las actividades a realizar por cada uno de los miembros de la a organización.

- PROCEDIMIENTO: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien servicio.

- OBJETIVOS: Elemento que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, es fundamental que responda a la pregunta "qué" y "para qué".

- OPORTUNIDADES: Hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

- ORGANIGRAMA: Grafico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

- PLAN: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

- PLANEACIÓN: Etapa en la que se desarrollan actividades relacionadas con la definición de objetivos, metas, métodos, tareas, tiempos, estándares (formas deseables en cómo debe darse el proceso), instrumentos, indicadores (formas de medición posterior de los resultados).

- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información con

el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

- POLÍTICAS: Es el conjunto de actividades, y más concretamente la orientación de las mismas, que se desarrollan para conseguir un objetivo general a largo plazo.

- CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

- PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los miembros.

- MISIÓN: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

- VISIÓN: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

- EDAD DEL EQUIPO AUTOMOTOR: Es el cálculo resultante de la diferencia entre el año en que se efectúe el análisis y el año modelo del vehículo.

- EDAD DEL PARQUE AUTOMOTOR: Es el promedio ponderado de la edad de todo el equipo vinculado a la empresa, independientemente de la clase de vehículo.

- PAZ Y SALVO: Es el documento gratuito que expide la empresa a solicitud del propietario o locatario del vehículo, en el que consta la inexistencia de obligaciones derivadas exclusivamente del contrato de administración de flota.

- PLAN DE RODAMIENTO: Es la programación para la utilización plena de los vehículos vinculados a una empresa para que de manera racional y equitativa cubran la totalidad de los servicios, contemplando el mantenimiento de los mismos.

5.3. MARCO EMPRESARIAL

Permite conocer los antecedentes de constitución y funcionamiento de Translobena, con el fin de establecer las condiciones actuales de la misma, para establecer las estrategias que contribuirán a la solución del planteamiento del problema.

5.3.1. CONSTITUCIÓN

TRANSPORTE LOBENA SAS fue constituida por escritura pública № 832 del 19 de Abril de 1985, de la Notaria 3 de la ciudad de Barranquilla, inscrita el 11 de Septiembre de 1985 bajo el número 22,275 del libro respectivo, se constituyó la sociedad limitada denominada "LÓPEZ BAENA & CIA, LOBENA LTDA."

5.3.2. VIGENCIA

La sociedad no se encuentra disuelta y tendrá una duración hasta el 04 de Septiembre de 2054.

5.3.3. OBJETO SOCIAL

La sociedad tendrá como objeto principal el desarrollo de las siguientes actividades:

- La prestación y explotación del servicio público terrestre automotor en todas sus modalidades y sus respectivos conexos e inherentes de dicha actividad comercial con especialización en servicio público de transporte terrestre automotor especial para estudiantes, asalariados y turismo.

- Servicio público automotor mixto, servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera, dentro del territorio nacional e internacional por medio de vehículos que la sociedad adquiera o a ella se vinculen.

- Compañías de transporte terrestre, aéreo y marítimo, compañía de seguros y toda clase de compañías sociedades y entidades relacionadas con las actividades turísticas bien sea nacionales o extranjeras.

- Organizar dentro y fuera del país paquetes de viajes para promover y desarrollar el turismo nacional e internacional en todas sus formas.

5.3.4. ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS ACTUALES

5.3.4.1. MISIÓN ACTUAL

La misión actual de Translobena es: "Prestar un EXCELENTE servicio de Transporte Escolar, Empresarial y de Turismo dentro del territorio nacional con los más altos estándares de calidad, apoyados en un moderno parque automotor, un recurso humano profesional especializado, todo caracterizado por la calidad del servicio, la honestidad, el compromiso y la responsabilidad, para satisfacer por completo la confianza, expectativas y necesidades de nuestros clientes".

5.3.4.2. VISIÓN ACTUAL

La visión actual de Translobena es: "TRANSPORTES LOBENA se posicionará para el año 2015 en la empresa líder y modelo en la prestación de servicios de transporte ESCOLAR, EMPRESARIAL Y DE TURISMO en todo el territorio nacional, generando seguridad, confianza, progreso, satisfacción y bienestar para todos nuestros clientes, colaboradores y accionistas".

5.3.4.3. POLÍTICA DE CALIDAD

La política de Calidad de Translobena es: "TRANSPORTES LOBENA, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte especial de pasajeros, con el objetivo de brindar un servicio oportuno y eficiente, soportado en un parque automotor moderno, personal competente, y el mejoramiento de su sistema de gestión de calidad".

5.3.4.4. OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos de Calidad de Translobena son:

- Garantizar un servicio oportuno y eficiente.
- Proveedor un parque automotor moderno que cumpla con las condiciones técnicas y legales para el correcto desempeño del servicio.
- Contar con personal competente con base en la capacitación continua y adecuada.
- Cumplir con las expectativas del cliente.
- Mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de calidad.

En la actualidad con referencia a la expedición de la nueva normatividad la empresa se ve abocada a replantear su estructura organizacional, buscando orientar sus esfuerzos a lograr permanecer en el mercado, de acuerdo a las nuevas tendencias de la actividad económica.

5.3.4.5. ASPECTOS OPERATIVOS

Actualmente la operación de Translobena se desarrolla a partir de la planificación de las rutas de acuerdo al requerimiento actual de cada uno de sus clientes. Para esto se encuentra establecido en el departamento operativo una seria de procesos y procedimientos los cuales se encuentran dentro del manual de calidad.

La infraestructura con la cual cuenta la empresa es:

Una agencia en la ciudad de Bogotá donde se desarrolla el 99.9% de las operaciones administrativas, financieras y operativas, donde se atiende el cien por ciento de los clientes actuales, con unas instalaciones acordes a la operación donde se encuentran veinte puestos de trabajo entre operativos y administrativos, dotados cada uno de los respectivos equipos de cómputo y línea telefónica.

En el frente de las instalaciones se cuenta con una bahía de parqueadero que tiene capacidad para 10 vehículos aproximadamente, que permite que los visitantes y sus vinculados estén más cómodos mientras realizan sus trámites.

El domicilio principal de la empresa se encuentra ubicado en la ciudad de Barranquilla, en la Calle 70 # 52-29 oficina 101, dentro de un centro empresarial donde se cuenta con una recepcionista y un funcionario operativo.

5.3.4.6. PARQUE AUTOMOTOR

Transporte Lobena SAS, en la actualidad cuenta con capacidad autorizada por el Ministerio de Transporte según la siguiente tabla:

Tabla 5. Parque Automotor Empresa Lobena SAS.

CLASE	AUTORIZADA	OCUPADA	DISPONIBLE
BUSES	18	12	6
BUSETAS	55	30	25
MICROBUSES	345	340	5
CAMPERO	3	3	0
STATION VAWON	1	1	0
TOTAL	422	386	36

5.4. MARCO LEGAL

El objetivo principal que lleva al desarrollo del siguiente trabajo es el estructurar la planeación estratégica para la empresa TRANSPORTE LOBENA SAS, fundamentada en el cambio de los parámetros regulatorios para el desarrollo de la actividad transporte especial, involucrando de manera directa cambios en las conductas organizacionales.

5.4.1. NORMAS GENERALES

De acuerdo a lo establecido en el ministerio de transporte se dictaminan los siguientes lineamientos legales:

- Ley 105 del 30 de Diciembre de 1993 [45]. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.
- Ley 336 del 20 de Diciembre de 1996 [46]. Por la cual se adopta el estatuto nacional del transporte.
- Ley 1558 del 10 de Julio de 2012 [47]. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 174 de 5 de Febrero de 2001 [48]. Por la cual se reglamenta la prestación del servicio de transporte especial en el territorio nacional.
- Decreto 348 de 25 de Febrero de 2015 [1]. Por la cual se deroga el decreto 174 de 2001 y se establecen condiciones para la prestación del servicio de transporte especial en el territorio nacional.
- Resolución 1069 de 23 de Abril de 2015 [49]. Por la cual se reglamenta el Articulo 24 del decreto 348 de 2015.
- Decreto 1079 de 26 de Mayo de 2015 [50]. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario para del sector transporte.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Señalará el nivel de profundidad de la investigación con lo cual abordaremos el objeto de conocimiento.

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN: EXPLORATORIA-DESCRIPTIVA

Para Carlos Méndez "Una investigación Exploratoria tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa del desarrollo de una hipótesis, pero tiene otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones" [51].

El proyecto de investigación es exploratorio-descriptivo porque se busca construir un marco teórico y de referencia a través de investigaciones bibliográficas, identificación de características del universo investigado orientadas al análisis de modelos teóricos e igualmente se formula el problema para posteriormente cumplir con los objetivos propuestos; Para ello se acudirá a una técnicas específicas para la recolección de la información como lo es la observación, las encuestas, al igual que informes y documentos que fundaméntenle objeto de investigación.
El proyecto con base en los siguientes elementos se sustenta como:

- ✓ Se puede apoyar de una forma más exacta la investigación, a través de la formulación del problema.
- ✓ Se pueden establecer modelos teóricos para posteriores investigaciones.
- ✓ Se puede cumplir a cabalidad los objetivos planteados.

6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA:

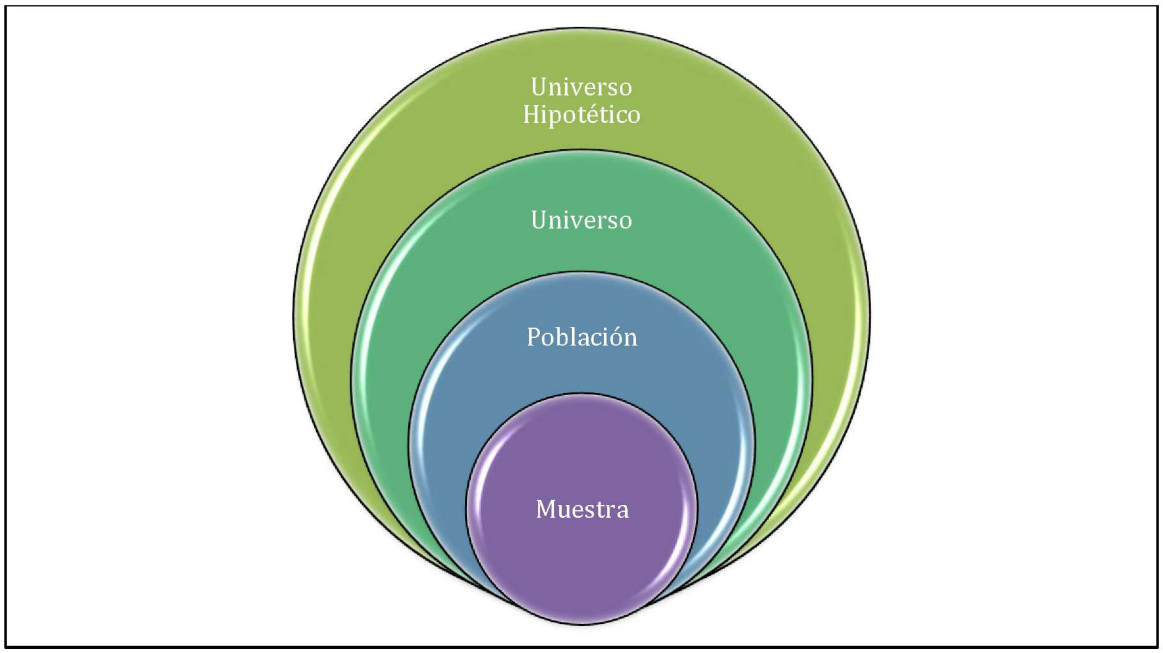


Figura 3. Relación entre población y muestra.

6.2.1. POBLACIÓN:

“La población es el conjunto de elementos agrupados según alguna o algunas características que se tomen en consideración para realizar un estudio estadístico de las mismas” [52] Las investigaciones se realizan en favor de la población. Sin embargo, debido a los grandes tamaños de las poblaciones, los investigadores frecuentemente no pueden experimentar con cada individuo de la población, ya que consume mucho dinero y tiempo. Por eso los investigadores utilizan técnicas de muestreo.

6.2.2. MUESTRA:

El sistema de muestreo que se utilizara para la selección de la muestra poblacional, es un método que nos oriente al estudio de las características, elementos o unidades elementales a través de la realización de unas encuestas a los funcionarios de la organización. Este tipo de muestreo escogido genera un alto grado de confiabilidad que brinda al momento de realizar el análisis de la información, el valor del muestreo depende de cuan representativos sea cada conglomerado de la población total.
Para efectos de la recolección de la información del área administrativa se tomara un sondeo de tres funcionarios que es una población pequeña para estudiar.

Para la recolección de la información del área operativa se tomara una muestra de los vinculados que se ha estimado mediante el sistema del muestreo aleatorio simple utilizando la siguiente formula:
Se necesitara una muestra de vinculados para obtener información confiable. El realizar la encuesta nos permitirá establecer y aclarar cada uno de los objetivos trazados en la investigación orientada hacia la elaboración del Direccionamiento estratégico para la empresa, así mismo permitir iniciar un proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo poder establecer las relaciones causa/efecto entre los elementos que componen el objeto principal de la investigación.

De lo anterior se puede deducir que para el trabajo investigativo se pretenderá realizar un análisis de la realidad, percatándonos de las debilidades, oportunidades, fortalezas y oportunidades de la empresa y de esta manera poder lograr su continuidad en el sector optimizando su desempeño, para el logro de lo anteriormente planteado se tendrá en cuenta el método científico el cual estará basado en las siguientes técnicas: La observación, la inducción y el análisis, con los cuales se lograra la adquisición, organización, sistematización y exposición de los conocimientos.

6.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que utilizaremos en este caso es el método científico que "permite simplificar la complejidad al seleccionar los elementos más significativos de un problema a fin de proceder a su estructuración conceptual y explicación causal" [53][54].

6.3.1. TÉCNICA DE OBSERVACIÓN SIMPLE INDIRECTA.

"Observar es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por la coyuntura que se quiere investigar" [55]. A través de este método percibimos los hechos de manera espontánea y los consignamos por escrito [56] de esta manera identificaremos los problemas que hemos consignado en la investigación, con el fin de establecer un diagnóstico y solucionar las falencias [57]. La ventaja principal de esta técnica radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada.

6.3.2. TÉCNICA DE INDUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

"La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación, por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tienen como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de las verdades particulares, se concluyeron verdades generales" [44]. Extraeremos, a partir de las observaciones de las experiencias, el principio particular de cada una de ellas [58]. Se analizarán los resultados obtenidos con el fin de obtener un diagnóstico actual de la empresa. Siendo estas variables objeto de estudio, sólo se analizarán y no se manipularán [59].

En base al método anterior se analizarán los resultados obtenidos en la tabulación de las encuestas realizadas a los propietarios, al área administrativa y empresas del sector en forma concisa y coherente, con el fin de establecer un diagnostico actual de la empresa frente al decreto 348 de 2015, de esta manera lograr crecimiento y participación optima dentro del sector, Para ellos se hace necesario dar solución mediante la correcta planeación para la consecución de los objetivos que garantizaran su continuidad en el mercado.

6.3.3. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN.

"Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Por otro lado, el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la

realidad iniciando con los elementos más simple y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento más complejo" [44].

Inicialmente se analizó el entorno donde se encuentra inmersa la organización conociendo así todos los componentes que hacen parte del problema de investigación para de esta manera desarrollar alternativas que permitan la solución de estas a largo plazo.

Para determinar la realidad del sector y de la empresa nos basamos en los documentos dispuestos por la empresa y las fuentes bibliográficas disponibles en la red con el fin de contrastarlas y garantizar la confiabilidad y validez de la información, con el propósito de contrastar y complementar datos entre sí, de esta forma se busca garantizar que la información sea válida y confiable [60].

6.4. TIPOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN

6.4.1. FUENTES PRIMARIAS

"Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Cuando se habla de fuente primaria, implica utilizar técnicas y procedimientos que suministran la información adecuada" [61].
Generalmente las fuentes primarias pertenecen al mismo período histórico que se esté investigando, pero no necesariamente; por ejemplo, puede haber varios años de diferencia entre dos documentos originales, pero si ambos tratan de un mismo suceso, no dejan de ser fuentes primarias en la misma investigación [62].

Tabla 6. Fuentes primarias.

FUENTES PRIMARIAS	MÉTODO	RESULTADO
Archivos Transporte Lobena	Observación	1. Recopilación de la información, documentos registrados en el manual de calidad. 2. Recolectar información como Cámara de Comercio, Estados Financieros con el objetivo de realizar un diagnóstico de la organización. 3. Es indispensable hacer un diagnóstico de la competencia, identificar falencias y fortalezas. 4. La aplicación de las encuestas permite conocer la opinión de los propietarios y el área administrativa con respecto de la situación actual del sector.
Encuestas propietarios		
Empresas Transporte Especial	Encuestas	5. La encuesta se centra en identificar el sentido de pertenencia de los propietarios con respecto a la empresa, eficiencia del mecanismo comunicación entre empresa y propietarios, percepción de los propietarios y personal de planta ante la nueva reglamentación, permitiendo identificar los aspectos más preocupantes. 6. Encuesta estructurada a identificar, las mayores preocupaciones de las empresas ante la nueva legislación.

6.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

Sintetizan la información recolectada a través de las fuentes primarias. “Este tipo de fuentes no son de poco valor, pues son el producto de años de investigación histórica. Y para la mayoría de las personas, es la única posibilidad que tienen para conocer sobre temas históricos” [62].

Tabla 7. Fuentes secundarias.

FUENTES SECUNDARIAS	MÉTODO	RESULTADO
Bases de datos. Ministerio de Transporte	Investigación Documental	1. Guía del PM.Book. 2. Textos que abordan la Gestión de Proyectos. 3. Textos de planeación estratégica. 4. Documentos desarrollados sobre planeación estratégica en empresas de servicios. 5. Papers que reseñan el tema de estudio. 6. Compendio de normas para el sector transporte en el territorio nacional. 7. Estudio de Icovias 2011. Ministerio de transporte. 8. Estudio Universidad de los Andes 9. Artículos situación actual servicio de transporte especial en Colombia. 10. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas. 11. Diagnóstico Organizacional el cual permite realizar de una manera adecuada las matrices de apoyo, y realizar el diagnóstico de la empresa.

7. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

7.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DE CONDUCTORES Y PROPIETARIOS DE TRANSPORTE LOBENA

Los resultados arrojados por la encuesta aplicada al personal de conductores y propietarios de la empresa TRANSPORTE LOBENA fueron los siguientes:

1. ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa? ¿Cuál es su posición frente a lo planteado?

Tabla 8. Conocimiento de la misión y visión de la empresa.

CONOCIMIENTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	125	71.42 %
NO	55	28.58 %
TOTAL ENCUESTADOS	175	100 %

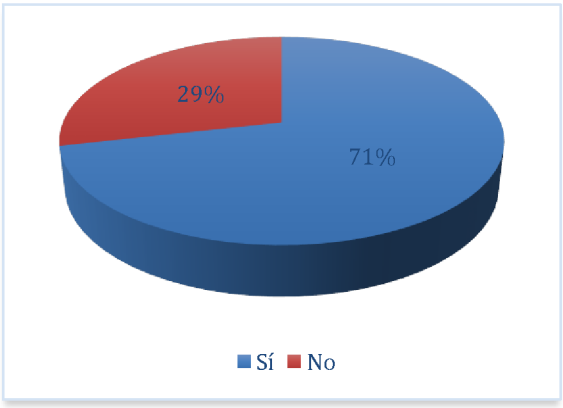


Gráfico 1. Conocimiento de la misión y visión de la empresa.

El 71.42 % de los encuestados afirman que conocen la misión y visión de la empresa; el 28.58 % restante no tiene conocimiento de la misión y visión, en el grupo encuestado no se tiene la claridad de los conceptos, y el papel que juegan estos dentro del desarrollo de la organización.

2. ¿Transporte Lobena le brinda estabilidad económica y laboral? ¿Por qué?

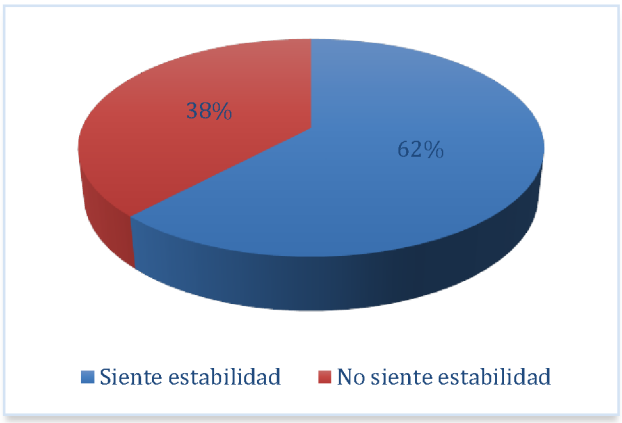


Gráfico 2. Estabilidad económica y laboral según los afiliados.

El 62 % de los afiliados piensan que Transporte Lobena ofrece estabilidad económica laboral dado que se han llevado procesos de continuidad en los contratos administrados por la empresa, sumado a que el pago recibido por la prestación de los servicios se encuentra en un buen nivel con referencia al mercado, apoyado en el cumplimiento de los acuerdos económicos establecidos.

3. ¿La comunicación de la empresa hacia los propietarios es oportuna y eficiente? ¿Por qué?

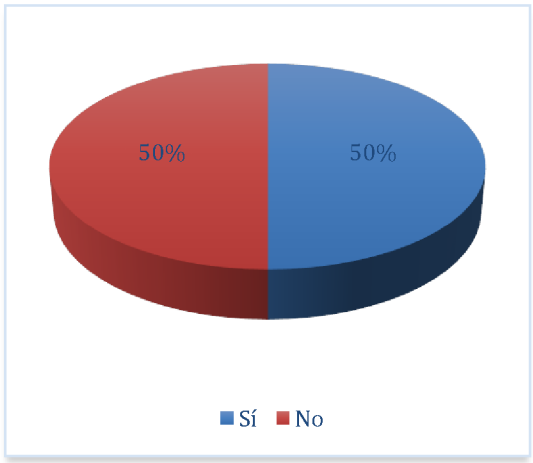


Gráfico 3. Comunicación de la empresa según los afiliados.

El 50% de los afiliados consideran que no es apropiada y oportuna su socialización, dado los cambios normativos que se han dado, se extracta como aspecto común establecer canales de comunicación más eficientes.

4. En referencia a las instalaciones de la empresa considera que son funcionales, ¿qué recomendaría para mejorarlas?

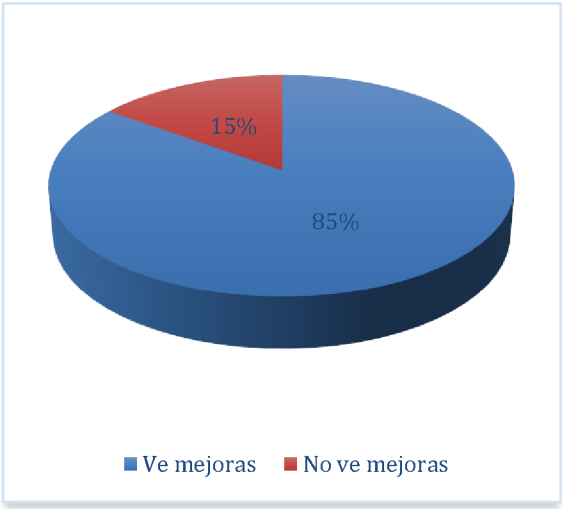


Gráfico 4. Mejora de las instalaciones de la empresa según los afiliados.

El 85 por ciento de los encuestados consideran que los cambios que han tenido las instalaciones en el transcurso de los últimos años, han mejorado las condiciones de atención, con mejores espacios, se evidencia como aspecto general la recomendación de tener un puesto adicional para la expedición de documentos, dado que hay momentos que se congestiona demasiado.

5. ¿Ha sido tomado en cuenta por la empresa sus sugerencias para mejorar la atención de los propietarios?

Tabla 9. Sugerencias tomadas en cuenta según los afiliados.

OPINIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	63	42%
NO	87	58%
TOTAL ENCUESTADOS	150	100%

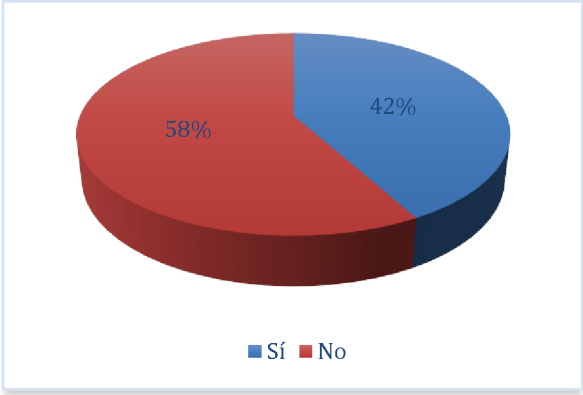


Gráfico 5. Sugerencias tomadas en cuenta según los afiliados.

El 42 % de los propietarios consideran sus sugerencias han sido tomadas en cuenta para mejorar la atención de ellos mismos.

6. ¿Conoce usted de la normatividad vigente para el transporte especial y en qué considera que lo afecta?

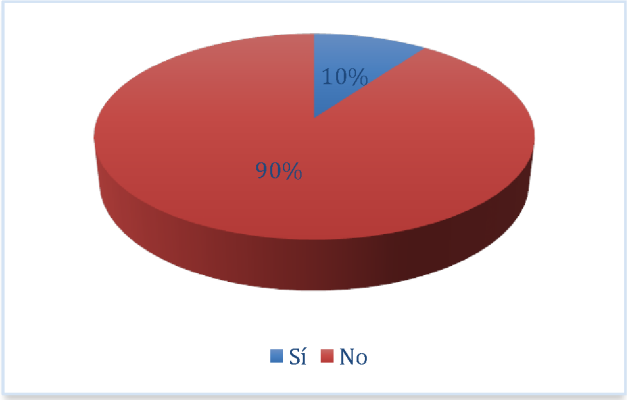


Gráfico 6. Conocimiento de los afiliados acerca de la normatividad.

El 90 por ciento afirma que no tiene el conocimiento de esta, que conocían lo que antes era el decreto 174, sin conocer su contenido, y que a su vez en el transcurso de los últimos meses saben dicho decreto ha cambiado sin tener conocimiento de éste.

Se extracta que solo se escuchan rumores y desinformación, el aspecto que genera más preocupación es la administración, la tipología vehicular y el tiempo de uso de los vehículos.

7. ¿Cuál es su posición ante los nuevos cambios en la legislación?

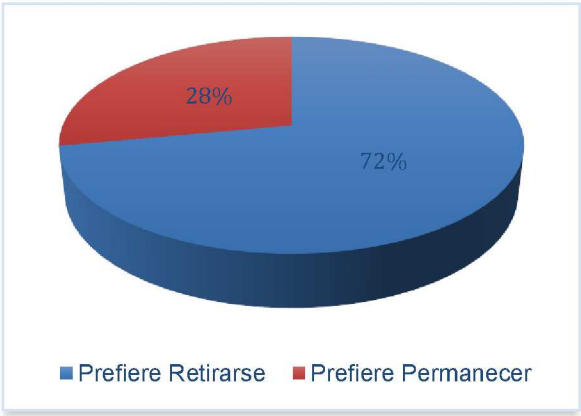


Gráfico 7. Posición ante los cambios en la legislación.

El 72 por ciento de los encuestados afirma que prefiere retirarse del negocio, que no están en capacidad de entregar sus vehículos en administración, para el personal se asocia esta administración con el Sitp, que opera hoy en día en la ciudad.

De igual forma los propietarios que cuentan con vehículos superiores inferiores al modelo 2002, consideran que se justifica realizar una nueva inversión con tantos requerimientos.

Se puede observar que un buen porcentaje de los propietarios se encuentran desmotivados por la situación actual, donde consideran que serán desplazados.

8. ¿Considera que el ambiente laboral que se experimenta en la empresa es el adecuado? ¿Por qué?



Gráfico 8. Ambiente laboral.

El 85% de los propietarios y/o conductores consideran que el ambiente laboral que se experimenta en la empresa es el adecuado porque hay un buen trato y amabilidad de parte de la empresa; el 15% de los propietarios y/o conductores consideran que el ambiente laboral que se experimenta en la empresa no es adecuado porque la atención de algunos funcionarios es regular, el tiempo para realizar un trámite es bastante elevado y el horario de atención no es el adecuado.

9. ¿Cuál ha sido su aporte para la empresa?

Tabla 10. Aporte para la empresa.

APORTE	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Cumplimiento de los servicios asignados	98	65.4 %
Compromisos Económicos	32	21.4%
Ninguno	15	10%
Representar la Empresa	5	3.2%
TOTAL ENCUESTADOS	150	100%

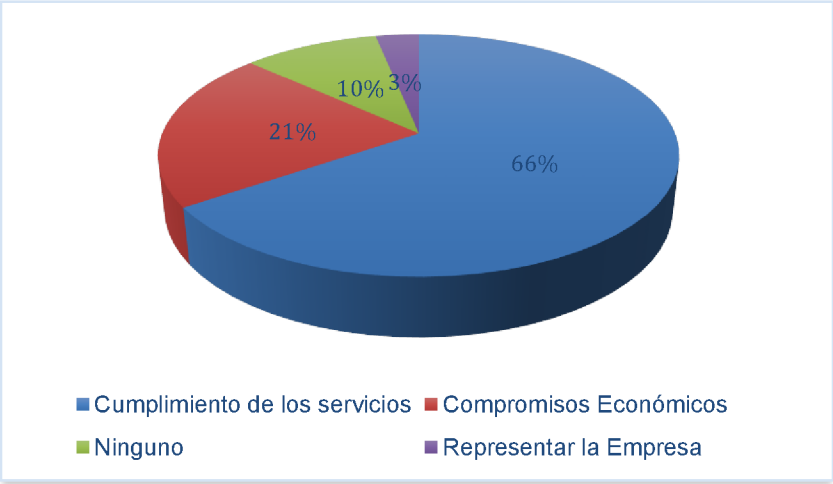


Gráfico 9. Aporte para la empresa.

Un 65.4% de los propietarios piensan que su aporte a la empresa ha sido en el cumplimiento de los servicios asignados, el otro 21.4% piensa que su aporte ha sido el cumplimiento de los compromisos económicos, el 10% de los propietarios piensa que no han realizado ningún aporte a la empresa, y el 3.2% de los propietarios piensan que su aporte a la empresa ha sido representar a la empresa mediante la buena conducta y cumplimiento de las normas de tránsito.

10. ¿Cómo se siente usted en Transporte Lobena? ¿Qué le gustaría cambiar o mejorar?

Tabla 11. Mejoras.

OPINIÓN	NÚMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE ENCUESTADOS
Bien, que se pudiera contar con más trabajo.	74	49.4
Bien, mejorar la comunicación.	36	24
Bien, mejorar la calidad de los uniformes.	18	12
Bien, no mejorarían nada.	22	14.6
TOTAL ENCUESTADOS	150	100

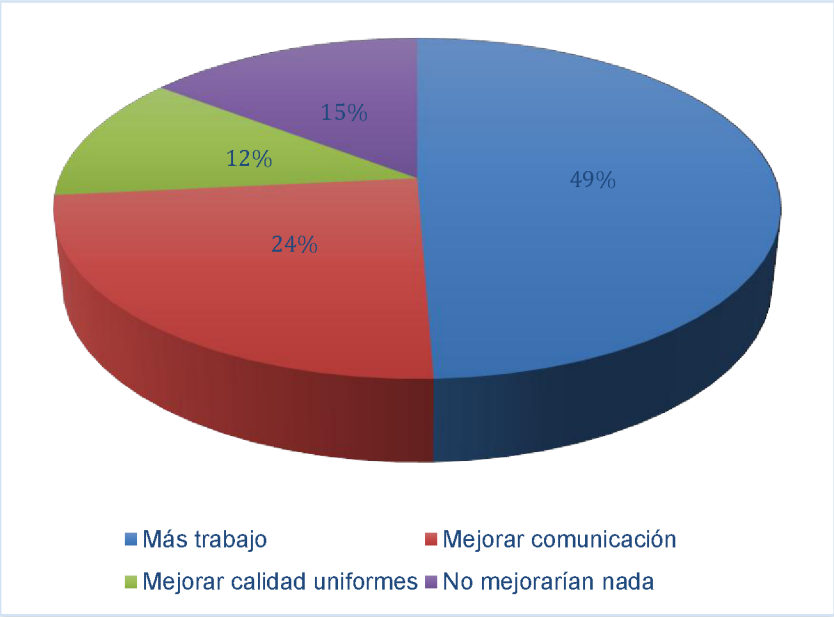


Gráfico 10. Mejoras.

El 49.4% de los propietarios se sienten bien pero les gustaría que la empresa contara con más trabajo; el 24% de los propietarios se sienten bien y consideran que un aspecto importante a mejorar es la comunicación hacia el interior de la organización; el 12% de los propietarios se siente bien pero les gustaría que se mejore la calidad de los uniformes utilizados; el 14.6% de los propietarios se sienten bien y consideran que no hay ningún aspecto por mejorar .

7.2. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DE CONDUCTORES Y PROPIETARIOS DE TRANSPORTE LOBENA.

- Respecto al conocimiento de la misión y visión de la empresa se puede determinar que en un porcentaje superior al 60% los conductores y propietarios conocen de la misión, visión y política de calidad cifra que se sustenta con el número de propietarios que trabajan en contratos administrados por la empresa.

- En lo que hace referencia al conocimiento de la normatividad existente, se observa que los propietarios no cuentan con este, situación que propicia la mala información y la creación de barreras para los procesos de cambio.

- Se puede observar que para la mayoría de los encuestados consideran como un aspecto de vital importancia la capacitación periódica, puesto les gustaría tener mayores conocimientos respecto a la normatividad existente y demás elementos que intervienen en el servicio prestado.

- El manejo de la comunicación hacia los afiliados presenta falencias, dado que la percepción es que solo se les informa cualquier cambio o requerimiento nuevo cuando se acercan cada mes a renovar sus documentos o realizar cualquier trámite lo que ocasiona demoras en los procesos.

- Los encuestados que no prestan sus servicios a la empresa afirman que les gustaría trabajar con la misma, por las garantías y beneficios que esta les da, el factor que predomina es el cruce de los horarios y el modelo de los vehículos.

- En el caso de los vehículos que trabajan en contratos administrados por la empresa, el deseo que se generaliza es el de contar con más trabajo del que hoy en día tienen.

- Para el personal encuestado la empresa tiene en cuenta las sugerencias y necesidades de sus afiliados, por los cambios que ha realizado la empresa en miras de brindarles solución a los afiliados como los puntos satélites de Fuec, el digiturno en las instalaciones y otras acciones que se han ejecutado en beneficio de estos.

- Por otro lado para los encuestados la ubicación de las instalaciones es la adecuada y de fácil acceso para todos; de igual manera el ambiente que se experimenta en la empresa es el adecuado aunque los afiliados afirman que solo van mensualmente para la renovación de sus documentos.

- En cuanto a la normatividad el desconocimiento es generalizado, conocen más sobre la reglamentación de tránsito, que sobre la misma reglamentación de transporte que es la que más los afecta, aseguran que solo han escuchado y observado mediante las diferentes actividades el cambio que se viene.

7.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL ÁREA ADMINISTRATIVA.

Los resultados arrojados por la encuesta aplicada al Área Administrativa de la empresa TRANSPORTE LOBENA fueron los siguientes:

1. ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa? ¿Cuál es su posición frente a lo planteado?

Tabla 12. Conocimiento de la misión y visión de la empresa.

CONOCIMIENTO	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	14	95.4 %
NO	1	4.6 %
TOTAL ENCUESTADOS	15	100 %

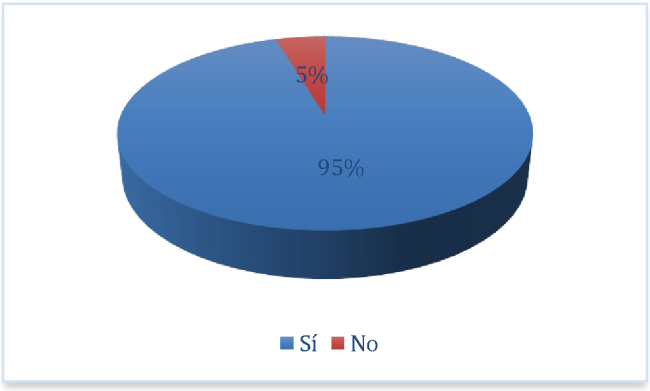


Gráfico 11. Conocimiento de la misión y visión de la empresa.

El 95.4 % de los encuestados afirman que conocen la misión y visión de la empresa; reflejando tener la claridad de los conceptos, y el papel que juegan estos dentro del desarrollo de la organización. El 4.6% no conocen la misión ni la visión de la empresa.

2. ¿Cuáles han sido las principales necesidades o sugerencias de sus clientes frente al servicio que ofrece la empresa?

Tabla 13. Sugerencias de los clientes.

SUGERENCIAS	NÚMERO	PORCENTAJE
Reducción de costos	5	33.3%
Vehículos más cómodos	7	46.7%
Comunicación	3	20%

TOTAL ENCUESTADOS	15	100%

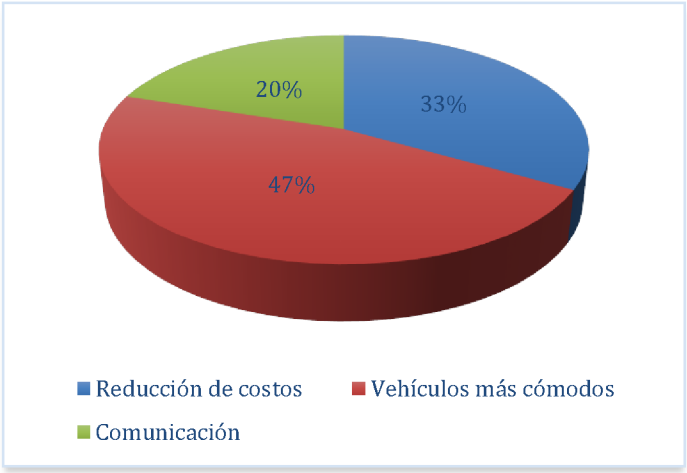


Gráfico 12. Sugerencias de los clientes.

El área administrativa afirma que aunque no se han presentado reclamaciones por parte de sus clientes las principales sugerencias frente al servicio que ofrece la empresa es la reducción de los costos con un 33.3 por ciento, en un segundo lugar contar con vehículos más cómodos con un 46.7 por ciento y finalizando el buscar una mayor efectividad de la comunicación, con el 20 por ciento.

3. ¿Translobena le brinda estabilidad económica y laboral? ¿Por qué?

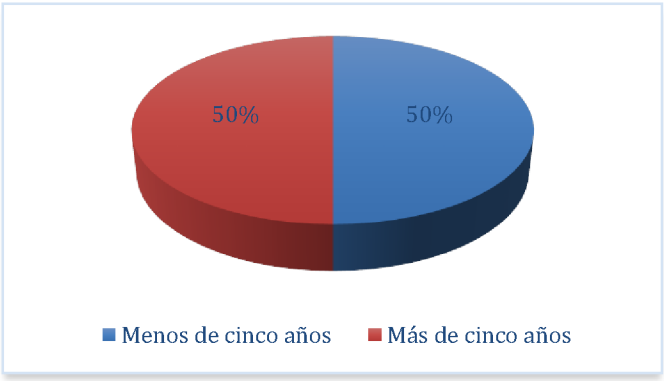


Gráfico 13. Tiempo trabajado en Translobena.

El 50 % del personal del área administrativa piensan que Translobena ofrece estabilidad económica los pagos recibidos han sido de acuerdo a las condiciones pactadas inicialmente, de igual forma consideran que en este momento no podrían tener un juicio con claridad de la estabilidad laboral dado que llevan muy poco tiempo de la empresa, aunque siempre se les ha establecido que la continuidad está ligada al desarrollo y al compromiso de cada uno con las actividades encomendadas.

El 50 por ciento restante considera que se han cumplido ambos aspectos ya que se a la fecha llevan más de cinco años prestando sus servicios a la empresa.

4. ¿La comunicación de la empresa hacia las personas que hacen parte de la organización es oportuna y eficiente? ¿Por qué?

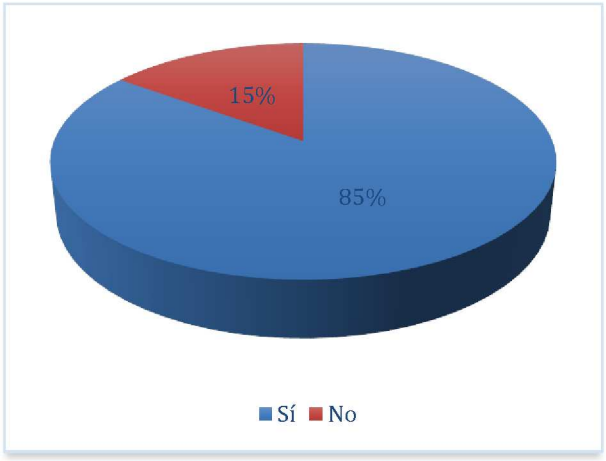


Gráfico 14. Comunicación hacia las personas.

El 85% de los colaboradores consideran que es apropiada y oportuna hacia el interior de la organización pero presenta falencias cuando esta debe ser dirigida hacia los propietarios lo cual en varias ocasiones genera conflictos con los propietarios especialmente en los últimos meses dado los cambios normativos que se han dado, se extracta como aspecto común establecer canales de comunicación más eficientes para evitar estar percances.

5. En referencia a las instalaciones de la empresa considera que son funcionales, ¿Qué recomendaría para mejorarlas?



Gráfico 15. Recomendación de mejoras.

El 100 por ciento de los encuestados consideran que son apropiadas que brindan el espacio y comodidad para desarrollar las actividades encomendadas, que se cuenta con buenos elementos de trabajo, estas son nuevas, se evidencia que les gustaría tener un mejor espacio de cafetería para los que almuerzan dentro de la empresa.

6. ¿Ha sido tomado en cuenta por la empresa sus sugerencias para mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa?

Tabla 14. Sugerencias tenidas en cuenta.

OPINIÓN	NÚMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE ENCUESTADOS
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL ENCUESTADOS	15	100%

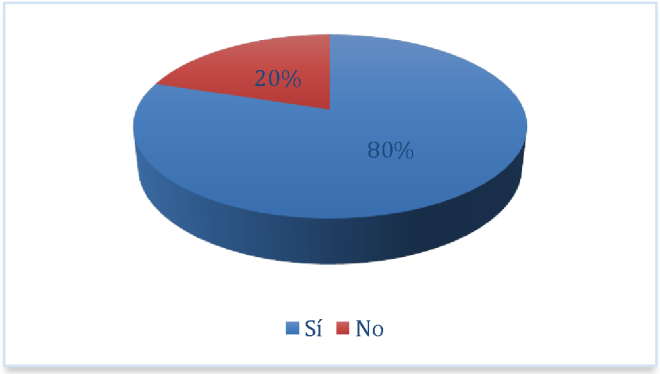


Gráfico 16. Sugerencias tenidas en cuenta.

El 80 % de los encuestados consideran sus sugerencias han sido tomadas en cuenta para mejorar los procesos internos de la organización.

7. ¿Conoce usted de la normatividad vigente para el transporte especial y que considera que lo afecta?

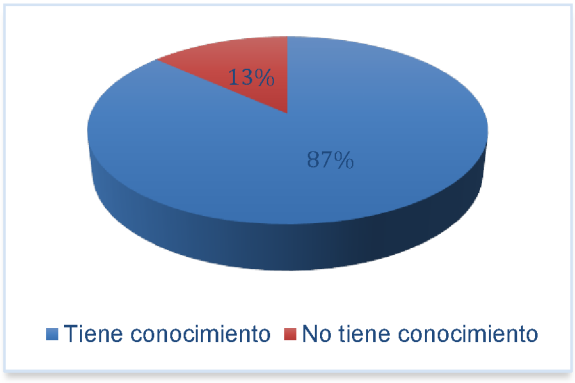


Gráfico 17. Conocimiento acerca de la normatividad vigente.

El 86.6% afirma que no tiene el conocimiento de esta, que el único conocimiento se basa en el recibido para la ejecución de algunas tareas particulares, que solo se escuchan rumores y desinformación que en la mayoría de los casos ha desatado conflictos al momento de atender a los propietarios, destacando aspectos como la seguridad social de cada uno de los conductores, la retención de los impuestos por los servicios prestados, los requisitos para la expedición de un Fuec, y el cumplimiento de las revisiones preventivas.

Tan solo el 13.4% afirma tener algún conocimiento sobre la nueva normatividad.

8. ¿Cuál es su posición ante los nuevos cambios en la legislación?



Gráfico 18. Posición ante la nueva legislación.

El 100 por ciento de los encuestados consideran que el cumplimento de esta nueva normatividad va a generar dificultades, pero que si son correctamente planteados todos los aspectos tanto para ellos como veedores del cumplimiento de estos y a los propietarios como parte que deberá ejecutarlo será más fácil el proceso.

9. ¿Considera que el ambiente laboral que se experimenta en la empresa es el adecuado? ¿Por qué?

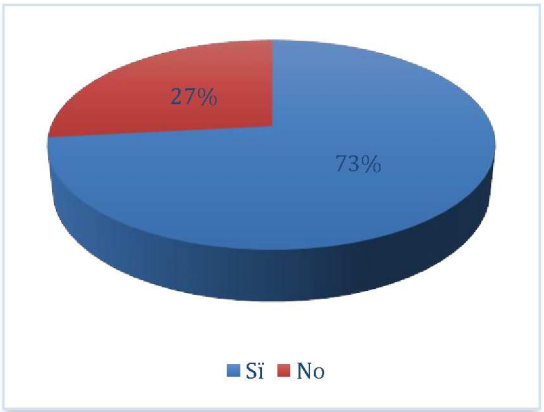


Gráfico 19. Ambiente laboral adecuado.

El 73.3% del área administrativa consideran que el ambiente laboral que se experimenta en la empresa no es el adecuado porque se han generado conflictos, atribuyen esto en una buena parte al de en momentos ser poco personal para todas las actividades que hay que desarrollar, al de no contar con funciones establecidas para cada uno, en otros casos a los problemas personales que se presentan entre algunos miembros del equipo y la falta de actividades que integren el grupo de trabajo.

En lo que hace referencia se generaliza el percibir un buen trato y amabilidad de parte de los directivos de la empresa.

10. ¿Cuál ha sido su aporte para la empresa?

Tabla 15. Aporte para la empresa.

APORTE	NÚMERO	PORCENTAJE
Cumplimiento de las tareas asignados	12	80 %
Representar la Empresa	3	20%
TOTAL ENCUESTADOS	15	100%

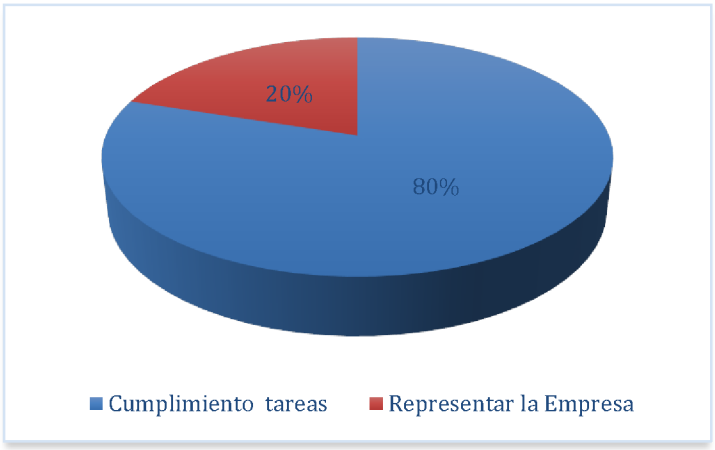


Gráfico 20. Aporte para la empresa.

Un 80% piensan que su aporte a la empresa ha sido en el cumplimiento de las tareas asignados, el otro 20% piensa que su aporte ha sido representar a la empresa mediante la buena conducta y atención de los clientes que han requerido de su atención.

11. Cómo se siente usted en Translobena? ¿Qué le gustaría cambiar o mejorar?

Tabla 16. Opciones de mejora.

OPINIÓN	NÚMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Bien, que se pudieran mejorar los ingresos.	4	26.7%
Bien, mejorar la integración del equipo.	6	40%
Bien, mejorar la calidad de los uniformes.	3	20%
Bien, no mejorarían nada.	2	13.3%
TOTAL ENCUESTADOS	15	100



Gráfico 21. Opciones de mejora.

El 26.7 % de los integrantes se sienten bien pero les gustaría que la empresa les pudiese brindar un mejor ingreso; el 40% afirman sentirse bien y consideran que un aspecto importante a mejorar es la del equipo de trabajo hacia el interior de la organización; el 20% de los colaboradores se siente bien pero les gustaría que se mejore la calidad de los uniformes de la dotación; el 13.3% se sienten bien y consideran que no hay ningún aspecto por mejorar .

7.4. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA APLICADA AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE TRANSPORTE LOBENA.

- Translobena es una empresa que ha logrado una estabilidad, sumado a que al transcurrir el tiempo se ha posicionado dentro del sector de transporte a pesar de ser relativamente joven, el evidenciar un proceso de crecimiento rápido, el de no contar con una área administrativa y operativa grande, al lograr continuidad en los contratos administrados se han fortalecido diversos aspectos relacionados con el correcto desempeño de la empresa.

- Respecto al conocimiento de la misión y visión de la empresa se puede determinar que en un porcentaje superior al 95.4 % conocen de la misión, visión y política de calidad al realizar un análisis se estableció que el porcentaje que desconoce esta es aquel que cuenta con menor tiempo dentro de la organización lo que puede evidenciar fallas en el proceso de inducción de los nuevos empleados.

- En lo que hace referencia al conocimiento de la normatividad existente, se observa un desconocimiento total, se puede notar poco interés en este tema de parte de los integrantes de la parte administrativa consideran que para ellos es relevante este tema.

- Es importante resaltar que la parte administrativa afirma que no se han presentado sugerencias por parte de los clientes, pero no hay que dejar de lado que su servicio está enfocado a la satisfacción del cliente en los aspectos de comodidad, desplazamiento y precios entre otros.

- Se puede observar que para la mayoría de los encuestados consideran como un aspecto de vital importancia mejorar el ambiente laboral y que se desarrollen actividades que tengan como objetivo el fortalecer el trabajo en equipo y el limar asperezas que se han presentado hacia el interior del grupo.

- El manejo de la comunicación presenta falencias lo que en la mayoría de los casos ocasiona controversia con los propietarios o en determinados momentos entre los mismos integrantes del grupo, aspecto que se agrava por el desconocimiento de las normas existentes.

- Para el personal encuestado la empresa ha tenido en cuenta sus sugerencias para mejorar los procesos internos de la organización lo que ha reflejado reducción en los tiempos de atención, eficiencia en procesos operativos y demás aspectos inherentes a la operación.

- Por otro lado para los encuestados las instalaciones son adecuadas se cuenta con una planta física, los equipos tecnológicos proporcionan lo necesario para desarrollar las actividades encomendadas, solo se evidencia que les gustaría tener un mejor espacio de cafetería.

8. DIAGNÓSTICO

8.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

8.1.1. ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO DEL TRANSPORTE ESCOLAR, EMPRESARIAL Y DE TURISMO

El transporte se ha desarrollado de acuerdo a las necesidades de la población colombiana debido a que es un servicio básico por tal motivo debe garantizarse aspectos de vital importancia referentes a movilidad, comodidad, seguridad y accesibilidad.

El desarrollo eficiente del sector Transporte dentro de cualquier nación es uno de los aspectos claves en el desarrollo de las mismas, al tener una estructura sólida con una normatividad clara, un modelo de auto sostenibilidad garantizara transportes seguros y eficientes para las personas y mercancías logrando un alto nivel el desarrollo económico para la nación propiciando un mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

8.1.2. FACTORES LEGALES

Decreto 174 de 2001 [48]. El cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial y la prestación por parte de estas de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada.

Ley 769 de 2002 [63] - Código Nacional de Tránsito, contempla todo lo relacionado a los requisitos exigibles para un vehículo de servicio público destinado a la prestación de transporte especial.

El Decreto 3366 de 2003 del Ministerio de Transporte [64], impone las sanciones a los propietarios, centros educativos y empresas destinados a la prestación del servicio de transporte especial.

Decreto 348 del 25 de febrero de 2015 [1] "Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones".

8.1.3. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

En el desarrollo de la actividad transportadora especialmente en lo que hace referencia al transporte especial hoy en día se cuenta a nivel nacional con un promedio de mil trescientas cincuenta (1.350) empresas habilitadas, en donde un 50 % de estas centran su operación en Bogotá.[65]

Esta proliferación de empresas es una de las mayores amenazas que tiene el sector por factores como el ingreso desmedido de vehículos, la falta de control de los mismos y su operación, el de pasar a ser empresas administradoras de servicios de transporte a vendedoras de documentos sin ningún control.

Al momento de realizar un análisis detallado del sector se encuentran diversos actores que limitan que la actividad se pueda desarrollar de una manera sostenible entre los cuales se pueden citar lo de mayor importancia tales como:

- Falta de control en la contratación.
- Surgimiento de operadores logísticos no autorizados para la prestación del servicio de transporte.
- Proliferación de empresas sin control alguno para los vinculados.
- Tarifas mal estructuradas, no se cuenta con una tabla de referencia para establecer puntos mínimos de contratación.
- Falta de reglamentación para las intermediaciones de los planteles educativos.
- Inseguridad jurídica de parte del ente rector en este caso el Ministerio de Transporte.

Al observar todos estos aspectos y centrarse en el sector particular en el cual la empresa desarrolla su actividad el servicio escolar encontramos que Transporte Lobena tiene como competencia directa a las siguientes empresas:

- VIAJES LA NUEVA COLOMBIA, Esta, cuenta con un parque Automotor de 780 vehículos, con características similares a los afiliados a Transporte Lobena.

- MAVITOURS: Es una empresa de trayectoria reconocida dentro del sector de transporte escolar, cuenta con 650 vehículos afiliados, teniendo como ventaja competitiva el contar con un parque automotor moderno.

- TECH: Es una empresa que se ocupa también del transporte escolar, la totalidad del parque automotor es propiedad de la empresa, lo que ha vuelve la empresa modelo que busca el gobierno con el cambio de la normatividad, su parque automotor es reciente, la debilidad que hoy en día presenta es el de no contar con un parque automotor significativo en clase MICROBUS.

8.2. DIAGNÓSTICO INTERNO

8.2.1. RESEÑA HISTÓRICA

TRANSPORTE LOBENA SAS. es una empresa de transporte Escolar, Empresarial y de turismo, legalmente constituida mediante escritura pública 0832 de la notaria 3 de Barranquilla, de Abril 15 de 1985, registrada en Cámara de Comercio de Barranquilla con NIT 890.115.685-9 y matrícula 080932.

Con resolución de habilitación No. 00117 del 03 de Agosto de 2005 expedida por el Ministerio de Transporte, territorial Atlántico habilitó como Empresa de Transporte Especial LÓPEZ BAENA & CIA LTDA., con radio de Acción Nacional, y cuya capacidad transportadora se amplió mediante la resolución del Ministerio de Transporte No. 0082 del 05 de Noviembre del 2005.

La empresa cuenta actualmente con tres socios. Los ingresos que la empresa percibe, provienen de dos fuentes primarias las cuales son la administración de contratos de transporte y el ingreso por concepto de cuotas de administración de que aportan los vehículos vinculados.

TRANSPORTE LOBENA SAS, está vigilado por la Superintendencia de Puertos y Transportes con habilitación vigente del Ministerio de Transportes para operar como empresa de Transporte a nivel local y Nacional.

8.2.2. MISIÓN ACTUAL

Prestar un excelente servicio de transporte escolar, empresarial y de Turismo dentro del territorio nacional con los más estándares de calidad, apoyados en un parque automotor moderno, un recurso humano profesional especializado, todo caracterizado por la calidad del servicio, la honestidad el compromiso y la responsabilidad, para satisfacer por completo la confianza, expectativas y necesidades de nuestros clientes.

8.2.3. VISIÓN ACTUAL

TRANSPORTES LOBENA LTDA. se posicionará para el año 2015 en la empresa líder y modelo en la prestación de servicios de transporte ESCOLAR, EMPRESARIAL Y DE TURISMO en todo el territorio nacional, generando seguridad, confianza, progreso, satisfacción y bienestar para todos nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

8.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Translobena carece de un organigrama que vaya acorde a las necesidades que debe tener en su estructura administrativa y operativa, el que hoy en día tiene se encuentra aprobado pero queda corto en definir las áreas de trabajo, procesos, procedimientos y manuales de funciones; lo cual impide un control eficiente del desarrollo de las operaciones de la empresa.

8.2.4.1. Procesos

En la actualidad la empresa cuenta con algunos procesos establecidos, correctamente direccionados a cada uno de los responsables, quedando aún pendientes integrar los nuevos procesos requeridos para dar cumplimiento a los nuevos requisitos establecidos en el decreto 348 de 2015.

8.2.4.2. Procedimientos

Los procedimientos presentan el mismo inconveniente falta establecer todos aquellos que faciliten el desarrollo de las nuevas actividades enmarcadas en la nueva reglamentación.

8.2.4.3. Manuales de funciones

En la empresa se presenta ausencia de algunos manuales de funciones, con los que hoy en día se cuenta deben ser actualizados de acuerdo a los nuevos perfiles y requisitos exigidos para cada cargo, y de acuerdo a la segregación de funciones que debe existir al contar con más personal de planta.

8.2.4.4. División administrativa Translobena.

Translobena se encuentra dividida de la siguiente forma:

8.2.4.4.1. Directivos:

- Gerente
- Director Administrativo
- Director Operativo

8.2.4.4.2. Profesionales:

Contador y asesor externo

8.2.4.4.3. Apoyo:

Ocho Coordinadores de colegios, tres auxiliares operativos, dos auxiliares de mantenimiento y seguridad vial, una recepcionista, dos auxiliares contables.

8.2.5. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El transporte se constituye en una cadena de producción de servicios compuesta fundamentalmente por tres elementos:

- Usuario del servicio.
- Empresa de Transporte.
- Propietario del Vehículo.

Translobena ofrece servicios de transporte escolar para movilizar alumnos de distintas instituciones de diferentes sitios del Distrito Capital y fuera de la ciudad los días en los cuales los usuarios lo requieran, durante el tiempo que sea necesario y con tarifas competitivas en el mercado y de acuerdo al valor convenido con el usuario para el año en curso.

Translobena ofrece a sus usuarios confiabilidad en la prestación del servicio por el tiempo contratado, respaldado por la empresa con seriedad y compromiso, garantizando seguridad a todo el personal que se moviliza en los vehículos.

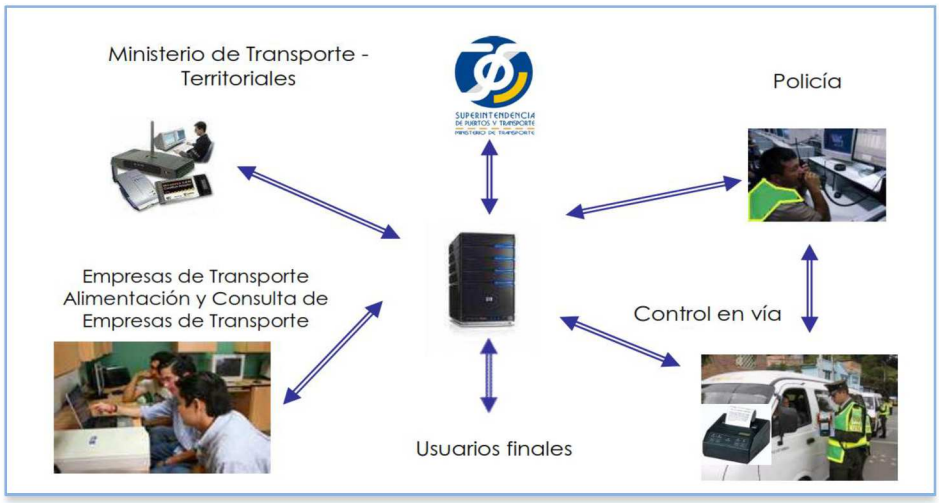


Figura 4. Descripción del servicio.

8.2.5.1. Descripción del servicio de transporte terrestre automotor turismo y de asalariados.

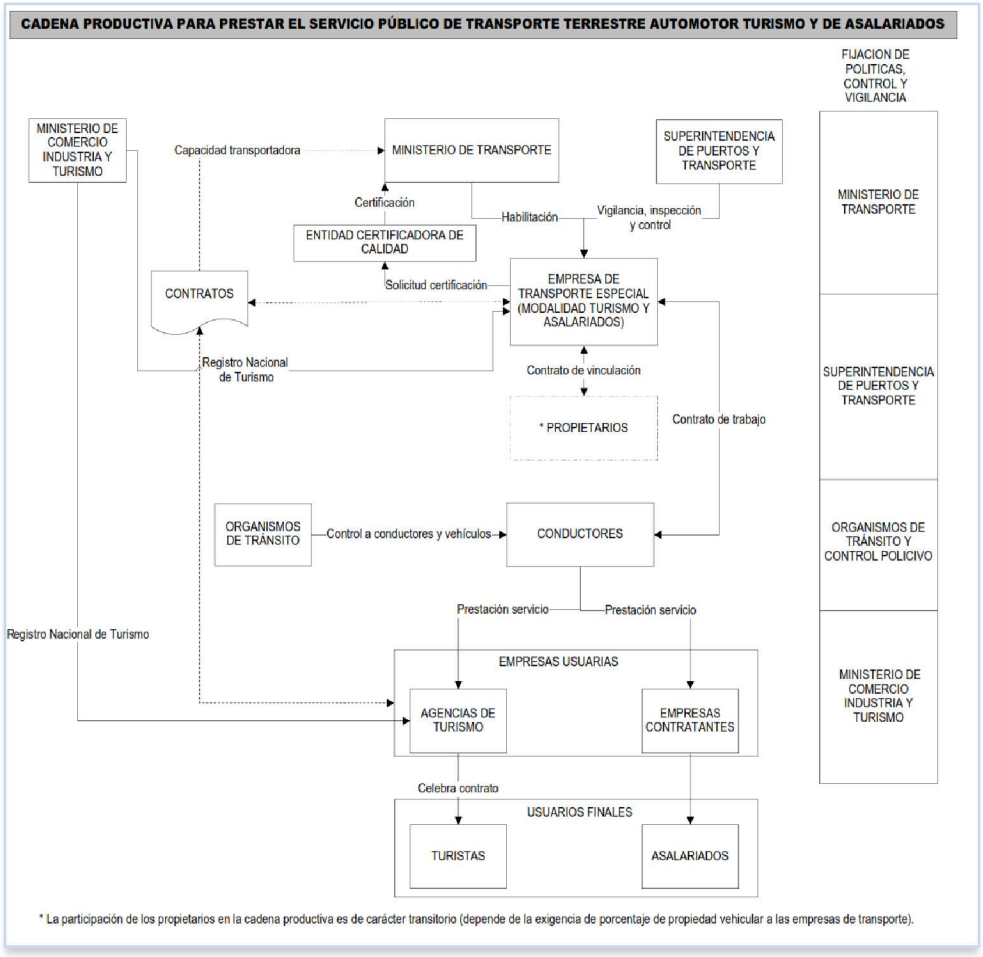


Figura 5. Descripción del servicio. Transporte turismo y asalariados.

8.2.5.2. Descripción del servicio de transporte terrestre automotor escolar.

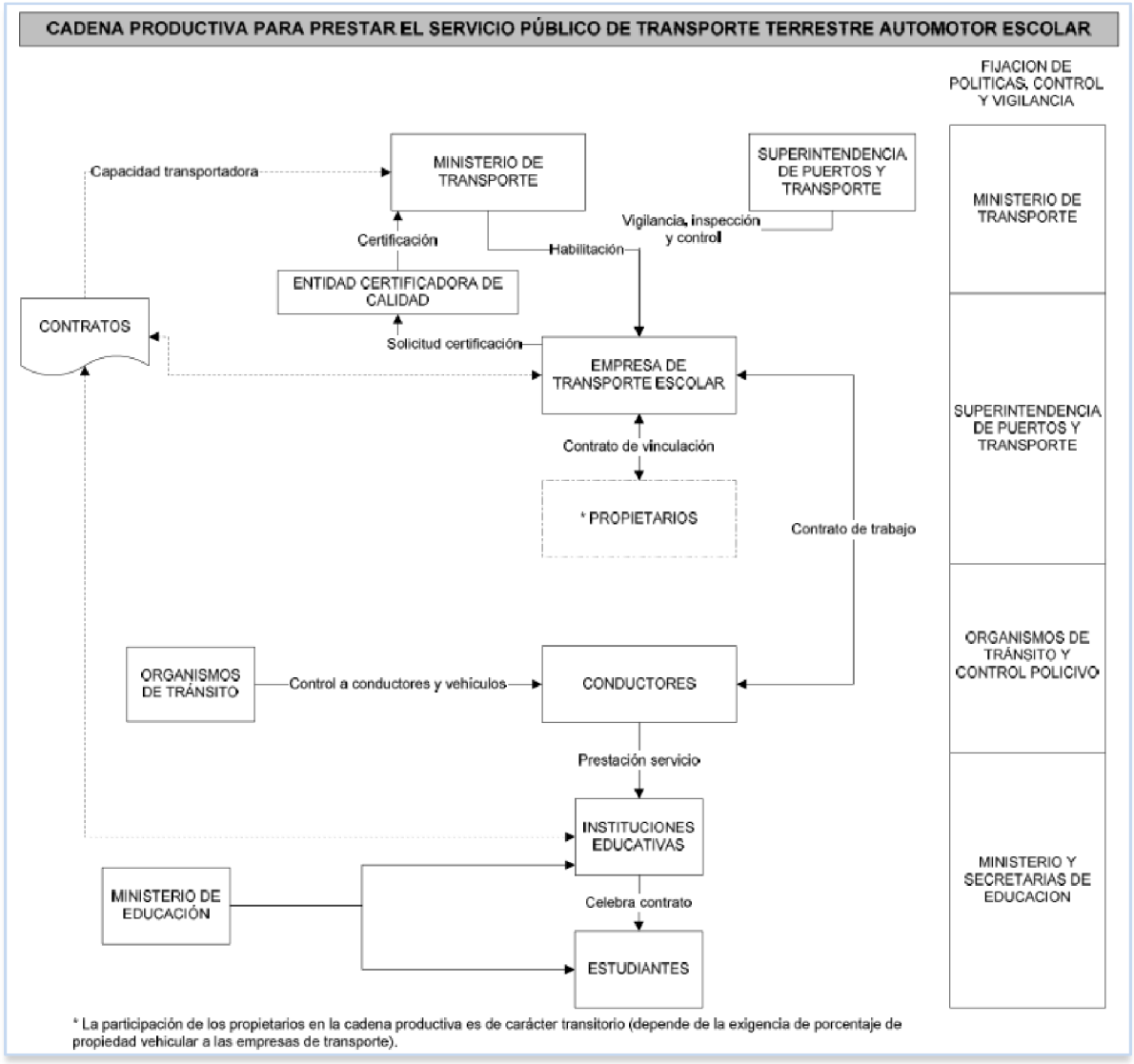


Figura 6. Descripción del servicio. Transporte escolar.

8.3. DIAGNÓSTICO GENERAL

Tabla 17. Diagnóstico general.

ADMINISTRACIÓN	FINANCIERO	OPERATIVO

PLANEACIÓN	La misión y visión corresponden, están bien planteadas, la visión debe ser replanteada el tiempo de ejecución de ésta ya expiró.	En la actualidad no se cuenta con planeación financiera.	Los procedimientos que hacen referencia a la prestación del servicio se encuentran bien establecidos.
	Las estrategias y los procedimientos deben ser reestructurados para alinearlos con la nueva reglamentación.	En la actualidad no se cuenta con un plan de acción que garantice el cumplimiento de la adquisición de nuevos activos.	No se cuenta con planes claros para controlar el mantenimiento de los vehículos.
	Carencia de planes de investigación y desarrollo	No se cuenta con un procedimiento claro para la elaboración de los presupuestos.	No se cuenta con planes de capacitación que garanticen la formación de los conductores.
ORGANIZACIÓN	Se debe establecer una nueva estructura organizacional que garantice, el cumplimiento de los nuevos objetivos.	El departamento contable se debe reestructurar, asignado funciones específicas.	Se debe buscar formar los coordinadores, en aspectos como liderazgo, trabajo en equipo.
	Se deben rediseñar los manuales de funciones.	La información no está al día, lo que ocasiona inconvenientes con los propietarios.	se debe trabajar en capacitar el personal de auxiliares, ya que es una de las falencias del servicio
DIRECCIÓN	No se cuenta con líderes dentro de las áreas funcionales.	Carencia en la revisoría de los procesos.	Ausencia de motivación por parte de la empresa y hacia sus miembros.
	Carencia de programas de capacitación dirigidas a garantizar un mejoramiento continuo en el servicio	No existe delegación. No hay claridad en la comunicación	Se supervisa a los afiliados
	Estrechez en lo que refiere a motivación.		No existe claridad en la comunicación

	Reestructuración en la asignación de funciones.		
CONTROL	Consulta y evalúa resultados financieros	Ejerce medición de resultados	No hay control del departamento de RRHH.
	Ejerce control sobre las áreas	No hay estimaciones No hay control de presupuesto	Existe control preventivo Inexistencia de métodos de medición de resultados
	Se cuenta con control de asistencia.	No se ejerce control contable preventivo	
	Se ejerce control preventivo y correctivo		

8.4. MATRICES DE CAPACIDAD

Con las siguientes matrices se busca determinar algunas debilidades latentes en Translobena:

8.4.1. MATRIZ DE CAPACIDAD DIRECTIVA

Tabla 18. Matriz de capacidad directiva.

DIAGNÓSTICO INTERNO										
CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Imagen corporativa					x		x		
2	Uso de planes estratégicos				x			x		
3	Evaluación y pronóstico						x		x	
4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					x		x		

5	Flexibilidad de la estructura organizacional						x	x		
6	Comunicación y control gerencial				x			x		
7	Orientación empresarial		x					x		
8	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					x			x	
9	Habilidad para responder a la tecnología cambiante		x					x		
10	Agresividad		x					x		
11	Sistemas de control					x		x		
12	Sistema de toma de decisiones		x					x	x	
13	Sistema de coordinación			x				x		

A partir de este diagnóstico se observa lo siguiente:

8.4.1.1. Debilidades mostradas a partir de la matriz de capacidad directiva

- Actualmente Translobena no cuenta con planes estratégicos en el desarrollo de su operación, lo cual indica que en caso de presentarse una situación en el futuro, no se encaminará correctamente hacia ella. Por esto ubicamos esta capacidad directiva dentro de las debilidades altas con generación de impacto alta.
- La comunicación y control gerencial se han ubicado dentro de las debilidades altas con generación de impacto alta, puesto que Translobena debe mejorar el nivel de comunicación entre las partes involucradas en el desarrollo de la organización y controlar permanentemente las acciones gerenciales.

8.4.1.2. Fortalezas mostradas a partir de la matriz de capacidad directiva

- La habilidad para responder a la tecnología cambiante, ubicada dentro de las fortalezas medias con generación de impacto alta, puesto que se es consciente que el entorno determina las necesidades del mercado y que, para garantizar su posicionamiento en el mercado, se debe cumplir con las expectativas.
- El sistema de toma de decisiones, ubicado dentro de las fortalezas medias con generación de impacto alta, porque todas las decisiones que se tomen desde la gerencia determinan el éxito o fracaso de la organización.
- Agresividad del mercado, ubicada dentro de las fortalezas medias con generación de impacto alta, siendo una estrategia de gran impacto en su posicionamiento y crecimiento en el mercado.

8.4.2. MATRIZ DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Tabla 19. Matriz de capacidad tecnológica.

DIAGNÓSTICO INTERNO										
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Capacidad de innovación	x							x	
2	Nivel de tecnología en los productos	x						x		
3	Fuerza de patentes y procesos			x					x	
4	Valor agregado del producto			x				x		
5	Economía de escala		x					x		
6.	Nivel de coordinación e integración de áreas				x					x

A partir de este diagnóstico se observa lo siguiente:

8.4.2.1. Debilidades mostradas a partir de la matriz de capacidad tecnológica

- El nivel de coordinación e integración de áreas, ubicado dentro de las debilidades altas con generación de impacto baja, muestra que al no tener definidos los procesos no se tiene un punto de partida definido para alcanzar los logros trazados.

8.4.2.2. Fortalezas mostradas a partir de la matriz de capacidad tecnológica

- El valor agregado del producto se ubica dentro de las fortalezas bajas con generación de impacto alta, puesto que así se garantizan nuevos usuarios para la empresa, así como la fidelización de los usuarios existentes.
- El nivel de tecnología de los productos, ubicado dentro de las fortalezas altas con generación de impacto altas, nos muestra una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector.

8.4.3. MATRIZ DE CAPACIDAD COMPETITIVA

Tabla 20. Matriz de capacidad competitiva.

DIAGNÓSTICO INTERNO										
CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Exclusividad del servicio					x			x	
2	Lealtad y satisfacción del cliente				x			x		
3	Participación del mercado			x				x		
4	Bajos costos en ventas				x			x		
5	Grandes barreras en entradas de servicios					x		x		
6	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		x					x		
7	Concentración de clientes					x		x		

8	Administración de clientes						x		x	
9	Portafolio de servicios			x				x		
10	Programa Postventa						x	x		

8.4.3.1. Debilidades mostradas a partir de la matriz de capacidad competitiva

- La lealtad y satisfacción del cliente se ubica dentro de las debilidades altas con generación de impacto alta, siendo de vital importancia ya que el cliente debe ser la razón principal de toda empresa. Se busca que con dicha lealtad se atraigan nuevos clientes y aumente la participación en el mercado.
- Los bajos costos en ventas se encuentran ubicadas dentro de las debilidades altas con generación de impacto alta, puesto que se buscan mantener constantes los costos y lograr aumento de utilidades en cada periodo.

8.4.3.2. Fortalezas mostradas a partir de la matriz de capacidad competitiva

- La participación en el mercado, mencionada anteriormente, se ubica dentro de las fortalezas bajas con generación de impacto alto, esto es debido a la gran cantidad de empresas existentes en el mercado.
- El portafolio de servicios, ubicadas dentro de las fortalezas bajas con generación de impacto altas, porque se cuenta con amplia variedad de rutas y destinos pero igualmente se podría aumentar la cobertura en el mercado.

8.4.4. MATRIZ DE CAPACIDAD FINANCIERA

Tabla 21. Matriz de capacidad financiera.

DIAGNÓSTICO INTERNO										
CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Acceso a capital cuando lo requiere				x			x		
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		x						x	
3	Facilidad para salir del mercado					x		x		

4	Rentabilidad y retorno de la inversión					x		x		
5	Liquidez disponibilidad fondos internos					x		x		
6	Comunicación y control gerencial				x				x	
7	Habilidad para competir con precios	x						x		
8	Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda		x					x		
9	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica			x				x		
10	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		x						x	

8.4.4.1. Debilidades mostradas a partir de la matriz de capacidad financiera:

- El acceso a capital requerido se ubica dentro de las debilidades altas con generación de impacto alto, lo que se refleja en la razón de endeudamiento.
- La facilidad para salir del mercado es una debilidad media con generación de impacto alto, esto ha sido causado por la falta de administración.

8.4.4.2. Fortalezas mostradas a partir de la matriz de capacidad financiera:

- La habilidad para competir con precios se muestra como una fortaleza alta con generación de impacto alto, ya que, habiendo ventas por volúmenes altos, se generan mayores índices de rentabilidad.
- El grado de utilización de la capacidad de endeudamiento, ubicada dentro de las fortalezas medias con generación de impacto alto, indica la capacidad de la empresa de asumir sus pasivos.

8.5. MATRIZ DOFA

Tabla 22. Matriz DOFA.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DOFA TRANSPORTE LOBENA SAS	1. Introducción de otras empresas de capital extranjeras al mercado nacional. 2. Cambio abrupto y sorpresivo en la tipología vehicular requerida para poder operar. 3. Cambio en la reglamentación existente, con la inclusión de nuevos requisitos para la operación. 4. Incremento sin medida del capital de trabajo requerido para continuar operando. 5. Aumento de los costos de los insumos de funcionamiento del parque automotor afectando el costo total del servicio prestado 6. Aumento del valor de los impuestos. Encareciendo los costos del servicio. 7. Aumento de operadores logísticos no habilitados para la prestación del servicio de transporte especial sin control efectivo del estado. 8. Deslealtad de otras empresas en cuanto a la competencia generando precios insostenibles para la operación. 9. El estancamiento en el ingreso de unidades nuevas al servicio con referencia a las nuevas reglas de juego. 10. Reducción de la vida útil del parque automotor. 11. El desacato por desconocimiento de las normas de tránsito y transporte de los	1. Fidelización de los clientes mediante la generación de ventajas competitivas de innovación en tecnología. 2. Realización de alianzas estratégicas con otras empresas con el objetivo de explotar los nuevos negocios generados alrededor de la nueva normatividad. 3. Parque automotor de modelos recientes. 4. Mejoramiento de vías terrestres y ampliación de vías con miras a realizar un mejor cubrimiento y reducción de tiempos en el transporte. 5. La aplicación de nuevas tecnologías en los servicios de transporte que permita mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido. 6. Aprovechamiento de los tratados comerciales con beneficios en aranceles para la adquisición de equipos automotores. 7. El incremento del turismo en los últimos años lo que ha permitido un aumento gradual en las ventas del servicio de transporte.

	conductores y propietarios de los vehículos.	

Tabla 23. Debilidades, contingencias y fortalecimiento.

DEBILIDADES	CONTINGENCIAS	FORTALECIMIENTO
1. Infraestructura insuficiente para los nuevos requerimientos exigidos en la norma. 2. Sistemas de información sin continuidad histórica y poco confiable. 3. Falta sentido de pertenecía por parte de los conductores y auxiliares hacia la empresa. 4. Sanciones por parte de las autoridades de transporte por faltas contra el transporte (Superpuertos) 5. Falta de medios para el control del cumplimiento de los mantenimientos correctivos. 6. No existencia de planes de capacitaciones definidos y programados periódicamente para todo el personal. 7. En la empresa no existen estrategias definidas. 8. El organigrama no se ha establecido de acuerdo a los cambios propiciados por la nueva reglamentación.	1. Fortalecimiento de imagen 2. Plan de capacitación basado en servicio al cliente y conocimiento de la nueva normatividad. 3. Control programado de mantenimientos preventivos y correctivos del parque automotor mediante la utilización de fichas de mantenimiento previamente establecida. 4. Reorganización orgánica mediante el direccionamiento estratégico de 5. La empresa. 6. Sistemas de control y gastos operativos y administrativos. 7. Alianzas con otras empresas del sector buscando economías de escala que generen beneficio. 8. Contratación de nuevo personal que facilite el cumplimiento de las actividades a realizar.	1. Sistemas de gestión de calidad en el servicio de transporte con controles 2. Periódicos programados por la gerencia. 3. Aumento del parque automotor propiedad de la empresa. 4. Estrategias que garanticen contar con un sistema de financiación para que los propietarios puedan renovar el parque automotor. 5. Aprovechar y aplicar procesos de capacitación y motivación que brinden a la empresa y al personal un direccionamiento hacia el mejoramiento continuo. 6. Establecimiento de nuevas metas y objetivos que conlleven a la empresa a su futuro crecimiento. 7. Establecimiento de una visión que determinen el rumbo de la empresa.

Tabla 24. Fortalezas, choque y desarrollo.

FORTALEZAS	CHOQUE	DESARROLLO

1. La empresa es competitiva con precios ofrecidos de acuerdo a la calidad de servicio ofertado. 2. El parque automotor es de modelos recientes 3. Promedio de antigüedad es de 3 años. 4. Imagen de servicio y puntualidad dentro 5. Del mercado. 6. Identidad y apoyo a las empresas, siendo líder dentro del sector. 7. Posicionar en el mercado su imagen 8. Corporativa en el perímetro urbano. 9. La modernización del parque automotor en referencia a la nueva tipología exigida. 10. Frecuencia de Servicios. 11. Alta capacidad de respuesta a 12. Fluctuaciones del mercado. 13. Lograr posicionar la imagen de la empresa en otras ciudades y en los lugares de no cobertura a nivel local. 14. Parque automotor en óptimas condiciones para prestar sus servicios. 15. Disponibilidad de vehículos para la programación y traslado, que cubrirá los recorridos establecidos por el usuario.	1. Posicionamiento en la región de influencia. 2. Mantener precios accesibles y competitivos, que garanticen el retorno de la inversión.	1. Desarrollo del sistema de información de clientes. 2. Control de los servicios prestados. 3. Convenios con destinos turísticos tanto de la región como del territorio nacional. 4. Desarrollo de nuevas herramientas que garanticen el control total de la flota. 5. Generación de valor agregado para la fidelización de los clientes. 6. Alianzas con otras empresas para aprovechar las fortalezas de cada una generando ventajas competitivas dentro del mercado.

8.6. MATRICES DE APOYO.

8.6.1. MATRIZ EFI.

Tabla 25. Matriz EFI.

MATRIZ EFI			
FCE **FORTALEZAS**	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Innovación en parque automotor	0,1	4	0,4
Buen servicio	0,08	4	0,32
Atención al cliente	0,1	4	0,4
Procesos organizados	0,07	3	0,21
Alta responsabilidad de los empleados	0,08	3	0,24
Rendimiento sobre inversión	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			0
Portafolio de servicio	0,1	1	0,1
Infraestructura insuficiente	0,07	1	0,07
Ausencia de metas y objetivos que garanticen el cumplimeinto de los nuevos retos.	0,08	2	0,16
Estructura orgánica sin establecer de acuerdo a los cambios exigidos.	0,08	2	0,16
Cultura organizacional débil	0,08	2	0,16
Poco sentido de pertenencia de los operadores del servicio.	0,08	2	0,16
	1		2,62

8.6.2. MATRIZ EFE.

Tabla 26. Matriz EFE.

MATRIZ EFE			
FCE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Explotación de nuevos negocios.	0,1	4	0,4
Modernización del parque automotor	0,09	4	0,36
Mayor seguridad en las vías del país	0,07	2	0,14
Creación de nueva tecnología de información	0,1	4	0,4
Tratados comerciales	0,08	3	0,24
Mejoramiento malla vial	0,09	2	0,18
AMENAZAS			
Introducción de otras empresas	0,1	4	0,4
Aumento del valor de impuestos	0,08	3	0,24
Fortalecimiento otros transportes	0,1	3	0,3
Aumento costos insumos	0,09	4	0,36
Deslealtad del gremio	0,1	1	0,1
	1		3,12

9. MATRIZ DE ESTRATEGIAS.

Tabla 27. Matriz de Estrategias.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS	PONDERACIÓN				OBJETIVOS	RECURSOS	CRONOGRAMA
	1	2	3	4			
1. Modernización del parque automotor, mediante la búsqueda de socios estratégicos, los cuales se centraran en el grupo de afiliados con buen perfil.	x				1.1. Adquirir el grupo de vehículos requeridos en la ejecución del contrato del Colegio Colombo Hebreo, garantizando que este se pueda establecer por el periodo de cinco años, garantizando estabilidad en la recuperación de la inversión. 1.2. Determinar el número de afiliados de Transporte Lobena que saldrán del servicio al finalizar el periodo de transición de la norma la cual está fijada para el año 2018. 1.3. Establecer campañas de capacitación para los propietarios de vehículos de la implicación de la norma y los requerimientos	1. Leasing aprobado por grupo Bolívar por seiscientos millones de pesos ($600.000.000), sumado a los recursos de los propietarios los cuales estarán acorde a la participación de cada uno de estos en los vehículos adquiridos. 2. Recursos destinados por la compañía de seguros, de acuerdo a los beneficios establecidos en la negociación de las pólizas RCC y RCE. 3. Proyecto enviado por Orlando Herrán en cuanto los costos de la asesoría jurídica.	1.1. Del 8 de Julio al 5 de Agosto de 2015. 1.2. Del 1 de junio de 2015 al 30 de Julio de 2015. 1.3. Del 1 de junio de 2015 al 30 de Agosto de 2015 la planeación. 1.4. Del 01 de Septiembre de 2015 al 30 de Noviembre de 2015 todo el personal debe estar capacitado. 1.5. Del 01 de diciembre de 2015 al 15 de Febrero de 2016. 1.6. Del 01 de Junio de 2016 al 30 de Agosto de 2016.

					en cuanto a vida útil y tipología vehicular exigida. 1.4. Conformar el fondo de reposición del parque automotor de Transporte Lobena. 1.5. Buscar convenios con importadores de vehículos destinados al servicio especial, buscando descuento por la compra de flotillas. 1.6. Establecer convenios con las compañías de financiamiento, con el objetivo de diseñar planes de financiación acordes al mercado en cuanto a periodicidad de pagos y tasas de interés utilizadas.	4. Seis millones de pesos ($6.000.000).	
2. Reestructuración de la planta de personal de transporte Lobena, buscando como pilar	x				2.1. Revisar la orientación y procesos del departamento de recursos humanos, para que estos sean orientados con	1. Dos millones de pesos ($2.000.000) mensuales para el cargo de jefe de recursos humanos.	2.1. Del 15 de Junio al 05 de Julio de 2015. 2.2. Del 10 de Julio de 2015 al 25

fundamental, la creación de competencias en cada uno de los integrantes que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la empresa.					los nuevos requerimientos. 2.2. Delimitar las áreas funcionales de la empresa determinando claramente sus procesos y procedimientos, logrando identificar los perfiles necesarios y el número de personas requeridas para dar cumplimiento con los nuevos requerimientos. 2.3. Realizar una evaluación del personal actual, para identificar capacidades y competencias de cada uno de estos. 2.4. Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal requerido. 2.5. Desarrollar planes de capacitación orientados a promover competencias individuales y el fortalecimiento del trabajo en equipo que	2. Un millón doscientos mil pesos ($1.200.000) para el cargo de auxiliar de recursos humanos. 3. Un millón quinientos mil pesos ($1.500.000) para el cargo de Liquidación de nómina y novedades. 4. Un millón doscientos mil pesos ($1.200.000) para el cargo de responsable de salud y seguridad en el trabajo.	de Julio de 2015. 2.3. Del 20 de Julio de 2015 al 30 de Julio de 2015. 2.4. Del 01 de Agosto de 2015 al 15 de Agosto de 2015, dependiendo de la prioridad de cada puesto. 2.5. Del 01 de septiembre de 2015 al 30 de septiembre de 2016. 2.6. (Estos deben ser continuos con una periodicidad de 30 días) 2.7. Constantemente

					debe predominar dentro de la empresa. 2.6. Potencializar los líderes de cada área funcional de la empresa.		
3. Desarrollar el proyecto Grupo Empresarial Avanza del cual Transporte Lobena, es socio fundador lo cual garantizara de una manera más eficiente y con menor inversión el requerimiento de contar con instalaciones para el proceso de mantenimiento preventivo y correctivo	x				3.1. Elegir las empresas que harán parte del grupo empresarial Avanza. 3.2. Establecer los medios de consecución de recursos para el desarrollo del Grupo Empresarial. 3.3. Definir los planes de acción del Grupo Empresarial y sus prioridades. 3.4. Estudio de costos y asesoría jurídica. 3.5. Construir el perfil del Gerente encargado del Grupo Empresarial. 3.6. Elaborar los estatutos para la constitución del grupo empresarial. 3.7. Registrar el grupo en la	1. Aporte inicial de hasta diez millones de pesos ($10.000.000). 2. Aporte mensual de hasta un millón de pesos ($1.000.000) 3. De hasta dos millones de pesos ($2.000.000). 4. Es el aporte por empresa. 5. Los recursos destinados inicialmente por cada empresa para atender las reuniones. 6. Un millón de pesos ($1.000.000) Asesoría jurídica. 7. Tres millones de pesos ($3.000.000)	4.1. Debe finalizar el 30 de Julio de 2015. 4.2. Del 01 de Agosto al 30 de Septiembre de 2015. 4.3. Del 30 de Septiembre al 30 de Noviembre de 2015. 4.4. Del 01 de Diciembre de 2015 al 28 de Febrero de 2016. 4.5. Del 01 de marzo al 30 de Marzo de 2015. 4.6. Del 15 de Marzo de 2016 al 30 de Marzo de 2016. 4.7. Del 01 de Abril en

					cámara de comercio. 3.8. Realizar el seguimiento de la ejecución de los planes de acción que deberán estar alineados con los de las empresas pertenecientes al grupo.	de acuerdo al capital registrado. 8. Inicialmente por cada uno de los gerentes de las empresas pertenecientes al Grupo Empresarial.	adelante y constante.
4. Diseño de un plan de capacitaciones que garantice que todo el personal de propietarios conozca la nueva reglamentación y sus implicaciones para identificar la posición de cada uno de ellos ante esta situación		x			4.1. Disponer del espacio para el desarrollo del plan de capacitación. 4.2. Identificar los aspectos más relevantes en los cuales se va realizar énfasis de la nueva reglamentación . 4.3. Ubicar las personas encargadas de las capacitaciones.	Treinta mil pesos por hora ($30.000/h) del lugar destinado.	Del 01 de Julio al 31 de Agosto de 2015.

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Tabla 28. Cronograma.

CRONOGRAMA	MES 1				MES 2				MES 3			
ACTIVIDADES	SEMANA				SEMANA				SEMANA			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecer condiciones iniciales del Decreto 174 en un paralelo con las nuevas condiciones solicitadas en el Decreto 348 de 2015.												
Analizar nuevos requisitos del decreto 348 de 2015.												
Establecer requisitos del Plan Mundial de Seguridad vial y su aplicación en Colombia.												
Elaborar matriz DOFA, EFI y EFE												
Analizar datos arrojados de Dofa, EFE y EFI.												
Divulgar datos obtenidos a los involucrados en el proceso.												
Diseñar estrategias para afrontar las debilidades obtenidas en cada una de las areas funcionales de la empresa.												
Alinear las estrategias con los requisitos contemplados en la nueva legislacion para el sector.												
Elaborar un proceso de control que garantice el cumplimiento de las estrategias formuladas.												
Evaluar los resultados obtenidos con la puesta en marcha del nuevo direccionamiento estrategico.												
identificar las areas que presentaron falencias para apoyar el proceso de reformulacion de estrategias.												
Implementar un plan de mejoramiento para cada de las areas funcionales.												
Resultados de la evaluación y las acciones de mejora establecidas.												
Informe de los resultados obtenidos												

CONCLUSIONES

- Con los conceptos aprendidos a lo largo de la carrera, se obtuvo un conocimiento claro de la organización objeto de estudio, lo cual, simultáneamente, hace posible la formulación de planes y actividades dirigidos a alcanzar los objetivos de la organización, visibilizando de manera más clara su situación actual y qué dirección debe tomar de ahora en adelante.

- Se analizó la situación actual de Transporte Lobena SAS, para ello se recurrieron a encuestas realizadas tanto a afiliados (conductores y propietarios) como al área administrativa de la empresa. La información aportada fue indispensable para complementar el diagnóstico interno

- Para definir la mejor estrategia de la empresa Lobena SAS, se construyó la matriz DOFA, esto con el fin de obtener un diagnóstico de su situación actual y posteriormente, maximizar las oportunidades y fortalezas, y disminuir las debilidades y amenazas de la empresa.

- Los recursos asignados en el proyecto, en sus áreas y modalidades, sin duda contribuyen al desarrollo de la investigación científica y tecnológica.

- El diseño de un nuevo arreglo organizacional para la empresa Transportes Lobena SAS, deriva en mayor sentido de pertenencia y compromiso, en busca del cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos.

- El resultado final de este proyecto ha sido la consecución, tanto del objetivo general, como los objetivos específicos propuestos, dando así solución efectiva a la formulación del problema inicial de este proyecto.

- La obtención de los objetivos específicos del proyecto de investigación y la obtención de resultados contribuyen en gran medida al desarrollo social o económico del país, debido al posible auge de las pequeñas empresas y la oportunidad de ellas de generar empleo a más colombianos.

- La solución del problema planteado en este trabajo contribuye a la consecución de elementos para mejorar el contenido de otros planes y programas, que estén encaminados hacia el mismo enfoque administrativo.

REFERENCIAS

[1] Ministerio de Transporte, *Decreto 348 de 25 de Febrero de 2015*. Colombia, 2015, p. 36.

[2] Ministerio de Transporte, "Decreto 174 de 2001," 2001.

[3] F. Rodríguez Laguens, El Decenio de Acción para la Seguridad Vial 2011-2020 de la ONU, vol. 4, no. 190. 2013, pp. 13–14.

[4] Z. Parra Arias and M. Padilla, "Gestión del servicio de transporte escolar, mejoras y realidades," *Servicio escolar - Gestión - Seguridad*, pp. 16–20, 2012.

[5] A. Couto Ribeiro and W. Ferreira De Jesus, "RBEP nos programas de transporte escolar : impactos na educação básica," pp. 696–710, 2012.

[6] M. L. Bernal, C. Daza, and O. Rincón, "Modelo conceptual para identificar factores relevantes en la seguridad de los niños en los autobuses escolares," *Rev. Panam. Salud Pública*, vol. 27, no. 6, pp. 423–434, 2010.

[7] M. K. Cabrera Suárez, M. C. Déniz Déniz, and J. D. Martín Santana, "El clima familiar y la benevolencia entre los miembros del equipo de alta dirección como antecedentes de la orientación hacia los stakeholders en la empresa familiar," *Rev. Eur. Dir. y Econ. la Empres.*, vol. 23, no. 1, pp. 11–21, Jan. 2014.

[8] M. A. R. Arrarte Mera, "Importancia del análisis estratégico de los estados financieros empresariales," pp. 24–27.

[9] R. Martínez Santa María, J. Charterina Abando, and a. Araujo de la Mata, "Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad," *Investig. Eur. Dir. y Econ. la Empres.*, vol. 16, no. 2, pp. 165–188, 2010.

[10] J. L. Botero Ardila, *Modelo de direccionamiento estrategico para Pymes*. Bogotá, Colombia, 2010.

[11] L. F. Restrepo P., "Pensamiento y práctica gerencial en Colombia," pp. 22–29.

[12] L. Zahradníčková and E. Vacík, "Scenarios as a strong support for strategic planning," *Procedia Eng.*, vol. 69, pp. 665–669, 2014.

[13] R. Young, "Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector," *… [http//www. ipspr. sc. edu/publication/Perspectives% …*, 2003.

[14] L. F. Rosso Ricaute, “Formulación del Plan Estratégico de Tecnología para el Municipio de Envigado,” Universidad Pontificia Bolivariana, 2013.

[15] M. Armijo, “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público,” pp. 24–32, 2009.

[16] R. James, “How to do Strategic Planning A Guide for Small and Diaspora NGOs,” 2012.

[17] L. Heracleous, “Strategic thinking or strategic planning?,” *Long Range Plann.*, vol. 31, no. 3, pp. 481–487, Jun. 1998.

[18] H. Mintzberg, “Rethinking strategic planning part II: New roles for planners,” *Long Range Plann.*, vol. 27, no. 3, pp. 22–30, 1994.

[19] S. Reyes Ayala, Z. Córdoba Ruiz, S. Carrillo, A. C. Bustamante Valenzuela, and L. M. Bravo Zanoguera, “La planeación estratégica en las empresas familiares de la comunidad china de Mexicali,” vol. 9, no. 2, pp. 1095–1105, 2014.

[20] K. R. Andrews, “Chapter2: The concept of corporate strategy,” in *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, 1987, pp. 13–34.

[21] G. Thornley, “A Concept of Corporate Planning,” *Journal of the Operational Research Society*, vol. 22, no. 2. pp. 193–194, 1971.

[22] E. R. Contreras Sierra, “El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.,” *Pensam. Gestión.*, no. 8, pp. 152–181, 2013.

[23] T. A. Smith, Dynamic Business Strategy: The Art of Planning for Success. 1977.

[24] G. A. Steiner, *Strategic Planning*. New York, 1997.

[25] I. Maldonado Penagos, “La planeación Estratégica de los Costos de Producción en la Empresa Postobón S.A.,” Universidad Militar Nueva Granada, 2013.

[26] J. Von Neumann and O. Morgenstern, “Theory of Games and Economic Behavior (Commemorative Edition),” p. 776, 2007.

[27] P. F. Drucker, People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. 1977.

[28] K. R. Andrews, “Chapter 2 & 3: The concept of corporate strategy,” in *The concept of corporate strategy*, Irwin Professional Publishing, 1987.

[29] H. Mintzberg, *Managing*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2011.

[30] H. Serna Gómez, *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial, 2000.

[31] H. Mintzberg, J. B. Quinn, and J. Voyer, *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.

[32] I. Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill, 2004.

[33] J. E. Pattan, "The Strategy in Strategic Planning," *Train. Dev. J.*, vol. 40, p. 30, 1986.

[34] J. Amaya, Gerencia: Planeación & Estrategia. La Vid, 2012.

[35] M. E. Raynor, "That vision thing: Do we need it?," *Long Range Planning*, vol. 31, no. 3. pp. 368–376, 1998.

[36] J. Carrión Maroto, *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC Editorial, 2007.

[37] S. Robbins and M. Coulter, *Administración*. México: Prentice Hall, 1996.

[38] M. J. Hernández Ortiz, *Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide, 2012.

[39] P. Lledo, Director de Proyectos. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. Pablo Lledó, 2013.

[40] A. Chapman, "Análisis DOFA y análisis PEST," *Portal Web http//www. Deger. com/articulos. php.*, pp. 1–11, 2004.

[41] A. M. Ibáñez, F. Antonio, C. Aldana, and A. Garzón, "Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA A software tool for teaching and training how to build and use a TOWS matrix," *Rev. Ing. e Investig.*, vol. 28, no. 3, pp. 159–164, 2008.

[42] I. Rodríguez Ardura, *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC, 2006.

[43] D. de P. y Organización, "Metodología para el análisis foda," *Tree Physiol.*, vol. 24, no. 6, pp. 1–24, 2002.

[44] C. E. Mendez Álvarez, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas, 7th ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.

[45] Ministerio de Transporte, *Ley 105 del 30 de Diciembre de 1993*, no. 105. Colombia, 1993.

[46] Ministerio de Transporte, *Ley 336 del 20 de Diciembre de 1996*. Colombia, 1996.

[47] Ministerio de Transporte, *Ley 1558 del 10 de Julio de 2012*. Colombia, 2012.

[48] Ministerio de Transporte, *Decreto 174 del 5 de Febrero de 2001*. Colombia, 2001.

[49] Ministerio de Transporte, *Resolución 1069 de 23 de Abril de 2015*. Colombia, 2015.

[50] Ministerio de Transporte, *Decreto 1079 del 26 de Mayo de 2015*, no. 1079. Colombia, 2015.

[51] C. E. Mendez Álvarez, "Investigación Exploratoria," in *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas*, 7th ed., Bogotá: Mc Graw Hill, 2000, p. 136.

[52] C. Martínez Bencardino, *Estadística y Muestreo*, 10th ed. ECOE Ediciones, 2012.

[53] A. L. Coria Páez, I. Pastor Roman, and Z. Torres Hernández, "Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios," *Pensam. Gestión*, no. 35, pp. 2–24, 2013.

[54] R. M. Aguilera Hintelholher, "Identidad y diferenciación entre Método y Metodología," *Estud. Políticos*, vol. 2013, no. 28, pp. 81–103, 2013.

[55] C. E. Mendez Álvarez, "La Observación," in Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas, Mc Graw Hill, 2000, pp. 134–138.

[56] C. M. Brugha, "The structure of qualitative decision-making," *Eur. J. Oper. Res.*, vol. 104, no. 1, pp. 46–62, 1998.

[57] D. Sánchez Toledano, D. Carrasco Díaz, and J. Sánchez Toledano, "Observatorio de Costes y Financiación del Transporte Urbano Colectivo: un programa de investigación," *Investig. Eur. Dir. y Econ. la Empres.*, vol. 20, no. 1, pp. 33–40, Jan. 2014.

[58] O. Villarreal Larrinaga and J. Landeta Rodríguez, "El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización," *Investig. Eur. Dir. y Econ. la Empres.*, vol. 16, no. 3, pp. 31–52, 2010.

[59] J. Bonache, “Los estudios de casos como estrategia de investigación: Características, críticas y defensas,” p. 33, 1998.

[60] M. T. González Astudillo and M. Sierra Vázquez, “El Método de Investigación Histórico en la Didáctica del Análisis Matemático,” pp. 110–114, 2003.

[61] C. A. Bernal Torres, Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, 2nd ed. México: Pearson, 2006.

[62] J. M. Hurtado Galves, “Fuentes primarias y secundarias en la construcción del conocimiento histórico,” pp. 1–7.

[63] Ministerio de Transporte, *Ley 769 de 2002. Código de Transporte Terrestre.* Colombia, 2002, p. 71.

[64] Ministerio de Transporte, *Decreto 3366 de 2003*. Colombia, 2003.

[65] ICOVÍAS LTDA, “Consultoría para el diagnóstico integral de la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera y mixto, estudio de demanda de transporte de pasajeros y mixto, actualización de la base de datos de la oferta, est,” Bogotá, Colombia, 2013.