

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
TRANSPORTADORA AUTOBUSES DEL SUR S.A.S. PARA EL PERIODO
2019 – 2023

DIEGO FERNANDO BURBANO GÓMEZ
GENNY LISBETH MONCAYO CASTRO

UNIVERSIDAD DEL VALLE - UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESCUELA DE POSTGRADOS FACEA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2018

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
TRANSPORTADORA AUTOBUSES DEL SUR S.A.S. PARA EL PERIODO
2019 – 2023

DIEGO FERNANDO BURBANO GÓMEZ
GENNY LISBETH MONCAYO CASTRO

Trabajo de grado presentado para obtener el título de
Magister en Administración.

ASESOR:
MAGISTER BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE - UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESCUELA DE POSTGRADOS FACEA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2018

Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el Director de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, por el Director del trabajo de investigación y por los jurados evaluadores.

Andrés Ramiro Azuero R.
Director Maestría en Administración

Benjamín Betancourt G.
Director del trabajo de investigación

Firma del jurado evaluador

Firma del jurado evaluador

San Juan de Pasto, Octubre 2018.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgencita por la oportunidad de cumplir este sueño.

A mi Esposa e Hijos por su amor y apoyo incondicional.

A mi Madre por su constancia.

Diego Fernando Burbano Gómez

AGRADECIMIENTOS

Gracias Virgencita por permitirme culminar un sueño más.

A ti Hija por ser mi orgullo, mi motivación, mi felicidad.

Gracias por impulsarme a superarme cada día más,

Para ofrecerte siempre lo mejor.

A mis Padres por su apoyo constante e incondicional.

Genny Lisbeth Moncayo Castro

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. ASPECTOS METODOLOGICOS	14
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. OBJETIVOS.....	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.5. MARCO REFERENCIAL	17
1.5.1. ESTADO DEL ARTE	17
1.5.2. MARCO TEÓRICO	19
1.5.3. MARCO CONCEPTUAL.....	25
1.5.4. MARCO CONTEXTUAL	27
1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
1.7. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	31
1.8. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	31
1.9. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	32
1.10. MARCO LÓGICO	32
2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA.....	36
2.1. RESEÑA HISTORICA	36
2.2. MISIÓN.....	37
2.3. VISIÓN	37
2.4. NÚMERO DE EMPLEADOS.....	37
2.5. VALORES CORPORATIVOS.....	38
2.4. ORGANIGRAMA	40
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	41
3.1. ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO.....	41
3.1.1. Departamento de Nariño	41
3.1.2. Municipio de San Juan de Pasto	42
3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	44
3.3. ENTORNO SOCIAL.....	47
3.4. ENTORNO ECONÓMICO	51
3.5. ENTORNO CULTURAL.....	55
3.6. ENTORNO TECNOLÓGICO	56
3.7. ENTORNO JURÍDICO – POLÍTICO – INSTITUCIONAL	58
3.8. ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO	61
4. SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO URBANO	69
4.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR TRANSPORTE.....	69
4.1.1. Cifras del transporte público urbano en Pasto.....	70
4.1.2. Comportamiento histórico del transporte público en Pasto.....	72
4.2. DIAMANTE COMPETITIVO.....	73
4.2.1. Análisis de cada uno de los elementos del diamante competitivo	73

4.2.2. Sectores conexos y mapa de la cadena productiva.....	77
4.2.3. Elaboración del diamante competitivo	80
4.3. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	82
4.3.1. Análisis de cada fuerza competitiva.....	82
4.3.2. Elaboración de las cinco fuerzas competitivas	88
5. REFERENCIACIÓN.....	90
5.1. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	93
5.2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC	94
5.3. RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO.....	97
5.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	103
6. ANÁLISIS INTERNO	104
6.1. ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES	104
6.1.1. Gestión administrativa y gerencial	104
6.1.2. Operaciones	105
6.1.3. Finanzas	106
6.1.4. Gestión Humana.....	109
6.1.5. Marketing.....	110
6.2. INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	110
6.2.1. Cuestionario aplicado a socios preferenciales y ordinarios	111
6.2.2. Cuestionario aplicado a los usuarios.....	117
6.2.3. Cuestionario aplicado al personal administrativo y empleados	122
6.3. EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA	130
7. ANÁLISIS DOFA.....	133
7.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E.F.E.	133
7.2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS E.F.I.	134
7.3. ANÁLISIS DOFA.....	136
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	141
8.1. VISIÓN	141
8.2. MISIÓN.....	141
8.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	142
8.4. ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	144
8.4.1. Estrategia BCG.....	145
8.4.2. Estrategia ANSOFF	146
8.4.3. Estrategia de Diferenciación	147
8.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	148
9. PLAN DE ACCIÓN	150
CONCLUSIONES.....	160
RECOMENDACIONES	162
BIBLIOGRAFÍA	163
ANEXOS	165

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Marco Lógico.....	34
Tabla 2. Número de empleados	37
Tabla 3. Participación dentro del sistema estratégico	40
Tabla 4. Entorno Geofísico y Ecológico	44
Tabla 5. Entorno demográfico	46
Tabla 6. Entorno Social.....	51
Tabla 7. Indicadores Económicos Colombia 2018	54
Tabla 8. Entorno Económico	54
Tabla 9. Entorno Cultural	56
Tabla 10. Entorno Tecnológico	58
Tabla 11. Entorno Jurídico – Político – Institucional.....	60
Tabla 12. Normograma del Sector Transporte Público Urbano.....	62
Tabla 13. Matriz Integrada del Entorno	66
Tabla 14. Análisis estructural del sector transporte.....	87
Tabla 15. Factores Claves De Éxito F.C.E.....	93
Tabla 16. Matriz de perfil competitivo MPC.....	96
Tabla 17. Análisis Interno del Área de Gestión Administrativa y Gerencial.....	104
Tabla 18. Análisis Interno del Área de Operaciones	106
Tabla 19. Indicadores Financieros 2017 de Autobuses del Sur	107
Tabla 20. Análisis Interno del Área de Finanzas	108
Tabla 21. Análisis Interno del Área de Gestión Humana.....	109
Tabla 22. Análisis Interno del Área de Marketing.....	110
Tabla 23. Aspectos Administrativos	129
Tabla 24. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna	131
Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.	133
Tabla 26. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.....	135
Tabla 27. Matriz DOFA.....	138
Tabla 28. Porcentaje de participación	145
Tabla 29. Plan de Acción	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Proceso Estratégico	33
Figura 2. Organigrama de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.	40
Figura 3. Mapa del Departamento de Nariño	41
Figura 4. Mapa del Municipio de Pasto	42
Figura 5. Variación anual y número de pasajeros transportados	71
Figura 6. Cobertura del transporte público en Pasto	72
Figura 7. Cadena Genérica del Sector del Transporte Público Urbano	77
Figura 8. Diamante competitivo del sector transporte	81
Figura 9. Las Cinco Fuerzas competitivas del sector transporte	89
Figura 10. Radar de valor de Autobuses del Sur S.A.S.	97
Figura 11. Radar de valor sopesado Autobuses del Sur S.A.S.	98
Figura 12. Radar de Valor Americana de Transportes S.A.S.	98
Figura 13. Radar de Valor Sopesado Americana de Transportes S.A.S.	99
Figura 14. Radar de Valor Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S.	100
Figura 15. Radar de Valor Sopesado Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S. ..	100
Figura 16. Radar de Valor Transportes Ejecutivos S.A. TESA.....	101
Figura 17. Radar de Valor Sopesado Transportes Ejecutivos S.A. TESA.....	101
Figura 18. Comparación radares de Valor	102
Figura 19. Comparación radares de Valor Sopesado	102
Figura 20. Género de los Socios	111
Figura 21. Edad de los Socios	112
Figura 22. Conocimiento de los socios del plan estratégico.....	112
Figura 23. Conocimiento de la misión, por parte de los socios.	113
Figura 24. Conocimiento de la visión, por parte de los socios	113
Figura 25. Conocimiento de los socios del organigrama.....	114
Figura 26. Conocimiento por parte de los socios de los objetivos estratégicos	114
Figura 27. Conocimiento de los socios sobre las competencia.....	115
Figura 28. Conocimiento por parte de los socios de los servicios	115
Figura 29. Conocen los socios, el número total de empleados	116
Figura 30. Conocen los socios acerca de la realización de asambleas	116
Figura 31. Género de los usuarios	117
Figura 32. Edad de los usuarios.....	117
Figura 33. Los usuarios conocen el plan estratégico actual.....	118
Figura 34. Los usuarios, conocen la misión	118
Figura 35. Los usuarios conocen la visión	119
Figura 36. Conocen los usuarios el organigrama	119
Figura 37. Conocen los usuarios, los objetivos estratégicos.....	120
Figura 38. Conocen los usuarios, las entidades que son competencia.....	120
Figura 39. Conocen los usuarios, los servicios que ofrece	121
Figura 40. Los usuarios, conocen número total de empleados	121
Figura 41. Los usuarios, conocen si se realizan periódicamente asambleas.....	122
Figura 42. Edad de los usuarios.....	123
Figura 43. Edad del personal Administrativo y Empleados	123

Figura 44. Escolaridad	124
Figura 45. Tipo de contrato laboral	125
Figura 46. Tiempo laborado	125
Figura 47. Cargo dentro de la empresa.....	126
Figura 48. Inducción Laboral.....	126
Figura 49. Incentivos por parte de la empresa	127
Figura 50. Tipo de Incentivos	128
Figura 51. Edad de los usuarios.....	128
Figura 52. Aspectos Administrativos	129
Figura 53. Estrategia BCG	146
Figura 54. Organigrama Autobuses del Sur S.A.S.....	149

RESUMEN

El proyecto, tiene como objetivo formular el plan estratégico para la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S. para el periodo 2019 – 2023, el cual se realizó a partir del análisis interno y externo, llegando a la presentación de estrategias, con ayuda de la matriz DOFA, realizando el plan de acción para la organización en los 5 años planteados, contribuyendo al crecimiento y formación de la empresa y mejorando la prestación del servicio público del transporte urbano, dentro del Municipio de Pasto.

El diseñar este plan estratégico para la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., puede servir como base para las otras empresas prestadoras del servicio de transporte que conforman la Unión Temporal Ciudad Sorpresa, contribuyendo, en la formulación de planes de acción y objetivos estratégicos que influyan en la toma de decisiones y el crecimiento de las organizaciones.

Palabras claves: Formulación, Plan, estrategia, plan estratégico, análisis interno, factores claves, plan de acción, entorno, toma de decisiones, referenciarían, objetivos, actividades, DOFA, misión, visión, estrategias y metas.

ABSTRAC

The project aims to formulate the strategic plan for the transport company Autobuses del Sur S.A.S. for the period 2019-2023, which reached the internal and external analysis, arriving at the presentation of strategies, with the help of the DOFA matrix, carrying out the action plan for the organization in the 5 years planned, contributing to the growth and training of the company and improvement of the provision of the public service of urban transport, within the Municipio de Pasto.

The design of this strategic plan for the transport company Autobuses del Sur SAS, can serve as a basis for the other companies that provide the transport service that make up the Union Temporal City Surprise, contributing in the formulation of action plans and strategic objectives that influence the decision making and growth of organizations.

Keywords: Formulation, Plan, strategy, strategic plan, internal analysis, key factors, action plan, environment, decision making, reference, objectives, activities, DOFA, mission, vision, strategies and goals.

INTRODUCCIÓN

En la Actualidad las organizaciones propenden por obtener el éxito en sus operaciones basados en la construcción e implementación de un plan estratégico, que permita a través de él, orientar y direccionar, de forma clara a la organización, generando así ventajas competitivas y trascendencia en los mercados en los que participa a largo y mediano plazo. Este tipo de planeación (Al Darmaki, 2015) conlleva a que la empresa contextualice una visión, una comunicación, una gestión de proyectos y un apoyo a la dirección que apalanquen el rendimiento de las organizaciones que desean permanecer en el mercado marcando la diferencia.

Esta planeación estratégica busca que todos los actores se involucren en ella con responsabilidad y compromiso para que esta pueda ejecutar y culminar con satisfacción. Dentro del presente documento se presenta el diseño del plan estratégico, para la empresa Autobuses Del Sur S.A.S., comprendido del año 2019-2023, con el propósito de brindar a la administración, a la gerencia y a sus colaboradores una guía que permita el crecimiento de la organización, y contribuya al desarrollo de la región.

Este diseño de planeación estratégica para la empresa Autobuses Del Sur S.A.S., contiene nueve capítulos comprendidos así: el primer capítulo denominado Aspectos metodológicos, que contiene la descripción y formulación del problema, el objetivo general y los específicos, la justificación el marco referencial donde se engloban cuatro ítems que son el estado del arte, el marco teórico, marco conceptual y marco contextual; seguido del tipo, enfoque y método de investigación, fuentes de información y el marco lógico.

En el segundo capítulo, se aborda la identificación e historia de Autobuses Del Sur S.A.S, con la reseña histórica, la misión, visión, número de empleados, valores corporativos y el organigrama. El tercer capítulo, hace referencia al análisis del entorno, que, para estudiarlo más objetivamente, se lo dividió en entorno geofísico y ecológico; demográfico, social, económico, cultural, tecnológico, y jurídico, político e institucional; y finalmente se encuentra el análisis integrado del entorno.

Seguidamente, en el cuarto capítulo, abarca el sector transporte urbano público, con las características más importantes del sector y la elaboración del diamante competitivo y las cinco fuerzas competitivas, continuando con el quinto Capítulo, nombrado, Referenciación, donde se presentan los factores claves de éxito, la matriz de perfil competitivo (MPC), los radares de valor y valor sopesado; y el análisis e interpretación de resultados.

Posteriormente en el sexto capítulo, se muestra el análisis interno de Autobuses Del Sur S.A.S, por áreas funcionales, divididas en gestión administrativa y gerencial, operaciones, finanzas, gestión humana y marketing; seguidas por la interpretación de los instrumentos de recolección, terminando con la evaluación integrada de la situación interna.

En el séptimo capítulo, se muestra el análisis estratégico DOFA, conformado por la evaluación de los factores externos e internos a través de sus respectivas matrices de la empresa Autobuses Del Sur S.A.S, y el análisis DOFA, con las estrategias que resultan de este estudio.

A continuación, en el octavo capítulo, se presenta el direccionamiento estratégico, con la nueva visión, misión, objetivos estratégicos, las estrategias y la estructura organizacional de Autobuses Del Sur S.A.S.

Finalmente, en el capítulo noveno, se muestra el plan de acción, con los objetivos, las estrategias DOFA, actividades, recursos, presupuesto, responsables de las actividades e indicadores con el porcentaje de metas a cumplir en los 5 años para los que fue diseñado el plan estratégico.

Al final del documento se encuentran las conclusiones, recomendaciones, que arrojan el proyecto; así como la bibliografía y los anexos utilizados en el diseño del plan estratégico para la formulación del plan estratégico para la empresa transportadora Autobuses Del Sur S.A.S. para el periodo 2019 – 2023.

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Empresa Autobuses del Sur S.A.S, es una organización de carácter privado, cuyo objeto social es realizar operaciones comerciales relativas al servicio público de transporte de pasajeros en la modalidad de buses urbanos, buscando generar opciones de empleo directo e indirecto que promueva el desarrollo económico y vehicular de la ciudad de Pasto.

Desde su fundación en el año 1956 hasta el año 1991, la empresa ha tenido numerosas modificaciones en su capacidad transportadora, al igual que en la conformación de los socios y licencias de transporte. Ya en el año 2010 su razón social cambio de Empresa transportadora y Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., a Empresa Autobuses del Sur S.A.S., donde renovó y modifico la Junta directiva y de socios; después de su última modificación en la razón social, se finalizó con varias recomendaciones y propuestas.

Actualmente, la empresa Autobuses del Sur S.A.S, no cuenta con un plan estratégico, que le permita realizar una adecuada evaluación sobre sus actividades y mejoras, sin embargo en los años 2015-2017 se realizó un plan estratégico de mercadeo, que ya no está en vigencia y además solo se centraba en los servicios y productos que ofrece la estación de servicio de autobuses, es decir la bomba de gasolina que hace parte de la empresa, pero no era un plan que enmarcara y concibiera todas las áreas de la organización.

Por ello dentro de los retos, las perspectivas y estrategias que tiene el sector del transporte en la ciudad de Pasto, en base al plan nacional de transporte de pasajeros urbano, la Empresa Autobuses del Sur S.A.S, está en este momento en varias desventajas, en el sector en el que opera, ya que al no tener un plan estratégico definido y en ejecución, hace que la empresa tiende a cometer errores administrativos, financieros y operativos, desencadenando falencias en la prestación del servicio y en la consecución de nuevos clientes y en la conservación de los actuales.

Un aspecto importante a tener en cuenta son los pocos avances obtenidos en el talento humano, ya que la falta de formación continua, la actualización en el servicio al cliente y la ausencia de sentido de pertenencia, hacen que el personal operativo de la flota de Autobuses del Sur S.A.S. no refleje todo el potencial que puede resultar de una adecuada gestión y seguimiento de su capital humano.

Para finalizar, cabe resaltar que en la empresa Autobuses del Sur S.A.S. a pesar de que se ha definido y formulado un plan estratégicos, solo se ha centrado en un punto específico de la organización, por ende hace falta un plan de acción, que de pautas para el crecimiento de la empresa en general, generando cambios sustanciales en el transporte urbano de pasajeros de la ciudad de Pasto y así pueda tener un lugar

importante en el desarrollo social y regional, además de lograr ser un referente en temas de transporte para otras ciudades.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que inciden en una consolidación estratégica, en la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., para el periodo 2019 a 2023?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico, para la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., para el periodo 2019 a 2023.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., e identificar las amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector del transporte público urbano de la Ciudad de Pasto, en el que se encuentra la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.
- Realizar el estudio de referenciación de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., frente a otras entidades del transporte público urbano.
- Realizar el análisis interno e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.
- Formular el direccionamiento estratégico de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.
- Formular el plan de acción para la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El proyecto de investigación busca evidenciar la importancia que tiene elaborar un Plan Estratégico para cualquier empresa que desee mejorar su funcionamiento, crecimiento y proyección en el sector en el cual se ubica.

Indistintamente de la clase de actividad económica que se lleve a cabo, o el tamaño que la empresa tenga, el plan estratégico es una herramienta de nivel administrativo que logra potenciar las capacidades internas y modificar gradual o totalmente las debilidades de la misma, al tiempo que enfrenta las oportunidades y amenazas que en el sector se puedan encontrar, todo ello, con el propósito de posicionarla

estratégicamente frente a sus competidores y optimizar la rentabilidad para sus inversionistas de manera sostenible.

En ese sentido, es de gran importancia promover en la empresa Autobuses del Sur S.A.S., una tendencia al cambio en el plano administrativo, de manera que esta organización logre alinearse con las directrices actuales del entorno comercial, a través del uso de la planificación estratégica, teniendo en cuenta los beneficios que esta herramienta administrativa le puede otorgar a corto, mediano y largo plazo.

Actualmente, la empresa no cuenta con una plataforma de direccionamiento estratégico, ni tampoco se han realizado planes estratégicos. Según lo manifestado por el nivel gerencial, las decisiones sobre estrategias administrativas, comerciales o de servicio al cliente en períodos anteriores, nunca se tomaron con base en directrices de estudios previos, sino que se dieron de manera empírica sin posibilidad de anticipar o evaluar resultados por cada decisión tomada. Por esos motivos, la gerencia actual tiene el interés de cambiar dicho panorama y empezar a planificar las acciones que se lleven a cabo en la empresa Autobuses del Sur S.A.S.

Con base en lo expuesto, se evidencia que si bien por una parte la empresa Autobuses del Sur S.A.S., muestra una propensión al cambio que ha comenzado por la toma de conciencia de los asociados promovida por la gerencia; por otra parte, no se cuenta con experiencias previas sobre la planificación estratégica. Por lo tanto, es de sumo interés que la empresa comience a adoptar herramientas administrativas que puedan servir de base para la generación de valor de manera competitiva y rentable.

Analizando de manera previa el potencial actual de la organización, se pudo decir que es bueno pero que podría ser mejor, en tanto, se logre crear un plan estratégico que además de detectar los problemas e inconsistencias de la organización, permitiera ver las oportunidades de mejora y la orientación estratégica válida que conforme un plan de acción satisfactorio en resultados.

El estudio, es factible de desarrollar, debido a que se cuenta con el apoyo del nivel gerencial, en el sentido de que, al existir interés en la empresa por contar con esta propuesta, se permite el acceso a la información necesaria para efectuarlo a cabalidad. El propósito de la planeación estratégica dentro de la empresa Autobuses del Sur S.A.S., inicialmente es rediseñara la misión, visión y se proyecten estrategias, para encaminarlas y expandirlas desde el año 2019 hasta el 2023 y de esta manera formular un plan de acción generando un futuro competitivo y exitoso para la organización.

Por otra parte, se poseen los conocimientos necesarios sobre planeación estratégica adquiridos en el transcurso de la Maestría en Administración y se contó con la constante orientación del docente asesor.

1.5. MARCO REFERENCIAL

El marco de referencia está conformado por cuatro partes. La primera es el estado del arte, que hace referencia a los antecedentes, internacionales, nacionales y regionales sobre la planeación estratégica; la segunda parte es el marco teórico donde se encuentran las teorías existentes que se usaran para la planeación estratégica. La tercera parte consiste en el marco conceptual donde estarán los conceptos que se utilizan en el proyecto; y por último está el marco contextual, donde se encontrará una breve reseña de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.

1.5.1. ESTADO DEL ARTE

La capacidad de generar ideas y estrategias para la empresa o el negocio (Martínez y Milla, 2005) no deben recaer en un optimismo excesivo que le permita al empresario creer que todo es posible, ya que las visiones de éxito deben estar acompañadas siempre de una planificación y un análisis que tenga coherencia con las posibilidades de llegar a los resultados esperados. Esta planificación debe involucrar a toda la organización y recalca que la formación de sus directivos y en ocasión la asesoría de expertos en el tema, es crucial para el diseño de un plan estratégico.

En la actualidad la planeación estratégica no solo está enfocada a las empresas privadas, hoy en día las entidades públicas están asumiendo ese reto con responsabilidad y creatividad (Munch, 2011). Son diversas las ventajas que se pueden obtener al manejar una adecuada planeación, como la aplicación de métodos en la utilización de los recursos y así propender por su optimización, también se busca reducir los escenarios de incertidumbre y al mismo tiempo se preparan a las organizaciones para atender las contingencias que se presenten en el transcurso de sus operaciones.

Gran parte de los procesos de planeación estratégica en las organizaciones solo se conceptualizan y estos se ejecutan de manera inapropiada, dando paso a procesos con falta de creatividad y con naturaleza táctica y no estratégica. Para (Goodstein, Nolan, Pfeiffer. 2007) en su análisis realizado en *Applied Strategic Planning: A how To Do It Guide*, si no se sabe el camino q se deba tomar, tampoco importa el camino que se tenga que elegir. Por ello para que una planeación estratégica tenga realmente valor para la empresa esta debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

Muchos son los aspectos que permiten hoy en día el éxito o la bancarrota de las empresas o lograr más cubrimiento en sus operaciones y mercados actuales. Los negocios se hacen de una manera diferente y las empresas evolucionan y buscan alternativas para satisfacer las exigencias que van surgiendo a lo largo de nuevas tecnologías y nuevos clientes. Para (David, 2013) la planeación estratégica debe tener menores márgenes de error en la formulación e implementación y debe buscarse

paralelamente proveer nuevos conceptos y técnicas de negocio en la teoría y en la práctica.

Para (Ansoff, 1998) la estrategia la clasifica como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

Otro de los autores importantes a tratar en esta investigación sobre la planeación estratégica es (Mintzberg, 1994) donde plantea el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo en su opinión, los objetivos, planes y bases de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

La Planificación Estratégica es la creación de un sistema flexible e integrado de propósitos o metas y de sus correspondientes opciones o líneas de trabajo para lograrlos mediante estrategias que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios. Por lo tanto, lo más importante en un Plan Estratégico es la definición nítida y clara de los objetivos que permitan guiar la acción de la empresa. (Mishra, 2015)

Otro estudio importante tomado como referencia es el caso de Bogotá D.C. (Chavarriaga, 2007). Esta investigación buscaba conocer cuáles eran los determinantes de los diferentes medios de transporte público en Bogotá, y mostrar cómo influyen las características de los ciudadanos en la toma de decisiones, al enfrentarse a los diferentes medios de transporte existentes en la ciudad.

Para las administraciones públicas según (Mongridge, 1999) la creación de vías públicas se basa en la destinación de estas para el transporte privado, generando incidencia directa en el transporte público. La paradoja de Mongridge presupone que, al diseñar, planificar y construir infraestructura vehicular, se debería trabajar en prestar un servicio óptimo y de calidad en el transporte público, ya que a medida que se cumpla con estos requisitos, el número de pasajeros que lo utilizaría se incrementará versus el número de vehículos particulares circundantes.

Otro estudio importante en lo que a la movilidad se refiere, el cambio supone no solo una nueva definición de los problemas que causa el transporte, sino también, y lo que es más importante, una búsqueda de alternativas a los conflictos que plantea la movilidad urbana en función de las pautas imperantes, que permitan su adaptación a las actuales circunstancias (Litman, 2003).

Dentro de los estudios internacionales el Libro Verde del Transporte Urbano de la Comisión Europea “Hacia una nueva cultura de la movilidad urbana” (Santos, 2007), refleja este cambio de paradigma, cuando aboga por un enfoque integrado que permita el desarrollo económico de las ciudades, ayude a mejorar la calidad de vida de sus

habitantes y contribuya a la protección del medioambiente. Este enfoque encuentra su expresión perfecta en los Planes de Movilidad Urbana Sostenible.

En Europa otra investigación importante es Plan de Desplazamiento Urbano cuyo objetivo es disminuir el tráfico de automóviles, potenciando el transporte público y los modos alternativos, asegurando el equilibrio entre movilidad y accesibilidad, la protección del medio ambiente y la salud. También existen los Micro Planes de Desplazamiento Urbano Micro, que abordan propuestas concretas en torno al PDU de la zona, como, peatonalización, política de estacionamiento, carriles-bici (Wefering, 2014).

En el Reino Unido el transporte público urbano está reglamentado el Ministerio del Medio Ambiente, Transporte y las Regiones, es el encargado de investigar y marcar la política en materia de planes de transporte, a raíz de dos importantes documentos: El Libro Blanco de 1998 (Loyola, 1998) y la Ley del Transporte -Transport Act-de 2000; año a partir del cual se creó un ministerio específico para la materia en cuestión, que puso el énfasis en la coordinación sectorial y en la implementación estratégica dentro de un marco de objetivos políticos nacionales.

1.5.2. MARCO TEÓRICO

Para poder llevar a cabo el objeto de la investigación en la empresa Autobuses Del Sur S.A.S., se tiene como pilares las tres escuelas estratégicas del pensamiento, como lo son la escuela del diseño, la escuela de planificación y la escuela del posicionamiento, formuladas en el libro Safari a la estrategia, por Henry Mintzberg. Entre ellas tenemos:

Escuela de Diseño: esta escuela se podría considerar como la más influyente para el desarrollo del proceso estratégico, donde su pilar se centra en la evaluación de las circunstancias internas y externas de la empresa; donde se puede apreciar las deficiencias de la organización y las oportunidades y desafíos que esta tiene con su entorno.

Como tal, estos desafíos y oportunidades con respecto a su entorno, comprenden aspectos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, donde se abordan temas como la exploración y la previsión. Con respecto a las circunstancias internas de la empresa, hay puntos como la dificultad para conocerse los individuos como las organizaciones y la forma como se puede trabajar conjuntamente para fortalecer las estrategias y la producción de la misma.

Hay que tener en cuenta adicionalmente dos aspectos para la formulación de la estrategia; los valores directivos vistos como las preferencias y creencias de los dirigentes de la empresa. En segundo lugar, está la parte de la responsabilidad social, donde se contempla la ética de la sociedad donde la empresa se desenvuelve y las estrategias deben apuntar por ser adaptables, viables y por supuesto coherentes.

Dentro de esta escuela, hay varias premisas que se deben abordar, como, por ejemplo;

1. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente: la acción debe fluir de la razón: las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado. En este sentido, la creación de estrategia no es una aptitud natural, ni intuitiva, sino adquirida: debe ser aprendida formalmente.
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega. En definitiva, para la escuela de diseño existe un solo estratega: el directivo sentado en la cúspide de la pirámide organizacional. Según Hayes, adjudica todas las decisiones a los directivos superiores, quienes las imponen a la organización y vigilan su cumplimiento mediante complejos sistemas de planificación, presupuesto y control. Podría a través de esta premisa, que los otros miembros de la organización quedan relegados a jugar un papel subordinado en la formación de estrategia, y que también se excluye del proceso a cualquier participante externo.
3. El modelo de formación de estrategia debe, mantenerse simple e informal. El prefacio del libro de Harvard contiene la siguiente cita "La idea de la estrategia corporativa constituye una simple teoría de profesionales, una especie de proyecto conceptual accesible para todos". Esta premisa se completa del siguiente modo: una forma de asegurar el hecho de que la estrategia sea controlada por una sola mente es mantener la simplicidad del proceso. Sin embargo, junto con el primero, este punto hizo que en su texto Andrews se viera forzado a recorrer una línea bastante delgada entre la intuición inconsciente por un lado y el análisis formal por el otro, una postura que caracterizó como "una cuestión de criterio". Esto distingue a la escuela de diseño empresarial, por un lado, y de la de planificación y -en especial- de la de posicionamiento, por el otro.
4. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. Tal como se sugirió anteriormente, lo que importa es la situación específica, no cualquier sistema de variables generales. De aquí se deduce que las estrategias deben ser adaptadas a los casos individuales. Como resultado, la escuela de diseño dice poco sobre el contenido de las estrategias mismas y se concentra en el proceso mediante el cual deben ser desarrolladas. Y, fundamentalmente, ese proceso tiene que ser un "acto creativo" que genere una competencia característica.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las aparecen completamente formuladas como perspectiva. Esta escuela ofrece poco espacio para el crecimiento o surgimiento de estrategias, los cuales requieren que la "formulación" continúe durante y después de la "aplicación". Debe aparecer el panorama general, la estrategia absoluta, un concepto total del negocio. Como perspectiva, en algún momento aparece completamente formulada, lista para su aplicación.

6. Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza. Como casi todos los autores de esta escuela, Andrews creía que las estrategias debían ser explícitas para aquellos que las creaban. También era necesario articularlas de tal modo que resultasen comprensibles para los otros miembros de la organización. De aquí se desprende que deben ser bastante simples. "La simpleza es la esencia del buen arte".
7. Aplicación de estrategias únicas, maduras, explícitas y simples. Ya hemos observado la distinción que hace esta escuela entre la formulación de estrategias por un lado y su aplicación por el otro; la escuela de diseño establece una separación clara entre pensar y actuar. Un elemento central de esta distinción es la premisa asociada de que la estructura debe seguir a la estrategia. Parece suponerse que cada vez que se formula una nueva estrategia, debe volver a considerarse el estado de la estructura y todo lo demás de la organización. Según Andrews, "Hasta que no conocemos la estrategia no podemos empezar a especificar la estructura adecuada"

Esta escuela del diseño presenta ciertas críticas, puesto que una estrategia que coloca a una organización en un nicho puede limitar su propia perspectiva. Algunas premisas del modelo niegan ciertos aspectos importantes, incluyendo el desarrollo incremental, las estrategias emergentes, la influencia en la estructura actual y la participación en pleno de otras personas aparte del directivo principal; aclarando que no es una crítica sobre sus postulados, sino sobre su universalidad y la manera de formular las estrategias.

La escuela de diseño; contextos y contribuciones

Existen cuatro condiciones que podrían alentar a una organización a preferir la escuela de diseño.

1. En Principio un solo cerebro podría manejar toda la información importante para la formación de estrategia: un solo directivo superior con gran capacidad de síntesis puede hacerse cargo por completo de un proceso de diseño de estrategia.
2. Ese cerebro debe tener un conocimiento completo, detallado e íntimo de la situación en cuestión: El estratega debe estar respaldado por la experiencia y por un acceso suficiente a la organización y su situación, de modo sea capaz de comprender lo que está pasando en un sentido profundo. Podríamos agregar que esto sólo es posible si la persona verdaderamente está en la organización.
3. Los conocimientos pertinentes deben ser establecidos antes de que se aplique una nueva estrategia proyectada. El estratega no sólo debe tener acceso a la base de conocimientos pertinentes, sino que también debe de haber cierto sentido de conclusión en esa base. Además, el estratega debe tener la capacidad de

pronosticar los cambios que habrán de producirse, Por lo tanto, podríamos concluir que cuando el mundo coopera, el modelo de la escuela de diseño puede funcionar.

4. La organización en cuestión debe estar preparada para manejarse con una estrategia centralizada. Los otros integrantes de la organización tienen que estar dispuestos a delegar el tema en un estratega central. También deben contar con el tiempo, la energía y los recursos como para aplicar la estrategia que éste determine.¹

Escuela de la Planificación: Esta escuela tiene su esencia en los procedimientos, en las instrucciones y en los análisis formales. Esta se originó al mismo tiempo que la del diseño, pero hoy en día es simplemente un referente y no una escuela que traduzca éxito en su aplicación.

El modelo básico de planeación estratégica abarca la implementación de un modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

Dentro de esta escuela, podemos considerar varias Etapas, entre ellas están;

1. Etapa de Fijación de Objetivos: elaboraron extensos procedimientos para explicar y, siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.
2. Etapa de Verificación Externa: las dos etapas siguientes son evaluar las condiciones externas e internas de la organización. Un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto del futuro.
3. Etapa de Verificación Interna: la evaluación de las aptitudes distintivas es necesariamente una cuestión de criterio, por lo general el uso de las técnicas formalizadas dio lugar a listados más simples y distintos tipos de tablas.
4. Etapa de Evaluación de Estrategia: la mayoría están orientados hacia el análisis financiero.
5. Etapa de puesta en operación de la Estrategia: Aquí es donde los modelos se vuelven muy detallados, todo el (objetivos, presupuestos, estrategias, programas) es agrupado en un sistema de planes operativos, algunas veces el "plan maestro".
6. Fija plazos para todo el proceso: No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo

¹ Henry Mintzberg. Safari a la estrategia. (1999). Capítulo 3: Escuela de planificación. Creación de estrategia como un proceso formal. [PDF].

Además, se menciona que, con este proceso, las estrategias aparecerán terminadas en su totalidad, listas para ejecución de modo que puedan ser aplicadas con la atención puesta a en los objetivos planteados, en los planes y programas establecidos en sus diferentes tipos.

Para resumir las premisas de la escuela de planificación:

1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
2. En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.²

Escuela del Posicionamiento: Esta escuela concentro su contenido en las estrategias, manejando una investigación sustancial. Los asesores y expertos podían estudiar y recetar las estrategias específicas disponibles, a las organizaciones y contextos donde parecía funcionar mejor.

Esta escuela tiene un aporte importante de Michael Porter con su libro Estrategia Competitiva, proporcionando la solidez que buscaban y faltaba, colocando a esta escuela en la dominante dentro del campo.

Las premisas de la escuela de posicionamiento son:

1. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado: las estrategias clave, dadas deseables en una industria determinada, aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros
2. El mercado (el contexto) es económico y competitivo: la estructura de la industria, fue añadida en la cima, de modo que la estructura industrial impulsó la posición estratégica la cual, a su vez, impulsó la estructura organizacional.
3. Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones: un calculista erudito que acumulaba y estudiaba montones de datos para recomendar las estrategias genéricas óptimas

² Henry Mintzberg. Safari a la estrategia. (1999). Capítulo 4: Escuela de diseño. Creación de estrategia como un proceso de concepción. [PDF].

Concluyendo en esta escuela se puede inferir que las estrategias son tomadas como posiciones genéricas, comunes e identificables en el mercado, este visto desde el contexto económico y competitivo, por lo tanto el proceso de formación de la estrategia dependerá de la selección de las posiciones en base a un cálculo analítico, análisis estratégico que apoyan ese proceso, es por ello que dentro de todo este proceso las estrategias que surgen de tal manera que ya puedan ser articuladas y aplicadas, logrando así que la estructura de mercado impulse estrategias de posicionamiento que a su vez promuevan la estructura organizacional.³

El Direccionamiento Estratégico

Es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas. La dirección estratégica surge por la necesidad de adaptación de las empresas a los cambios en el entorno y poder establecer la forma de actuar en ellos.

Este proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre o con antecedentes escasos, mediante la organización de la información tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa. Uno de los principales beneficios de la dirección estratégica es ayudar a las empresas a diseñar las estrategias de manera sistemática, lógica y racional. Es por esto, que el establecimiento de las estrategias es tan importante, pues le da los soportes básicos para poder actuar y responder a ambientes o condiciones complejas. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.⁴

La formulación de la estrategia

Es un proceso intelectual y requiere de habilidades analíticas e intuición, se centra en la eficacia. Esta primera etapa consta de la formulación de los siguientes elementos:

En primer lugar, la visión entendida como “el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro. La visión señala el camino que permite a la gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. También es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de

³ Henry Mintzberg. Safari a la estrategia. (1999). Capítulo 5: Escuela de posicionamiento. Creación de estrategia como un proceso analítico. [PDF].

⁴ E.S.E. Hospital francisco Valderrama. Servicio con sentido. Plan de Desarrollo. (2018). Internet: [http://www.hfv.gov.co/index.php/e-s-e/plan-de-desarrollo]

las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado”⁵

1.5.3. MARCO CONCEPTUAL

El presente documento tiene como punto central realizar la planeación estratégica en el sector del transporte urbano público, donde se exponen ciertos pilares conceptuales para la investigación en la empresa Autobuses Del Sur S.A.S.

La **estrategia**, soportada sobre la noción de competitividad y en los recursos, donde se propende por la utilización de estos en la máxima capacidad, para alcanzar los mejores resultados y rentabilidades, acompañados de innovación tecnológica y las capacidades propias de la organización (Grant, 1999).

Según (Anthony, 2006) la **planeación** es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planear consiste en suponer las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

Otro de los aspectos importantes es la **planeación estratégica**, donde se plantean y se formulan ciertos objetivos de carácter prioritarios, donde se establezcan las líneas de acción para poder alcanzar las metas y cumplir con los objetivos propuestos (Armijo, 2011).

El **transporte público** como el elemento material de la movilidad, en tanto es un componente técnico de ésta (Gutiérrez, 2009). A su vez, la movilidad se expresa en el transporte. Es decir, la movilidad es un concepto más amplio que el de transporte y el de transporte público colectivo. Este último comprende aquellos medios que permiten el traslado masivo de personas de un lugar a otro dentro de la ciudad, y que son regulados u operados por un organismo estatal; se considera público desde la perspectiva jurídica por ser un servicio de interés para la sociedad en general, independientemente de quién realice su prestación.

Los **planes de acción**, “Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.” (Serna, 1997).

Las **políticas**, son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. (David, 2008), los principios corporativos: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización.

La **ventaja competitiva** según (Porter, 1984) es una ventaja que una compañía tiene respecto a su competencia, puede considerarse que una empresa tiene ventajas

⁵ GestioPolis. Conocimiento de negocios. La planeación estratégica en el proceso administrativo. Internet: [<https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>]

competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña.

Para elegir una **dirección**, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión (Bennis, 1998). La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores. El propósito nos lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo.

El **direccionamiento estratégico** (Camacho, 2002) "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

El **análisis interno** trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de la misma en el caso de que la formulación estratégica falle.

El **análisis externo** supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Así serán factores significativos de estudio los competidores actuales, su cuota de mercado, los posibles competidores futuros, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y comunicación, productos sustitutos

La **Matriz DOFA**, para (Fred, 2003), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia y es factible para diferenciar estrategias unas de otras. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. Sus siglas comprenden: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales. El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

1.5.4. MARCO CONTEXTUAL

La empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., se fundó el 14 de abril de 1956, siendo una organización de carácter comercial, con el propósito de prestar un servicio a la comunidad; cuenta con 159 trabajadores, de estos 95 son conductores. Actualmente tiene instalaciones propias que se encuentran en la Carrera 4 N° 12-85 Barrio Chapal, es una empresa líder de transporte en nuestra ciudad, posicionándose como empresa promotora del desarrollo social y calidad de vida de los habitantes, soportados por un talento humano competitivo, capaz de liderar el progreso y crecimiento de la ciudad. Autobuses del Sur S.A.S, brinda un servicio de calidad en el transporte de pasajeros, buscando la satisfacción de los usuarios y procurando el mejoramiento continuo, en todos los niveles de la organización.

Autobuses del Sur S.A.S., ofrece sus servicios de transporte urbano hace 61 años, a la comunidad del municipio de Pasto, la cual consta de 24 socios y 30 afiliados a la organización. Actualmente, Autobuses del Sur S.A.S., cuenta con un parque automotor de 98 vehículos afiliados, de los cuales 4 son de propiedad de la empresa.

Igualmente, es importante aclarar que la empresa Autobuses del sur S.A.S. se encuentra vinculada a la UNIÓN TEMPORAL CIUDAD SORPRESA, que está conformada por 4 operadores integrales de transporte con una experiencia de más de 50 años en la ciudad de Pasto: Cooperativa Americana, Cootranur, Autobuses del Sur Ltda. y TESA, contamos con 503 vehículos y generamos más de 1200 empleos directos para afrontar el reto de operar el Sistema Estratégico de Transporte.

Administramos y operamos sistemas de transporte a través de la gestión del conocimiento, el desarrollo del talento humano, brindando un servicio seguro y rentable, basados en el mejoramiento continuo de los procesos, comprometidos con la seguridad y salud de los colaboradores, la prevención de la contaminación, protegiendo al medio ambiente y velando por el cumplimiento de la legislación, para satisfacer las necesidades de los usuarios y grupos de interés.

EI MARCO LEGAL UNIÓN TEMPORAL CIUDAD SORPRESA

Conformada por 4 operadores integrales de transporte con una experiencia de más de 50 años en la ciudad de Pasto: Cooperativa Americana, Cootranur, Autobuses del Sur S.A.S. y TESA, contando con 503 vehículos y generando más de 1200 empleos directos para afrontar el reto de operar el Sistema Estratégico de Transporte.

La participación de cada una de las empresas corresponde al valor porcentual equivalente a la capacidad transportadora de cada una de ellas, el cual ya se encuentra asignado actualmente mediante el acto administrativo que otorgó la operación del SETP a esta Unión Temporal, los cuales son:

Constitución de la UT CIUDAD SORPRESA:

Se realiza mediante un documento privado de constitución, el cual en su última propuesta de reforma le brinda y reviste a la Unión temporal de las siguientes capacidades para actuar a nombre de los socios constituyentes:

- Operar el Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Pasto, articulando los diferentes actores del Sistema, con el fin de aunar esfuerzos industriales, operacionales y demás recursos técnicos de las empresas constituyentes
- Integrar a las empresas de transporte participante en la Unión Temporal con el fin de presentarse a concursos, o espacios para entrar a operar otros posibles Sistemas o subsistemas.
- Celebrar alianzas estratégicas en tecnología, industria, capacitación, y afines, con fabricantes y distribuidores, con el fin de mejorar y optimizar la Unión Temporal.
- Fungir como Agente Recaudador dentro del Sistema Estratégico de Transporte de la ciudad de Pasto.
- Administrar Centralizadamente la Flota, y los Sistemas Operacionales de Gestión y Control de Flota.
- Importar, comercializar y negociar en forma amplia, equipos automotores, de control de pasajeros, repuestos, insumos, y autopartes en general, para el cumplimiento de su objeto principal.
- Operar directa o a través de las empresas que conforman la UT, los patios y talleres que se destinen para las actividades de operación y de mantenimiento de flota.

Estas distribuciones le permiten a la unión temporal operar de forma integral el sistema, sin embargo, a partir de los resultados de los estudios técnicos definitivos se recomendó que la inversión en infraestructura de cada patio la realice cada una de las empresas que hacen parte de la UT y los predios serán adquiridos con los recursos de cofinanciación.

Es de resaltar que este documento facultaría a la Unión Temporal para realizar operaciones de comercio a nombre de sus integrantes, al igual que realizar trámites y gestiones administrativas.

En la reforma al convenio de constitución que actualmente la UT se está desarrollando para ajustarse a los decretos reglamentarios se incluyen el siguiente artículo dentro del objeto social de la UT:

- Fungir como agente recaudador, desarrollando las actividades propias de la operación y explotación económica de dicho recaudo del Sistema Estratégico de Transporte Público SETP de la ciudad de Pasto, o de cualquier otro tipo de sistema de transporte público de pasajeros, tratándose de estratégicos, masivos, colectivo, especial, individual o mixto.

Igualmente faculta expresamente al Representante legal para:

- Especialmente el representante legal, debidamente autorizado por la Junta Directiva de la Unión Temporal tendrá la plena facultad para suscribir contratos de crédito con la banca piso por los montos que se requieran, a efecto de llevar

a cabo los procesos de reposición de la flota vinculada a la operación y para cumplir cabalmente con el objeto de la presente Unión Temporal, siendo las empresas participantes solidariamente responsables de la operación de crédito aprobada.

Estas dos modificaciones permiten que la UT CIUDAD SORPRESA pueda convertirse en la responsable de la operación de crédito y comprometer el recaudo para asegurar la fuente de pago a los bancos. Así mismo las empresas constituyentes se convierten en solidarias de la operación de crédito.

- Era Operado por las cuatro empresas de transporte que hoy conforman la UT CIUDAD SORPRESA, las que reunían a los propietarios de los buses en esquemas de cooperativas Y sociedades anónimas.
- Existía Desorganización en rutas y frecuencias
- Informalidad de los conductores, se trabajaba a destajo y el conductor se responsabilizaba de su seguridad social
- Guerra del centavo
- Mala calidad en el servicio
- Parque automotor deficiente y en malas condiciones, la responsabilidad del mantenimiento del vehículo era del propietario del mismo
- Congestión generalizada por falta de coordinación
- El recaudo era individual y los propietarios pagaban un derecho de asociación a la empresa de transporte

Establecimiento del sistema único de recaudo.

En el año 2009, las 4 empresas operadoras del TPC constituyeron SIR-PASTO S.A.S., en la siguiente composición accionaria: Autobuses del Sur S.A.S (19,28%), TESA S.A.S (15,90%), Cooperativa Americana de transportes Ltda. (35%), Cooperativa de Transportes Urbanos Ltda. (29,82%). La operatividad del sistema actual es la siguiente:

- Se tiene un esquema de recaudo unificado, diariamente cada vehículo debe dejar su producido, el cual se consigna en una cuenta corriente de uso exclusivo para tal fin. Esta cuenta corresponde a la organización recaudadora (SIR)
- Cada empresa en sus estaciones de servicio o patios tiene un centro de recaudo, diariamente se recibe el producido por vehículo, y al día siguiente se consigna en la cuenta corriente del SIR (Sistema Inteligente de Recaudo)
- Se hace un control (cierre diario) entre el producido diario del vehículo y lo reportado por la registradora del vehículo.
- Se realizan liquidaciones quincenales.
- Para el cálculo de la liquidación por vehículo se emplea un software especial denominado SIRET (Sistema Integrado de Recaudo de Empresas de Transporte).
- El esquema de Caja Única y Compensaciones se maneja por empresa, quincenalmente se liquida por vehículo en función de los ciclos que realiza cada vehículo y los pasajeros pagos movilizados por el mismo.

. Entrada en la etapa de operativa:

- Se centraliza toda la operación en la Unión Temporal Ciudad Sorpresa:
- Programación de rutas.
- Responsabilidad del mantenimiento de los buses.
- Operación del centro único de recaudo.
- Contratación de los conductores y unificación de procesos administrativos.
- Operación del sistema de control de flota.
- Las empresas de transporte se especializan en el manejo de patios y serán responsables de este servicio.
- Se garantiza el adecuado mantenimiento y servicio de alistamiento a los buses.
- Reposición de los 100 buses.
- Se busca optimizar costos operativos y prestar un mejor servicio a los usuarios.

Sistema de control de flota:

- El Sistema de Control y Gestión de Flota (SCGF), es una herramienta para la gestión integral del servicio de transporte de pasajeros, constituida por elementos basados en tecnología de localización satelital (GPS), apoyado en un sistema de información geográfica (GIS) interconectado a través de una red de comunicaciones.
- El objetivo principal es proveer todos los elementos e indicadores al operador y gestor del sistema de transporte, para regular y controlar las rutas con las siguientes características:
 - Optimización de los servicios
 - Reducción de los costos asociados a la operación
 - Conocimiento real de la demanda
 - Comunicación en tiempo real con los autobuses
 - Generación de indicadores para el seguimiento de la operación.⁶

1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

“La investigación Exploratoria se efectúa normalmente cuando el objeto a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes”. (Hernández, et al (2003) p.115). “La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” ((Danhke, 1989) cfr por (Hernández, 2003) p.117).

Por lo tanto, el tipo de investigación, del proyecto es **exploratoria – descriptiva**; porque busca examinar el tema de la planeación estratégica, que actualmente aún no se ha estudiada, dentro de la empresa Autobuses del Sur S.A.S., además se describen

⁶ Unión temporal Ciudad Sorpresa.

las situaciones o eventos que se presentan dentro de la empresa, y de esta manera se diseñan las estrategias, y el plan de acción para el periodo 2019-2023.

1.7. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es de tipo mixto, “Al utilizar el enfoque mixto, se entremezclan los enfoques cualitativo y cuantitativo en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita triangularla. Esta triangulación aparece como alternativa a fin de tener la posibilidad de encontrar diferentes caminos para conducirlo a una comprensión e interpretación lo más amplia del fenómeno en estudio.” (Ruiz, Borboa, Rodríguez, 2013, p. 11).

Por consiguiente, en este estudio, el enfoque es **mixto**, es decir, cuantitativo porque inicialmente se descubrirá con la ayuda de los métodos de recolección numéricos, la realidad social desde una perspectiva externa y objetiva sobre la empresa, que contribuyan a conocer los procesos internos, que intervienen en la planeación estratégica; y de tipo cualitativo puesto que hay la necesidad de estudiar la realidad y el contexto natural, de la empresa Autobuses del Sur S.A.S., para posteriormente formular su plan estratégico.

1.8. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de la investigación es inductivo – deductivo y analítico; inductivo ya que, de la particularidad de los hechos, se llegará a conclusiones, cuya aplicación será de carácter general, deductivo, porque se tomarán las conclusiones generales para volverlas particulares, y analítico, puesto que este es un proceso que consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo, para estudiarlas en forma individual.

El método inductivo según (Bacon, 1626), intentar ordenar la observación tratando de extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares, proponiendo así un camino que condujera desde cientos de casos observados hasta el enunciado de grandes leyes y teorías de carácter general, por lo que el conocimiento tendría una estructura de pirámide, una amplia base cimentada, en la observación pura hasta la cúspide, en donde colocaríamos las conclusiones de carácter general y teórico. El método analítico, empleado particularmente en las ciencias sociales y humanas, se define según (Lopera, 2010) como un método científico aplicado al análisis de los discursos que pueden tener diversas formas de expresión, tales como las costumbres, e arte, los juegos lingüísticos y de manera fundamental la palabra hablada o escrita.

El método científico, defiende con rotundidad que cuanto más falseable es una teoría mejor resulta ser. Para (Popper, 1994) cuanto más afirme una teoría, más oportunidades potenciales tendremos de demostrar que el mundo se comporta de hecho como aquella predice. Una teoría muy buena será aquella que haga

afirmaciones de amplio alcance acerca del mundo y que en consecuencia sea sumamente falseable y resista la falsación todas las veces que sea sometida a prueba.

Por consiguiente, el método de investigación es **inductivo – deductivo y analítico**, puesto que la formulación del plan estratégico para la empresa Autobuses del Sur S.A.S.; se inicia desde un análisis del estado actual de la organización, hasta llegar a las dependencias particulares que están afectadas por estos procesos, para en seguida realizarles un seguimiento y estudio que contribuya al crecimiento de la empresa.

1.9. FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias: Las fuentes primarias, son la información verbal o escrita que se recopile directamente de la muestra de empleados, parte administrativa y operacional de Autobuses del Sur S.A.S.

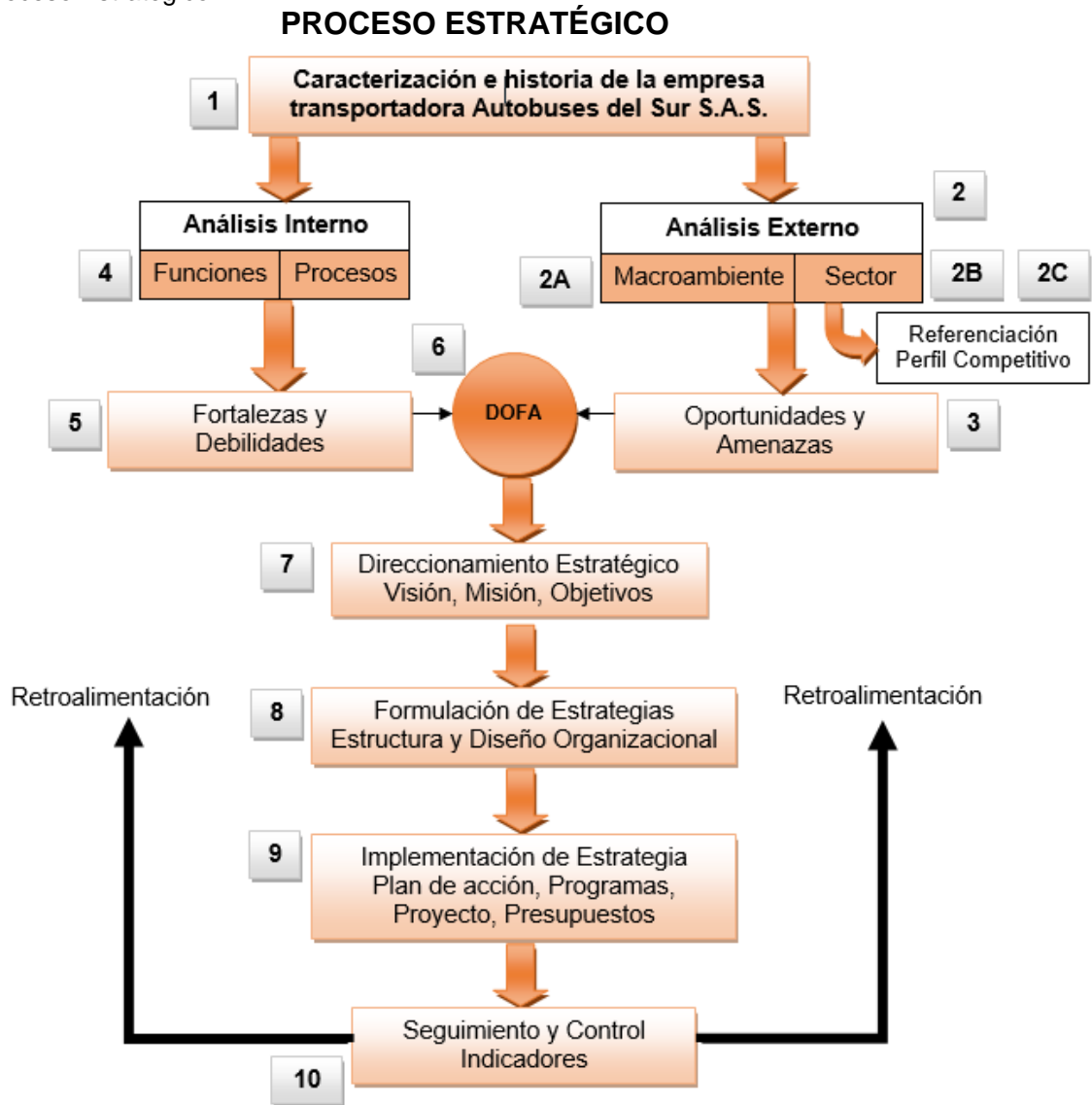
Fuentes secundarias: Hacen referencia a documentos que se encuentran en la empresa Autobuses del Sur S.A.S., libros, artículos y documento sobre planeación estrategia, que se encuentran referenciados a lo largo del documento.

Fuentes terciarias: Las fuentes terciarias utilizadas son consultas en bibliotecas virtuales, e internet.

1.10. MARCO LÓGICO

El marco lógico, que se utilizara para la formulación del plan estratégico de la empresa Autobuses del Sur S.A.S., se lo puede visualizar en la tabla 1, denominado marco lógico, junto a la figura 1, donde se muestra el proceso estratégico para la empresa.

Figura 1. Proceso Estratégico



Fuente. Betancourt (2013). Direccionamiento Estratégico.

Tabla 1. Marco Lógico

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	SUPUESTOS
Analizar el entorno de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., e identificar las amenazas y oportunidades.	1. Diseñar y aplicar el instrumento de recolección de información (cuestionario), a los clientes y socios de la empresa Autobuses del Sur S.A.S., que en este caso son los conductores afiliados a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento Humano ✓ Información recolectada ✓ Papelería ✓ Equipo de computo ✓ Tiempo 	% de confiabilidad en las respuestas / Total, de personas a entrevistadas	Dificultad para acceder a la información.
	2. Consolidar la información recolectada			
	3. Determinar la influencia del entorno.			
	4. Identificar las oportunidades y amenazas de la empresa Autobuses del Sur S.A.S. frente al entorno.			
Analizar el sector del transporte público urbano de la Ciudad de Pasto, en el que se encuentra la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.	1. Situación actual del sector transporte público urbano en la Ciudad de Pasto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento Humano ✓ Papelería ✓ Equipo de computo ✓ Tiempo 	Sector transporte público urbano en la Ciudad de Pasto.	Dificultad para acceder a la información.
	2. Realizar el diamante competitivo.			
	3. Realizar las cinco fuerzas competitivas.			
Realizar el estudio de referenciación de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., frente a otras entidades del transporte público urbano.	1. Definir las empresas de transporte público urbano a referenciar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento Humano ✓ Papelería ✓ Equipo de computo ✓ Tiempo 	# Empresas referenciadas/ Total de empresas referenciadas	Aplazamientos en la atención por parte de las entidades referenciadoras
	2. Determinar si existen elementos comunes con las entidades referenciadas			
	3. Realizar Referenciación			

Realizar el análisis interno e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.	1. Realizar un diagnóstico, del estado actual de la empresa Autobuses del Sur S.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento Humano ✓ Papelería ✓ Equipo de computo ✓ Tiempo 	% de confiabilidad en las respuestas / Total, de empleados entrevistados	Dificultad para obtener información
	2. Diseñar y aplicar el instrumento de recolección de información (Encuesta) al personal administrativo y empleados en general de la organización			
	3. Consolidar la información recolectada			
	4. Seleccionar las variables internas relevantes que intervienen dentro de la empresa			
	5. Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa Autobuses del Sur S.A.S.			
Formular el direccionamiento estratégico de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.	1. Realizar la matriz DOFA de la empresa Autobuses del Sur S.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento Humano ✓ Papelería ✓ Equipo de computo ✓ Tiempo ✓ Papelería 	Matriz DOFA	Dificultad para realizar análisis de la información.
	2. Analizar los resultados de la matriz DOFA de la empresa Autobuses del Sur S.A.S.			
	3. Diseñar la misión, visión, y los objetivos para la empresa Autobuses del Sur S.A.S.			
	4. Diseñar estrategias acordes a los resultados obtenidos.			
	5. Formular el direccionamiento estratégico.			
Formular el plan de acción para la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.	1. Establecer los objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento Humano ✓ Papelería ✓ Equipo de computo ✓ Tiempo ✓ Papelería 	Plan de acción	Información poco confiable o incorrecta.
	2. Desarrollar las actividades a seguir para el cumplimiento de cada objetivo			
	3. Formular el plan de acción			

Fuente. Elaboración Propia

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

2.1. RESEÑA HISTORICA

La Empresa transportadora Autobuses Del Sur Ltda., con Nit. 891.200.880-6 y domicilio principal en la ciudad de Pasto (Nariño), en la Carrera 4 No. 12-85, inscrita en la Cámara de Comercio de Pasto bajo el registro No. 4309-16. Su vigencia es indefinida. Su objeto social es “La industria pública del transporte terrestre, colectivo de pasajeros en el Municipio de Pasto y/o sistema estratégico de transporte público de pasajeros (SETP) en la modalidad de pasajeros y mixto”

La Empresa Autobuses del Sur Ltda., se creó con el objeto de realizar operaciones de comercio relativas al servicio público de transporte de pasajeros en la modalidad de buses urbanos. Se constituyó legalmente el 14 de abril de 1956, mediante escritura pública No. 447 expedida por la Notaria Primera del Círculo de Pasto. Los socios fundadores fueron 16, cada uno de los cuales aportó la suma de ochocientos treinta y tres pesos con treinta y cuatro centavos (\$833.34).

Mediante Escritura No. 865, del 16 de septiembre de 1975, se reformó la sociedad denominada Empresa transportadora Autobuses del Sur Ltda. Se redujo el número de socios a 10 y el capital social se incrementó en la suma de cuatrocientos mil pesos (\$ 400.000). Bajo resolución No. 437 de 12 de septiembre de 1977, se renueva la licencia de funcionamiento y se hace una reclasificación en categoría A, definitiva, por el término de 10 años.

Los socios fundadores de la empresa fueron los señores: Fidencio Bastidas Rosero, Alonso Benavides Rosero, Elvia Ceballos, Jorge Enrique Coral, Julia Díaz, José Madroñero, Luis Martínez Portilla, Luciano Mera, Leonel Rosero, Rosario Rosero de Bastidas, Marco Téllez y José Zambrano.

Para el año 1986, mediante resolución No. 217 del 28 de abril, se modificó la capacidad transportadora, dentro de los siguientes límites: capacidad transportadora máxima 39 buses y capacidad transportadora mínima 32 buses.

Posteriormente la Alcaldía municipal en el año de 1991, hizo una modificación dentro de los siguientes límites: capacidad máxima 49 buses y capacidad mínima 41 buses; en la actualidad la empresa tiene como capacidad transportadora definitiva 97 vehículos, de los cuales un 90% está conformado por busetas y un 10% por buses.

En lo que respecta a rutas, la empresa ha prestado el servicio en las rutas No. 12, la cual se autorizó a través de la resolución No. 156 de agosto de 1987, la Ruta No. 13, habilitada mediante resolución 169 del 14 de noviembre de 1985, la ruta No. 14, autorizada mediante resolución 088 de abril de 1986, la ruta No. 17 habilitada mediante resolución No. 1027 del 27 de junio de 1996. En la actualidad y bajo el cambio suscitado por la reorganización del transporte, en atención a la implementación de los sistemas estratégicos de transporte, Autobuses del Sur, es parte integral de lo que hoy

se conoce como la Unión Temporal Ciudad Sorpresa, y opera las rutas C10, C4, E4, C12, C15 y C8.

Desde la fundación hasta el año 1997, la empresa ha sufrido varias reformas de estatutos y modificaciones en el número de socios, tanto así que para este año la sociedad contaba con 25 asociados. En lo concerniente al cambio de razón social, para el año 2010 la empresa cambio su nombre a Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, razón social vigente en la actualidad.

2.2. MISIÓN

Somos una empresa de transporte público colectivo de pasajeros, orientada a brindar un servicio de calidad que permita satisfacer las necesidades de los usuarios, colaboradores, accionistas y demás grupos de interés.

2.3. VISIÓN

Para el año 2020 seremos una empresa líder en la administración integral de flotas, adaptándonos a las expectativas presentes y futuras de los sistemas estratégicos de transporte público. Lograremos estos propósitos a través de procesos eficientes y personal altamente calificado

2.4. NÚMERO DE EMPLEADOS

La Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., cuenta con **123** trabajadores, organizada como se muestra en la tabla 2, denominado número de empleados, clasificados por área administrativa y operativa, dentro del área operativa se encuentran 110 conductores, quienes son coordinados por el inspector de rutas.

Tabla 2. Número de empleados

Cargos del Área Administrativa	No. de Empleados
Gerente	1
Tesorera	1
Cajeros de recaudo	2
Administrador de recaudo	1
Tecnólogo en Salud Ocupacional	1
Auxiliar contable	2
Servicios generales	1
Inspector de rutas	1
Revisor fiscal	1
Asesor jurídico	1
Contadora	1
Subtotal	13
Cargos del Área Operativa	No. de Empleados
Conductores	110
Total	123

Fuente. Elaboración Propia

2.5. VALORES CORPORATIVOS

Desde inicios de la Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S. ha inculcado que sus colaboradores y empleados se formen en valores, los cuales les permitan ser mejores ciudadanos y mejores trabajadores; éste es uno de los pilares fundamentales dentro y fuera de la empresa, dentro de los valores principales están:

- **Honestidad:** Realizar un trabajo con transparencia, sin atentar contra los intereses de las personas que integran la empresa.
- **Respeto:** A las normas y leyes colombianas que rigen nuestro país y así mismo el respeto a las demás personas, tanto en el ámbito laboral, como en el personal; trabajando siempre con cordialidad y comprensión.
- **Tolerancia:** Al aceptar nuestras diferencias y ofrecer lo mejor de nuestra individualidad, resulta un equipo de trabajo integral y unificado para lograr los mejores resultados.
- **Sentido de pertenencia:** Por medio de capacitaciones, incentivos y charlas se recalca la importancia de todos los trabajadores como parte fundamental de la Empresa.
- **Compromiso:** Las tareas que son encomendadas a los colaboradores se cumplen a cabalidad por cada uno de ellos.
- **Excelencia:** Toda labor que realizan los colaboradores de la empresa propende por ofrecer sus conocimientos y experiencias con el fin de brindar el mejor servicio al cliente.
- **Liderazgo:** Se fomenta un buen clima organizacional; cada colaborador desde su puesto de trabajo promueve las mejores decisiones y prácticas en su trabajo.
- **Responsabilidad:** Se caracteriza por reconocer y responder ante intereses y/o inquietudes de las personas que hacen parte grupo de trabajo de la empresa Autobuses del Sur.
- **Trabajo en equipo:** Se unifican los esfuerzos para lograr los mejores resultados y cumplir con los objetivos propuestos.

Dentro de los objetivos empresariales de la Empresa transportadora Autobuses del Sur SAS, cuentan con 4 segmentos primordiales, como son el financiero, el de procesos, el de recursos humanos y clientes.

2.6. SISTEMA ESTRATÉGICO DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO

La Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S. ha realizado con la estación de Servicio Autobuses del Sur un outsourcing para recibir el servicio de combustible, cambio de aceite, lavado, parqueo y almacén para el parque automotor de la empresa.

Es importante destacar que el gobierno nacional a través del plan nacional de desarrollo inicio la regulación del transporte público urbano desde el año 2009, los cuales buscan mejorar la prestación del servicio de transporte público colectivo en ciudades intermedias con el fin de estructurar urbes competitivas, eficientes y equitativas, que permitan a los ciudadanos tener oportunidades seguras de movilidad, bajo principios de economía.

En profundización el SETP son sistemas basados en la operación organizada y moderna del transporte público y colectivo planeado para ciudades intermedias entre 250.000 hasta 600.000 habitantes una de sus funciones principales es reducir el número de viajes necesarios, actuar y conservar los centros históricos, promover la formalidad empresarial, asegurar el control efectivo de operación y facilitar la movilidad de la ciudad.

Siendo así las empresas que se encuentran dentro de los SETP, deben pasar de un modelo afiliador a un modelo administrativo de flota. El SETP en la ciudad de Pasto se llama Ciudad Sorpresa y está conformado por 23 rutas.

De estas 23 rutas, la empresa autobuses del sur opera tres que han sido tradicionales desde su creación, estas son las C10, C4, E4; adicionalmente también tiene tres rutas que se denominan compartidas, las cuales son operadas por las cuatro empresas que conforman el SETP bajo unos parámetros ya establecidos en el sistema.

Con respecto a los socios de la empresa estos están clasificados en Socios preferentes conformado por 20 personas quienes están en calidad de socios fundadores y los cuales tienen mayor participación en las votaciones de las asambleas y los socios ordinarios conformado por 22 personas.

Financieramente las cuatro empresas prestadoras de servicios de transporte público en la ciudad de Pasto, deben asignar un valor por operación al sistema; desde la Empresa Autobuses del Sur S.A.S, se hizo el traslado del personal que anteriormente se desempeñaban como supervisores de vía y controles. El SIT está conformado por cuatro empresas las cuales se pueden observar en la tabla 3, denominada, Participación dentro del sistema estratégico.

Tabla 3. Participación dentro del sistema estratégico

Empresa de Transporte	Número de Vehículos	Porcentaje de participación en el mercado
Autobuses del Sur	98	19.28 %
Cooperativa Americana	175	35%
Cooperativa Cootranur	150	29.82%
Transportes Ejecutivos	80	15.90%
TOTAL	503	100%

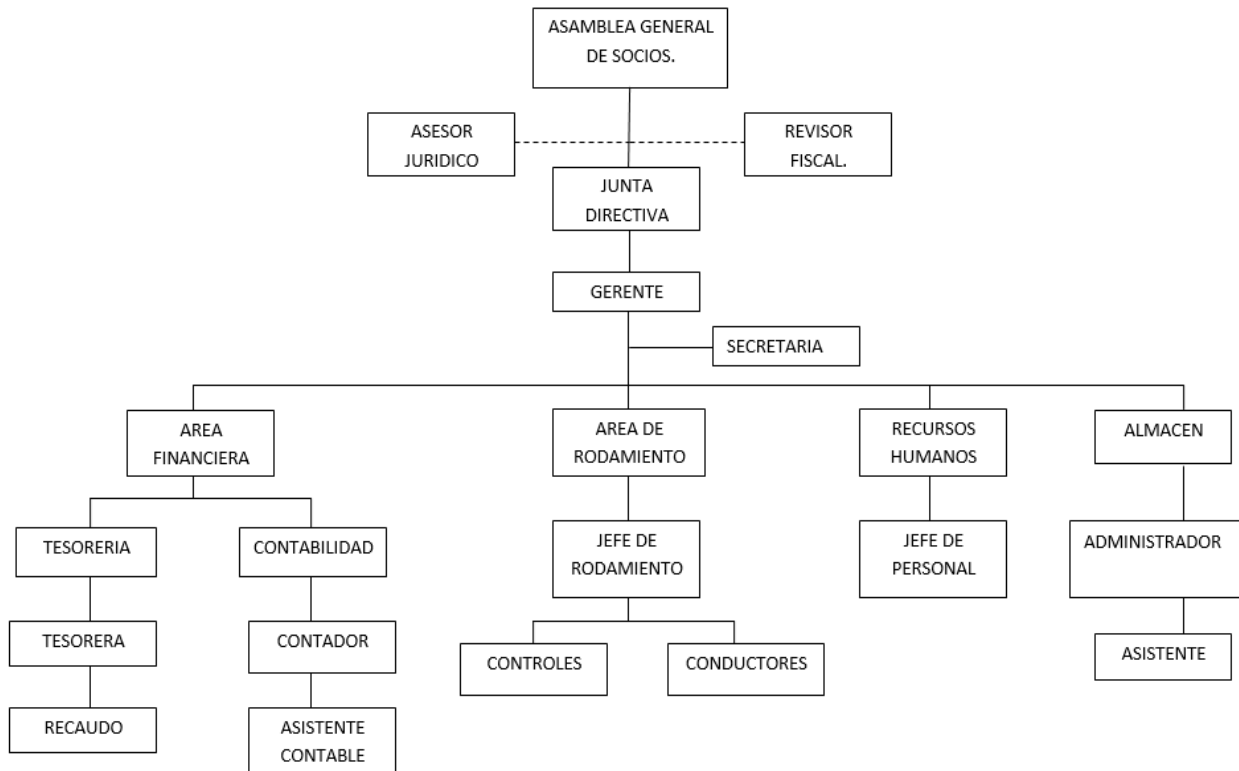
Fuente. Elaboración Propia

Cada una de las empresas que conforman el sistema estratégico de transporte, tienen autonomía en sus procesos administrativos y operativos.

2.4. ORGANIGRAMA

En la figura 2, se puede observar el organigrama de la empresa.

Figura 2. Organigrama de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.



Fuente. La empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La empresa Autobuses del Sur S.A.S, está inmersa en varios componentes que el entorno le ofrece, por ello para tratar cada uno de los temas que el mismo comprende, este estudio abordó el entorno demográfico, geofísico, ecológico, social, económico, cultural, tecnológico, jurídico y político. Al final del estudio del entorno se encuentra la matriz integrada, donde se copilaron las variables más relevantes que contribuirán en la realización del plan de acción.

3.1. ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO

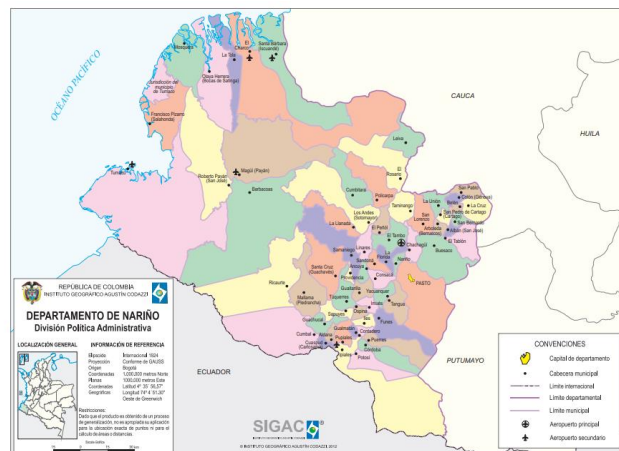
Autobuses del Sur S.A.S se ubica en el departamento de Nariño, cuya única sede administrativa y operativa está en el municipio de San Juan de Pasto, específicamente en Carrera 4 No. 12-85 Barrio Chapal 147.

3.1.1. Departamento de Nariño

El Departamento de Nariño creado en el año 1904, se encuentra ubicado al sur occidente de Colombia, en la frontera con el Ecuador. Tiene una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2,9 % del territorio nacional. Sus límites son: por el Norte con el Departamento del Cauca, por el Sur con la República del Ecuador, por el Este con el Departamento del Putumayo y por el Oeste con el Océano Pacífico. Según las proyecciones de la Subdirección de Salud Pública, la población total del Departamento de Nariño es de 1.701.782 habitantes, de los cuales 854.021 (50,2%) son hombres y 847.761 (49,8%) son mujeres. El 51,2% de la población nariñense está ubicada en zonas rurales y el resto, es decir, el 48,8% en el área de las cabeceras municipales.

Su posición astronómica está entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud norte (desembocadura del río Iscuandé); y entre los 76° 50' (cerro Petacas y Ánimas) y 79° 02' (cabo Manglares) de longitud oeste, del meridiano de Greenwich., esto se visualiza en la figura 3, denominada, Mapa del Departamento de Nariño.

Figura 3. Mapa del Departamento de Nariño



Fuente. Agustín Codazzi

3.1.2. Municipio de San Juan de Pasto

El municipio de Pasto es la capital administrativa del departamento de Nariño, está ubicado en el centro oriente del departamento, al sur occidente de Colombia, político-administrativamente se divide en 12 comunas y 17 corregimientos. Ocupa una superficie de 6.181 kilómetros cuadrados, su cabecera municipal se ubica a una altitud de 2.527 metros sobre el nivel del mar.

San Juan de Pasto se localiza en la región centro oriental de los Andes en el Departamento de Nariño, limitando al norte con los Municipios de Taminango y San Lorenzo, al oriente con el Municipio de Buesaco y el Valle de Sibundoy en el Departamento de Putumayo, al sur con el Municipio de Córdoba y al Occidente con los Municipios de el Tambo, la Florida y Tangua.

Su extensión es de 1.194 kilómetros cuadrados y su población rural es de 48.374 habitantes. La ciudad de Pasto, cabecera municipal y capital del Departamento de Nariño, está situada a 1° 13' y 16" de latitud norte y 77°, 17' y 2" de longitud al oeste de Greenwich (IGAC 1978). Está conformada por 13 corregimientos rurales esto se observa en la figura 4, denominada, Mapa del Municipio de Pasto.

Figura 4. Mapa del Municipio de Pasto



Fuente: Alcaldía de Pasto

Demografía: La población del municipio de Pasto proyectada con base en el censo del año 2005 es de cuatrocientos veintitrés mil doscientos diecisiete (423.217) habitantes

de los cuales el 82,6% se concentra en el área urbana. Está conformada en un 51,9% por mujeres y un 48,1% por hombres, para una razón de masculinidad de 93 hombres por cada 100 mujeres; a pesar de que nacen más hombres que mujeres, gradualmente hay un cambio debido a las diferencias en la mortalidad.

Composición étnica: Según las cifras presentadas por el DANE del censo 2005, la composición etnográfica de la ciudad es: Blancos y Mestizos (97,5%); Afrocolombianos (1,6%), e Indígenas (0,9%).

Biogeográficamente: el Municipio de Pasto se ubica entre las provincias Norandina y Amazónica en cercanía de la línea ecuatorial, entre las coordenadas: 1° 21' 53" Latitud N en la confluencia de la Quebrada La Honda con el río Pasto. 0° 48' 45" Latitud N en la confluencia río Patascoy y con el río Guamués. 77° 02' 12" Longitud W, Cerro Patascoy. 77° 21' 44" Longitud W, Volcán Galeras, localización que le otorga atributos ambientales, únicos en biodiversidad y en bienes y servicios ecosistémicos.

Biografía: El municipio de Pasto está localizado al sur de Colombia, en el sur-oriente del Departamento de Nariño, constituyendo dos regiones naturales: la cordillera centro oriental y el piedemonte andino amazónico. El paisaje es montañoso, con profundos valles fluvio - volcánicos generalmente de sección transversal en "V" y aluvio - glaciales en "U", con gran influencia tectónica y volcánica; desde el volcán Galeras (activo) que dio origen entre otros al emplazamiento del valle de Atríz, hacia el occidente pasando por la cuchilla del Tábano hasta encontrarse con el embalse construido del río Bobo y hacia el oriente pasando el páramo de Bordoncillo llegando a la mayor riqueza natural del municipio, la Laguna de La Cocha o Lago Guamués.

Con límites geográficos: Norte: con los municipios de La Florida, Chachagui, y Buesaco, Sur: con los municipios de Tangua, Funes y el Departamento del Putumayo, Oriente: con el Departamento del Putumayo y Occidente: con los municipios de La Florida, Nariño, Sandoná, Consacá, Yacuanquer y Tangua Hidrográfica y climáticamente el municipio posee influencia de la vertiente Pacífica y Amazónica. En su territorio se diferencian tres cuencas: la de los ríos Pasto y Bobo hacia la parte andina pertenecientes a la gran cuenca del río Patía y la cuenca alta del río Guamués, hacia el piedemonte amazónico, perteneciente a la gran cuenca del río Putumayo. Las tres cuencas nacen en el área municipal sobre el páramo de Bordoncillo, la cuchilla de El Tábano y el Páramo de Las Ovejas, lo que implica una amplia oferta regional, al igual que un gran compromiso para que estos ecosistemas se conserven a favor del recurso agua.

Geología: En la zona suroccidental de Colombia la cordillera de los Andes presenta solo un ramal, cuyo basamento está compuesto principalmente por una mezcla de rocas metamórficas precámbricas y rocas cretácicas de afinidad oceánica obducidas al continente.

Sobre este basamento se sobre impone un magmatismo cenozoico caracterizado por una serie de pulsos magmáticos que reflejan la subducción de la Placa Nazca bajo la

margen continental de Suramérica. En la parte suroccidental de Colombia este magmatismo incluye algunos cuerpos plutónicos oligocenos y miopliocenos, así como importantes edificios volcánicos pliocuaternarios.

A continuación, en la tabla 4, denominada, Entorno Ecológico y Geofísico, donde se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 4. Entorno Geofísico y Ecológico

Guía del análisis del Macroambiente					
Empresa/organización: Empresa Autobuses del Sur S.A.S.					
Entorno: Geofísico y ecológico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ofrecer a la comunidad movilizarse de los corregimientos al centro del municipio.	O				X
Desarrollo de estrategias para la cultura ciudadana (Movilidad).	O			X	
Problemas naturales que afecten de forma directa la movilidad de la ciudadanía	A	X			
Dificultades a nivel de orden público que afecte el transporte dentro del municipio.	A	X			

Fuente. Elaboración Propia

3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Con el fin de realizar el estudio del entorno demográfico, se tomó como base el censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en el año 2005 y los datos suministrados por el Plan Territorial de la Ciudad de Pasto el cual suministra las estadísticas aproximadas del comportamiento poblacional de nuestro departamento.

En el área urbana y rural, Pasto concentra el 25% de la población del departamento. Según las proyecciones del DANE para el año 2015, el municipio tiene una población de 417.509 personas, de las cuales el 81,5% está en la zona urbana y un 18,5% en la zona rural. De ellas, 51,8% son mujeres y 48,1% son hombres. El área urbana es el epicentro social, económico y administrativo de Nariño, tiene una extensión de 1.181 Km² y se divide en 12 comunas y 414 barrios. En el área rural hay 17 corregimientos (Catambuco, El Encano, Buesaquillo, Mocondino, San Fernando, La Laguna, Genoy, La Caldera, Jongovito, Morasurco, Mapachico, Obonuco, Cabrera, Jamondino, Gualmatán, El Socorro y Santa Bárbara)

La natalidad y la mortalidad son los indicadores más importantes que influyen en forma determinante sobre la dinámica poblacional, pues de las muertes y de los nacimientos depende el crecimiento natural de la población. Sin embargo, hay otros aspectos importantes como son la nupcialidad y los movimientos espaciales de la población que la modifican.

En relación con la ubicación geográfica la población del municipio de Pasto se ubica en un 82% en la zona urbana y un 18% en la zona rural, lo que indica que solo cerca de una quinta parte de la población está en el campo. Los habitantes del campo requieren mejorar sus condiciones de vida disponer de acceso a la salud y la educación, posibilidades de desarrollo que les permita permanecer en su tierra, a lado de los cultivos y animales que sirven para su alimentación, la de su familia y la que se traslada para vender en la ciudad. Cuidan de las fuentes de agua que sirven para surtir a los habitantes de la ciudad. Su permanencia en el campo bajo condiciones dignas garantiza un equilibrio ambiental en la ciudad, menor demanda de servicios y un mejor orden social.

El sexo y la edad son las características de mayor significado demográfico, mantienen interrelación con el comportamiento de la población. Además, los individuos en razón de su edad y sexo hacen distintas utilizaciones del espacio, demandan bienes y servicios y tienen ciertas pautas de comportamiento.

Los niños menores de 1 año son 6.337 corresponden al 1.5% ellos requieren fundamentalmente servicios de salud como la vacunación y la educación a las madres en todos los programas preventivos que garanticen su salud hacia el futuro.

Los niños menores de 5 años representan el 7.5% de la población (31.844 niños) requieren los mismos servicios que el grupo anterior más servicios de educación preescolar en sus diferentes niveles y espacios de recreación.

Los menores de 15 años en el municipio son 102.894 y corresponden al 24.3% de la población, son la gran mayoría de la población escolar requieren servicios de educación, en salud principalmente salud mental, oral, alimentación, espacios de recreación y ocupación de tiempo libre.

El grupo de 15 a 49 años es la población denominada económicamente activa, requieren fundamentalmente trabajo, todos los servicios públicos porque son los que forman familias, educación, salud especialmente las mujeres por razón del embarazo, la planificación, prevención del cáncer de cérvix y mama, otros servicios relacionados con la salud mental, oral, alimentación, el vestido y la recreación.

Los mayores de 60 años son 44.383 habitantes (10.5%) ellos requieren especialmente protección social, en salud generalmente demandan servicios de II y III nivel y una ciudad adecuada a sus limitaciones, también recreación y apoyo familiar.

El grupo de 13 a 18 años o población adolescente por su alta vulnerabilidad es necesario analizarla aparte y fuera de los esquemas demográficos, ellos son 45.609 y representan casi el 10.8% de la población sus requerimientos se sitúan en oportunidades de estudio, trabajo y recreación, partiendo de una base fundamental dada por su familia como es el afecto y el buen trato.

Pasto presenta para el año **2012** una tasa de crecimiento anual de la población del **1,37%**, observándose que va en descenso, teniendo en cuenta que la tasa bruta de natalidad para el año **2008** fue de **13,5** y para el año **2009** fue de **12,4 x 1000** personas, además de que la tasa global de fecundidad en mujeres de **15 a 49 años** está en **40,2 x1000 MEF** (Mujeres en Edad Fértil) en el año **2011** frente al año **2010** que está **42,2 x 1000 MEF**.

La población de **0 a 18 años** tiene una tendencia a la disminución, **18,6%** del total de la población para el año **2011**, mientras que para el **2012** es del **18,3%** de igual manera la población de Mujeres en Edad Fértil de **10 a 49 años** que para el año inmediatamente anterior está en **33,4%** y para el presente año en el **33,2%**, lo que significa que existe una tendencia al envejecimiento (**Índice de envejecimiento 7,2**) de nuestra pirámide poblacional, reflejando un proceso de transición demográfica que deberá incidir en el diseño de políticas públicas para atender a ese segmento de la población cada vez más creciente.

En cuanto a los índices de natalidad se contempló una disminución gradual de las tasas con base en el número de nacidos vivos en el municipio, se observa que la tendencia era hacia una disminución en las tasas, al pasar de **3.28%** en **1978** a **2.56%** en **1997**.

Para el año **1995** la tasa de mortalidad se calculó en **0.415** por **10.000** habitantes, mostrando disminución de la misma y un predominio masculino; según la zona urbano, la mortalidad persiste mayor que la rural y aunque la diferencia es leve, es importante analizar las causas. Es posible que la mortalidad por causa de violencia este influyendo en la tendencia del indicador.

A continuación, en la tabla 5, denominada, Entorno Demográfico, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 5. Entorno demográfico

Guía del análisis del Macroambiente Empresa/organización: Empresa Autobuses del Sur S.A.S. Entorno: Demográfico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aumento de la población en la zona urbana y corregimientos aledaños al municipio	O				X
El municipio de Pasto esta estratificado y zonificado de manera uniforme.	O			X	
Aumento de la población infantil y adolescente que accede al transporte público, para dirigirse a su lugar de estudio	O				X
Transporte no regulado por el ministerio de transporte como transporte público urbano (Moto taxis)	A	X			

Fuente. Elaboración Propia

3.3. ENTORNO SOCIAL

Otro de los entornos a profundizar y analizar es el aspecto social. Pasto como epicentro del Departamento de Nariño, soporta difíciles condiciones sociales y económicas de carácter estructural, así como las consecuencias del conflicto armado y el flagelo del narcotráfico, lo que se refleja en el incremento de los hechos de violencia e inseguridad, que hoy constituyen la principal angustia de sus habitantes.

Hoy en día Pasto es el resultado de la interrelación con el entorno regional como epicentro de la vida social, económica, cultural y política del Departamento de Nariño, y con el resto del País, condicionada por un modelo de crecimiento económico nacional que concentro los mayores recursos y los mejores esfuerzos, únicamente en los llamados “polos de desarrollo”. Para hondear un poco más en el entorno social, es importante hablar sobre la salud, educación, recreación, deporte y cultura.

Salud: En materia de salud, según datos de la Encuesta Nacional de Demografía y Salud de Profamilia, ENDS 2010, el departamento registra un 17% de desnutrición crónica (13% nivel nacional) y la tasa de mortalidad infantil de menores de 5 años x 1.000 nacidos vivos es 25 con respecto a 22 del nivel nacional. Para 2008, Planeación Departamental reportó a 1.236.405 personas sisbenizadas, de las cuales de las cuales 42,4% se ubicaban en las cabeceras municipales, 20,1% en los centros poblados, y el 37,5% en la zona rural. De la población sisbenizada, el 49,1% corresponde a hombres y el 50,9 % a mujeres

Morbilidad: Los eventos que afectan la salud bucal, toman relevancia no solo porque continúan siendo una de las primeras causas de morbilidad por consulta externa en los últimos años en el municipio de Pasto, sino también porque de acuerdo con la bibliografía científica, se perfilan como una de los principales factores relacionados con el desarrollo y permanencia de alteraciones crónicas, nacimientos prematuros y bajo peso al nacer (**Pasto con 9,5% de BPN**). Es importante tener en cuenta que la Hipertensión esencial también está dentro de las 10 primeras causas de morbilidad por consulta para lo cual la Secretaría Municipal de Salud continúa adelantando programas de promoción de estilos de vida saludables para la prevención, detección temprana y control adecuado de los factores de riesgo cardiovascular y las enfermedades crónicas en general.

La primera causa de morbilidad por consulta de urgencias es “Diarrea y Gastroenteritis de presunto Origen Infeccioso” para todos los grupos de edad y género, sin embargo, para los y las menores de 5 años la estrategia AIEPI (Comunitario y Clínico), ha demostrado ser de gran utilidad para disminuir la mortalidad por esta patología a través de la detección oportuna de los signos de alarma tanto para el profesional de la salud a cargo de la atención, como para la familia. Por lo que se recomienda continuar con las socialización y aplicación de esta estrategia a todos los profesionales de la salud a cargo de la atención de los menores, tanto en la consulta externa como en los en los servicios de urgencias.

Mortalidad: En el Municipio de Pasto, la tasa bruta de mortalidad persiste con la tendencia a disminuir, es posible que el mejoramiento en las condiciones de vida, (NBI) el mejoramiento en la prestación de servicios de salud, haya contribuya a mantener esta tendencia. La mortalidad fetal es un indicador que mide la calidad de atención en salud a la gestante durante este periodo y en un porcentaje menor las condiciones de su entorno, sus comportamientos y hábitos y otros aspectos biológicos. Para el año 2011 el municipio de Pasto tuvo 924 defunciones fetales, 1.772 no fetales (65,73%) para un total de 2.696 defunciones.

El género masculino presenta el 51,92% del total de defunciones. En los menores de 5 años: se presentaron 73 defunciones que corresponden al 3,22%, por régimen de afiliación se tiene que el régimen subsidiado es el que más aporta al total de defunciones con 932 casos (52,60%), seguido del contributivo con 636 casos (35,89%). Las 10 primeras causas de mortalidad, están determinadas por infarto agudo de miocardio con una tasa de 31,3 en el 2009 seguida de otras enfermedades pulmonares obstructivas crónicas con una tasa de 19,2 x 100.000 habitantes.

En tercer lugar, está la neumonía por organismo no especificado con una tasa de SECRETARIA DE SALUD - 28 - 18,5 x 100.000 hbt, le sigue agresión con disparo de otras armas de fuego y las no especificadas con una tasa de 16.0 x 100.000 hbt y tumor maligno del estómago con una tasa de 15,5 x 100.000 hbt. Los casos de mortalidad por enfermedades crónicas representan la presencia de factores de riesgo tales como sedentarismo, tabaquismo, inadecuados hábitos alimentarios y nutricionales, los cuales al ser intervenidos han demostrado ampliamente su efectividad en la prevención de estas patologías.

La tasa de mortalidad infantil para el 2011 de 11,8 x mil nacidos vivos en relación a la línea de base, ha aumentado su ocurrencia más exactamente hacia el año 2010 y 2011, sin embargo, la tasa anual se reduce en relación a la meta, esto de acuerdo a los indicadores municipales. La información DANE muestra claramente cómo se logra reducción hasta el año 2009, pero es importante considerar como en este grupo poblacional está incluida la mortalidad perinatal cuya gravedad esta descrita anteriormente. La mortalidad en menores de 5 años alcanzó las 73 muertes ocasionadas principalmente por malformaciones congénitas, además cobraron gran importancia causas evitables Desnutrición, y accidentes de tránsito y ahogamiento.

Educación: En lo referente a educación existen acciones aisladas que no corresponden a un plan integral para la promoción de la educación, la cultura y la ciencia; coadyuvan elementos sociales como las condiciones de pobreza que traen como consecuencia la desintegración social en la lucha por la supervivencia, lo cual, en términos cuantitativos y cualitativos, generó tasas de analfabetismo de 6.29% sumadas a las altas tasas de deserción escolar 3.25% en 1995.

Según datos del DANE 2005, la tasa de analfabetismo es de 19,9%, frente a un 15,15% de nivel nacional. De las personas que son analfabetas, 49,6% son hombres y 50,4% son mujeres.

Las pruebas SABER son aquellas que permiten medir el nivel de competencias y desempeños que alcanzan los estudiantes en los grados quinto y noveno en el nivel de básica, da cuenta del cumplimiento de los estándares de calidad por grupos de grados en los que se encuentran organizados; para el año 2016 se aplicó prueba de competencias SABER en áreas básicas como matemáticas, lenguaje y ciencias naturales, aplicada al 100% de los establecimientos educativos oficiales y no oficiales grados quinto y noveno.

A partir de los resultados obtenidos por los estudiantes de básica primaria y básica secundaria en las pruebas SABER 5° y 9°, se puede determinar que existe una brecha muy importante entre los establecimientos educativos oficiales y no oficiales que es cada vez mayor, siendo los establecimientos educativos oficiales los que tienden a empeorar; así mismo, existe una gran diferencia entre los resultados obtenidos entre los establecimientos educativos del sector rural con respecto a los del sector urbano.

Las pruebas SABER para los grados 5^a y 9^a se califican en rangos que van desde 100 hasta 500 puntos y se clasifican en cuatro niveles que son: Avanzado, Satisfactorio, Básico e Insuficiente. De acuerdo a los resultados obtenidos por los establecimientos oficiales del Municipio de Pasto en las competencias básicas, es decir, lenguaje, matemáticas y ciencias naturales en el grado quinto como en el grado noveno, se encuentran en nivel básico.

En cuanto a los resultados de las pruebas SABER 11° se ha podido establecer que durante los últimos años, a pesar de los esfuerzos realizados por la administración municipal, se ha presentado una evolución no muy significativa, de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas SABER 11°, tan solo el 3.8% de los estudiantes se encuentran ubicados en la categoría de Muy Superior, el 23.1% en la categoría Superior y el 30.8% en Alto; la mayor cantidad es decir el 38.5% en Medio y el 3.8 % está en Bajo; en este año no hay establecimientos educativos en la categoría Inferior. El resultado en las pruebas Saber 11° aplicadas en el año 2011 es positivo y la tendencia es muy favorable; con relación al año 2010 el 40.8% de los establecimientos educativos subió de categoría, el 55.1% permanece constante y tan solo el 4.1% bajó de categoría.

Vivienda: Según el DANE 2005, en materia de vivienda e infraestructura, la cobertura de servicio de acueducto en el Departamento es del 70,84% frente al 83,41% nacional; cobertura en energía eléctrica 86,5% frente a 93,61% nacional; cobertura en servicio de alcantarillado 46,91% frente al 73,06% nacional. Según el SISBEN 2007, la cobertura de vivienda con alcantarillado es del 33,59% frente al 49,06% a nivel nacional, con servicio de acueducto 56% frente al 74,9% a nivel nacional, y con servicio de energía eléctrica 80,8% frente a 73% del nivel nacional.

De acuerdo con cifras estadísticas de la seccional de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), en Pasto, la actividad constructora demanda por cada vivienda siete empleos directos y ocho indirectos.

En la actualidad existe una oferta de vivienda calculada en 1.739 soluciones, de las cuales el 58 por ciento son construidas por firmas privadas; el 32 por ciento por el Instituto Nacional de Vivienda de Interés Social y Reforma Urbana (Inurbe) y el 9.8 por ciento son soluciones individuales.

Sin embargo, la actividad constructora en Pasto se ha visto amenazada por el riesgo generado por los constantes anuncios de reactivación del volcán Galeras, que ha puesto en entredicho las recomendaciones de expansión urbana.

El Plan de Ordenamiento y Desarrollo de Pasto proyecta estudiar nuevas estrategias de expansión, densificación y demás políticas de ocupación del espacio urbano. Pasto en cifras La población pastusa se asienta en 35.575 viviendas que ocupan 802.6 hectáreas, según el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Urbano. El 76.6 por ciento son ocupadas por sus propietarios. El 19 por ciento por arrendatarios y el 1.4 por ciento por otra modalidad.

La situación de la vivienda en Pasto es preocupante pese a que existe una relativa buena oferta. Pero las condiciones de upaquizar su compra-venta la vuelven inaccesible al obrero raso que vive del salario mínimo.

Estos factores permitieron, en su momento, la identificación de problemas de tipo participativo, organizativo, pedagógico y de cobertura en cuanto al mejoramiento de la calidad de la educación y la conformación de redes educativas; abordemos algunos aspectos de estas problemáticas.

Recreación, Deporte y Cultura: En términos generales, “la actividad recreativa, es un trabajo del espíritu, del intelecto, de la mente que recrea el trabajo de cuerpos entendido este como una recreación del espíritu”.

En estas incorporaciones al territorio se tuvieron en cuenta actividades de cultura física con prevalencia de la práctica por parte de la población joven, se dio una jerarquización de los centros recreacionales caracterizada por la ruptura entre el Estado, el habitante y la infraestructura para facilitar la recreación. No obstante, se concluye que el municipio de Pasto se ha preocupado únicamente por hacer cumplir la norma que establece la obligación de dejar un espacio verde equivalente al 10% del total de las nuevas urbanizaciones, pero sin el adecuado control.

En seguida, en la tabla 6, denominada, Entorno Social, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 6. Entorno Social

Guía del análisis del Macroambiente Empresa/organización: Empresa Autobuses del Sur S.A.S. Entorno: Social					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Posibilidades de empleo para los jóvenes con carreras técnicas.	O			X	
Alto índice de accidentes sobre peatones y pasajeros en transporte ilegal.	A	X			
Deficiente cobertura en espacios de salud ocupacional y seguridad en el trabajo.	A	X			
Amplia cobertura en el acceso a los servicios públicos de transporte urbano.	O				X

Fuente. Elaboración Propia

3.4. ENTORNO ECONÓMICO

El Banco Mundial actualizó sus proyecciones de crecimiento económico de todos los países que monitorea. De esta manera el informe indica que la economía mundial crecería en **“3,1 % en 2018 después de un 2017 mejor de lo previsto, dado que continuará la recuperación de la inversión, las manufacturas y el comercio”**.

Asimismo, en esta oportunidad la entidad mantuvo su estimación de **1,8% como el incremento del Producto Interno Bruto** que tendría Colombia en 2017, pero elevó de **2,6% a 2,9%** su proyección de crecimiento para el país durante el 2018.

A nivel interno, el PIB durante el Tercer trimestre del año fue de **2.0%, 0,8** puntos porcentuales por encima del PIB presentado para el mismo periodo del año anterior; sin embargo, en comparación con los últimos cinco años, se presenta un notorio decrecimiento, además es inferior a las expectativas del mercado y del Banco de la Republica que estaban entre el **2.5% y 2.7%** anual.

Entre los factores que tuvo en cuenta el Banco Mundial para elevar la proyección para **este año está que espera un mejor consumo de los hogares**, explicado en parte por las políticas monetarias expansivas. De esta manera América Latina y el Caribe crecerían en **0,9% y 2% en 2018**. Es decir, también la región habría salido de la recesión en que la que entró tras la crisis de los precios del petróleo que empezó en 2014.

La inflación presentó un decrecimiento durante el año, a noviembre de 2017 según el DANE, el IPC para Colombia fue del 3.69%, mientras que para la misma época del año anterior el IPC presentado fue 2 puntos porcentuales más alto, es decir 5.31%.

Para el municipio de Pasto, la inflación durante el 2017 fue de 3.68%, inferior en 0.66 puntos porcentuales a la presentada durante el 2016 y muy cercana a la inflación presentada a nivel nacional. Estos decrecimientos, se debieron principalmente al

comportamiento de los grupos de alimentos, vivienda y diversión que registraron disminuciones en comparación con el año anterior.

En febrero de 2018, el gerente del Banco de la República, Juan José Echavarría, dijo que la economía del país se expandiría un 3 por ciento, una proyección que supera la estimación oficial de 2,7 por ciento del organismo emisor; resaltando que el desempeño del Producto Interno Bruto (PIB) en el 2018 sería significativamente mejor al del año pasado, cuando habría crecido entre un 1,6 por ciento y un 1,8 por ciento.⁷

Tras un difícil 2017 en materia económica, en donde el Producto Interno Bruto (PIB) fue de 1,8 %, se espera que la economía del país en el 2018 sea más prometedora, pues para muchos analistas, entidades financieras y organismos internacionales, tras las dificultades de los últimos años, el panorama que se proyecta ahora es más favorable.

Las proyecciones más altas vienen del Fondo Monetario Internacional, del Banco Mundial y del Gobierno Nacional, quienes proyectan un crecimiento de entre 2.7 % y 3 % durante este año, sustentado principalmente en el aumento de los precios del petróleo, el consumo de los hogares, de las exportaciones y de la inversión en el país. Por su parte, Fedesarrollo y entidades financieras como Grupo Bancolombia y BBVA Research consideran que este crecimiento estaría en un rango de entre 2 % y 2,4 %.

En cuanto a la tasa de Desempleo, esta presentó un incremento para el trimestre móvil Agosto – octubre de 2017, en comparación con el mismo periodo de 2016, pasando de 9.6% a 10,1% en 2017; en el caso de la ciudad de Pasto, también se presentó un incremento, al pasar de 8.2% en 2016 a 9.6% en 2017, con un total de 21.000 desocupados.

Otro de los aspectos positivos para la ciudad de Pasto, es la disminución del índice de ocupados informales, de acuerdo al Dane, durante el último trimestre móvil de 2016 el índice de informalidad fue del 59.6%¹ es decir que de cada 100 personas ocupadas 60 se catalogaron como ocupados informales, mientras que para el año 2017 durante el trimestre móvil Agosto- Octubre este índice se ubica en el 56.7%, es decir que de cada 100 personas ocupadas 57 son ocupados informales.

En concordancia con los anteriores aspectos el registro de comerciantes y establecimientos presentó un incremento en comparación al año anterior, con corte al mes de noviembre de 2017 se presentaron un total de 7.667 matrículas nuevas, mientras que en el 2016 se presentaron 7.209, así mismo las renovaciones presentaron un incremento pasando de 36.826 en 2016 a 37.404 en 2017. Por su parte, las cancelaciones presentaron una notoria disminución pasando de 3.544 en 2016 a 3.129 durante 2017. Estas estadísticas muestran que, pese a la ligera recuperación de la economía, los habitantes de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto, siguen pensando en crear empresa y manteniendo sus unidades productivas,

⁷ El espectador. Economía. Internet: [<https://www.elespectador.com/economia/economia-colombiana-creceria-18-en-2017-y-29-en-2018-articulo-732527>]. 9 de enero 2018

sobrellevando las dificultades coyunturales que de momento impiden tener mayores márgenes de crecimiento.

Así mismo, uno de los aspectos menos desfavorables es la disminución en la inflación, que se espera genere mayor confianza en el país para el próximo año incrementando el poder adquisitivo de los colombianos, y así, se propenda a dinamizar el consumo y por ende el crecimiento del PIB, que de acuerdo a lo esperado estará entre el 2.1% y 2.4% para el 2018.

En el caso de Pasto, el último trimestre del año ha estado movido nuevamente por la gran cantidad de turistas provenientes del Ecuador, quienes por la temporada de fin de año y por el precio del dólar, que actualmente se ubica en los \$2.996 están dinamizando el comercio, razón por la cual se espera que en esta última parte del año la economía regional se recupere, igualmente se rescata lo mencionado anteriormente frente a la disminución de las cifras de informalidad, y el positivo incremento presentado en el número de comerciantes y establecimientos matriculados durante el 2017, lo cual permite evidenciar que pese a las dificultades internas y externas presentadas, la región sigue fomentando la creación de empresa y el emprendimiento formal.

De acuerdo a la información proporcionada por Camacol, el 2017 fue un año de recuperación pausada para el sector de la construcción; durante el primer semestre del año se sintió fuertemente el ajuste causado por la reforma tributaria razón por la cual el PIB constructor bajo 0.6%, en este sentido el segmento que ha contribuido a jalonar el sector ha sido el de vivienda de interés social que ha presentado el mayor crecimiento, mientras el segmento medio de viviendas entre 100 y 200 millones, al igual que el segmento más alto han presentado grandes caídas en las ventas.

Particularmente en el caso del Departamento de Nariño, la disminución en el consumo también estuvo marcada por la caída del turismo principalmente desde el vecino país del Ecuador, quienes durante 2016 generaron un gran auge en el comercio del departamento motivados por el incremento del precio del dólar; sin embargo, esta buena racha se terminó en el 2017 causando un fuerte impacto en el consumo. Estas variaciones fueron percibidas fuertemente por los comerciantes, quienes a través de los sondeos de percepción que se realizaron durante el año por parte de la Cámara de Comercio de Pasto, calificaron la situación económica general de su empresa como REGULAR, y atribuyeron esta situación principalmente a: la falta de demanda, el incremento de precios, los impuestos, la competencia desleal y la informalidad.⁸

En la tabla 7, denominada, Indicadores Económicos Colombia 2018, se resaltar algunos de los indicadores económicos que son de gran ayuda para el análisis financiero y el estudio del panorama en general del país.

⁸ El Universal. Economía colombiana, con un panorama más optimista durante el 2018. Internet: [<http://www.eluniversal.com.co/economica/economia-colombiana-con-un-panorama-mas-optimista-durante-el-2018-272513>]. 18 de febrero de 2018.

Tabla 7. Indicadores Económicos Colombia 2018

INDICADORES ECONÓMICOS COLOMBIA 2018 ⁹

	2017PR	2018PY
Producto interno bruto (PIB)		
% Crecimiento Real	1,7	2,6
US\$ Per cápita	6,306	6,513
Población		
Millones de Habitantes	49,3	49,8
Inflación (%)		
Índice de precios al consumidor (IPC)	4,09	3,4
Índice de precios al productor (IPP)	3,27	-
Tasas de Interés (Fin de Año)		
Tasa de intervención Banco de la Republica	4,75	4,46
DTF 90 días	5,29	4,72
Tasa de Cambio (Fin de Año)		
Devaluación (%)	-0,55	1,13
Balanza de pagos		
Exportaciones (US\$ Millones., FOB)	35,600	38,000
Importaciones (US\$ Millones., FOB)	44,800	46,800
Balanza Comercial (% del PIB)	2,99	2,7
Déficit fiscal (% del PIB)		
Consolidado (Metodología EMI)	-3,5	-3,1
Tasa de Desempleo Urbano (%)	9,3	9,1

Fuente. Revista Dinero. Indicadores, febrero 2018.

En seguida, en la tabla 8, denominada, Entorno Económico, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 8. Entorno Económico

Guía del análisis del Macroambiente					
Empresa/organización: Empresa Autobuses del Sur S.A.S.					
Entorno: económico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
El producto interno bruto creció en el primer trimestre del año 2018, con una variación respecto al año 2017 de: 1,7 a 2,6.	O				X
La inflación en índices de precios al consumidor para el primer trimestre del año 2018, decreció con respecto al año 2017, de: 4,09 a 3,4.	O				X
La tasa de interés de DFT a 90 días, en el primer trimestre del año 2018 decreció con	O			X	

⁹ Revista Dinero. Indicadores, agosto de 2017. Internet: [http://www.dinero.com/edicion-impresa/indicadores/articulo/indicadores-de-la-revista-dinero-edicion-523-agosto-2017/248337]

respecto al año 2017, de: 4,75 a 4,46.					
La tasa de desempleo para el primer trimestre del año 2018, decreció, con respecto al año 2017, con un valor de: 9,3 a 9,1.	O				X

Fuente. Elaboración Propia

3.5. ENTORNO CULTURAL

En el aspecto cultural y arquitectónico la ciudad de Pasto, ha representado la idiosincrasia de un pueblo carismático y elocuente que ha defendido sus ideales culturales y sociales diferenciándose del resto del país.

El centro de la ciudad de Pasto se conforma de espacios llenos de historia y significados, que se han significado, generado una identidad cultural como en el Carnaval de Negros y Blancos que se desarrolla año tras año el tres, cuatro, cinco y seis de enero desde el año de 1546, donde se unen expresiones culturales de los Andes, la Amazonia y el pacífico. Este carnaval fue declarado por la UNESCO en 2009 como patrimonio inmaterial de la humanidad.

Es una fiesta de carácter popular que se celebra en las calles de la ciudad, donde el principal protagonista es el juego que se desarrolla alrededor de maquillaje de color negro y polvos aromáticos de color blanco. Al finalizar el festejo, las calles, del centro de la ciudad parcialmente terminan teñidas de blanco, color que se mantiene varios días como huella que el Carnaval ha finalizado para dar paso a un año nuevo.

La ciudad cuenta con algunos escenarios importantes como el teatro Imperial de la Universidad de Nariño, de arquitectura clásica en U o en herradura inaugurado en 1922, con capacidad para 500 espectadores en su platea y los cuatro pisos de palcos y que fue declarado Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional por el Ministerio Nacional de Cultura en 1998.

Desde el 2004 existe la Plaza del Carnaval y la Cultura, construida en la ubicación original del terminal de transportes de la ciudad; planeada y diseñada como proyecto de renovación urbana, y sobre todo para darle un escenario al Carnaval de Negros y Blancos pues su forma se concibió para proporcionar la mayor visibilidad a los espectadores de los desfiles, que muestran todo su esplendor al atravesarla.

Barniz de Pasto: Esta es una práctica artesanal nariñense de origen prehispánico que pasa por el Periodo Colonial, llega a la consolidación de la República y se prolonga hasta la actualidad.

El proceso a esta postulación inició en el año 2009, momento en el cual los artesanos del barniz, quienes han sido los guardianes de esta técnica, se unen y con el apoyo de las fundaciones Mundo Espiral y Par y Nudillos, la Alcaldía de Pasto y Gobernación de Nariño presentan el proyecto “Los conocimientos y las técnicas tradicionales asociadas con el Barniz de Pasto mopa mopa” ante el Consejo Nacional de Patrimonio, siendo aceptado por la Entidad Patrimonial.

Con la declaratoria, impulsada por la Dirección Administrativa de Cultura de la Gobernación de Nariño, esta técnica milenaria tendrá un plan especial de salvaguarda para que este legado de decenas de familias artesanas se fortalezca y prevalezca en Colombia como una expresión invaluable de la cultura nariñense.

l mopa – mopa (*Elaeagia pastoensis*) es un arbusto que crece de manera silvestre en las profundidades de la selva del Putumayo, sus cogollos tienen un asombroso proceso natural regenerativo que producen una resina pegajosa que constituye la base del Barniz de Pasto, que en manos de hábiles maestros se convierte en elemento fundamental de la identidad cultural de Nariño.

Los artesanos barnizadores de Pasto transforman esta materia prima en láminas de diversos colores, que se aplican mediante un proceso de calor y se diseñan iconografías con los cortes de una cuchilla aplicados con la creatividad y el conocimiento de maestros y aprendices.

En seguida, en la tabla 9, denominada, Entorno Cultural, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 9. Entorno Cultural

Guía del análisis del Macroambiente Empresa/organización: Empresa Autobuses del Sur S.A.S. Entorno: Cultural					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Construcción y consolidación de una cultura que promueva el respeto, protección y valoración del medio ambiente.	O				X
Apoyar procesos, artístico culturales de la región en los sectores urbano como rural.	O			X	
Establecimiento de procesos de formación cultural con el ánimo de fortalecer nuestra identidad cultural.	O			X	
Falta de espacios de expresión cultural, recreación y deporte.	A			X	

Fuente. Elaboración Propia

3.6. ENTORNO TECNOLÓGICO

En la ciudad de Pasto, los avances tecnológicos y científicos están en marcha y continuamente en desarrollo. Este aspecto que es vital importancia en el análisis del entorno tenemos aspectos como:

Diseño y Programación: En este momento en la ciudad hay en marcha los programas en el Centro Especializado de Desarrollo e Innovación TIC, para el entrenamiento y producción de contenidos digitales, donde se han logrado 56 entrenamientos básicos y

22 entrenamientos avanzados relacionados con arte digital, video, animación, fotografía, audio digital, dispositivos móviles, desarrollo web, videojuegos y emprendimiento.

Comunicaciones: En la ciudad de Pasto existen 50.617 suscripciones a internet en la ciudad. En el 2012 existían 32.465 suscripciones, es decir que se incrementó en casi 20.000 conexiones. A través de Pasto Vive Digital 2015 se busca mejorar los accesos a las Tics para brindar excelentes oportunidades a la población urbana y rural del municipio.

El proyecto Nariño Vive Digital, convenio 0939/2012, suscrito entre la Gobernación de Nariño, la Alcaldía de Pasto, la Federación Nacional de Cafeteros y la Universidad de Nariño como ejecutor, se encuentra actualmente en etapa de liquidación. El proyecto interinstitucional que inició el 25 de febrero de 2014, finalizó satisfactoriamente el 30 de mayo de 2015. Según Francisco Fuentes Concha, Supervisor Técnico del MINTIC para el proyecto NVD, y el informe de interventoría realizado el 18 de junio de 2015, por parte de la Universidad Nacional, el cumplimiento de la ejecución técnica de Nariño Vive Digital - NVD fue del 100%, y actualmente se encuentra en la etapa de finalización.

Se han desplazados varios recursos económicos para que la cobertura radial y de información abarque todas las zonas perimetrales de la ciudad, generando mejor calidad en las comunicaciones, dando paso a la tecnología 4G, donde con participación privada y estatal se han logrado la instalación de más de 7.000 antenas.

Transporte: Dos componentes incluidos en el Sistema Estratégico de Transporte Público de Pasajeros (SETP) que ejecuta Avante ponen a Pasto a la delantera en materia de tecnología de movilidad en el país. Se trata del Sistema de Semaforización que empezó a operar oficialmente y del Sistema de Gestión y Control de Flota del cual se hizo su prueba piloto. Con la puesta en marcha de estas dos aplicaciones se ha sacado unos dos años de ventaja a otras ciudades intermedias que están implementando SETP en Colombia con lo que Pasto ratifica su liderazgo en este campo.

Entre las utilidades que el Sistema de Gestión y Control de Flota trae para la ciudadanía se destaca el desarrollo de una aplicación para dispositivos móviles e internet en la que cualquier persona puede consultar, ingresando su origen y destino, cuál es la mejor ruta del SETP para hacer el recorrido, dónde está el paradero más cercano y cuánto tardará el bus en llegar a dicho punto, así el usuario podrá administrar mejor su tiempo.

Un aspecto fundamental que ha permitido el avance del SETP en Pasto es el trabajo mancomunado con los transportadores reunidos en la UT Ciudad Sorpresa.

El Sistema Semafórico con 79 intersecciones, casi 100 cámaras, 4 paneles de mensajería, tres pasos peatonales, todo coordinado desde un centro de control es una

realidad. El Sistema de Gestión y Control de Flota estará implementado en los 300 buses que incluye la primera fase.

En seguida, en la tabla 10, denominada, Entorno Tecnológico, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores.

Tabla 10. Entorno Tecnológico

Guía del análisis del Macroambiente Empresa/organización: Empresa Autobuses del Sur S.A.S. Entorno: Tecnológico					
VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
Adopción de tecnologías de la información y la comunicación, para aspectos relacionados con el transporte urbano.	O				X
Utilización de cámaras y tecnología al área del transporte	O				X
Alto costo de los equipos tecnológicos para el seguimiento y control del área de transporte	A	X			
Poca capacitación del personal que maneja los procesos tecnológicos.	A		X		

Fuente. Elaboración Propia

3.7. ENTORNO JURÍDICO – POLÍTICO – INSTITUCIONAL

Para realizar el estudio del entorno jurídico, político e institucional, el gobierno nacional, ha regulado a través del Ministerio de Transporte, las Alcaldías y las Secretarías de Tránsito Municipales, una serie de normativas y regulaciones que ha permitido que el transporte público se brinde de una manera eficiente y tenga la cobertura necesaria para poder afrontar los retos de movilidad.

LEY 769 DE 2002, por medio de la cual se adopta el Código Nacional de Tránsito Terrestre, tiene como fin regular la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito y vehículos por las vías públicas y ciertas vías privadas.

LEY 1258 DE 2008., por medio de la cual se regulan la “Sociedad por Acciones Simplificada” S.A.S, no es una reforma al Estatuto Mercantil sino un complemento y modernización del mismo. Surge como una nueva realidad societaria que permite el desarrollo de la inversión extranjera, y a la que podrá recurrir el empresario en la estructuración de nuevos negocios en Colombia.

DECRETO 624 DE 1989 Normativa Tributaria: respecto al tratamiento fiscal que les aplica a las sociedades anónimas simplificadas SAS, este es el mismo establecido para cualquier clase de sociedad en materia del impuesto de renta, ventas e impuesto de

industria y comercio, en la medida que tienen la naturaleza de una sociedad comercial, sin interesar las actividades previstas en su objeto social.

En relación con el impuesto de renta, la sociedad es contribuyente y, por tanto, debe seguir las reglas generales previstas para determinar la renta gravable del respectivo ejercicio fiscal y, por su parte, en aplicación de la eliminación de la doble tributación, distribuirá como dividendo no gravado en cabeza de los accionistas la utilidad sobre la cual hubiere pagado el impuesto de renta la sociedad.

En materia de responsabilidad del impuesto sobre las ventas, deberá tenerse en cuenta si realiza la venta de bienes o la importación o prestación de servicios, para determinar así el cumplimiento de las obligaciones a que se sujetan los responsables del gravamen.

En lo que tiene que ver con el impuesto de industria y comercio, será contribuyente si realiza actividades industriales, comerciales o de servicios, sujetas al impuesto en el municipio donde realice dicha actividad, siendo base de liquidación los ingresos obtenidos en el ejercicio de dicha actividad.

Respecto a la responsabilidad del o los accionistas, el inciso 2 del artículo 1° de la Ley 1258 de 2008, establece una regla especial en virtud de la cual no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

De esta forma, se consagra la exoneración de la responsabilidad de los accionistas y establece como excepción la responsabilidad por actos defraudatorios en que se hubiere participado, utilizando la sociedad anónima simplificada, según lo previsto en el artículo 42 de la citada Ley.

LEY 1383 DE 2010. Movilidad. Las normas del presente código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito.

La actividad automotriz está rodeada de riesgos, por ende, el Estado tiene la carga obligacional de regular la circulación de los peatones, animales y vehículos por las vías públicas y por las vías privadas que están abiertas al público, de manera tal que se pueda garantizar un tránsito terrestre, vehicular y de personas, que no genere riesgos para la vida e integridad de los miembros de la comunidad.

LA LEY 100 DE 1993, Seguridad Social. Es el marco legal general de la seguridad social, define a esta de la siguiente forma; la seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y

programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

RESOLUCIÓN 1050 DE 2004 (MAYO 5): Por la cual se adopta el Manual de Señalización Vial - Dispositivos para la Regulación del Tránsito en Calles, Carreteras y Ciclorutas de Colombia, de conformidad con los artículos 5°, 113, 115 y el parágrafo del artículo 101 de la Ley 769 del 6 de agosto de 2002.

DECRETO 348 DE 2015: por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones

En seguida, en la tabla 11, denominada, Entorno Jurídico – Político - Institucional, se resaltan las variables más relevantes, de este entorno y según el impacto, se las clasifica como amenazas u oportunidades, mayores o menores; y en la tabla 12, denominada normograma del sector transporte público urbano, se indican las normas y leyes más importantes que rigen el sector.

Tabla 11. Entorno Jurídico – Político – Institucional

Guía del análisis del Macroambiente					
Empresa/organización: Empresa Autobuses del Sur S.A.S.					
Entorno: Jurídico, político e institucional					
VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
LEY 769 DE 2002 , por medio de la cual se adopta el Código Nacional de Tránsito Terrestre, tiene como fin regular la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito y vehículos por las vías públicas y ciertas vías privadas	A		X		
DECRETO 348 DE 2015: por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones.	O			X	
ARTICULO 94: Transporte Público Colectivo. El servicio público de transporte terrestre automotor colectivo de pasajeros es aquel que se presta bajo la responsabilidad de una o varias empresas de transporte o la unión de las mismas, legalmente constituida	O				X
RESOLUCIÓN 1050 DE 2004 (MAYO 5): Por la cual se adopta el Manual de Señalización Vial - Dispositivos para la Regulación del Tránsito en Calles, Carreteras y Ciclorutas de Colombia, de conformidad con los artículos 5°, 113, 115 y el parágrafo del artículo 101 de la Ley 769 del 6 de agosto de 2002	A	X			

Fuente. Elaboración Propia

3.8. ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

Para realizar el análisis integrado del entorno, de Autobuses del Sur S.A.S., se consolidó el entorno seleccionando las variables más relevantes del entorno, que intervienen en la organización; en la tabla 13, denominada, Matriz Integrada del Entorno, se observa la variable clave de impacto, la relación con el sector, la justificación y el impacto sobre la organización.

Tabla 12. Normograma del Sector Transporte Público Urbano

NORMOGRAMA DEL TRANSPORTE PUBLICO URBANO						
Nombre del documento	Fecha de expedición	Descripción del documento	Entidad que expide el documento	Proceso	Dependencia	Objeto
Acuerdo 051	14/10/1993	Por el cual se dictan disposiciones en materia de Tránsito Terrestre automotor y se derogan los Acuerdos 0034 de 1.991, 00022 de 1992 y 00052 de 1992	Ministerio de Obras Públicas y Transporte	Movilidad y seguridad vial	Transito	En este Acuerdo, se conforma el régimen bajo el cual se fija todos los procedimientos y requisitos de 106 trámites que se adelantan ante los organismos de tránsito del país y algunos que tienen relación con el Instituto Nacional de Transporte y Transito, propendiendo suprimir los requisitos y procedimientos innecesarios, buscando con ello celeridad, eficacia, aprovechamiento del recurso humano y lo que es más importante beneficio al usuario
Ley 105	30/12/1993	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	Congreso de la República de Colombia	Movilidad y seguridad vial	Transito	Con esta Ley se da la conformación del sistema nacional de Transporte, de los cuales se desprenden los organismos de tránsito y transporte, tanto terrestre, aéreo y marítimo e infraestructura de transporte de las entidades territoriales y demás dependencias de los sectores central o descentralizado de cualquier orden, que tengan funciones relacionadas con esta actividad. Adicionalmente se establece que el transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios
Ley 336	20/10/1996	Por el cual se adopta el estatuto nacional de transporte	Congreso de la República de Colombia	Movilidad y seguridad vial	Transito	Por medio de esta ley, promulgada en el año 1996, se unifica los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte Público Aéreo, Marítimo, Fluvial, Férreo, Masivo, Terrestre y su operación en el Territorio Nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, además la seguridad, especialmente la relacionada con la protección de los usuarios, constituye prioridad esencial en la actividad del Sector y del Sistema de Transporte.

NORMOGRAMA DEL TRANSPORTE PUBLICO URBANO

Decreto 170	05/02/2001	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Colectivo Metropolitano, Distrital y Municipal de Pasajeros.	Presidencia de la República de Colombia	Movilidad y seguridad vial	Transito	Por medio del presente se tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Colectivo Terrestre Automotor de Pasajeros del radio de acción Metropolitano, Distrital y/o Municipal 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, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la Ley y los Convenios Internacionales
Decreto 171	05/02/2001	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera	Presidencia de la República de Colombia	Movilidad y seguridad vial	Transito	A través de este decreto se busca reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera 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 son la libre competencia y la iniciativa privada, a los cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la Ley y los Convenios Internacionales.
Decreto 172	05/02/2001	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi.	Presidencia de la República de Colombia	Movilidad y seguridad vial	Transito	El presente Decreto se fundamenta en las mismas bases de movilidad que el decreto 171 de 2001, y regula a las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi, en las mismas condiciones de servicio.
Decreto 173	05/02/2001	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga	Presidencia de la República de Colombia	Movilidad y seguridad vial	Transito	Al igual que el decreto anterior, El presente tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga, conservando los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte
Decreto 174	05/02/2001	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial	Presidencia de la República de Colombia	Movilidad y seguridad vial	Transito	Como el decreto 170, 171 y 172, el presente decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial en cumplimiento de la libre competencia y la iniciativa privada, a los cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la Ley y los Convenios Internacionales.

NORMOGRAMA DEL TRANSPORTE PUBLICO URBANO

Decreto 175	05/02/2001	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Mixto	Presidencia de la República de Colombia	Movilidad y seguridad vial	Transito	Este decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Mixto, el cual se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada, a través de un contrato celebrado entre la empresa y cada una de las personas que han de utilizar el vehículo de servicio público a esta vinculado, para su traslado simultáneo con el de sus bienes o carga, en un recorrido legalmente autorizado o registrado.
Ley 769	06/08/2002	Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República de Colombia	Movilidad y seguridad vial	Transito	A través de esta ley, se promulga cuáles serán las autoridades de tránsito, las responsabilidades de la demarcación y señalización vial y otros aspectos importantes y vigentes como el RUNT, registro único nacional de tránsito y el sistema integrado de información sobre las multas y sanciones de infracciones de tránsito.
Decreto 3366	21/11/2003	Por el cual se establece el régimen de sanciones por infracciones a las normas de Transporte Público Terrestre Automotor y se determinan unos procedimientos	Presidencia de la República de Colombia	Movilidad y seguridad vial	Transito	Mediante este decreto se dictan las disposiciones del presente decreto, se aplicarán por las autoridades competentes a las empresas de servicio público de transporte terrestre automotor, a los remitentes de la carga, a los establecimientos educativos con equipos propios que violen o faciliten la violación de las normas de transporte y los propietarios de los vehículos de servicio público y de servicio particular que prestan el servicio público especial, de acuerdo con lo previsto en el artículo 54 del Decreto 174 de 2001 o la norma que lo modifique o sustituya.
Resolución 5600	19/12/2006	Por la cual se establecen las características del Formato Uniforme de los resultados de la revisión técnico-mecánica y de gases y las del Certificado de la revisión técnico-mecánica y de gases, de conformidad con el artículo 53 de la Ley 769 de 2002	Ministerio de Transporte	Movilidad y seguridad vial	Transito	Mediante esta resolución tiene por objeto establecer las características del "Formato Uniforme de los resultados de la revisión técnico-mecánica y de gases" y las del "Certificado de la revisión técnico-mecánica y de gases" que serán utilizadas para la revisión técnico-mecánica y de gases por parte de los Centros de Diagnóstico Automotor en todo el territorio nacional, así como también el procedimiento que debe realizar el propietario, poseedor o tenedor del automotor que no aprueba las revisiones técnico-mecánica y de gases.

NORMOGRAMA DEL TRANSPORTE PUBLICO URBANO

Resolución 5975	28/12/2006	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 3500 del 21 de noviembre de 2005, modificada por la Resolución 2200 del 30 de mayo de 2006.	Ministerio de Transporte y de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Movilidad y seguridad vial	Transito	De acuerdo con la información suministrada al Ministerio de Transporte Subdirección de Tránsito por los Organismos de Certificación inscritos ante este Ministerio para la Certificación de los Centros de Diagnóstico Automotor como requisito previo para la habilitación de los mismos y por la Asociación que agrupa a los potenciales Centros de Diagnóstico Automotor "ASO-CDA", a la fecha se encuentran en trámite de cumplimiento de requisitos un número importante de solicitudes de certificación de Centros de Diagnóstico Automotor, con los cuales se podrá atender objetivamente el parque automotor nacional.
Decreto 0562	27/10/2015	Por medio del cual se adopta el Sistema Estratégico de Transporte Público en el municipio de Pasto	Alcaldía de Pasto	Movilidad y seguridad vial	Transito	A través de este decreto se determina el permiso para la prestación del servicio en aéreas de operación, rutas y horarios o frecuencias de despacho. Además, se establece la metodología para la elaboración de los estudios de costos que sirven de base para la fijación de las tarifas de transporte público municipal, distrital o metropolitano de pasajeros o mixtos. Otro de los aspectos importantes es que la estructuración técnica, legal y financiera del SETP para el municipio de Pasto será operado por la Unidad Administrativa Especial del Sistema Estratégico de Transporte de Pasto AVANTE.

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 13. Matriz Integrada del Entorno

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.

	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
ENTORNO GEOFÍSICO Y ECOLÓGICO	Ofrecer a la comunidad movilizarse de los corregimientos al centro del municipio.	Movilizarse desde un corregimiento hacia el centro del municipio o sus alrededores es parte vital y fundamental del sector transporte urbano	Permitir el transporte de los habitantes de una región a otra, fortaleza las comunicaciones y el desplazamiento para las diversas tareas de una comunidad	Fortalecer el transporte dentro del municipio de Pasto, es una oportunidad para Autobuses de Sur, puesto que, brindar un servicio de calidad, optimo y oportuno (OM)
	Dificultades a nivel de orden público que afecte el transporte dentro del municipio.	El sector del transporte, muchas veces es afectado por los problemas de orden público, impidiendo que el desplazamiento de un lugar a otro de los habitantes del municipio fluya con normalidad	Los problemas de orden público, son dificultades que afecta a muchos sectores impidiendo que muchas actividades del diario vivir transcurran con normalidad	Las dificultades de orden público, son una amenaza para la organización puesto que impide el funcionamiento óptimo de la prestación del servicio de movilización. (AM)
ENTORNO DEMOGRÁFICO	El municipio de Pasto esta estratificado y zonificado de manera uniforme	Tener claro el estrato y las zonas dentro del municipio, ayuda al sector transporte, a ordenar las rutas de movilización, agilizando y mejorando el desplazamiento de los habitantes	Organizar a los pasajeros, es clave para la movilización, ya que se presta un servicio más rápido y eficaz, que genera satisfacción en los usuarios.	Es una oportunidad importante para la empresa transportadora, para tener claro cuáles son sus usuarios y su potencial de movilización. (om)
	Transporte no regulado por el ministerio de transporte como transporte público urbano (Moto taxis)	El transporte ilegal afecta al sector, puesto que disminuye el número de pasajeros que pueden utilizar el transporte público urbano legalmente constituido.	El sector transporte debe estar regulado por el ministerio de transporte, puesto que debe ofrecer y satisfacer todas las necesidades de los usuarios de una manera legal, segura, confiable y responsable.	La existencia de un transporte no regulado o ilegal, es una amenaza mayor que causa inconvenientes para la empresa, puesto que minimiza la cantidad de usuarios que usan el servicio y provoca desconfianza a nivel regional. (AM)
	Aumento de la población en la zona urbana y corregimientos aledaños al municipio.	La presencia de mayor población urbana, frente al sector transporte es de vital importancia, puesto que entre más usuarios haya, más necesidad de movilización se requiere y por ende el sector crece exponencialmente.	Ofrecer servicios de transporte urbano de calidad y a tiempo, es uno de los mayores retos de las empresas transportadoras, contribuyendo a mejor la calidad de vida y movilidad de toda la región.	El aumento de población, en la zona urbana es una oportunidad para la organización, puesto que aumentaría el número de usuarios que se movilizaran, generando mayores y mejores ingresos para la organización. (OM).

	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
ENTORNO SOCIAL	Alto índice de accidentes sobre peatones y pasajeros en transporte ilegal.	Se relaciona con el sector, puesto que el transporte ilegal es una de las problemáticas sociales que impactan más a la comunidad en el momento de desplazarse y movilizarse.	Siempre se debe primar por la vida de los peatones y pasajeros, por eso es de vital importancia regular el transporte ilegal.	Para la empresa es de vital importancia cuidar y velar la vida y bienestar del ser humano, por eso el transporte ilegal es una amenaza para la organización (AM)
	Amplia cobertura en el acceso a los servicios públicos de transporte urbano.	El sector transporte, es un sector que permite comunicar a los usuarios de las diferentes regiones, logrando cubrir todas las expectativas de movilización y comunicación	El sector transporte es uno de los sectores más importantes dentro de cualquier región, puesto que su objetivo es satisfacer una de las necesidades básicas del ser humano, como es la movilización.	Es una oportunidad mayor para Autobuses del sur porque permite acceder a los sitios del departamento. (OM)
ENTORNO ECONÓMICO	El producto interno bruto creció en el primer trimestre del año 2018, con una variación respecto al año 2017 de: 1,7 a 2,6.	El aumento del producto interno bruto per cápita, tiene relación con el sector transporte, ya que, al aumentar el valor de bienes y servicios del país, sobre el número de habitantes significa que hay la posibilidad de que el Min. Transporte, invierta más en el transporte y movilización	Tener más aportes por parte del Ministerio de transporte, para el sector transporte, aumentaría recursos para las vías y las carreteras de toda la región.	Para la organización contar con recursos del Ministerio de transporte, que ayude a mejorar las condiciones del servicio, y aporten significativamente al bienestar de toda la región. (OM)
	La inflación en índices de precios al consumidor para el primer trimestre del año 2018, decreció con respecto al año 2017, de: 4,09 a 3,4.	Para el sector transporte, es importante saber que las personas en el último trimestre, si pueden acceder al servicio de manera más fácil, ágil y adecuada.	Cumplir con las necesidades de la población, es gratificante para el sector transporte, contribuyendo en la movilidad y comunicación de los usuarios	Oportunidad para Autobuses del Sur S.A.S. de brindar un servicio de calidad, al cual puedan acceder todos los usuarios. (OM)
	La tasa de desempleo para el primer trimestre del año 2018, decreció, con respecto al año 2017, con un valor de 9,3 a 9,1	Para el sector transporte, que el desempleo decrezca es bueno puesto que hay más oportunidades laborales, por lo tanto, el sector puede tener más movimiento.	Es importante para el desarrollo de la región que el desempleo haya decrecido, puesto que genera más ingresos para el sector y el país en general.	Es importante para la empresa que la tasa de desempleo, decreció, puesto que existe más movilidad y desplazamiento de los usuarios que usan el servicio de transporte público. (OM)

ENTORNO CULTURAL	Construcción y consolidación de una cultura que promueva el respeto, protección y valoración del medio ambiente.	Una tarea importante del sector transporte es contribuir en el cuidado y respeto el medio ambiente, a través del cumplimiento de las normas ambientales que propone el municipio.	Promover una cultura de respeto y protección por el medio ambiente, busca crear conciencia social, para que el planeta y ecosistema sigan su equilibrio normal.	Oportunidad para cumplir con las normativas ambientales y el buen uso de los recursos del medio ambiente. (OM)
	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
ENTORNO TECNOLÓGICO	Adopción de tecnologías de la información y la comunicación, para aspectos relacionados con el transporte urbano.	La tecnología permite tener equipos de alta calidad, que monitoreen y contribuyan en el sector transporte en la parte pública.	El avance tecnológico en el sector transporte, ha generado muchos beneficios a la comunidad tanto en movilidad, en vías, carreteras, comunicación, ubicación, entre otras	Para la empresa es de gran importancia el desarrollo de estas tecnologías puesto que generan confort, rapidez y agilizan, mejorando la calidad de vida. (OM)
	Alto costo de los equipos tecnológicos para el seguimiento y control del área de transporte.	Para el sector transporte la incorporación de avances tecnológicos incurre en altos costos, ya que los procesos, procedimientos y productos.	Las tecnologías en el sector transporte contribuyen en gran medida a minimizar los riesgos de los pasajeros frente a accidentalidad, robos u otras eventualidades que puedan ocurrir en el recorrido	Los avances tecnológicos para la empresa Autobuses del Sur S.A.S., son fundamentales para prestar un servicio de calidad y ofrecer más seguridad y estabilidad a sus usuarios. (AM)
ENTORNO JURODICO, POLITICO E INSTITUCIONAL	LEY 769 DE 2002 , por medio de la cual se adopta el Código Nacional de Tránsito Terrestre, tiene como fin regular la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito y vehículos por las vías públicas y ciertas vías privadas.	Tiene relación directa con el sector transporte, ya que es la que garantiza, supervisa y rige la prestación de servicios de transporte terrestre a nivel nacional	Comprende las obligaciones del Estado, la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de la prestación del servicio de transporte público.	Es una oportunidad mayor para la empresa puesto que le ayuda a reducir los impactos negativos del sector, y los inconvenientes frente al transporte ilegal. (OM)

Fuente. Elaboración Propia

4. SECTOR TRANSPORTE PÚBLICO URBANO

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR TRANSPORTE

El transporte es un factor determinante en la economía del país, por ser un pilar fundamental en la competitividad de los productos, servicios, y en la unificación de sectores aislados.

De esta manera el transporte pretende elevar la eficiencia en la prestación del servicio en términos de calidad, oportunidad, tiempo y costos, contribuyendo en la producción industrial y agrícola, aportando al bienestar individual, facilitando la movilidad y la accesibilidad a servicios básicos tales como educación y salud, en procura de extender la cobertura a las zonas más distantes de los municipios.

En la medida que el comercio regional crece a un gran ritmo, también lo hace los requerimientos de transporte eficiente y económico, tanto al interior de las zonas urbanas como a las rurales del municipio.

Al aumentar la competitividad en los principales mercados se obliga a la ciudad a adaptarse y ofrecer a los clientes ventajas de costo, rapidez, confiabilidad y flexibilidad en la prestación del servicio de transporte, situación que se logra a través de la dotación de una adecuada red de infraestructura vial y un parque automotor acorde a las necesidades de los usuarios.

El sistema estratégico de transporte público de Pasto obedece al diagnóstico realizado en la política para mejorar el servicio de transporte público urbano de pasajeros. En este análisis se determinó que era necesario desarrollar sistemas de movilidad en las ciudades que tenían entre 250.000 y 500.000 habitantes puesto que tenían problemas similares a los de las grandes ciudades como la mala prestación del servicio de transporte público, la escasa o nula integración, ineficiente articulación y una mala estructura empresarial.

Según el sistema de información de la Alcaldía de Pasto la población proyectada a 30 de junio de 2011, para el Municipio, previa conformación metodológica es de 417.484 habitantes, de los cuales 343.939 pertenecen a la zona urbana y 73.545 a la zona rural del municipio.¹⁰

En el caso de Pasto con base en los diagnósticos previos adelantados, se viabilizó la cofinanciación por parte de la Nación junto con el municipio para la construcción de un sistema estratégico de transporte público (SETP).

En cuanto a las cifras mencionadas, se resalta que la movilidad no motorizada en el municipio de Pasto es la que representa la mayor importancia, alcanzando un 39% del total de los casi 600.000 viajes que se realizan en la ciudad. No obstante, en el año 2006, 184.389 desplazamientos se realizaban a diario en transporte público colectivo,

¹⁰ Sistema de información geográfica para la planeación y el ordenamiento territorial 2011.

lo que corresponde al 51.2% de los viajes motorizados que se llevan a cabo diariamente en la capital del departamento de Nariño.¹¹

No obstante, el servicio de transporte público de la ciudad de Pasto, no responde de una manera adecuada a las necesidades de movilización de los habitantes de esta ciudad, disminuyendo la accesibilidad y perjudicando la movilidad a nivel general. Lo anterior genera un uso inadecuado del parque automotor y por ende de la infraestructura de transporte público, una inapropiada gestión por parte de las entidades encargadas del sector transporte, por un incorrecto uso del sistema por algunos de los usuarios y el crecimiento desbordado del transporte ilegal.

4.1.1. Cifras del transporte público urbano en Pasto

Con el fin de consolidar información estadística relacionada el transporte público El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), desde 1965 viene desarrollando, la Encuesta de Transporte Urbano de Pasajeros (ETUP). Esta encuesta se desarrolló hasta el 2006 en 23 ciudades capitales, analizando el transporte público municipal en el perímetro urbano.

Actualmente la cobertura abarca 8 áreas metropolitanas entre las cuales están Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Manizales, Medellín, Pereira y 15 ciudades más del país entre las que se encuentra la ciudad de Pasto.

La encuesta se desarrolla en el estudio del parque automotor y la movilización de pasajeros de las empresas legalmente constituidas, que suministran el servicio de transporte urbano y que tienen asociado el pago de una tarifa cuyo valor es determinado por las autoridades competentes como las secretarías de tránsito y transporte de cada uno de los municipios.

Mensualmente se recolecta y consolida información por tipo de vehículo y nivel de servicio; en lo referente al parque automotor se recoge información sobre viajes recorridos, kilómetros recorridos, pasajeros movilizados y tarifa diaria vigente, en la figura 5, se observa la variación anual y el número de pasajeros transportados en el primer trimestre del 2012 al sexto trimestre del año 2017.

¹¹ Alcaldía de Pasto. Plan de Desarrollo Municipal. 2008-2011.

Figura 5. Variación anual y número de pasajeros transportados



Fuente: Cálculos DANE, ETUP.

Los Sistemas Estratégicos de Transporte Público corresponden a la estrategia de Ciudades Amables consignada en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010, “Estado comunitario desarrollo para todos”.

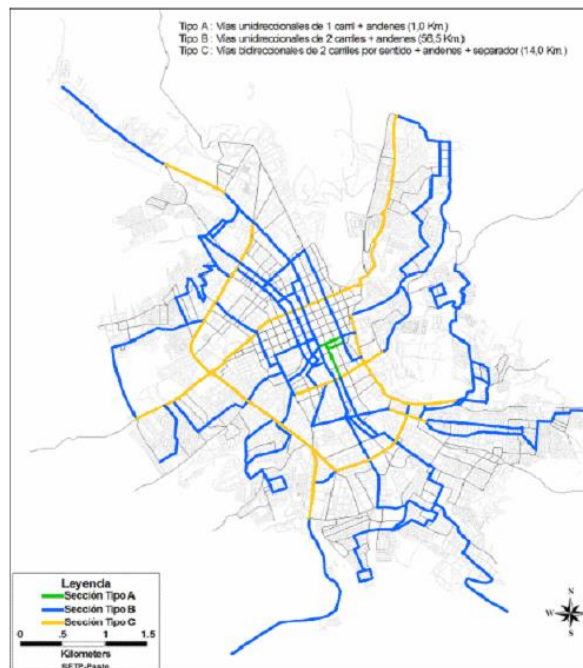
Dichos sistemas buscan mejorar la prestación del servicio de transporte público colectivo en ciudades intermedias con el fin de estructurar urbes competitivas, eficientes y equitativas, que permitan a los ciudadanos tener oportunidades seguras de movilidad, bajo principios de economía.

Los sistemas deberán responder a las necesidades de ordenamiento y planificación de su territorio, para ello los principios básicos que buscan los SETP son:

- **Eficiencia:** la mejor y la máxima utilización de los recursos.
- **Seguridad:** Los sistemas deben privilegiar el peatón, bajo criterios de seguridad vial y accesibilidad. La seguridad es el conjunto de acciones y mecanismos que garantizan el buen funcionamiento de la circulación del tránsito, mediante la utilización de conocimientos (leyes, reglamento y disposiciones) y normas de conducta, bien sea como Peatón, Pasajero o Conductor, a fin de usar correctamente la vía pública previniendo los accidentes de tránsito.
- **Responsabilidad:** que cumpla con la regulación que emite el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Contiene las normas que regulan el uso de las vías públicas terrestres, aplicables a los desplazamientos de personas, vehículos, animales y a las actividades vinculadas con el transporte

- **Equidad y competitividad:** que ofrezca la oportunidad a todos los ciudadanos de movilizarse rápidamente, ofreciendo tarifas que equilibren el costo del servicio y la calidad del mismo.
- **Ambientalmente sostenible:** que todas las alternativas ofrecidas propendan por aire más puro, menor ruido y accidentalidad, y un adecuado ordenamiento del territorio.
- **Mensurable:** que cada ciudad o municipio desarrolle modos que faciliten a sus ciudadanos la movilidad bajo proyectos en los cuales las inversiones que se efectúen redunden en una mejora en la movilidad pública, pero que correspondan con eficiente ejecución fiscal del estado.

Figura 6. Cobertura del transporte público en Pasto



Fuente: Conpes 3549 - 2008 Pasto

Respecto a la figura 6, denominada, Cobertura del transporte público en Pasto, se puede observar las rutas de transporte público, teniendo en cuenta las principales vías de acceso a la ciudad en sus diferentes puntos cardinales.

4.1.2. Comportamiento histórico del transporte público en Pasto.

El municipio de Pasto es la ciudad más importante del sur del País, pasó obligado a la República del Ecuador, a la región del alto Putumayo y a la costa sur de Colombia, constituyéndose en un polo de desarrollo en toda la región sur occidental de Colombia.

Los datos históricos de la movilidad que se pueden encontrar en base al transporte público, es la no motorizada, la cual representa el 39% del total de los casi 600.000

viajes que se realizan en la ciudad siendo esta la de mayor importancia. No obstante, en el año 2006, desde el cual se tiene registro estadístico de 184.389 ascensos, los cuales se realizaban a diario en transporte público colectivo, lo que corresponde al 51.2% de los viajes motorizados que se realizan a diario en la capital del departamento de Nariño.

En el año 2009 las empresas operadores de transporte público constituyeron el Sistema Integrado de Transporte Público de la ciudad de Pasto (SITP), el cual es operado por cuatro empresas operadoras (Cooperativa Americana, Cootranur, Autobuses del Sur SAS y TESA) integrales con una experiencia de más de 50 años en la ciudad, con aproximadamente quinientos tres (503) vehículos de servicio público, distribuidos en buses (44%) y busetas (56%). La edad del parque automotor en promedio supera los 8 años y se calcula que la sobreoferta vehicular alcanza el 20%.

4.2. DIAMANTE COMPETITIVO

4.2.1. Análisis de cada uno de los elementos del diamante competitivo

Es importante según (Porter, 1980) realizar el modelo para explicar el ambiente específico y regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden a como competir y a colaborar. En este análisis de cada uno de los elementos del diamante competitivo estudiaremos los 4 esquemas principales los cuales son: los factores productivos, el clúster o cadenas productivas, las condiciones de la demanda y las estrategias o estructura de las empresas del sector.

Factores Productivos: Para realizar el análisis del sector transporte, debemos tener en cuenta los siguientes factores para su desarrollo:

- **Recursos Humanos:** Con la construcción del SETP, entre 2008 y 2011, se generaron 500 empleos directos y cerca de 1.000 empleos indirectos. La manufactura de los nuevos vehículos generó cerca de 50 empleos temporales directos adicionales. La operación mantendrá como mínimo la cantidad actual de empleos permanentes y aumentará el bienestar de los empleados en términos de racionalización de horarios laborales y acceso a seguridad social. Actualmente para operar el sistema estratégico de transporte público urbano se han realizado más de 1.200 vinculaciones directas.

De acuerdo a lo anterior se puede determinar que la operatividad del SETP, en el municipio de Pasto, cuenta con personal capacitado e idóneo entre los cuales están: conductores de vehículos, supervisores de calle, director de operaciones, operadores y programadores.

- **Recursos Físicos:** Actualmente la infraestructura de la ciudad de Pasto debe dar respuesta efectiva a las necesidades de la población y ser utilizada de la manera más racional posible. En ese sentido y siendo coherentes con los estudios de

caracterización de la movilidad, se ha planteado que su uso responda a criterios de equidad.

Las vías de acceso perimetrales y principales del municipio de Pasto son una de las herramientas más importantes para la prestación integral del servicio público de transporte urbano. Estas vías se encuentran en regular estado, lo que influye en la movilidad de la población entre el sector rural y urbano del municipio. Otro aspecto de los recursos físicos es el estado actual de paraderos, señalización de rutas y estaciones terminales, también se encuentran en regular estado para el servicio público.

Los factores que se trataron anteriormente se pueden catalogar dentro de la clasificación como factores básicos y generalizados, representando una ventaja comparativa frente a organizaciones de este mismo sector.

- **Recursos de Conocimiento:** El transporte público urbano es uno de los servicios fundamentales en la movilidad de la ciudadanía de Pasto y es de vital importancia que los conductores y el personal a cargo de la parte operativa del SETP, se encuentre debidamente capacitado en los diversos aspectos que tienen que ver con seguridad vial, con normas de tránsito, con fundamentos en manejo técnico mecánico de los vehículos asignados y con formación en valores y principios ciudadanos que les permita brindar un servicio con calidad y seguridad.

La ciudad de Pasto, cuenta con el personal idóneo para cubrir las rutas de servicio de transporte público urbano, tanto en buses y busetas, como en la parte operativa, de control y administrativa, que siempre están dispuestos a colaborar en los procesos de movilidad; la mayoría de los profesionales encargados de las funciones administrativas son de nuestra región y tienen formación académica en las diversas universidades e instituciones. Adicionalmente los conductores y operadores tienen fundamentos técnicos impartidos por instituciones de aprendizaje con un constante proceso de capacitación en los diversos procesos de movilidad y seguridad.

De los factores mencionados anteriormente se identificó que las personas con formación profesional, técnica o tecnológica, se encuentran dentro de los factores básicos, lo cual representa una ventaja comparativa. Mientras que los profesionales especializados se encuentran dentro de los factores avanzados y especializados que simbolizan una ventaja competitiva.

- **Recursos de Capital:** Los recursos que están invertidos en el sector del transporte público urbano en su totalidad provienen del sector privado y su capital procede de diversos socios y accionistas.

Dentro de la mayoría de accionistas, están vinculados socios que han tenido ya trayectoria en el sector del transporte en Nariño y que han visto en el transporte urbano una nueva oportunidad de negocio.

Los factores que intervienen como recurso de capital pertenecen a los factores básicos, generalizados mostrando una ventaja comparativa respecto a otras entidades del sector.

- **Infraestructura:** La ciudad de Pasto es óptima para ampliar y desarrollar el sector del transporte público urbano, ya que cuenta con la malla vial acorde a las necesidades de movilidad y actualmente está en proceso de ampliación y mejoras en este aspecto en particular en base a lo propuesto por el SETP, además de contar con la red de comunicación, asistencia sanitaria, servicios de agua potable, red de energía eléctrica y redes de logística oportunas para el buen funcionamiento del servicio de transporte.

Según el diseño operacional elaborado en 2008 por la firma Steer Davies Gleave, la infraestructura requerida para desarrollar el Sistema Estratégico de Transporte Público Colectivo – SETP contempla los siguientes tres componentes: (1) sistema vial y de espacio público en los corredores del SETP; (2) patios y talleres; y (3) equipamientos urbanos.

Es importante resaltar la política de jerarquización considerada por la Administración Municipal en las vías del centro de la ciudad, la cual proyecta que la base de movilidad esté soportada en el modo peatonal y con prioridad al transporte público, lo que conlleva a recomendar priorizar inversiones en espacio público en el centro de la ciudad.

Respecto al segundo componente de infraestructura, se proyectan 5 patios y talleres con áreas entre 6.000 m² y 14.000 m² para el parqueo y mantenimiento de una flota entre 60 y 130 vehículos.

Adicionalmente, la cobertura de telecomunicaciones permite estar en contacto con los diversos vehículos a través de servicios GPS apoyados en un sistema de información geográfica (GIS) y contando con operadores de telefonía móvil con servicios de calidad como Avantel, Claro, Movistar y Tigo y de telefonía fija. Además, las entidades prestadoras de transporte cuentan con cámaras, sitios web y próximamente App para prestar un mejor servicio en tiempo real.

Los factores que intervienen en la infraestructura pertenecen a los factores básicos, generalizados mostrando una ventaja comparativa respecto a otras organizaciones del sector.

Cadena de Demanda: Para realizar un análisis del sector del transporte público urbano en Pasto, es importante tener en cuenta la cadena de demanda interna y externa, en este caso en particular, analizaremos el diseño de la oferta y el análisis de las condiciones ofrecidas.

En los estudios de diseño de la oferta de una ruta, se presupone como condición que la ocupación crítica media del período no sobrepase la capacidad la flota de buses y busetas; en la práctica, tal procedimiento representa la determinación del intervalo entre vehículos sucesivos, respetando los valores máximos y mínimos para el intervalo.

La mayoría de los usuarios son personas de estratos muy populares y jóvenes, divididos por igual entre hombres y mujeres. Adicionalmente, se tiene que en general los usuarios tienen un nivel educativo relativamente alto, casi un 30% alcanzó un nivel universitario. En cuanto a temas laborales, el 58% tiene un trabajo formal o están estudiando (35% y 23% respectivamente), con ingresos relativamente bajos y la inmensa mayoría no dispone de un vehículo.

Por otro lado, en los estudios sobre el análisis de las condiciones ofrecidas en una ruta, el principal objetivo consiste en comparar las ocupaciones críticas en relación con la condición ideal para el período. Esta verificación se realiza a través de la relación entre la ocupación crítica y la capacidad de trayecto del vehículo. Hay que validar si la ruta estará subdimensionada, necesitando por tanto una mayor frecuencia o en caso contrario validando si existe una sobreoferta, debiéndose revisar las condiciones operacionales de la ruta para una racionalización de la misma, respetándose siempre los valores mínimos y máximos para la frecuencia de la ruta.

Adicionalmente la demanda del servicio de transporte público urbano, se canaliza a través del Estado, quien, a través de proyectos de modernización y ampliación de las mallas viales, propone que el servicio público se diversifique y se utilice de una manera más recurrente.

Según el análisis del sector, el sistema de transporte público está encaminado a satisfacer las necesidades de la movilidad y sus tendencias, la composición del equipo automotor, las condiciones operativas y los niveles de servicio que ofrecen a los usuarios urbanos y rurales.

Estrategia, Estructura y Empresas del Sector: Para el análisis de este sector del transporte público urbano es importante tener en cuenta la oferta que actualmente existen.

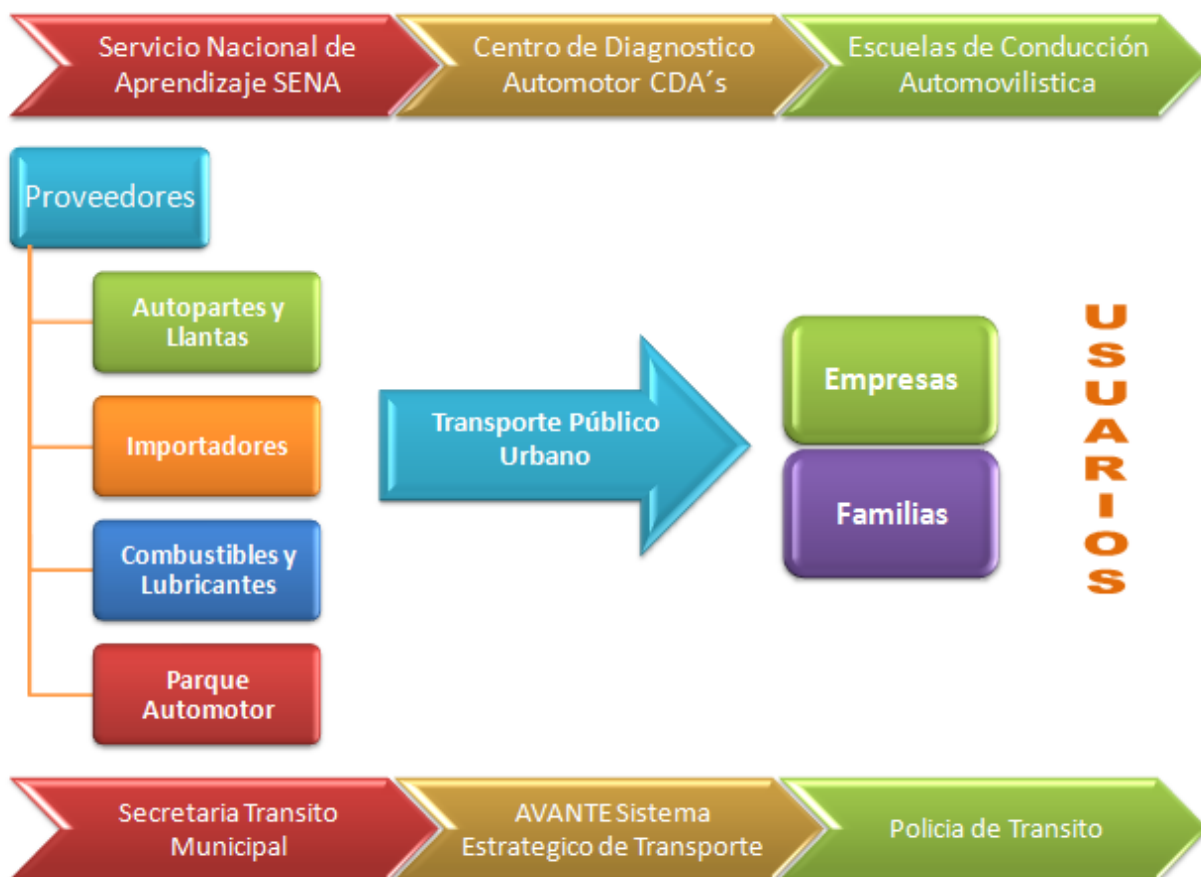
La prestación del servicio de transporte público colectivo de pasajeros se realiza con un parque automotor vinculado a las cuatro empresas transportadoras: Transportes Ejecutivos S.A. (TESA), Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad de Pasto Ltda. (COOTRANUR), Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. (COOAMETRAN) y Transportadora Autobuses del Sur SAS.

Según los reportes suministrados por las empresas, la flota total operativa empleada para la prestación del servicio de transporte público colectivo en el municipio de Pasto es de 486 vehículos, y hay una capacidad transportadora total de 503 vehículos, con tipologías variables entre buses y busetas y predominio de modelos que se encuentran entre los años 2000 y 2007.

4.2.2. Sectores conexos y mapa de la cadena productiva

En el segmento de la cadena del sector transporte urbano, que se observa en la figura 7, se establecieron tres estructuras organizacionales en las cuales se pueden observar los diferentes actores y operaciones del sector del transporte público urbano en la ciudad de Pasto, que a continuación se describe.

Figura 7. Cadena Genérica del Sector del Transporte Público Urbano



Fuente. Elaboración Propia

A continuación, se describe la cadena de valor de transporte público urbano, con referencia en la elaboración de sistema estratégico de transporte que aplica en el municipio de Pasto y el cual se adoptó de manera pionera en este tipo de movilidad.

Dentro de esta tenemos los siguientes aspectos a describir:

1. **Proveedores:** dentro de este grupo se encuentran las autopartes y llantas, los importadores, los combustibles y lubricantes y el parque automotor.
2. **Entidades de Enseñanza:** dentro de este grupo se encuentran el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el Centro de Diagnóstico Automotor y las Escuelas de Conducción Automovilísticas.

3. **Entes de Control y Vigilancia:** dentro de este grupo se encuentran la Secretaría de Tránsito Municipal, el Sistema Estratégico de Transporte AVANTE y la Policía de Tránsito.
4. **Usuario del Transporte Público Urbano:** este grupo de la cadena está conformado por las empresas y las familias.

Para conocer con más detalles cada uno de los eslabones de la cadena productiva del transporte público en Pasto, a continuación, se presenta cada uno de los ítems que contribuyen con ella en el proceso:

1. Proveedores

Proveedores de autopartes y llantas: dentro de este eslabón tenemos el suministro de las llantas y autopartes, que tienen otras cadenas productivas y que permiten que los vehículos puedan gastar menos combustible y su reemplazo sea menos frecuente. Este es un aspecto que se tiene en cuenta al igual que las autopartes como proveedores de los buses y busetas. Dentro de este eslabón se requiere personal capacitado para el cambio y reparación de llantas, alineación y balanceo, servicio de diagnóstico, trabajos menores de mantenimiento automotor, baterías, accesorios y demás servicios mecánicos. Estos servicios comprenden el 12% necesario para que la flota de transporte de Autobuses del Sur S.A.S pueda estar en constante operatividad y pueda cumplir con los presupuestos trazados en cada mes dependiendo de la ruta a cubrir. Los insumos anteriormente descritos son proporcionados por otros prestadores de servicio especializados, con quienes se tienen convenio de financiación y comercialización.

Importadores: es importante tener en cuenta que, para el normal funcionamiento del parque automotor, se debe contar con un stock de importadores que les permitan a las empresas de transporte público urbano, contar con elementos necesarios para un mantenimiento previo al funcionamiento diario de sus operaciones. Dentro de las importaciones hay repuestos originales, genéricos y compatibles. La empresa Autobuses del Sur S.A.S., maneja convenio a través de su estación de servicio, con varias entidades nacionales.

Combustibles y lubricantes: hay que tener en cuenta el eslabón de lubricación y engrase (cambio de aceites, filtros, grasa), filtros, accesorios de aseo para automotores; lavadero y parqueadero, que equivalen al 9.5% necesario para cumplir con el presupuesto programado con las diversas rutas. Los proveedores que se tratan en este componente están organizados de manera independiente. El eslabón de combustibles y lubricantes presentan eslabones previos de producción y comercialización por la distribución.

Parque automotor: sin duda es un eslabón de vital importancia, ya que el parque automotor de la empresa Autobuses del Sur S.A.S., actualmente cuenta con 97 vehículos, con modelos comprendidos entre los años 2000 al 2012, en la gran

mayoría Chevrolet y Hino, los cuales permiten desarrollar la operación de 3 rutas propias (C4, E4 y C10) y 3 compartidas (C8, C12, C15). Estos vehículos son propiedad de socios y accionistas con un capital 100% privado.

2. Entidades de Enseñanza

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA: con el fin de poder cumplir con las regulaciones emitidas por el Ministerio de Transporte Nacional, se han creado y fortalecido entidades que capacitan y entrenan al personal que va a conducir un vehículo tipo bus o buseta, con el fin de brindar toda la seguridad y el respaldo ante cualquier eventualidad mientras un usuario o pasajero hace uso del sistema de transporte por el cual se movilice. Es por eso que este eslabón que tiene formación específica y técnica, es parte de la cadena del transporte, para certificar la idoneidad del conductor al mando del vehículo, cumpliendo con pruebas de conocimiento general y específico.

Centro de Diagnóstico Automotor: a través de la ley 769 de 2002 se dio origen a los centros de diagnóstico automotor, con el fin de brindar a la ciudadanía la plena seguridad que los vehículos poseen las condiciones mecánicas óptimas para poder circular por las vías públicas y privadas del país. Este eslabón de la cadena es muy importante ya que le permite a la empresa Autobuses del Sur S.A.S. evaluar la carrocería, estado de frenos, dirección, suspensión, sistema de las señales visuales y audibles, llantas y el conjunto de vidrios de seguridad, además de chequear si el automotor cumple con las normas de emisiones contaminantes que establecen las autoridades ambientales del país.

Escuelas de Conducción Automovilísticas: dentro de la cadena del transporte público urbano, un aspecto importante dentro de los procesos de capacitación y enseñanza son las escuelas de conducción, que, a través de un esfuerzo del legislativo, ejecutivo y el sector privado, a partir del primero de abril de 2011, Colombia cuenta con un renovado sistema para la educación de conductores. Las escuelas y estudiantes deben cumplir con los requisitos establecidos en el proceso de enseñanza, con el objeto de evitar que puedan adquirir las licencias de conducción sin contar con los conocimientos exigidos por la ley. La licencia requerida para operar un bus o buseta de servicio público urbano es la Categoría C2 (antes categoría C2 público): para conducir camiones rígidos, buses y busetas de servicio público. Equivale a la antigua categoría 5. La Empresa Autobuses del Sur S.A.S. puede únicamente contratar y delegar las funciones de conducción a choferes que cuenten con este tipo de licencia para conducir sus buses y busetas.

3. Entes de Control y Vigilancia

Secretaría de Tránsito Municipal: Para poder operar la flota de transporte en la Ciudad de Pasto, es necesario poder circular de tal manera que se pueda cumplir con las normas de tránsito que permitan a la ciudadanía gozar de un servicio

seguro, de calidad y eficiente. Este eslabón de la cadena, es ejecutado por funcionarios públicos de la Alcaldía Municipal de Pasto, y entre sus diversas funciones están formular, ejecutar y evaluar políticas y acciones para la planeación, organización y control del tránsito y el transporte en la jurisdicción del municipio de Pasto; elaborar los estudios, diseños y proyectos sobre el tránsito y el transporte municipal con el fin de determinar las normas de tránsito, señalización, semaforización y campañas de educación vial necesarias para garantizar una adecuada movilización de los vehículos y personas; otorgar, modificar, cancelar y revalidar toda clase de licencias de conducción y permisos provisionales para conducir de acuerdo con los procedimientos y requisitos consagrados en el Código Nacional de Tránsito; Planear, organizar y controlar el tránsito y transporte público mediante la regulación de las empresas de transporte público, organización de la prestación del servicio, y el control del estado de los vehículos y el cumplimiento de las normas que rigen la materia, entre otras disposiciones que le permiten a la empresa Autobuses del Sur S.A.S, ejecutar su operación en la ciudad de Pasto.

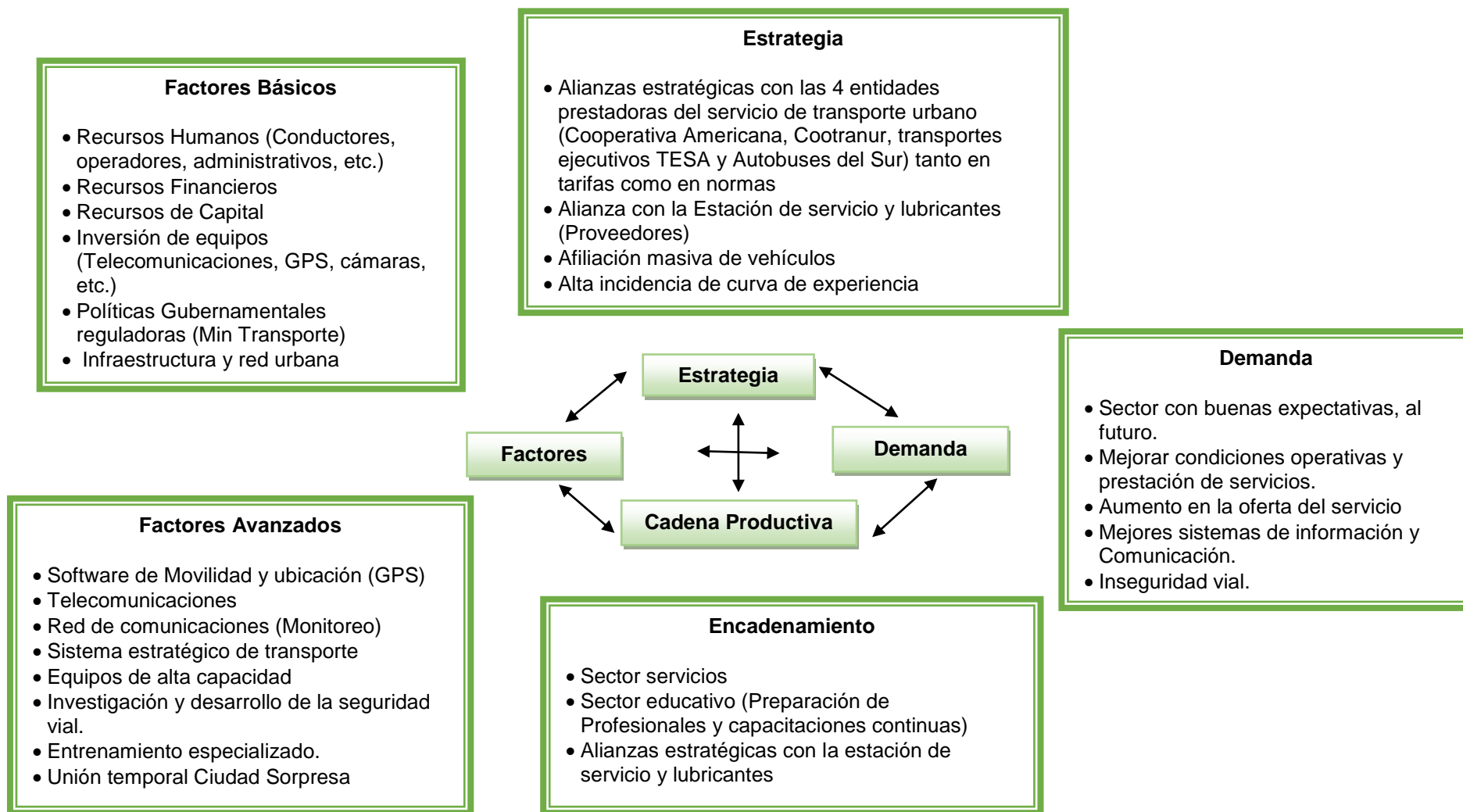
Sistema Estratégico de Transporte AVANTE: la Empresa Autobuses del Sur S.A.S., hace parte del Sistema Estratégico de Transporte Público de Pasto, la cual tiene como funciones: reducir el número de viajes necesarios, actuar y conservar los centros históricos, promover el uso de transportes alternativos, asegurar el control efectivo de operación y con ello facilitar la movilidad de la ciudad. El Sistema Estratégico de Transporte Público de nuestra ciudad, cubre el 98% del área urbana de Pasto y tendrá una cobertura de la demanda del transporte del 100% a través de 300 kilómetros de corredores. Su importancia para la ciudad de Pasto radica en que Avante, como ente executor, lidera la política de movilidad sostenible en el municipio, genera las transformaciones en infraestructura vial más importantes e implementa los componentes tecnológicos necesarios para la operación del Sistema Estratégico de Transporte Público para la Ciudad de Pasto. Esto incluye mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, optimizar la movilidad, disminución de la accidentalidad, renovación y recuperación del espacio público e inclusión de la población con discapacidad en el Sistema de Transporte.

Policía de Tránsito: también conocida como policía de transporte, es el ente encargado de regular el orden y hacer cumplir las normas de tránsito establecidas para los distintos medios de transporte, ya sean buses o busetas de servicio público o automóviles particulares. Su jurisdicción consiste en vigilar los delitos cometidos a las normas establecidas en materia de transporte, contra otros vehículos, peatones o contra pasajeros en el caso de ser un transporte público.

4.2.3. Elaboración del diamante competitivo

En la figura 8, denominado, Diamante competitivo del sector transporte, donde se presenta el diamante competitivo, con sus factores, estrategias, demanda, y el encadenamiento más importante del sector.

Figura 8. Diamante competitivo del sector transporte



Fuente. Elaboración Propia

4.3. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

4.3.1. Análisis de cada fuerza competitiva

El análisis de las cinco fuerzas competitivas permite identificar los factores externos que marcan el entorno competitivo del Transporte., aquí se puede visualizar los competidores de las barreras que se puedan encontrar; las cuales están condicionadas por:

1. La rivalidad entre los competidores
2. El ingreso de nuevas empresas al sector
3. El poder de negociación de los proveedores
4. El poder de negociación de los compradores
5. La amenaza de sustitución

A continuación, se expondrá, las fuerzas competitivas en el sector del transporte:

1. Intensidad de la Rivalidad: Actualmente las empresas de transporte tienen algunos competidores, por lo cual existe una competencia marcada ya que presentan servicios de transporte igual o similar en la ciudad de Pasto. Es así que esta situación ha generado una rivalidad, marcando una fuerte lucha por unificar los servicios y de esta manera conquistar el mercado.

Cabe resaltar que uno de los principales rivales para estas empresas de transporte es el transporte ilegal, lo cual ha generado riesgos de estabilidad, sostenibilidad y rentabilidad de las empresas legalmente constituidas, que vienen prestando el servicio de transporte público colectivo en nuestra ciudad.

Según Porter, las variables que componen la fuerza que permiten establecer la intensidad, son:

- **Número de competidores:** El nivel del sector transporte en la ciudad de Pasto, cuenta con 4 empresas operadoras de transporte público urbano dentro de las que se encuentran la siguiente composición: Cooperativa americana de transportes Ltda., Cooperativa de Transportes Urbanos, Transportes Ejecutivos TESA y Autobuses del Sur S.A.S., que agrupa a 503 vehículos de carácter municipal que prestan sus servicios en los sectores urbano y rural del municipio, empresas que atienden la demanda de traslados de población desde y hacia el casco urbano y rural de la ciudad.

Es importante, resaltar el transporte informal e ilegal ha generado adicionalmente mayor inseguridad, accidentalidad y problemas sociales en el municipio, en esta fuerza radica la mayor amenaza por los competidores y rivalidad por las diferentes alternativas para el usuario, por consecuente la rivalidad del número de competidores es “alta”.

- **Diversidad de competidores:** Los competidores en el sector transporte presentan diversidad de competidores tales como lo son las 4 empresas que componen el sistema estratégico de transporte, además se encuentra competidores como el servicio de transporte público de taxistas, transporte público intermunicipal y prestación de servicio de transporte de pasajeros ilegal (mototaxismo, taxi colectivo, Uber, transporte Pirata), servicio especial en los corregimientos, entre otros, por ende la rivalidad de competidores es “alta”.
- **Crecimiento del sector:** La capacidad de crecimiento del sector transporte es baja, ya que el cambio y modernización de buses y busetas, únicamente puede hacerse después de 20 años de vida útil del vehículo, posteriormente este es enviado a chatarrización y así hacer reposición del vehículo, de esta manera habrá renovación del parque automotor, por lo tanto, el crecimiento del sector transporte es “medio”.
- **Costos de almacenaje:** El sistema de transporte del Municipio de Pasto, ha desarrollado considerables inversiones en tecnología (implementación de software y hardware) y en recurso humano, los cuales son necesarios para el manejo íntegro del servicio de transporte público urbano, de igual manera en aspectos de tipo contractual con las entidades gubernamentales y proveedores, lo cual conlleva a que los costos de operación sean elevados, por lo tanto, el costo de almacenaje es considerado “medio”
- **Incrementos de capacidad:** En la actualidad el Gobierno Municipal ha intentado reformar y mejorar la infraestructura vial, pero esta se encuentra limitada por los recursos, avanzando lentamente. No obstante, el sector transporte del municipio de Pasto, se encuentra en capacidad para prestar el servicio público urbano dentro del municipio y sus alrededores; por lo tanto, la rivalidad de incrementar el mercado en el momento es “media”
- **Capacidad de diferenciación del producto:** El servicio de transporte público urbano se realiza en las 4 empresas legalmente constituidas quienes realizan diferentes rutas y tienen un cierto grado de similitud; sin embargo, la Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S. comprometida con sus funcionarios y con la comunidad, realiza constantes capacitaciones para sus colaboradores y equipos de trabajo; por ende, la capacidad de diferenciación es “media”.
- **Importancia para la empresa:** Prestar el servicio de transporte público urbano, es de gran importancia para la ciudadanía, puesto que ofrece un servicio ágil, con calidad y eficiencia en el momento que los usuarios lo soliciten; generando ahorro de tiempo y mejorando la calidad de vida para la comunidad del municipio y el departamento en general; por lo tanto, la importancia para la empresa es “alta”
- **Rentabilidad del sector:** El transporte público urbano, es uno de los servicios más importante que tiene el municipio para toda la comunidad; debe contar con profesionales y personal con conocimiento en el sector y el parque automotor como lo son buses y busetas, debe estar adecuado y en buen estado para prestar un

servicio oportuno y seguro; permitiendo ser competitivos y permanecer en el mercado; por consecuente la rivalidad en la rentabilidad del sector es “media”.

- **Barreras de Salida:** Autobuses de Sur S.A.S., reviste características para garantizar un mejor servicio como lo es la estación servicios (combustible), almacén, lubricantes, y todo lo relacionado al suministro de materiales que garanticen la seguridad de los usuarios. Teniendo en cuenta que el sector transporte es de gran importancia las barreras de salida, se califican como “altas”.

2. AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES: Esta fuerza, hace referencia a las posibles nuevas empresas que ingresen al sector del transporte. A continuación, se explica el comportamiento de las diferentes fuerzas que permiten establecer la intensidad del riesgo de ingreso de acuerdo con el modelo de Porter.

Barreras de Entrada

- **Economías de escala:** En el sector de transporte, acceder a estas economías de escala, es difícil ya que los elevados costos de adquisición tanto de buses o busetas, el mantenimiento y la afiliación a una de las empresas prestadoras del servicio de transporte público legalmente constituido, es elevado, por lo tanto, el riesgo de ingreso es “alto”.
- **Diferenciación del servicio:** La Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., frente a la necesidad de desplazamiento de la comunidad, es una de las principales empresas en el Municipio de Pasto; ya que ofrece servicios de transporte público urbano en la zona urbana y rural; por lo anterior el riesgo de ingresos al mercado es “bajo”.
- **Costos de cambio para el comprador:** El riesgo de ingreso es “bajo”, ya que la inversión para vincularse a las empresas de transporte como a los servicios adicionales como combustible, lubricantes y mantenimiento, entre otros son elevados.
- **Necesidades de capital:** La inversión de capital que se debe realizar para incursionar en el sector transporte es bastante alta, puesto que los buses, busetas y mantenimiento de los mismos requieren una gran inversión, el riesgo de ingreso es considerado “alto”.
- **Acceso a tecnología de punta:** El riesgo de ingreso se considera que es “alto” porque se debe cambiar e implementar un sistema nuevo basado en una tecnología de localización satelital, que permita prestar un servicio en tiempo real, que sea interconectado por una red de comunicaciones y aplicativos en las páginas web y app.
- **Acceso a insumos:** Dentro del sector transporte, la principal actividad es la prestación de un servicio público urbano que permita prestar un servicio acorde a las

necesidades de los usuarios y para que los competidores ilegales se encuentren en desventaja en relación a los beneficios que prestan las empresas legalmente constituidas. El acceso a estos insumos es costoso, por la demanda de competidores que existen en el mercado, por ende, se considera que el riesgo de ingreso es “alto”.

- **Protección gubernamental:** El gobierno actualmente es el encargado de regular los diversos procesos y procedimientos a nivel de costos, tecnología, medio ambiente, seguridad y otros, frente a las empresas prestadoras del servicio de transporte público urbano, además cabe anotar las leyes, normas y regulaciones que existen para este sector la cual es dinámica y cambiante, esto representa un "alto" riesgo de ingreso.
 - **Efectos de curva de experiencia:** La experiencia por parte de las personas que participan en el sector del transporte es “media”, puesto que la experiencia que debe tener, es proporcional al cargo que va a desempeñar.
 - **Reacción esperada:** Teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra en este momento el sector del transporte del municipio de Pasto, y teniendo en cuenta los niveles y horarios de trabajo exigentes, es factible nuevos ingresos de personal capacitado para el área, en consecuencia, el riesgo de ingreso es “bajo”.
- 3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:** El poder de negociación de los proveedores en el sector transporte, son aquellas entidades, instituciones y personas que intervienen en los procesos de adquisición de buses, busetas, combustible, llantas, repuestos y demás insumos que se necesiten para el buen funcionamiento de las empresas transportadoras que participan en el sector.

A continuación, se explica las diferentes variables que permiten establecer la intensidad del poder de negociación de los prestadores del servicio de transporte en base al modelo de Porter.

- **Número de proveedores importantes:** Algunos de los importantes proveedores del sector transporte son las instituciones, que fabrican, imprimen, distribuyen y comercializan, los buses, busetas, combustible, entre otros; por lo tanto, el número de proveedores es “alto”
- **Importancia del sector para los proveedores:** El sector transporte es importante para los proveedores “alta” porque para el servicio que ofrece el sector, se necesita gran cantidad de proveedores (combustible, llantas, repuestas, entre otras), que contribuyan al buen funcionamiento y equilibrio del sector.
- **Costo de cambio de los productos del proveedor:** El costo de cambio de los productos se consideran “alto” dado que el portafolio de productos que ofrecen los proveedores del sector transporte, son elevados y necesarios para el buen funcionamiento de los buses y busetas.

- **Posibilidad de integración hacia delante del proveedor:** Las posibilidades de integración es “baja” ya que las condiciones de mejorar el sector por parte de los proveedores son escasas.
 - **Rentabilidad del proveedor:** La rentabilidad del proveedor es “alta”, puesto que el sector transporte está en constante adquisición de productos y servicios que contribuyan en la prestación de la movilización dentro del área urbana del municipio.
- 4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:** Caracteriza a esta fuerza el poder de negociación de los proveedores con los compradores, ya que la influencia de los compradores para obtener disminuciones en precios es alta. A continuación, se explica el comportamiento de las variables que permiten establecer la intensidad del poder de negociación de los compradores de acuerdo con el modelo de Porter.
- **Número de compradores importantes:** Los compradores importantes del sector transporte, son la comunidad en general del municipio de Pasto, por ende, el número de compradores del servicio es “alto”.
 - **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:** El sector transporte, es un sector de servicios, por esta razón es difícil integrarse como comprador al sector; pero si puede relacionarse integrarse con el resto de sectores como el de la salud, la educación, entre otros, por esta razón la integración es “media”.
 - **Rentabilidad del comprador:** Debido a la cantidad de usuarios que usan el servicio de transporte urbano, la rentabilidad es “media”, puesto que es factible usar el servicio de bus en la parte urbana y rural del municipio de Pasto, porque genera seguridad y confianza, en los recorridos prestados.
- 5. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:** De acuerdo con el modelo de Porter, la existencia de bienes sustitutos en un sector es un condicionante importante, limitando el desarrollo de la demanda y los precios, su influencia dependerá de los siguientes elementos.
- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:** El sector transporte ofrece diferentes servicios de movilidad en la ciudad que resultan atractivos para los ciudadanos, entre ellos, uno de los productos sustitutos es el transporte público de taxis (legalmente constituido) el cual consiste en un vehículo pequeño con un conductor llamado taxista, que ofrece el transporte a una sola persona o a un grupo de hasta cuatro personas, este servicio puede ser por contrato o por recorrido. El punto de partida y el destino es determinado por el pasajero, este servicio se caracteriza por ser de puerta a puerta.

El transporte público intermunicipal (legalmente constituido) es un vehículo más grande que puede oscilar entre 15 y 30 personas, se caracteriza por prestar un servicio de transporte entre municipios, su punto de partida y llegada es un único

destino. Y también se encuentra la prestación de un servicio de transporte de pasajeros ilegal denominado en la actualidad “mototaxismo”, este servicio es prestado en una motocicleta, se caracteriza por ser un transporte individual, por lo general es usado por mujeres y la finalidad es optimizar sus tiempos de desplazamientos, por lo tanto, la disponibilidad de sustitutos actualmente es “alta”.

- **Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo:** La rentabilidad y agresividad de los sustitutos es “alta”; puesto que al existir servicios de transporte ilegal como el mototaxismo que además de que la gran mayoría supera el costo básico de la tarifa en bus, las personas por la rapidez y agilidad en el desplazamiento de un lugar a otro, arriesgan su vida con el fin de llegar más pronto a su lugar de destino:, por esta razón este tipo de transporte aunque ha cobrado muchas vidas, tiene gran acogida en la región

Por último, en la tabla 14, denominada, Análisis estructural del sector, se muestra según la repulsión o atracción del sector.

Tabla 14. Análisis estructural del sector transporte

Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					
Sector: Transporte		Repulsión		Neutro	Atracción		Junio 2018
		Alta	Media		Media	Alta	
1. Competidores Actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande					X	Peq
Diversidad de competidores	Grande					X	Peq
Crecimiento del sector	Lentos				X		Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos				X		Bajos
Incrementos de capacidad	Grande				X		Cont
Capacidad de diferenciación del producto	Baja				X		Alta
Importancia para la empresa	Alta					X	Baja
Rentabilidad del sector	Baja				X		Alta
1.2 Barreras de Salida							
Especialización de activos	Alta					X	Baja
Costo de salida	Alto					X	Bajo
Interacción estratégica	Alta					X	Baja
Barreras emocionales	Altas					X	Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas					X	Bajas
2. Posibles entrantes							
Barreras de Entrada							
Economías de escala	Bajas					X	Altas
Diferenciación del servicio	Baja				X		Alta
Costos de Cambio para el comprador	Bajos				X		Altos
Necesidades de capital	Bajas					X	Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio					X	Ltdo.
Acceso a insumos	Amplio					X	Ltdo.
Protección Gubernamental	Baja					X	Alta
Efectos de la curva de	Bajo				X		Alto

experiencia							
Reacción esperada	Baja				X		Alta
3. Poder de proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo					X	Alto
Importancia del sector para proveedores	Peq					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto					X	Bajo
Posibilidad Integración hacia adelante del proveedor	Alta				X		Baja
Rentabilidad del proveedor	Alta					X	Baja
4. Poder de Compradores							
Número de compradores importantes	Bajo					X	Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta				X		Baja
Rentabilidad del cliente	Baja				X		Alta
5. Productos Sustitutivos							
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo	Grande					X	Peq
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo.	Alta					X	Baja
Perfil numérico (Suma)		0	0	0	12	20	

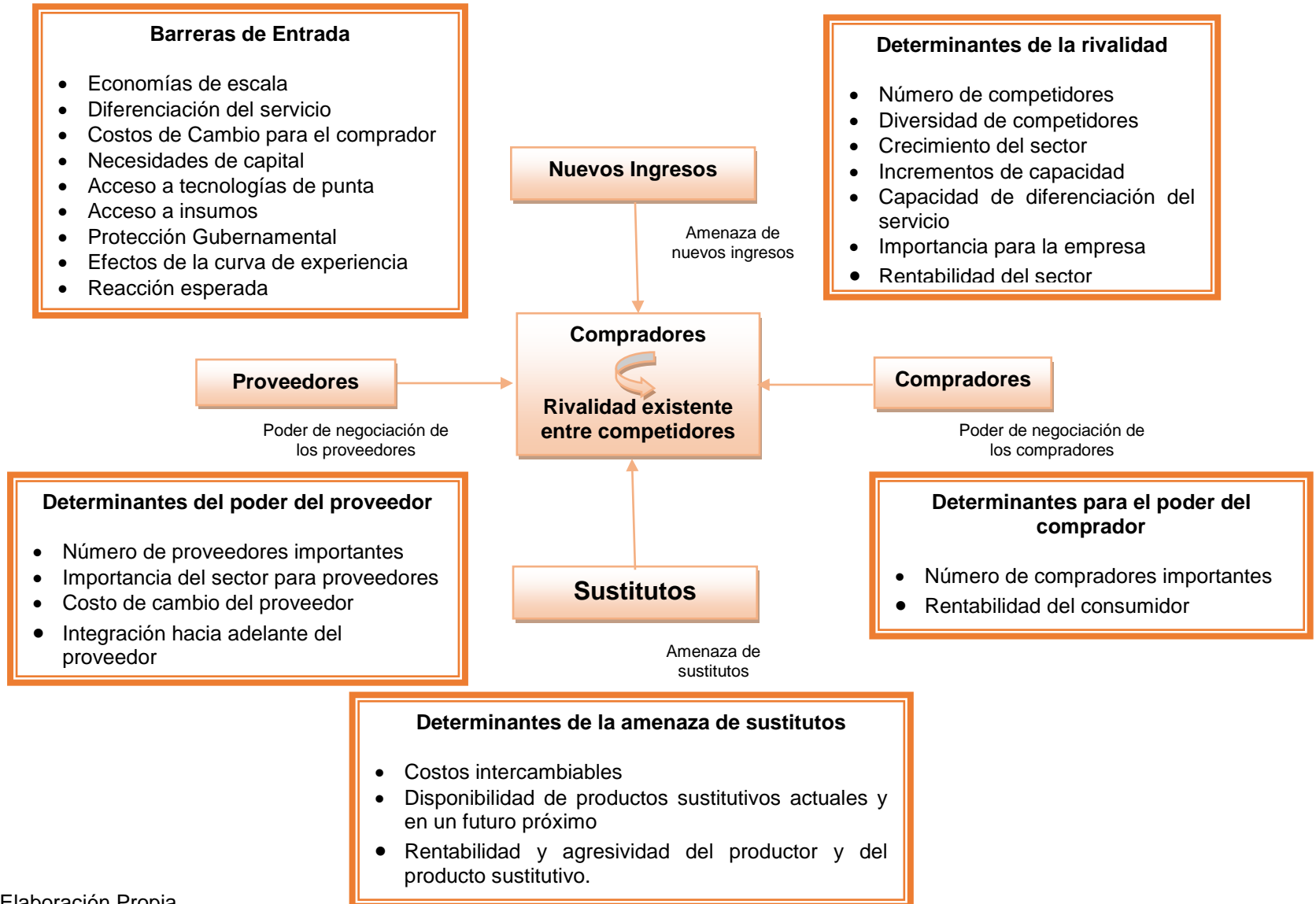
Fuente. Elaboración Propia

Se concluye que el perfil competitivo elaborado para el sector transporte, que es un sector atractivo con 20 puntos en los ítems de atracción, frente a 12 puntos en repulsión; puesto que es un sector que tiene una de las tareas fundamentales dentro de cualquier media ya que se encarga de la movilidad y comunicación de sus usuarios, igualmente, tiene ciertas dificultades frente a la entrada de nuevos participante, rivalidad y costos de enseres necesarios para el mantenimiento de buses, busetas y demás procesos que intervienen en el sector.

4.3.2. Elaboración de las cinco fuerzas competitivas

En la figura 9, denominada, las cinco fuerzas competitivas del sector transporte, se muestra el diagrama de las cinco fuerzas competitivas, que incluyen los proveedores, compradores, nuevos ingresos, los productos sustitutivos y la rivalidad, frente al sector transporte público urbano.

Figura 9. Las Cinco Fuerzas competitivas del sector transporte



Fuente. Elaboración Propia

5. REFERENCIACIÓN

A través de este análisis se busca comparar varios aspectos importantes dentro de la empresa Autobuses del Sur S.A.S. con referencia a otras empresas de transporte público en Pasto, que hacen parte del SETP. Entre estas empresas están: Cooperativa Americana de Transportes, la Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad De Pasto "Cootranur" S.A.S. y Transportes Ejecutivos S.A. TESA.

Caso de Empresa 1: Cooperativa Americana de Transportes S.A.S.

Es una cooperativa con domicilio principal en el municipio de Pasto, cuyo objeto social consiste en el servicio de transporte público urbano y a la comercialización de combustibles.

La Cooperativa Americana de Transportadores S.A.S, nació el 10 de marzo de 1971 con el nombre de Cooperativa de Transportadores Urbanos Kennedy Ltda., protocolizada mediante la escritura pública No. 518, con aportes iniciales de veintidós socios fundadores y domicilio en la ciudad de Pasto, pero su radio de acción se extendía a los municipios principales del Departamento de Nariño, por lo cual el objeto principal de la cooperativa era el cubrimiento urbano, suburbano e intermunicipal.

La cooperativa nace con el fin de unir a los transportadores del servicio urbano, para que constituidos en empresa de transporte automotor exploten personal y directamente esta industria como su propia profesión y obtengan mayores ingresos por su trabajo, o a la vez presten el servicio esencial de transporte público de pasajeros, con altos estándares de eficiencia.

El 5 de noviembre de 1971, acatando las directrices del denominado Instituto Nacional del Transporte y de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, reorganizó el aspecto administrativo y operativo. Dicha cooperativa se conformó con setenta socios, así como también con la totalidad de vehículos vinculados a la empresa que operaba hasta entonces. A partir del 21 de febrero de 1972 tal entidad modificó también su razón social y se conoce como Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

En la actualidad la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., cuenta con asociados naturales y un asociado jurídico COONARCHOF (Cooperativa Nariñense de Choferes) y 162 vehículos vinculados legalmente, consolidada como una de las empresas de transporte urbano de pasajeros más competentes de la ciudad.

El domicilio principal de la Cooperativa Americana de Transportadores S.A.S., es en el municipio de San Juan de Pasto, departamento de Nariño. Posee sede propia la cual está ubicada en la Calle 20 B No. 11 – 127 en el Barrio el Recuerdo.

El Gobierno Corporativo hoy en día es un tema inquietante en el ámbito empresarial, porque es visto como un mecanismo de creación de valor para las empresas mediante la incorporación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial logrando

confiabilidad, transparencia y credibilidad en beneficio de todos los grupos de interés tanto internos como externos (stakeholders) de la organización. Igualmente, se muestra la misión y la visión de la empresa:

MISIÓN: Es prestar un servicio de transporte a pasajeros lo cual es respaldado con talento humano competente y motivado y con adecuado y moderno parque automotor, lo cual nos permite ofrecer a nuestros Clientes la excelente calidad en el servicio

VISIÓN: Ser en el 2020 una empresa de transporte especial, capaz de satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes y lograr posicionar nuestra imagen corporativa en el mercado nacional, mediante un Sistema de Calidad que nos impulse cada día hacia un mejoramiento continuo y demostrar con firmeza nuestro crecimiento.

El Gobierno Corporativo es una herramienta de control y gestión que pretende aminorar y controlar los riesgos financieros o problemas que surjan en la entidad. Las empresas que tienen un buen Gobierno Corporativo reflejan una gran estabilidad. El manejo de un buen Gobierno Corporativo trae consigo el equilibrio, la fortaleza y la confianza económica que muchas empresas desearían.

Caso de Empresa 2: Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S

Ante el desarrollo de la ciudad y la necesidad de utilizar un servicio de transporte masivo, surge la Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad de Pasto "COOTRANUR LTDA" mediante personería jurídica resolución número 1807 del 13 de octubre de 1970 cuyo objeto expreso era la búsqueda de soluciones para el transporte masivo de Pasto y lo que hoy es su área metropolitana.

Cootranur Ltda., nace como una sociedad con prácticas solidarias, democráticas y humanistas regida por la ley. También cuenta con los principios cooperativos que se han mantenido largo de los años de su funcionamiento los cuales son: adhesión voluntaria, responsable y abierta, participación económica de los asociados en justicia y equidad, servicio a la comunidad, entre otros.

Empieza a realizar sus operaciones con unos pocos buses y con rutas que salen desde algunos barrios de la ciudad y que se concentran básicamente en el centro de la ciudad y luego retorna a otro punto de la misma, de esta forma se atraviesa la ciudad en pocos minutos; sus horarios son cómodos para la época. Su color representativo es el azul con blanco.

La empresa, cuenta con 130 Socios con seis rutas distribuidas alrededor de toda la ciudad y con una flota de transporte de 150 vehículos. Administrativamente tiene una organización que cuenta con una asamblea de socios, gerente, revisor fiscal, secretaria, contador, tesorero, junta de vigilancia, jefe de operaciones, rodamiento, conductores y algunos comités especiales, como los de educación, de transporte, conciliador y de apelación.

En la Actualidad la empresa Cootranur, adquirió para la integración de su flota, 5 buses que cumplen con la norma EURO IV, ofreciéndoles a los usuarios un servicio cómodo, seguro y amigable con el medio ambiente.

La nueva flota, que hace parte del proceso de reposición de buses antiguos, muestra el compromiso por parte de la Unión Temporal Ciudad Sorpresa en apostarle a ofrecer un servicio incluyente, eficiente y seguro, al hacer una inversión superior a los 300 millones de pesos por cada vehículo, en total 1.500 millones de pesos.

Los nuevos buses miden 9 metros de largo, cuentan con carrocería cerrada, 12 salidas de emergencia, es apto para 28 personas sentadas y 13 pasajeros de pie, además el ancho del pasillo de 53, 9cm permitirá ofrecer comodidad al usuario, así mismo cuenta con una rampa para la accesibilidad de personas en situación de discapacidad.

Caso de Empresa 3: Transportes Ejecutivos S.A. TESA

Es una empresa nariñense con una trayectoria de 59 años en el servicio de transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Pasto, empresa que ha ido evolucionando a través del tiempo en la ciudad de Pasto, empresa que ha ido evolucionando a través del tiempo en la prestación del servicio mejorando su flota de buses, busetas y condiciones laborales que han permitido dar cumplimiento a la normatividad vigente en Colombia, hoy en día se encuentra comprometido a raves de un mejoramiento continuo en nuestro procesos organizacionales mejorando las relaciones laborales.

La empresa de Transportes Ejecutivos S.A. TESA, tiene sus inicios el 30 de septiembre de 1996, cuando se dio la constitución de la misma bajo sociedad anónima. A pesar de contar con los requisitos y licencias aprobadas por las instancias municipales, la empresa no inicio operaciones hasta el año 2000, buscando satisfacer las necesidades de una comunidad que se sentía insatisfecha con el servicio de transporte urbano en la ciudad.

El servicio que ofrece Transportes Ejecutivos S.A. TESA se diferencia por ser tipo ejecutivo, algo que no existía en la ciudad, prestado en busetas tipo lujo, con tarifa diferencial a la del servicio básico. La operación se inició con 12 vehículos marca Chevrolet NPR último modelo, con una amplia colaboración de los asociados, ya que en el comienzo solo se movilizaban un promedio de 20 pasajeros. En la actualidad el promedio es de 560.

Las rutas con las cuales inicio, estaban destinados a barrios nororientales como Nueva Aranda, Nuevo Horizonte, Villas del Norte, Villa Guerrero, Urbanización del Sol, entre otros, específicamente con 4 rutas, las número 18, 19, 20 y 21 respectivamente. Otro de los aspectos importantes es que la empresa de Transportes Ejecutivos S.A TESA, presta servicios de turismo con radio de acción nacional, bajo las modalidades de excursión, visitas a las ciudades, visitas nocturnas, traslados entre aeropuertos o

terminales mixtos, opcionales, es decir a solicitud de las agencias de viajes y turismo y servicios especiales a disposición de las Busetas; su misión y visión son.

MISIÓN: La empresa Transportes Ejecutivos S.A.S. TESA tiene como misión la presentación del servicio de transporte urbano de pasajeros en el territorio municipal de Pasto, con proyecciones a transporte especial. Contamos con un talento humano competente y motivado, con un moderno parque automotor y con infraestructura física, logística y tecnológica, lo que nos permite ofrecer a nuestros clientes la excelente calidad en el servicio, que nos ha caracterizado desde el 30 de septiembre de 1996.

VISIÓN: Ser en el 2020 parte con un 15,9% del sistema integral de transporte SIT, empresa Ciudad Sorpresa de transporte terrestre de pasajeros en el territorio nacional y posicionar nuestra imagen en el mercado internacional, mediante un Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo y de mejora continua que nos permita demostrar con firmeza que somos una empresa del futuro que sirve en el presente y con calor.

5.1. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito según (Ohmae, 1985) en la Mente del Estratega, se tomó como referencia las 3 empresas prestadoras de Transporte Público Urbano de la ciudad de Pasto, Cooperativa Americana de Transportes, la Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad De Pasto Cootranur y Transportes Ejecutivos S.A. TESA.

Estos factores claves se observan en la tabla 15, denominada, Factores claves de éxito.

Tabla 15. Factores Claves De Éxito F.C.E.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO
1. Cobertura del mercado
2. Equilibrio en tarifas
3. Calidad y servicio
4. Horarios
5. Seguridad (Accidentalidad)
6. Innovación Tecnológica

Fuente. Elaboración Propia

Los factores claves se describen a continuación:

1. Cobertura del Mercado: Indica la facilidad con la que una zona puede ser visitada o accedida, es por esto que la cobertura del mercado que brinda el servicio de transporte público colectivo urbano de la ciudad de Pasto puede ser un indicador del grado de desarrollo de esta ciudad, ya que refleja la interacción que tienen las diferentes zonas de la ciudad, además puede mostrar indirectamente las zonas que han tenido mayor adelanto a través de los años.

- 2. Equilibrio de tarifas:** Las tarifas presentes en el sistema estratégico de transporte a través de las Cooperativas Asociadas están reguladas a través de la administración de la Alcaldía de Pasto, permitiendo proyectar las utilidades, la cantidad de pasajeros y la accesibilidad de los pasajeros al sistema.
- 3. Calidad y Servicio:** Los usuarios del SETP, reciben un servicio en el transporte público, basado en la seguridad, tranquilidad y comodidad de los pasajeros, propendiendo por cumplir a cabalidad con las normas de tránsito y brindando siempre la oportunidad de que los viajeros cumplan con los derechos y deberes al interior de los buses y en los paraderos propuestos para tal fin.
- 4. Horarios:** Este aspecto es de mucha importancia en la prestación del servicio de transporte público, ya que les permite a los usuarios accesibilidad determinada en las frecuencias con la cual los buses cubren una ruta.
- 5. Seguridad (Accidentalidad):** hay que distinguir los problemas de seguridad vial en el transporte, que se definen como la vulnerabilidad a lesiones accidentales y aquellos de la seguridad personal del transporte, donde están inmersos los hechos o sucesos a los actos criminales, antisociales o por falta de los cumplimientos de las normas de tránsito por parte del peatón o del conductor de un vehículo.
- 6. Innovación tecnológica:** En la prestación del servicio de transporte público urbano la tecnología está encaminada a ofrecer a todos los usuarios y conductores de los mismos, las herramientas necesarias para mejorar la prestación del servicio adaptando aplicaciones apps, monitoreo de los recorridos y mejorando la comodidad en los vehículos.

5.2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

Esta herramienta que identifica los competidores más importantes de una empresa, nos ayuda a conocer sus fortalezas y debilidades particulares, y conociendo los resultados de esta matriz, podremos tomar decisiones. Además, podremos conocer quiénes son nuestros competidores, cuáles son los factores claves de mayor importancia para tener éxito y cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Para la elaboración de esta matriz, se tomaron inicialmente 6 factores claves de éxito, previamente escogidos, y posteriormente a estos se los coloca en la columna peso, donde se calcula la importancia de cada factor, siendo la suma de los pesos de todos los factores igual al 100% o a 1,0. Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. Si no hubiera pesos asignados,

todos los factores serían igualmente importantes, lo cual es un escenario imposible en el mundo real.

Posteriormente, en la tabla 16, denominada, Matriz de perfil competitivo MPC; se ubica a Autobuses del Sur S.A.S., seguido de las 3 cooperativas de transporte público urbano, los cuales se tomaron como casos de estudio, como son Cooperativa Americana de Transportes S.A.S., Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S y Transportes Ejecutivos S.A. TESA, dándoles a cada uno de un valor de 1 a 4, donde 1 es la calificación más baja y 4 expresa el mejor resultado; según el análisis realizado a cada organización sobre el factor a evaluar; y por último se ubica la columna valor sopesado, para cada una de las organizaciones , que es el peso en decimales por el valor respectivamente.

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

FACTORES CLAVE DE EXITO	PESO		Autobuses del Sur S.A.S		Cooperativa Americana de Transportes S.A.S		Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S		Transportes Ejecutivos S.A. TESA	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Cobertura del mercado	25%	0,25	3	0,75	4	1,00	4	1,00	3	0,75
Equilibrio en tarifas	5%	0,05	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Calidad y servicio	20%	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Horarios	20%	0,20	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Seguridad (Accidentalidad)	15%	0,15	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Innovación Tecnológica	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60	3	0,45
TOTAL	100%	1,00		3,25		3,45		3,75		3,30

Fuente. Elaboración Propia

Una vez realizada la matriz de perfil competitivo MPC, se puede concluir de manera general que; La empresa Cooperativa de Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S, es la empresa con mayor puntuación y desempeño con un **3,75**, seguido por la Cooperativa Americana de Transportes S.A.S. con un **3,45**, posteriormente Transportes Ejecutivos S.A. TESA con un índice del **3,3**, y por último Autobuses del Sur S.A.S con un indicador del **3,25**.

5.3. RADARES DE VALOR Y VALOR SOPESADO

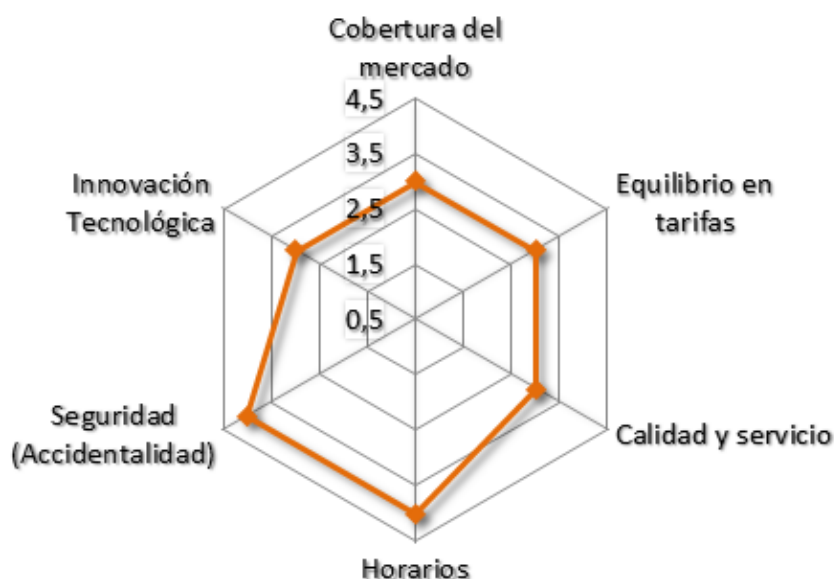
A continuación se describen los radares que se utilizaron para la referenciación, comprendidos entre los de valor, de valor sopesado, y una comparación de ellos; para la presente investigación inicialmente se muestra el radar de la Cooperativa Autobuses del Sur S.A.S., con el fin de hacer la respectiva comparación con las otras 3 Cooperativas de Transporte Público Urbano, las cuales son Cooperativa de Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S, la Cooperativa de Transportes Ejecutivos S.A. TESA y por último la Cooperativa Americana de Transportes S.A.S, finalmente se presenta el radar de comparación de valor y de valor sopesado, entre estas cooperativas.

Los factores que se tuvieron en cuenta para este análisis son la cobertura del mercado, es decir la cantidad de rutas que abarca cada una de las empresas de transporte público urbano en la ciudad de Pasto; el equilibrio en tarifas, como un factor que es importante tener en cuenta en un momento por el cual atraviesa la competitividad con otros medios de transporte; la calidad y servicio, como aspecto a tener en cuenta en la propuesta de un medio de transporte que brinde inclusión y satisfacción por parte del usuario; horarios, como un ítem importante a comparar por la diversidad de sus rutas y frecuencias; seguridad, como un punto ahora fundamental en el transporte, basado en estadísticas y tranquilidad del cliente en el uso de estos medios y por último la innovación tecnológica, como un factor que marcará los avances dentro del sistema estratégico de transporte en la ciudad.

A continuación, en la Figura 10, denominada de radar de valor de la Cooperativa Autobuses del Sur S.A.S., y la figura 11, radar de valor sopesado de Autobuses del Sur S.A.S.

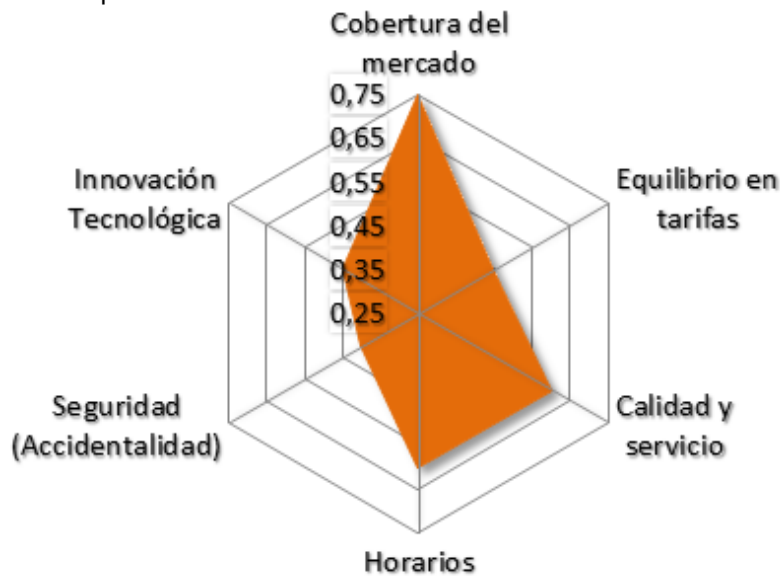
Figura 10.
Autobuses

Radar de valor de
del Sur S.A.S.



Fuente. Elaboración Propia

Figura 11. Radar de valor sopesado Autobuses del Sur S.A.S.



Fuente. Elaboración Propia

La Cooperativa de Transportes Urbano Autobuses del Sur S.A.S., muestra un alto desempeño en los factores como la calidad y servicio, ya que en este aspecto la empresa trata siempre de brindar capacitación a sus conductores sobre el servicio al cliente, de igual manera tiene un índice alto en la cobertura del mercado; en aspectos como la innovación tecnológica y la seguridad muestra deficiencias bastante notables, ya que la empresa inicio el proceso de modernización de vehículos a través de un presupuesto y unos aportes establecidos para la adquisición de nuevos buses. El equilibrio en las tarifas es un factor común entre las empresas referenciadas y es un aspecto que requiere atención.

A continuación, en la figura 12, denominada radar de valor de la Cooperativa Americana de Transportes S.A.S. y la Figura 13, radar de valor sopesado de la Cooperativa Americana de Transportes S.A.S.

Figura 12. Radar de Valor Americana de Transportes S.A.S.



Fuente. Elaboración Propia

Figura 13. Radar de Valor Sopesado Americana de Transportes S.A.S

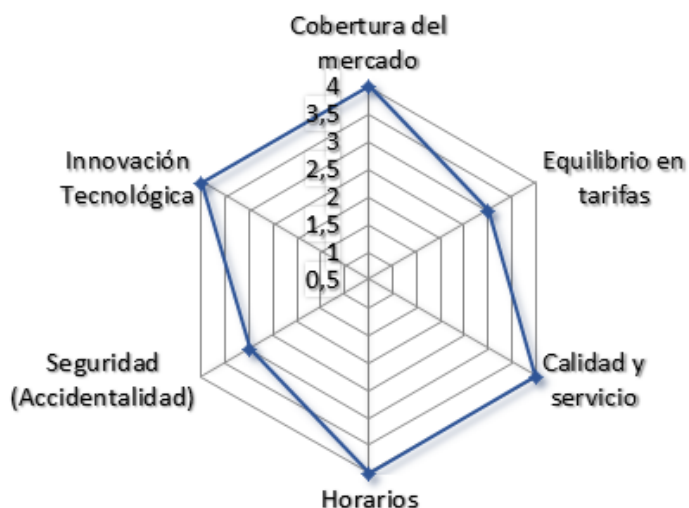


Fuente. Elaboración Propia

La empresa de transporte público urbano Cooperativa Americana de Transportes S.A.S., es una empresa como Cootranur, con trayectoria dentro del transporte público urbano y evaluando los factores se puede observar que tiene un desempeño excelente en la cobertura de mercado, ya que es la empresa que cuenta con más rutas en el mercado lo que le permite ser fuerte en este aspecto; esta cooperativa de transporte ha buscado mejorar en temas como el cumplimiento de los horarios y mejorar su atención en la prestación del servicio pero no ha conseguido cumplir con los objetivos, por ello estos factores aún siguen siendo deficientes al igual que los factores de seguridad donde aspectos internos y externos han sopesado en este indicador con un nivel de accidentabilidad alto. La competitividad en las tarifas, sigue siendo un aspecto social y económico que persiste en la buena utilización de este servicio y en la respuesta de la sociedad a medios alternativos.

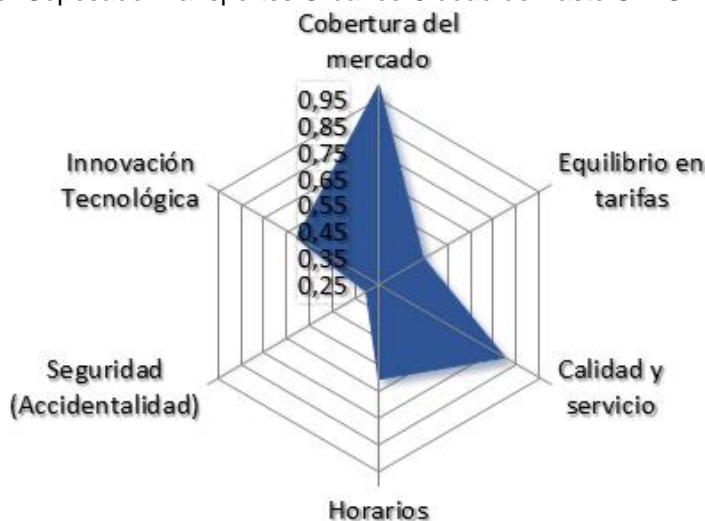
Posteriormente, se tiene la figura 14, radar de valor de la empresa de transporte público urbano Cooperativa de Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S. y la figura 15, denominada, radar de valor sopesado de la Cooperativa de Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S.

Figura 14. Radar de Valor Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S



Fuente. Elaboración Propia

Figura 15. Radar de Valor Sopesado Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S



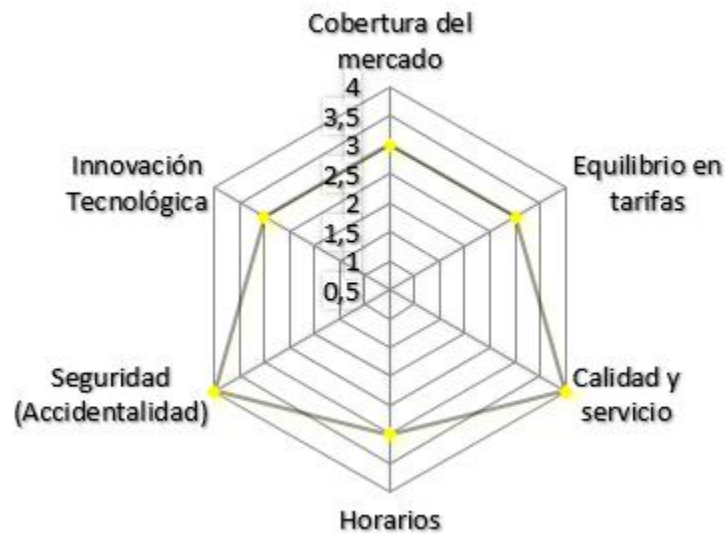
Fuente. Elaboración Propia

La empresa de transporte público Cooperativa de Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S., tiene un desempeño excelente en el factor de cobertura del mercado, ya que como se verá también con la Cooperativa Americana, cuentan con una flota de transporte acorde a las necesidades de la población; en cuanto a la innovación tecnológica es una las empresa que ya inicio el proceso de modernización de sus buses y busetas, con flota que brindara a sus usuarios mayor comodidad y seguridad, aspecto que está buscando mejorar dentro del sistema, por sus altos índices de accidentabilidad ocasionados por sus buses o agentes externos. Los horarios es un aspecto que al mejorar la flota y la cantidad de buses está en proceso de mejorar para seguir brindando un servicio de calidad.

El factor del equilibrio de tarifas como en el análisis de las otras cooperativas, es un tema social que requiere atención para poder mejorarlo.

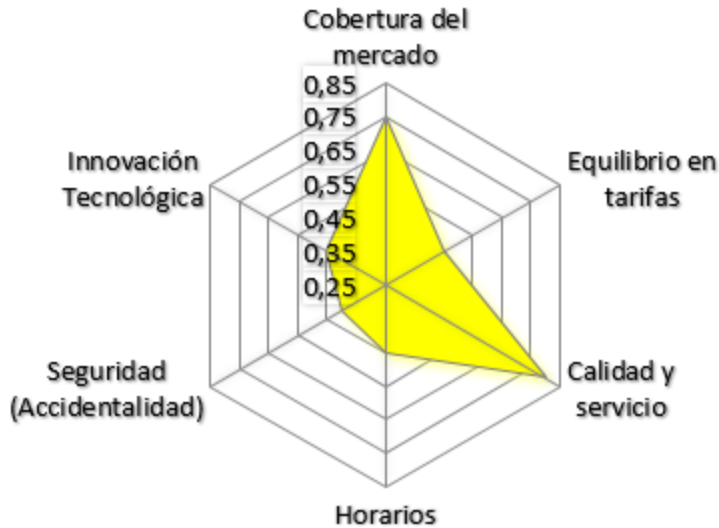
A continuación, en la figura 16, denominada radar de valor de la Cooperativa de Transportes Ejecutivos S.A. TESA, y la figura 17, radar de valor sopesado de la Cooperativa de Transportes Ejecutivos S.A. TESA.

Figura 16. Radar de Valor Transportes Ejecutivos S.A. TESA



Fuente. Elaboración Propia

Figura 17. Radar de Valor Sopesado Transportes Ejecutivos S.A. TESA.



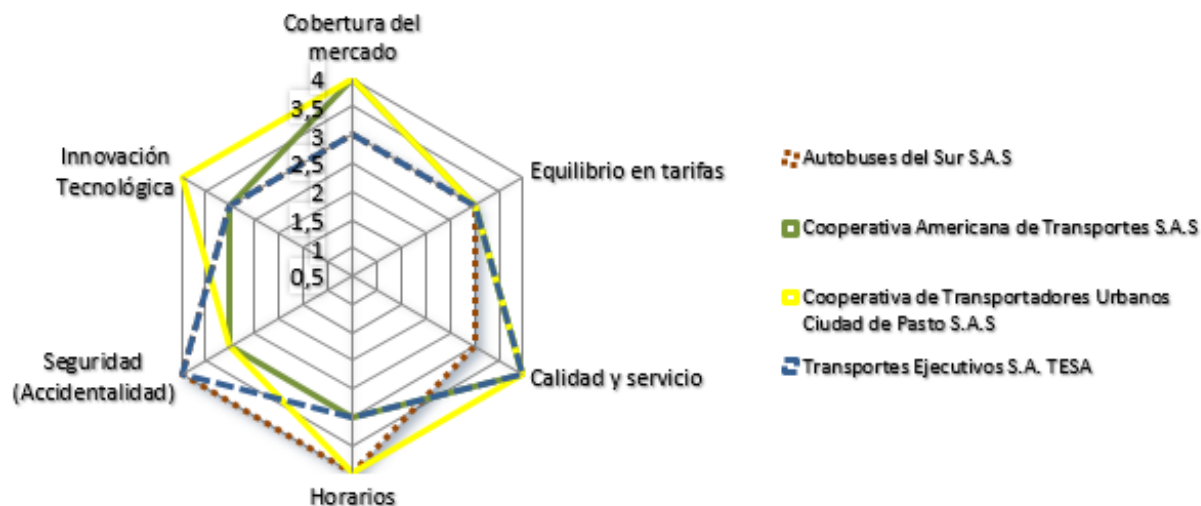
Fuente. Elaboración Propia

La empresa de transporte público urbano Cooperativa de Transportes Ejecutivos S.A. TESA, tiene un excelente desempeño en factores como la cobertura de mercado y la calidad y el servicio, ya que esta empresa se consolida como una pionera en el servicio prestado. Al igual que las otras empresas referenciadas, tienen aspectos críticos, en temas como horarios, por las pocas rutas que posee, la seguridad y el equilibrio en las

tarifas, así como la innovación, son temas críticos que necesitan atención por la parte operativa y social que debe enfrentar.

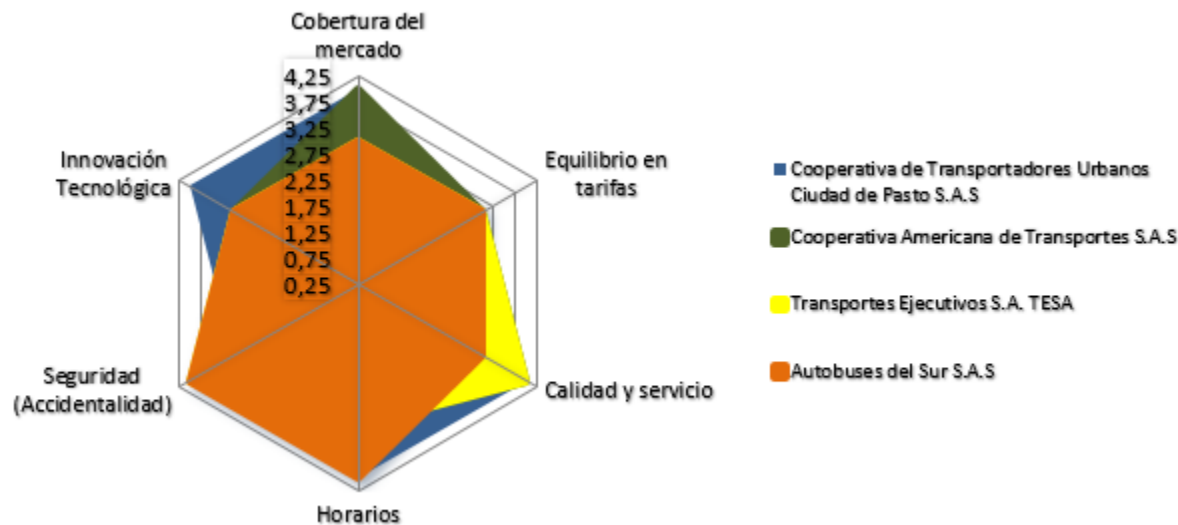
Por último, se observa en la figura 18, denominada Comparación radares de Valor, y la figura 19, denominada, Comparación radares de Valor Sopesado.; los radares de comparación de las cuatro entidades de transporte público urbano.

Figura 18. Comparación radares de Valor



Fuente. Elaboración Propia

Figura 19. Comparación radares de Valor Sopesado



Fuente. Elaboración Propia

En los gráficos anteriores se comparan los valores y valores sopesados de la cooperativa de transportes público urbano Autobuses del Sur S.A.S., con respecto a las otras 3 empresas que prestan el servicio de transporte público urbano en la ciudad de Pasto, como son la Cooperativa de Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S, la

Cooperativa de Transportes Ejecutivos S.A. TESA y por último la Cooperativa Americana de Transportes S.A.S

5.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A través de la realización de la matriz de perfil competitivo y de la elaboración de los radares, se puede interpretar que de las 3 cooperativas referenciadas de transporte público urbano de la ciudad de Pasto, no se encuentran en igualdad de condiciones, pero en todas sobresale el factor constante de la cobertura en el mercado ya que este es uno de los principales focos de la atención al usuario en cuestión de competitividad.

Haciendo unas conclusiones la Cooperativa de Transportes Urbanos Ciudad de Pasto S.A.S (Cootranur), es la que tiene un peso más alta sobre las demás empresas comparadas, ya que es la que posee un parque automotor más amplio con un indicador total del 3.75%, enmarcado primero que todo por el énfasis que la empresa le ha dado por renovar su parque automotor, siendo inclusive referente a otros sistemas estratégicos del país, además hay aspectos como la calidad y el servicio factores que debe tenerse en cuenta en la evaluación de cada una de las empresas en el cumplimiento del objeto social del transporte público urbano; con respecto a las otras empresas referentes los aspectos como la seguridad, la innovación tecnológica y los horarios son ítems que deben evaluarse más a profundidad para comprender cuales son los problemas coyunturales que la región afronta debido al inconformismo de la ciudadanía en la prestación de este servicio.

Es importante también tener en cuenta que la Empresa de transporte público Autobuses del Sur S.A.S., la cual es la empresa objeto de este trabajo, tuvo una evaluación del 3.25%, que le permite no estar muy lejos con respecto a las otras referenciadas, como la Cooperativa Americana de Transportes S.A.S con un 3.45% y la Cooperativa de Transportes Ejecutivos S.A. TESA con un 3.30% respectivamente, buscando que esta investigación brinde aportes significativos en el posicionamiento dentro de la Unión temporal Ciudad Sorpresa.

6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., se realizó teniendo en cuenta las cinco áreas funcionales descritas en el libro “*Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*” BETANCOURT, (2013),

Igualmente hay que hacer claridad en que actualmente en la empresa, no se cuenta con manual de funciones como tampoco con las áreas mínimas, con las que se debería contar en una organización; puesto que solo se referencian **12** cargos administrativos que corresponden a: la gerente, la tesorera, tres cajeros de recaudo, auxiliar de contabilidad, salud ocupacional, servicios generales, inspector de rutas, revisor fiscal, asesor jurídico y contadora y la parte operativa conformada a 110 conductores quienes laboran en las rutas pertenecientes a la empresa como son: la C10, C4 y E4; con esta información se procede a realizar el análisis interno.

Cabe aclarar que la información recolectada para la realización de este capítulo, fue suministrada por la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.

6.1. ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES

6.1.1. Gestión administrativa y gerencial

La gestión administrativa y gerencial está conformada por la gerente de la empresa, la Dra. Mónica Enríquez, quien cuenta con una experiencia de 5 años, quien realiza funciones no solo gerenciales y administrativas sino también de talento humano.

Cabe resaltar que los cargos de revisoría fiscal, asesoría jurídica y contadora dentro de la empresa son por prestación de servicios.

A continuación, en la tabla 17, denominada, Análisis Interno del Área de Gestión Administrativa y Gerencial; se muestra la selección de las variables internas más relevantes, según el impacto dentro la empresa transportadora autobuses del sur, se las clasifica como fortalezas o debilidades, mayores o menores.

Tabla 17. Análisis Interno del Área de Gestión Administrativa y Gerencial

GUÍA DEL ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.					
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión administrativa y gerencial					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Se cuenta con tres rutas propias C10, C4 y E4 que corresponden al 22,88% de participación dentro del Sistema de Unión Temporal Ciudad Sorpresa (SIT)	F				X
Inconvenientes a nivel administrativo y en el momento de prestar el servicio a los usuarios, con	D	X			

las 4 empresas que componen Unión Temporal Ciudad Sorpresa (SIT).					
La gerencia se encarga de realizar actividades de recreación y motivación empresarial para los empleados (bailo-terapias, ciclo-paseos, capacitaciones, celebración de fechas especiales, entre otras)	F			X	
La empresa se encuentra asociada con instituciones como Sena y Comfamiliar que permiten desarrollar competencias laborales y capacitaciones frente a las atenciones al cliente.	F				X
La gerencia no ha desarrollado lineamientos ni objetivos estratégicos que permitan el crecimiento de la empresa.	D	X			

Fuente. Elaboración Propia

6.1.2. Operaciones

Dentro del área Operacional de autobuses del sur actualmente se cuenta con 110 conductores, quienes están liderados por el inspector de rutas, el Señor Laureano Burgos quien lleva laborando 26 años en la empresa; es importante resaltar que para la parte operativa se cuenta con la ayuda y el outsourcing de la estación de servicio que es la que se encarga de abastecer el combustible para los buses y busetas afiliados a la empresa Autobuses del Sur.

Además de contar con el almacén que ofrece servicios de aceites y lubricantes, para el parque automotor de la empresa; cada vehículo cuenta con una capacidad de 32 puestos de los cuales dos son para personas en situación de discapacidad de igual manera según la normativa es permitido que vayan aproximadamente 18 pasajeros de pie, también cuentan con cuatro cámaras dos externas y dos internas y rastreo satelital GPS.

Igualmente, es importante resaltar que dentro de la organización se cuenta con un registro de cada una de las hojas de vida de los vehículos que conforman el parque automotor, hojas de vida donde reposan información propia de cada vehículo.

Los operarios constantemente reciben capacitaciones acerca de la atención y buen trato a los usuarios, buscando así contribuir al mejoramiento en la calidad de la prestación del servicio para el municipio de pasto y sus alrededores.

A continuación, en la tabla 18, denominada, Análisis Interno del Área de Operaciones, se muestra la selección de las variables internas más relevantes, según el impacto dentro de la organización, se las clasifica como fortalezas o debilidades, mayores o menores.

Tabla 18. Análisis Interno del Área de Operaciones

GUÍA DEL ANÁLISIS INTERNO EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S. ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: Operaciones					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Ofrece servicios de movilidad y transporte público urbano de pasajeros, de calidad, dentro de la ciudad y a los corregimientos aledaños	F				X
Cuenta con un parque automotor compuesto por 98 vehículos, entre buses y busetas, que permiten prestar un buen servicio.	F				X
Cuenta con estándares de calidad según normatividad vigente, para ofrecer el servicio y sostenerse como empresa.	F			X	
Estación de servicio y almacén tercerizados, puesto que la empresa aún no cuenta con estos servicios propios y requiere de su apoyo ya sea desde la parte de mantenimiento o para proveer insumos de gran importancia	D		X		

Fuente. Elaboración Propia

6.1.3. Finanzas

Dentro del área funcional de Finanzas, en la transportadora Autobuses del Sur S.A.S., existen 2 dependencias, tales como Tesorería, y Contabilidad; las principales políticas y prácticas contables de la empresa son:

Sistema Contable: La contabilidad y los Estados Financieros de la EMPRESA TRANSPORTADORA AUTOBUSES DEL SUS SAS, se ciñen a las normas y prácticas de contabilidad generalmente aceptadas, disposiciones de la Superintendencia de Sociedades y normas legales expresas en Colombia, Decretos 2649 y 2650 de 1993 y sus modificatorios.

Unidad Monetaria: De acuerdo con las disposiciones legales, la unidad monetaria utilizada por la empresa para las cuentas de Balance y Estado de Resultados es el peso colombiano.

Deudores: La cartera con clientes tiene una rotación de 30 días, En cuanto a los otros tipos de deudores, dependiendo su origen deben efectuar las revelaciones respectivas.

Propiedades, planta y equipos: Se registran por su costo de adquisición, su depreciación se realiza con base del método de línea recta. Los gastos por reparaciones y mantenimiento se cargan a los resultados del ejercicio en la medida en que se incurren. Para aquellos activos que requieren reparación o mantenimiento para incrementar su vida útil, debe ser recalculada su depreciación en la misma proporción.

Provisión para Impuesto de Renta: La provisión para impuesto de renta corresponde para el año gravable respectivo, al mayor valor determinado resultante de los cálculos efectuados por el método de renta líquida y el de renta presuntiva, aplicando a dicho valor la tarifa de impuesto vigente.

Obligaciones laborales: Este pasivo corresponde a las obligaciones consolidadas que la compañía tiene por concepto de prestaciones legales y extralegales.

Reconocimiento de Ingresos y Gastos Los ingresos, costos y gastos se contabilizan por el sistema de causación.

En la tabla 19, denominada, Indicadores Financieros correspondiente al ejercicio financiero 2017 de la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S., se observan los siguientes indicadores financieros.

Tabla 19. Indicadores Financieros 2017 de Autobuses del Sur

INDICADORES FINANCIEROS 2017		
Descripción	Formula	Indicador
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	3.31
Respaldo de Activos Fijos	Activo Fijo / Pasivo Corriente	0.13
Capital Neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 716.482.905
Índices de endeudamiento	Patrimonio / Activo Total	0.30
Grado de Endeudamiento Total	Pasivo Total / Activo Total x 100	72.25
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad bruta / Ingresos oper. x 100	99.98
Rotación de Activo Total	Ingresos Operacionales / Total Activos	0.36
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta / Ingresos Operacionales	0.08
Margen de utilidad Operacional	Utilidad operacional / Ingresos operacionales	0.05

Fuente. Autobuses del Sur S.A.S.

Índices de liquidez

- **La razón corriente:** indica que la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S por cada \$1 peso que debe en el corto plazo, cuenta con un tres pesos y treinta y un centavos (\$3.31) para respaldar sus obligaciones.
- **Respaldo de Activos fijos:** Por cada peso de deuda a corto plazo, la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S cuenta con \$0.13 centavos de respaldo de sus activos fijos.
- **Capital Neto de Trabajo:** El capital neto para realizar inversiones o autofinanciación en el corto plazo es de \$716.482.905 para la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S

- **Índices de endeudamiento:** Por cada peso invertido en la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S \$ 030 centavos pertenecen a los asociados.
- **Grado de Endeudamiento Total:** El grado de endeudamiento de la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S refleja la participación de los acreedores en un 72.25% del financiamiento total de la organización, es decir, que el respaldo financiero es muy alto y le permitirá en un futuro inmediato poder acceder a créditos de financiación.
- **Margen Bruto de Utilidad:** los ingresos operacionales del transporte público urbano de la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S generaron un 99.98 % de utilidad bruta.
- **Rotación de Activo Total:** los activos totales de la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S rotaron 0.36 veces al año, su mínimo movimiento se justifica por ser una empresa de servicio de transporte público urbano y sus activos en mayor proporción corresponden a la cuenta deudores según se puede observar en las notas a los estados financieros con vigencia al año 2017.
- **Margen Neto de Utilidad:** el margen neto de utilidad de la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S mide el porcentaje de ingresos después de deducir todos los gastos, incluyendo los impuestos; en este caso es de -0.08, lo cual indica que la empresa no tuvo una buena utilización de sus recursos por generar pérdida en sus estados financieros en el ejercicio correspondiente al año 2017.
- **Margen de utilidad Operacional:** el resultado anterior muestra que en la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S la utilidad operacional corresponde al 0.05%, ya que los costos operacionales están casi que de igual proporción que los ingresos operacionales durante el ejercicio 2017.

En seguida, en la tabla 20, denominada, Análisis Interno del Área de Finanzas, se muestra la selección de las variables internas más relevantes, según el impacto dentro de la empresa y se clasifican como fortalezas o debilidades, mayores o menores.

Tabla 20. Análisis Interno del Área de Finanzas

GUÍA DEL ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.					
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: Finanzas					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Se cuenta con capital neto de trabajo, sostenible, para poder realizar inversiones a corto plazo, y lograr mantener el parque automotor y el talento humano.	F				X

Inconvenientes en el momento de ingresar datos para cancelar las quincenas de los conductores, no cuenta con un sistema que permita incorporar ciertas características para realizar el pago quincenal de manera eficiente.	D	X			
La unión temporal Ciudad Sorpresa, ha buscado generar un manual de tarifas, para cada empresa, que le permite a la empresa, ser justo en el momento de pagarles a sus empleados y a sus usuarios.	F				X
Existe un manual de funciones para la dependencia de recaudo, por lo cual cada uno de los empleados de esta área conoce sus ocupaciones, tareas y la normativa, que los rige.	F			X	

Fuente. Elaboración Propia

6.1.4. Gestión Humana

Dentro del área funcional de Gestión Humana, en Autobuses del Sur S.A.S., no existe una dependencia de Talento Humano; puesto que esta labor actualmente la realiza la Gerente la Dra. Mónica Enríquez, la cual se encarga de realizar los procesos de contratación de los empleados internos para el área administrativa y operacional, además de velar por las actividades de capacitación e incentivos de los empleados de la organización, igualmente ella es la responsable de las normativas, reglamentos y políticas internas del manejo de personal.

Igualmente, la creación del área de Talento Humano, busca incrementar la productividad empresarial mediante el desarrollo de potencialidades, destrezas, habilidades y mejoramiento de las condiciones de los trabajadores, favoreciendo el desarrollo integral del nivel de vida de los colaboradores y sus familias.

En la tabla 21, denominada, Análisis Interno del Área de Gestión Humana, se muestra la selección de las variables internas más relevantes, según el impacto dentro de Autobuses del Sur S.A.S., se las clasifica como fortalezas o debilidades, mayores o menores.

Tabla 21. Análisis Interno del Área de Gestión Humana

GUÍA DEL ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S.					
ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión Humana					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
No cuenta con un área de talento humano que se encargue de la incorporación y selección del personal administrativo y operacional, puesto que actualmente esta tarea la desempeña la gerente de la empresa,	D	X			

La gerente realiza actividades constantes de esparcimiento que motivan a los empleados, logrando motivarlos y estimularlos a ofrecer un mejor servicio y generando sentido de pertenencia con la empresa y compañerismo.	F				X
No existe una inducción o reinducción por parte del profesional encargado del talento humano, como la empresa no cuenta con esta área, no se puede realizar el proceso bien de las personas que ingresan por primera vez o cambian de función dentro de la empresa.	D	X			

Fuente. Elaboración Propia

6.1.5. Marketing

Actualmente, en Autobuses del Sur, no existe un área funcional de Marketing, es decir dentro de la transportadora aún no se realiza un proceso detallado sobre el análisis de la gestión comercial, es decir no existe publicidad a través de redes sociales sobre los servicios y conformación de la organización.

Por último, en la tabla 22, denominada, Análisis Interno del Área de Marketing, se muestra la selección de las variables internas más relevantes, según el impacto dentro de la empresa, y su clasificación como fortalezas o debilidades, mayores o menores.

Tabla 22. Análisis Interno del Área de Marketing

GUÍA DEL ANÁLISIS INTERNO EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S. ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO: Marketing					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
No cuenta con un área de marketing, para formular estrategias que hagan conocer a la transportadora, perdiendo el posicionamiento, actualmente, la empresa no cuenta con un personal idóneo para realizar esta actividad y permita el crecimiento de la misma.	D	X			
No permite conocer sus servicios ni conformación a través de una página web, causando desconocimiento y confusión para la comunidad de la Ciudad de Pasto que utiliza este servicio.	D	X			

Fuente. Elaboración Propia

6.2. INTERPRETACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Para realizar la interpretación de los resultados de los instrumentos de recolección de información, en este caso en particular para la empresa de Transportes Autobuses del

Sur S.A.S, mediante los cuestionarios aplicados a 48 empleados de los 113, entre ellos 13 del área administrativa y 35 del área operativa; de los 20 socios preferenciales y 22 ordinarios, se aplicó este cuestionario a 21 de ellos. En el caso específico de los usuarios del transporte público urbano de la ciudad de Pasto, se aplicó a 20 personas.

6.2.1. Cuestionario aplicado a socios preferenciales y ordinarios

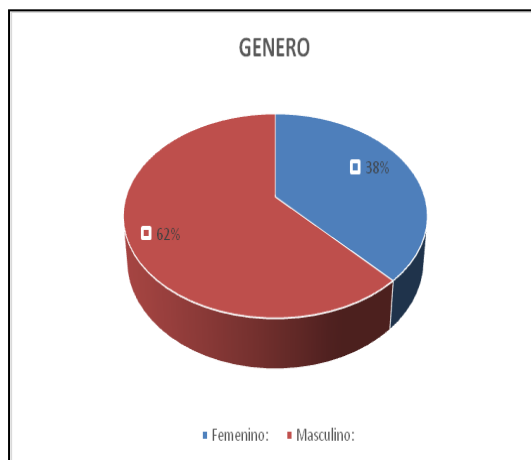
Cuestionario A Cuestionario sobre la planeación estratégica dirigida a los **SOCIOS PREFERENCIALES Y ORDINARIOS** de la empresa Autobuses del Sur S.A.S

Aplicado a: 21 Socios Preferenciales Y Ordinarios

1. Género de los Socios

Femenino: 8
Masculino: 13

Figura 20. Género de los Socios



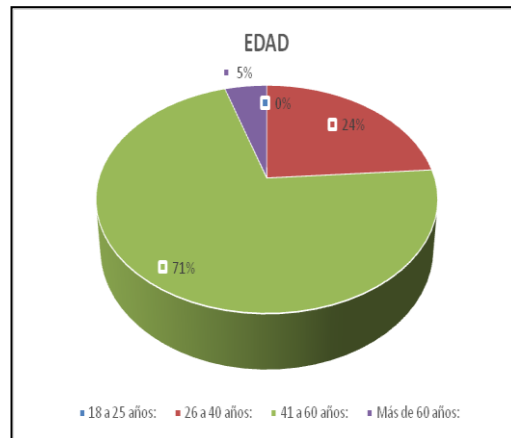
Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la gráfica anterior entre socios preferenciales y ordinarios que contestaron este cuestionario, el 38% está representado por el género femenino, mientras que el 62% restante, corresponde a género Masculino.

2. Edad de los Socios

18 a 25 años: 0
26 a 40 años: 5
41 a 60 años: 15
Más de 60 años: 1

Figura 21. Edad de los Socios



Fuente. Elaboración Propia

En cuanto al factor edad, dentro de los socios preferentes y ordinarios, se identificó ninguno tiene la edad entre 18 y 25 años; el 24% de las personas encuestadas se encuentran en un rango de edad entre los 26 hasta 40 años lo que corresponde a 5 personas; se puede observar que la mayoría oscilan entre 41 y 60 años, lo que corresponde a un 71% de la población encuestada, representado en 15 socios y el 5% restante corresponde a 1 persona que pertenece al rango de más de 60 años.

3. ¿Usted conoce el plan estratégico actual de la empresa?

SI	21
NO	0

Figura 22. Conocimiento de los socios del plan estratégico



Fuente. Elaboración Propia

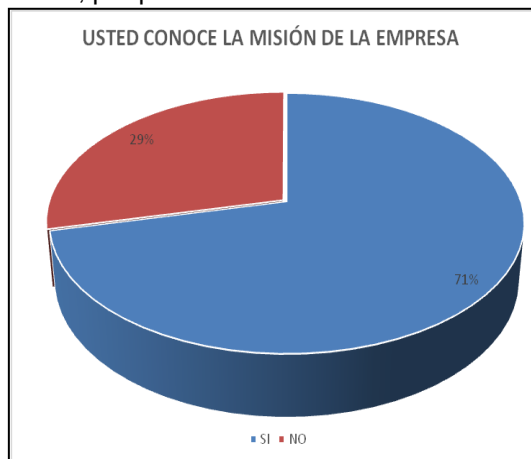
Teniendo en cuenta que hasta el momento no se ha realizado un plan estratégico en la empresa transportadora Autobuses del Sur, se puede evidenciar que el 100% de los socios preferentes y ordinarios NO tienen conocimiento acerca de este plan.

4. ¿Usted conoce la misión de la empresa?

SI: 15

NO: 6

Figura 23. Conocimiento de la misión, por parte de los socios.



Fuente. Elaboración Propia

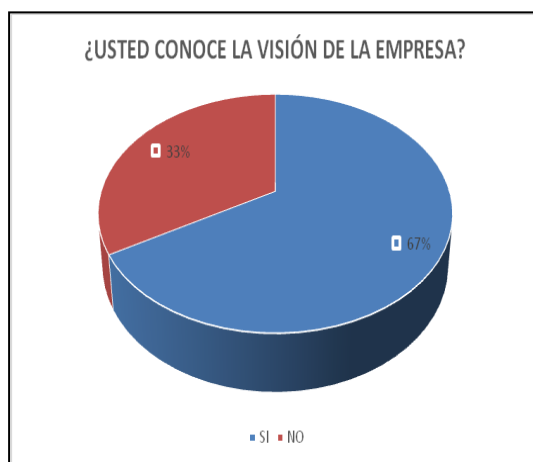
De la población encuestada el 71% de los socios preferentes y ordinarios conocen la misión de la empresa transportadora autobuses del sur, mientras que el 29% restante no tienen conocimiento.

5. ¿Usted conoce la visión de la empresa?

SI: 14

NO: 7

Figura 24. Conocimiento de la visión, por parte de los socios

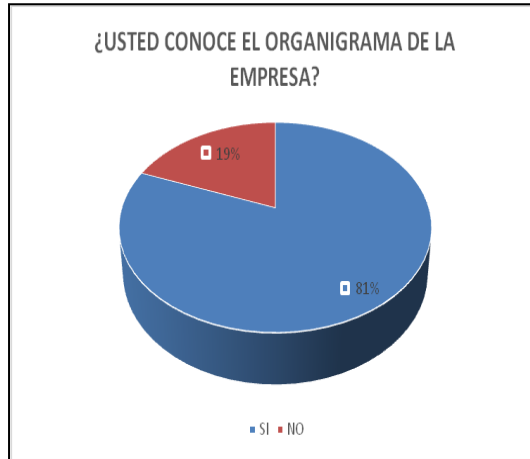


Fuente. Elaboración Propia

De la población encuestada el 67% tienen conocimiento de la visión de la empresa transportadora autobuses del sur, mientras el 33% restante no tiene conocimiento.

6. ¿Usted conoce el organigrama de la empresa?
 Si: 17
 No: 4

Figura 25. Conocimiento de los socios del organigrama



Fuente. Elaboración Propia

El 81% de los socios preferentes y ordinarios sí tienen conocimiento acerca del organigrama de la empresa transportadora autobuses del sur. Mientras que el 19% restante no tienen conocimiento del organigrama.

7. ¿Usted conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
 Si: 7
 No: 14

Figura 26. Conocimiento por parte de los socios de los objetivos estratégicos



Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se evidencia que el 33% de los socios preferentes y ordinarios tienen conocimiento acerca de los objetivos estratégicos para la Empresa transportadora Autobuses del Sur, y el 67% restante no tienen conocimiento alguno.

8. ¿Usted conoce las entidades que son competencia para la empresa?
SI: 21

Figura 27. Conocimiento de los socios sobre las competencia.



Fuente. Elaboración Propia

En cuanto al conocimiento que los socios preferentes y ordinarios tienen acerca de las entidades que son competencia para la Empresa Autobuses del Sur, el 100% manifiestan claro conocimiento acerca de las diferentes empresas que son competencia y que prestan servicio de transporte público urbano.

9. ¿Usted conoce todos los servicios que la empresa ofrece?
SI: 21

Figura 28. Conocimiento por parte de los socios de los servicios



Fuente. Elaboración Propia

El 100% de los socios preferenciales y ordinarios encuestados manifiestan tener pleno conocimiento acerca de los servicios que ofrece la Empresa transportadora Autobuses del sur.

10. ¿Usted conoce el número total de empleados, que laboran dentro de la empresa?
SI: 21

Figura 29. Conocen los socios, el número total de empleados



Fuente. Elaboración Propia

En cuanto al conocimiento acerca del número total de empleados que laboran en la empresa transportadora autobuses del sur, los socios preferentes y ordinarios tienen pleno conocimiento acerca del personal.

11. ¿Usted conoce, si la empresa realiza periódicamente asambleas?
SI: 21

Figura 30. Conocen los socios acerca de la realización de asambleas



Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se evidencia que el 100% de los socios preferenciales y ordinarios encuestados, manifiestan pleno conocimiento acerca de las asambleas que hace la empresa transportadora autobuses del sur.

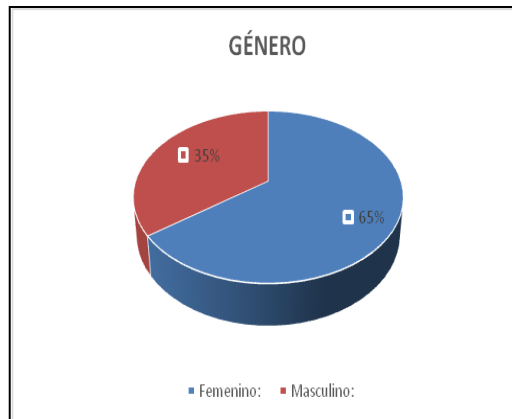
6.2.2. Cuestionario aplicado a los usuarios

Cuestionario A: Cuestionario sobre la planeación estratégica dirigida a los **USUARIOS** de la empresa Autobuses del Sur S.A.S

Aplicado a: 20 usuarios

1. Genero de los usuarios
Femenino: 13
Masculino: 7

Figura 31. Género de los usuarios

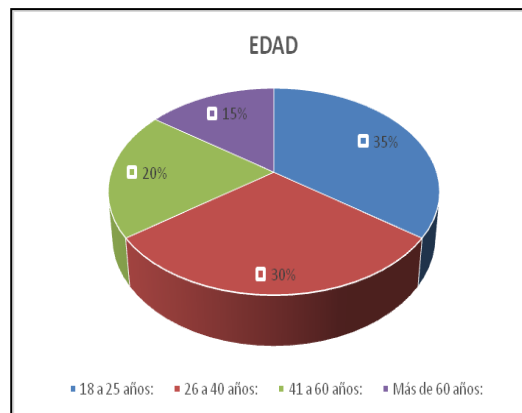


Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la gráfica anterior las personas que contestaron este cuestionario corresponde al 65% está representado por el género femenino de la población encuestada y el 35% restante, corresponde a género Masculino.

2. Edad de los Usuarios
18 a 25 años: 7
26 a 40 años: 6
41 a 60 años: 4
Más de 60 años: 3

Figura 32. Edad de los usuarios



Fuente. Elaboración Propia

En cuanto al factor edad, se identificó que el 35% de las personas encuestadas se encuentran en un rango de edad entre los 18 hasta los 25 años correspondiente a 7 personas, el 30 % se encuentran en un rango de 26 hasta 40 años lo que corresponde a 6 personas, el 20 % corresponde a 4 personas y representa el 20% de la población y el 15% restante corresponde a 3 personas que pertenecen al rango de más de 60 años.

3. ¿Usted conoce el plan estratégico actual de la empresa? NO

Figura 33. Los usuarios conocen el plan estratégico actual



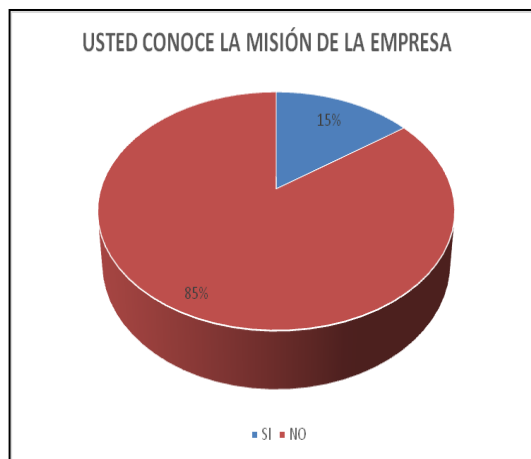
Fuente. Elaboración Propia

Como se puede evidenciar en la gráfica anterior, el 100% de los usuarios NO conocen el Plan estratégico de la empresa transportadora autobuses del sur.

4. ¿Usted conoce la misión de la empresa?

SI:	3
NO:	17

Figura 34. Los usuarios, conocen la misión



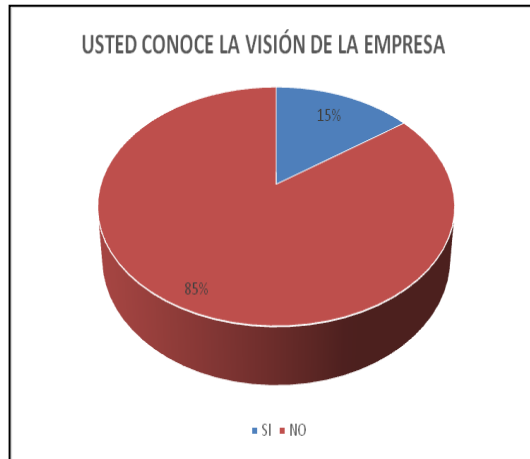
Fuente. Elaboración Propia

De la población encuestada únicamente el 15% conoce la misión de la empresa transportadora autobuses del sur, el 85% restante no tiene conocimiento.

5. ¿Usted conoce la visión de la empresa?

SI:	3
NO	17

Figura 35. Los usuarios conocen la visión



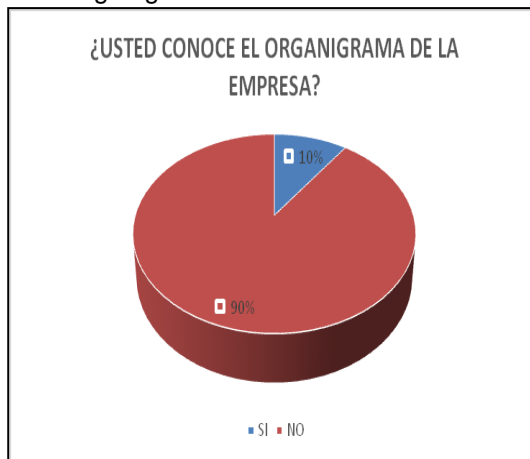
Fuente. Elaboración Propia

De la población encuestada únicamente el 15% conoce la visión de la empresa transportadora autobuses del sur, el 85% restante no tiene conocimiento.

6. ¿Usted conoce el organigrama de la empresa?

SI:	2
NO:	18

Figura 36. Conocen los usuarios el organigrama



Fuente. Elaboración Propia

Interpretación de la gráfica: Como se puede evidenciar en la gráfica anterior, el 10% de los usuarios encuestados conocen el organigrama de la empresa transportadora autobuses del sur. Mientras que el 90% tienen total desconocimiento del mismo.

7. ¿Usted conoce los objetivos estratégicos de la empresa?

NO:	20
-----	----

Figura 37. Conocen los usuarios, los objetivos estratégicos



Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se evidencia ninguno de los encuestados tienen conocimiento acerca de los objetivos estratégicos para la empresa transportadora autobuses del sur, lo cual representa el 100%.

8. ¿Usted conoce las entidades que son competencia para la empresa?

SI:	13
NO:	7

Figura 38. Conocen los usuarios, las entidades que son competencia



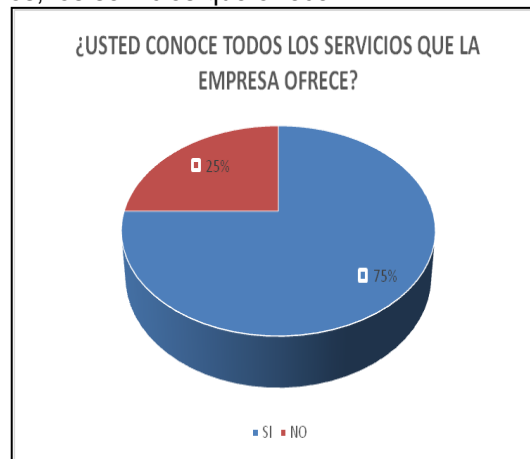
Fuente. Elaboración Propia

En cuanto al conocimiento que los usuarios tienen acerca de las entidades que son competencia para la empresa autobuses del sur, el 65% manifiestan que sí tienen conocimiento acerca de las diferentes empresas que prestan el servicio de transporte público en la mientras que el 35% manifiestan no tener conocimiento.

9. ¿Usted conoce todos los servicios que la empresa ofrece?

SI:	15
NO:	5

Figura 39. Conocen los usuarios, los servicios que ofrece



Fuente. Elaboración Propia

El 75% de la población encuestada manifiesta que, si tiene conocimiento acerca de los servicios que ofrece la empresa transportadora Autobuses del sur, mientras que el 25% no tienen conocimiento.

10. ¿Usted conoce el número total de empleados, que laboran dentro de la empresa?

SI:	1
NO:	19

Figura 40. Los usuarios, conocen número total de empleados



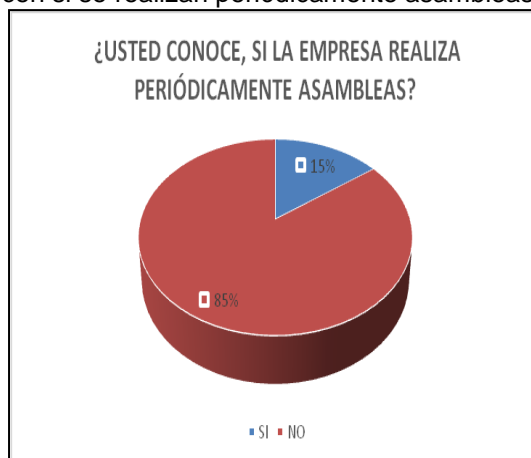
Fuente. Elaboración Propia

En cuanto al conocimiento acerca del número total de empleados que laboran en la empresa transportadora autobuses del sur, únicamente 1 persona equivalente al 5%, manifiesta tener conocimiento acerca del personal. Mientras que el 95% tienen total desconocimiento.

11. ¿Usted conoce, si la empresa realiza periódicamente asambleas?

SI:	3
NO:	17

Figura 41. Los usuarios, conocen si se realizan periódicamente asambleas



Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se evidencia que tres personas manifiestan conocimiento acerca de las asambleas que hace la empresa transportadora autobuses del sur. Mientras que el 85% no tiene conocimiento.

6.2.3. Cuestionario aplicado al personal administrativo y empleados

Para aplicar el cuestionario B, sobre la planeación estratégica hemos tomado en cuenta a al personal administrativo quienes son 13 personas y con respecto a los empleados operativos se ha tomado 10 de cada ruta y 5 de las rutas compartidas, para un total de 48 personas.

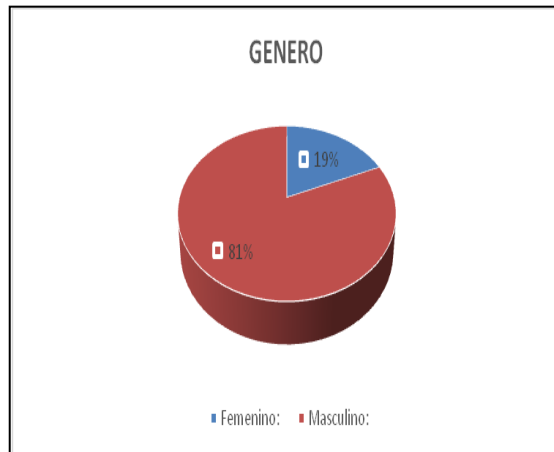
Cuestionario B: Encuesta sobre la planeación estratégica dirigida al **PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EMPLEADOS** en general de la empresa Autobuses Del Sur

Aplicada a: 13 personal administrativo
35 área operativa (conductores)
Total 48 personas

1. Género del personal Administrativo y Empleados

Femenino: 9
Masculino: 39

Figura 42. Edad de los usuarios



Fuente. Elaboración

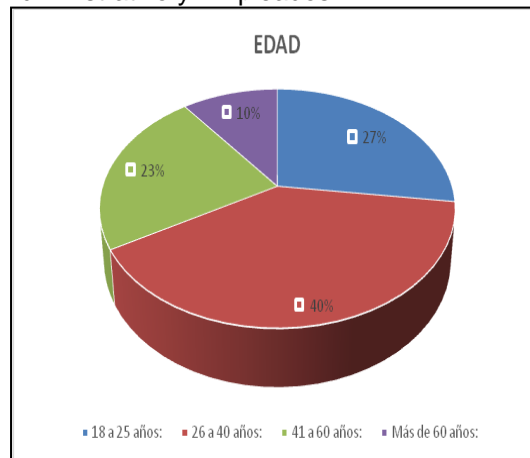
Propia

Del personal administrativo y empleados operativos encuestados, el 9% es representado por el género femenino, mientras que el 81% restante es de género masculino.

2. Edad del personal Administrativo y Empleados

18 a 25 años	13
26 a 40 años	19
41 a 60 años	11
Más de 60 años	5

Figura 43. Edad del personal Administrativo y Empleados



Fuente. Elaboración Propia

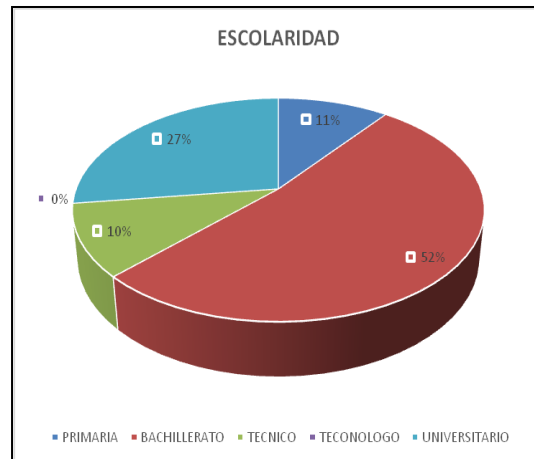
: En cuanto al factor edad, se identificó que el 40% de las personas que laboran en la Empresa transportadora Autobuses del Sur, se encuentran en un rango de edad entre los 26 años hasta los 40, lo cual significa que se cuenta con colaboradores con experiencia y agilidad, quienes garantizan confianza en el desarrollo de sus actividades. El 27% de la población oscilan entre 18 y 25 años, como también se tiene

a 19 personas que se encuentran en el rango de 41 a 60 años y el restante son mayores de 60 años y representan el 10% de la población,

3. Escolaridad:

Primaria	5
Bachillerato	25
Técnico	5
Tecnológico	0
Universitario	13

Figura 44. Escolaridad



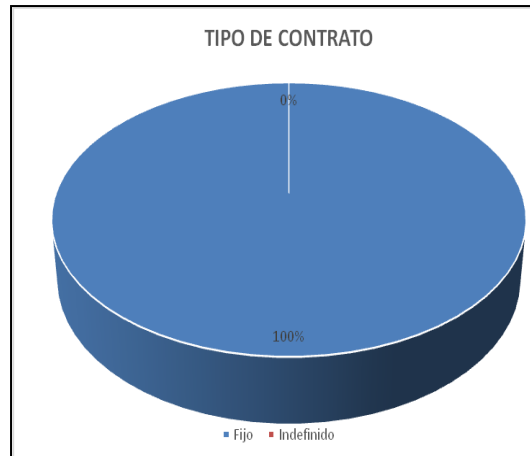
Fuente. Elaboración Propia

El 52% de los colaboradores han completado estudios únicamente hasta el bachillerato quienes en su mayoría están empleados en el área operativa, seguido por el 27% se encuentran los funcionarios que han realizado estudios universitarios, en su gran mayoría están ubicados en el área administrativa, también se tiene a 5 personas que han terminado únicamente la primaria y representan el 11% de la población, sobre las personas que aseguran tener estudios técnicos se hace referencia a un porcentaje de 10% que hace referencia a cinco personas del grupo encuestado, y ninguna persona de este grupo tiene en su escolaridad estudios tecnológicos.

4. Tipo de contrato laboral

Termino Fijo	48
Término indefinido	0
No tiene contrato	0

Figura 45. Tipo de contrato laboral



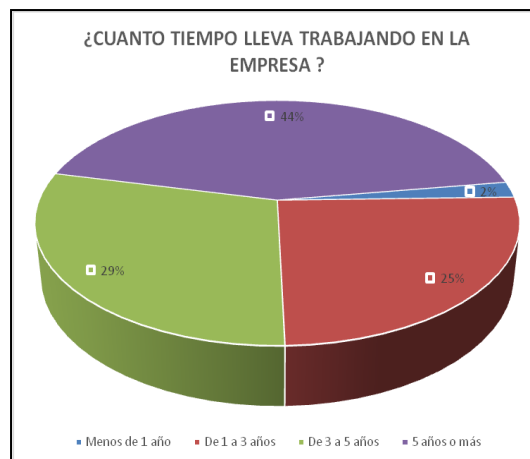
Fuente. Elaboración Propia

Interpretación de la gráfica: Los trabajadores del área administrativa y operativa de la empresa autobuses del sur, tienen en su 100% contrato a término fijo.

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajado en la empresa?

Menos de un año	1
De 1 a 3 años	12
De 3 a 5 años	14
5 años o más	21

Figura 46. Tiempo laborado



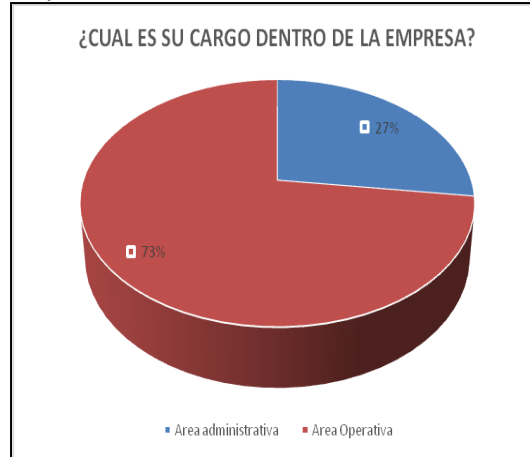
Fuente. Elaboración Propia

Aunque todos los empleados cuentan con un tipo de contratación a término fijo desempeño permite en la mayoría de casos la renovación del contrato. Tal como se indica en la figura 45, el 44% de los encuestados aseguran llevar trabajando más de 5 años en la empresa. El 29% por su parte, indican llevar entre 3 y 5 años, el 25% se encuentran trabajando entre 1 y 3 años, mientras que el 2% que corresponde a una persona lleva laborando menos de un año.

6. ¿Cuál es su cargo, dentro de la empresa?

Área administrativa 13
 Área operativa 35

Figura 47. Cargo dentro de la empresa

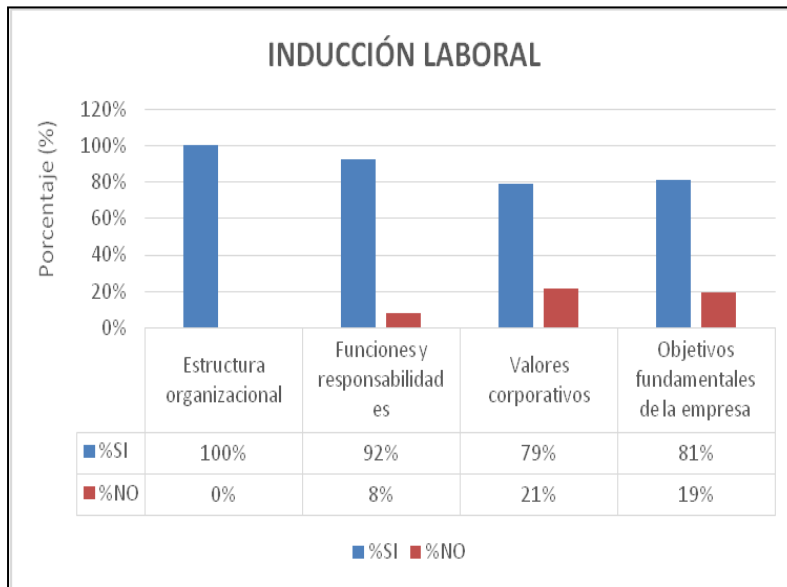


Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la figura anterior, se puede observar que dentro de los empleados del área administrativa se encuentran 13 personas lo que corresponde al 27% de la población encuestada. Mientras que el 73% se encuentran dentro del área operativa lo cual corresponde a los conductores de la Empresa transportadora Autobuses del Sur.

7. Cuando ingresó a la organización, recibió inducción relacionada con la empresa, en temas de:

Figura 48. Inducción Laboral



Fuente. Elaboración Propia

Como se puede observar, el 100% de la población contó con una inducción sobre la estructura organizacional de la Empresa transportadora Autobuses del Sur, aspecto importante en la integración de un funcionario a sus labores, pues brinda conocimiento sobre el conducto regular de operación y administración y ubica al empleado en el nivel correspondiente a su cargo.

En cuanto a las funciones y responsabilidades el 92% manifiestan haber recibido de información necesaria para conocer las funciones y responsabilidades que se relacionan con su cargo, mientras que el 8% aseguran no haber recibido esta información de alguien más, reconoce ponerse al tanto de manera autónoma y conociendo su labor por su conocimiento y experiencia.

Sobre valores corporativos el 79% aseguran haber recibido información formal sobre el tema y el 21% restante aseguran no haber recibido esta información.

La situación sobre los objetivos fundamentales de la Empresa transportadora Autobuses del Sur, el 81% respondió haber tenido información de manera verbal y por convicción los objetivos de la organización al momento de ser contratados, mientras que el 19% no tienen conocimiento al respecto.

8. ¿Ha recibido incentivos por parte de la empresa?

Figura 49. Incentivos por parte de la empresa



Fuente. Elaboración Propia

La opinión de los trabajadores encuestados indica que el 100%, han recibido incentivos por parte de la Empresa transportadora Autobuses del Sur, se sienten satisfechos y esto genera un buen ambiente laboral.

9. ¿De qué tipo?

- Salariales 0
- De ascenso 4
- De reconocimiento 44

Figura 50. Tipo de Incentivos



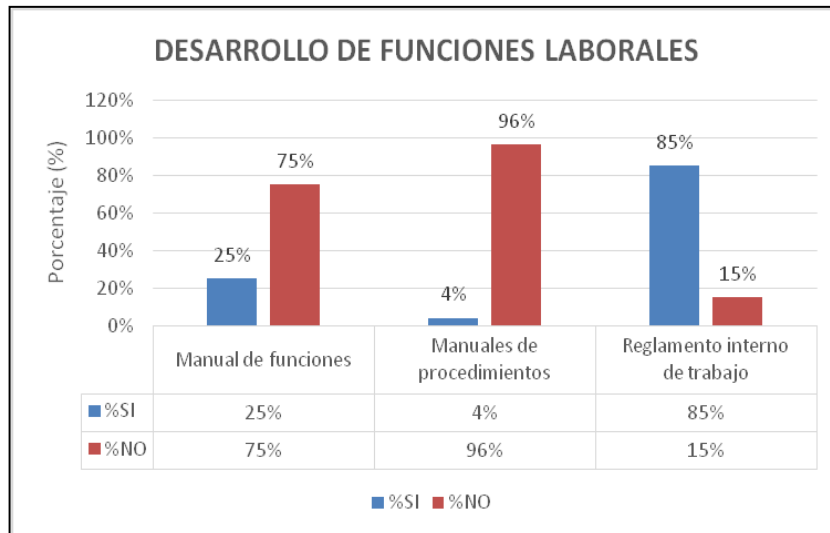
Fuente. Elaboración Propia

Con el fin de motivar la productividad en los trabajadores, la Empresa de Transporte Autobuses del Sur, cuenta con un programa de incentivos para sus colaboradores. Cuando se preguntó sobre este aspecto, el 92% respondieron que, SI han tenido la oportunidad de recibir un incentivo por su desempeño laboral, mientras que el 8% afirmaron haber recibido un incentivo de tipo salarial.

10. ¿Para desarrollar a cabalidad sus funciones laborales cuenta con?

	SI	NO
Manual de funciones	12	36
Manuales de procedimientos	2	46
Reglamento interno de trabajo	41	7

Figura 51. Edad de los usuarios



Fuente. Elaboración Propia

Cabe anotar que la situación con respecto a este ítem, se encuentra un poco confusa entre las personas que resolvieron esta encuesta, ya que tienen dudas entre el manual de funciones y el manual de procedimientos, no obstante, los empleados tanto del área administrativa y operativa calificaron de la siguiente manera:

En el área de desarrollo de las funciones laborales, se evidencia que en el aspecto de manual de funciones el 25% cuentan con el manual de funciones, mientras que el 75% manifiestan no tener conocimiento acerca del mismo.

Con respecto a Manual de procedimientos el 4% manifiesta conocer el manual, mientras que el 96% restante manifiesta total desconocimiento.

En cuanto al conocimiento del reglamento interno de trabajo para desarrollar a cabalidad las funciones laborales, el 85% han manifestado que, SI tienen conocimiento acerca del reglamento, y el 15% restante evidencian no tener conocimiento.

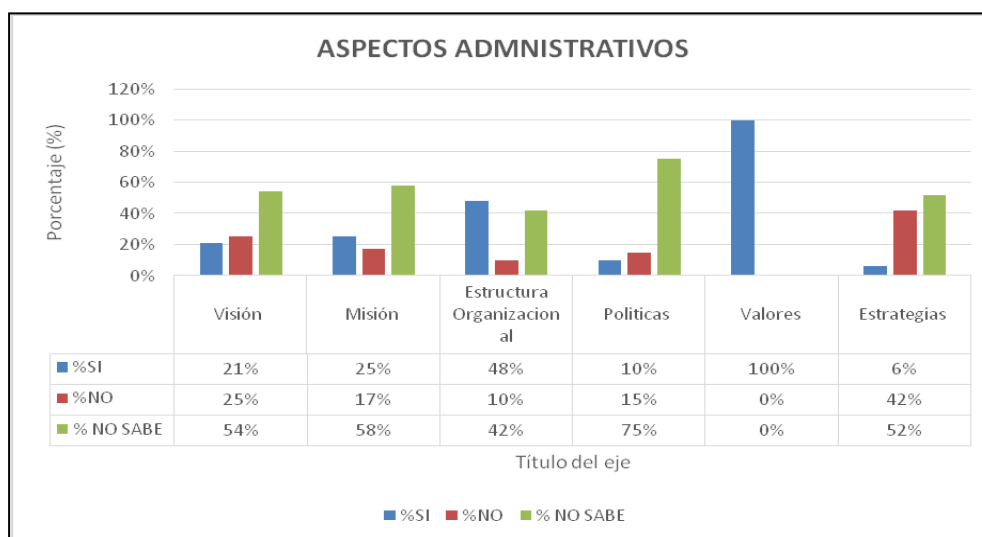
11. Según su conocimiento la empresa, ¿Con cuáles de los siguientes aspectos administrativos cuenta?

Tabla 23. Aspectos Administrativos

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	SI	NO	NO SABE
Visión	10	12	26
Misión	12	8	28
Estructura Organizacional	23	5	20
Políticas	5	7	36
Valores	48	0	0
Estrategias	3	20	25

Fuente. Elaboración Propia

Figura 52. Aspectos Administrativos



Fuente. Elaboración Propia

Con respecto al conocimiento que tienen los empleados de la empresa transportadora Autobuses del Sur, en el aspecto administrativo de:

- **Visión:** los empleados manifiestan que el 21% si tienen conocimiento acerca de la Visión de la empresa, el 25% no tienen conocimiento y el 54% restante manifiestan no saber.
- **Misión:** el 58% de los encuestados manifiestan que no saben acerca de la misión de la empresa, el 25% si tienen conocimiento, mientras que el 17% restante no saben acerca de la misión de la empresa.
- **Estructura organizacional:** con respecto a la estructura de la empresa transportadora Autobuses del Sur, el 48% manifiestan tener conocimiento acerca de la misma, mientras que el 42% no tiene conocimiento alguno, el 10% restante No tiene conocimiento acerca de este ítem.
- **Políticas:** En este ítem la mayoría de las personas encuestas refieren no saber nada con respecto a las políticas de la empresa, lo cual está representado en un 75%, el 15% afirma que no las conoce y el restante que representa el 10% manifiestan que si tienen conocimiento.
- **Valores:** teniendo en cuenta que son los de mayor influencia en los trabajadores tanto del área administrativa como del área operativa, dentro de este ítem los empleados coinciden que los valores fundamentales dentro de su grupo de trabajo. Por lo cual este el 100% de los empleados tienen conocimiento y los aplican a su diario vivir.
- **Estrategias:** la mayoría de los funcionarios desconoce o no sabe a qué se refieren las estrategias en la empresa transportadora autobuses del sur, El 42% manifiesta que NO sabe qué tipo de estrategias se manejan, mientras que el 6% restante dicen que Si conocen las estrategias administrativas de la Transportadora.

6.3. EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA

En la tabla 24, denominada, Matriz Integrada de la Situación Interna, de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S., se tomaron en referencia las 5 áreas funcionales, tales como gestión administrativa y gerencial, operaciones, finanzas, gestión humana y marketing. Con la información anteriormente descrita se realiza la matriz de evaluación integrada y posteriormente con la calificación dada a cada una de estas se procede a realizar el DOFA.

Tabla 24. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna

EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Autobuses del Sur S.A.S.

	VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
GESTIÓN ADMON Y GERENCIAL	Se cuenta con tres rutas propias C10, C4 y E4 que corresponden al 22,88% de participación dentro del Sistema de Unión Temporal (SIT).	Se operan 3 rutas propias y 3 rutas compartidas de las 23 del Sistema Estratégico de Transporte Público urbano de Pasto	Es una fortaleza mayor porque desde la creación de la empresa, estas han sido las rutas tradicionales, y sobre las cuales se tiene mayor experiencia, frente a las compartidas. (FM)
	Inconvenientes dentro de la unión temporal con las otras empresas asociadas.	Falta de integración operativa y administrativa de la Unión Temporal Ciudad Sorpresa.	Es una debilidad mayor porque dentro de la unión temporal existen las restricciones de tipo administrativo, que no permiten realizar actividades individuales, que permitan el crecimiento de la organización (DM)
	La gerencia se encarga de realizar actividades de recreación y motivación empresarial para los empleados (bailo-terapias, ciclo-paseos, capacitaciones, celebración de fechas especiales, entre otras)	La transportadora cuenta con procesos de integración empresarial con los conductores y administrativos.	Es una fortaleza menor por, son actividades que las otras (3) empresas que conforman el SETP, no realizan, generando un ambiente laboral óptimo para los empleadores. (fm)
	La gerencia no ha desarrollado lineamientos estratégicos que permitan el crecimiento de la empresa.	La dirección administrativa no ha propuestos un plan estratégico para la transportadora desde la Unión Temporal	Es una debilidad mayor porque no se tiene una proyección de la empresa a largo plazo que brinde las herramientas para una buena toma de decisiones. (DM)
OPERACIONES	Ofrece servicios de movilidad y transporte público urbano de pasajeros, de calidad	Presta un servicio de transporte público de pasajeros en la ciudad de Pasto y sus alrededores	Es una fortaleza porque brinda la posibilidad de transportarse y brindar un servicio público urbano. (FM)
	Cuenta con un parque automotor compuesto por 98 vehículos.	Permite cubrir las 3 rutas propias y las compartidas, en cuatro grupos operativos para la zona urbana y los corregimientos de Pasto.	Es una fortaleza mayor, porque permite tener frecuencias acordes a las necesidades de la población y llegar a las zonas distantes de la ciudad (FM)
	Estación de servicio y almacén tercerizados	Cuenta con aliados estratégicos como la Estación de Servicio, Lubricentro, parqueadero y almacén para el parque automotor de la empresa	Es una debilidad menor, porque no son parte de la Unidad de Negocio de la empresa y son empresas independientes que prestan los servicios a los buses de la Transportadora. (dm)
FINANZAS	Se cuenta con capital neto de trabajo, sostenible, para poder realizar inversiones a corto plazo.	La empresa actualmente está en muy buenas condiciones financieras para poder optar por realizar inversiones de activos móviles o activos fijos	Es una fortaleza mayor por los índices financieros de solvencia. (FM)
	Inconvenientes en el momento de ingresar datos para cancelar las quincenas de los conductores	Elaboración de las nóminas y planillas de los conductores con inconvenientes en el sistema para su liquidación por el software aplicado.	Es una debilidad mayor porque genera retrasos y contratiempos en los pagos de los conductores y administrativos de la empresa. (DM)

GESTIÓN HUMANA	No cuenta con un área de talento humano que se encargue de la incorporación y selección del personal administrativo y operacional	Actualmente la gerente de la empresa es la encargada del área de gestión humana pero no hay procesos definidos para los cargos, ni manuales de funciones o procedimientos definidos para los cargos.	Es una debilidad mayor porque están fusionados los cargos de gerencia y talento humano, en cabeza de la gerente, lo cual no permite que haya un responsable directo para estas funciones, generando sobrecarga laboral. (DM)
	La gerente realiza actividades constantes de esparcimiento que motivan a los empleados.	A pesar de no contar con un departamento de gestión humana la gerente propicia espacios de integración y capacitación para la empresa	Es una fortaleza mayor porque se propende por el bienestar de los empleados, buscando marcar la diferencia con las otras empresas del SETP, generando sentido de pertenencia en cada uno de ellos. (FM)
MARKETING	No cuenta con un área de marketing, para formular estrategias que hagan conocer a la transportadora, perdiendo el posicionamiento.	la falta de direccionamiento estratégico dentro de la compañía, no ha permitido que haya un departamento de marketing que impulse a la empresa en el posicionamiento del mercado	Se puede catalogar como una debilidad mayor porque actualmente los transportes sustitutos están en crecimiento, y la población desconoce de la importancia del transporte público urbano en la ciudad de Pasto. (DM)
	No permite conocer sus servicios ni conformación a través de una página web.	La empresa no cuenta con unas plataformas tecnológicas que le permitan a la ciudadanía acceder a la información sobre los servicios de la empresa	Es una debilidad mayor porque el SETP, aún está en la implementación de todos los canales tecnológicos que les permitan a las empresas vinculadas en la Unión Temporal ofrecer herramientas de las rutas, paraderos y frecuencias de los buses. (DM)

Fuente. Elaboración Propia

7. ANÁLISIS DOFA

7.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E.F.E.

Para iniciar con el análisis DOFA, se toman los factores externos más relevantes que afectan a Autobuses del Sur S.A.S., y se evalúan a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externo E.F.E., el entorno y sus distintas dimensiones; incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas más significativas.

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externo E.F.E; inicialmente se le asigna un “peso” a cada factor externo en relación con los demás, siendo la suma de los pesos de todos los factores igual al 100% o a 1,0.

En seguida, a cada factor externo clave, se le asigna una “Calificación” entre 1 y 4, que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a este factor, la calificación se realizó así: **4:** Oportunidad Mayor, **3:** Oportunidad Menor, **2:** Amenaza Menor y **1:** Amenaza Mayor

La calificación (CALIF.), evalúa el impacto sobre la empresa, mientras que el peso, refleja la importancia del factor en el entorno. Para calcular el “Peso Ponderado”, se multiplica el peso (en decimales) de cada factor externo, por su calificación; por último, se suman los pesos ponderados para obtener el peso ponderado total para Autobuses del Sur. En la tabla 25, denominada, Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E., se observa la evaluación de los factores externo de la empresa.

Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Ofrecer a la comunidad movilizarse de los corregimientos al centro del municipio.	0,20	4	0,80
2. La inflación en índices de precios al consumidor para el primer trimestre del año 2018, decreció con respecto al año 2017, de: 4,09 a 3,4	0,04	4	0,16
3. Adopción de tecnologías de la información y la comunicación, para aspectos relacionados con el transporte urbano.	0,10	4	0,40
4. LEY 769 DE 2002, por medio de la cual se adopta el Código Nacional de Tránsito Terrestre, tiene como fin regular la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito y vehículos por las vías públicas y ciertas vías privadas.	0,10	3	0,30

5. Aumento de la población en la zona urbana y corregimientos aledaños al municipio	0,07	4	0,28
6. Amplia cobertura en el acceso de los servicios públicos de transporte urbano.	0,15	4	0,60
AMENAZAS			
1. Dificultades a nivel de orden público que afecte el transporte dentro del municipio.	0,02	2	0,04
2. Transporte no regulado por el ministerio de transporte como transporte público urbano (Moto taxis)	0,20	1	0,20
3. Alto índice de accidentes sobre peatones y pasajeros en transporte ilegal.	0,05	2	0,1
4. Alto costo de los equipos tecnológicos para el seguimiento y control del área de transporte.	0,05	2	0,1
5. La tasa de desempleo para el primer trimestre del año 2018, decreció, con respecto al año 2017, con un valor de 9,3 a 9,1.	0,02	1	0,02
TOTAL	1		3,0

Fuente. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO: Como el peso ponderado de los factores externos de Autobuses del Sur S.A.S., fue de **3,0**; esto significa que se están aprovechando las oportunidades significativas que ofrece el entorno y el sector del transporte público urbano.

7.2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS E.F.I.

Para la evaluación interna de la empresa Autobuses del Sur S.A.S., se tienen en cuenta el análisis de las diferentes áreas funcionales, a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I., incluyendo las fortalezas y debilidades de la empresa. Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.; inicialmente se le asigna un “peso” a cada factor interno en relación con los demás, siendo la suma de los pesos de todos los factores igual al 100% o a 1,0.

En seguida, a cada factor interno, se le asigna una “Calificación” entre 1 y 4, que indique que tan eficazmente responden la empresa, a las estrategias actuales, la calificación es realizó así: **4:** Fortaleza Mayor, **3:** Fortaleza Menor, **2:** Debilidad Menor y **1:** Debilidad Mayor

La calificación (CALIF.), evalúa la importancia del factor para el conjunto, mientras que el peso, refleja la importancia del factor respecto a los demás. Para calcular el “Peso Ponderado”, se multiplica el peso (en decimales) de cada factor interno, por su calificación; por último, se suman los pesos ponderados para obtener el peso ponderado total para la empresa.

A continuación, en la tabla 26, denominada, Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I., se observa la evaluación de los factores internos de la empresa.

Tabla 26. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I.			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Se cuenta con tres rutas propias C10, C4 y E4 que corresponden al 22,88% de participación dentro del Sistema de Unión Temporal (SIT).	0,18	4	0,72
2. La gerencia se encarga de realizar actividades de recreación y motivación empresarial para los empleados (bailoterapias, ciclo-paseos, capacitaciones, celebración de fechas especiales, entre otras)	0,05	3	0,15
3. La empresa se encuentra asociada con instituciones como Sena y Comfamiliar que permiten desarrollar competencias laborales y capacitaciones frente a las atenciones al cliente.	0,12	4	0,48
4. Ofrece servicios de movilidad y transporte público urbano de pasajeros, de calidad, dentro de la ciudad y a los corregimientos aledaños	0,08	4	0,32
5. Cuenta con un parque automotor compuesto por 98 vehículos, entre buses y busetas, que permiten prestar un buen servicio.	0,10	4	0,40
6. Se cuenta con capital neto de trabajo, sostenible, para poder realizar inversiones a corto plazo, y lograr mantener el 0,09parque automotor y el talento humano.	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
1. Inconvenientes a nivel administrativo y en el momento de prestar el servicio a los usuarios, con las 4 empresas que componen Unión Temporal Ciudad Sorpresa (SIT).	0,06	1	0,12
2. La gerencia no ha desarrollado lineamientos ni objetivos estratégicos que permitan el crecimiento de la empresa.	0,07	1	0,07
3. Estación de servicio y almacén tercerizados, puesto que la empresa aún no cuenta con estos servicios propios y requiere de su	0,03	2	0,06

apoyo ya sea desde la parte de mantenimiento o para proveer insumos de gran importancia			
4. Inconvenientes en el momento de ingresar datos para cancelar las quincenas de los conductores, no cuenta con un sistema que permita incorporar ciertas características para realizar el pago quincenal de manera eficiente.	0,09	1	0,09
5. No cuenta con un área de talento humano que se encargue de la incorporación y selección del personal administrativo y operacional, puesto que actualmente esta tarea la desempeña la gerente de la empresa.	0,08	1	0,08
6. No cuenta con un área de marketing, para formular estrategias que hagan conocer a la transportadora, perdiendo el posicionamiento, actualmente, la empresa no cuenta con un personal idóneo para realizar esta actividad y permita el crecimiento de la misma.	0,08	1	0,08
TOTAL	1		2.81

Fuente. Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO: Como el peso ponderado de los factores internos de Autobuses del Sur S.A.S., fue de **2,81**; esto significa que el ambiente interno de la empresa, está utilizando las fortalezas significativamente para alcanzar los objetivos de la organización

Sin embargo, la organización, requiere una planeación estratégica, para ordenar, mejorar e incorporar procesos que sirva de apoyo y de guía para solucionar problemas internos y ofrecer un servicio de calidad en temas de transporte urbano en la Ciudad de Pasto.

7.3. ANÁLISIS DOFA

Los resultados de la evaluación externa e interna, de Autobuses del Sur S.A.S., permiten construir la matriz DOFA, con sus los cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y oportunidades (**FO**), Estrategias de fortalezas y amenazas (**FA**), Estrategias de debilidades y oportunidades (**DO**); y Estrategia de debilidades y amenazas (**DA**). Estas estrategias se realizaron a través de cruces que corresponden a:

- **Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO):** Se usan las fortalezas internas de la empresa, para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas, estableciendo estrategias de tipo ofensivo.

- **Estrategias de fortalezas y amenazas (FA):** Se aprovechan las fortalezas internas de la empresa, para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas, estableciendo estrategias de tipo defensivo.
- **Estrategias de debilidades y oportunidades (DO):** Se busca superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, estableciendo estrategias de adaptación.
- **Estrategia de debilidades y amenazas (DA):** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas, y evitar las amenazas del entorno, estableciendo estrategias de supervivencia.

En la tabla 27, denominada Matriz DOFA, se observa el cruce que conforman las estrategias de Matriz DOFA, para la empresa.

Tabla 27. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA

<p>ESTRATEGIA F.O. (Fortalezas para aprovechar)</p>	<p>ESTRATEGIA F.A. (Fortalezas para contrarrestar las amenazas)</p>
<p>F1, O1, O5: Contar con tres rutas propias, como son la C10, C4 y E4 que corresponden al 22,88% de participación dentro del Sistema de Unión Temporal (SIT), permite a la empresa prestar a la comunidad un servicio de movilización desde el centro del municipio hacia los corregimientos y viceversa, logrando así brindar el servicio a toda la población que usa estas rutas, que abarcan la mayoría de la población del suroriente de la ciudad.</p>	<p>F1, A1: Aprovechar que la transportadora se encuentra dentro del Sistema de Unión Temporal (SIT), hace que esta alianza, disminuya las dificultades a nivel de orden público que se presentan dentro del sector transporte del municipio.</p>
<p>F2, O1: Realizar por parte de la gerencia actividades de recreación y motivación empresarial para los empleados, generando disminución de estrés y un mejor trabajo en equipo, logrando de esta manera un sentido de pertenencia con la empresa, ofreciendo servicios de movilidad a la comunidad de forma respetuosa, responsable, segura e íntegra.</p>	<p>F2, A5: Impulsar por parte de la gerente de realizar actividades de recreación y motivación empresarial para los empleados, contribuyendo a que las personas busquen pertenecer a la transportadora, de esta manera seguir disminuyendo la tasa de desempleo, puesto que estas actividades no las implementan en las otras empresas que conforman la unión temporal.</p>
<p>F3, O6: Establecer convenios con instituciones como Sena y Comfamiliar, y otras entidades que ofrezcan formación, permiten desarrollar competencias laborales y capacitaciones frente a las atenciones al cliente, logrando captar y atraer más usuarios, ampliando la cobertura y brindando un servicio público de transporte urbano de calidad.</p>	<p>F3, F6, A4: Contar con un capital neto de trabajo sostenible, permite realizar inversiones a corto plazo, de tecnologías de punta que, para su utilización, cuenta con instituciones como el Sena y Comfamiliar que permiten desarrollar competencias laborales y capacitaciones frente a la utilización de estos recursos tecnológicos y así lograr un seguimiento y control del transporte.</p>
<p>F4, O3, O4: Ofrecer servicios de transporte público urbano de pasajeros, de calidad, en la ciudad de Pasto y los corregimientos aledaños, gracias a la implementación de tecnologías de la información y la comunicación que contribuyen a prestar un mejor servicio, que junto a la LEY 769 DE 2002, que respalda y regula la seguridad y movilidad de transporte terrestre.</p>	<p>F4, A3: Ofrecer servicios de transporte público urbano de pasajeros, de calidad, en la ciudad de Pasto y los corregimientos aledaños, contribuye a reducir los índices de accidentalidad de peatones y pasajeros que se movilizan en el transporte ilegal de la ciudad.</p>

<p>F5, O4, O6: Promover la LEY 769 DE 2002, que regula la seguridad y movilidad del transporte terrestre, y avala a las empresas para la adquisición de vehículos; la transportadora cuenta con un parque automotor, conformado por 98 buses y/o busetas, de esta manera, ofrece un servicio público de transporte urbano, amplio y con mayor cobertura en la ciudad.</p>	<p>F5, A2: Tener un parque automotor compuesto por 98 vehículos, permite que la empresa tenga el aval del ministerio de transporte, para prestar este servicio de transporte público urbano, se busca disminuir el uso del transporte ilegal (Mototaxismo), con ayuda de la implementación de campañas publicitarias que impulsen el uso seguro y eficaz de buses y busetas.</p>
<p>F6, O1, O2, O4, O5: Contar, con un capital de trabajo sostenible, es posible ofrecer a la comunidad servicios de movilización oportunos, óptimos y seguros, tanto en la zona urbana, como a los corregimientos aledaños del municipio; cumpliendo así con las normas que exige la LEY 769 DE 2002, y permitiendo que los usuarios puedan acceder a este servicio gracias a que los índices de inflación han decrecido.</p>	
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA D.O. (Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA D.A. (Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas)</p>
<p>D1, D2, O4, O5, O6: A pesar de que la unión temporal, trae muchos beneficios para la empresa, también existen algunos inconvenientes, puesto que no se pueden realizar políticas independientes, lo que ha causado que la gerencia de la transportadora no ha logrado realizar lineamientos estratégicos que permitan el crecimiento de la empresa; sin embargo una posibilidad de disminuir estos problemas, sería que la unión temporal se apoye en la LEY 769 DE 2002, por medio de la cual se adopta el Código Nacional de Tránsito Terrestre, logrando unificar los intereses de las 4 organizaciones y así mejores sus prácticas internas, que les permitan atraer más usuarios tanto de la zona urbana, como de los corregimientos aledaños al municipio, ampliando la cobertura frente a los servicios públicos de transporte urbano.</p>	<p>D1, A1, A2: Solucionar los inconvenientes dentro de la unión temporal con las otras empresas asociadas, a través de la implementación de prácticas y políticas integrales sobre estrategias de mejora en eficacia y eficiencia de prestación del servicio, reduciendo de esta manera el uso del transporte ilegal (Mototaxismo), y de esta manera evitar dificultades a nivel de orden público que afectan al municipio.</p>
<p>D3, O1, O2: Aprovechar la inflación en los índices de precios al consumidor, como han decrecido en el último año, esto</p>	<p>D2, A3: Realizar un plan de acción integral sobre estrategias de mejoramiento tanto en sus servicios</p>

<p>contribuye a que la estación de servicio y almacén, que son tercerizados, se beneficien, y contribuyan a ofrecer servicios de movilización a los usuarios del municipio, generando desarrollo para la empresa y la región</p>	<p>como en sus procesos internos, y teniendo en cuenta que actualmente son una sistema unificado, la gerencia de la transportadora no ha logrado realizar lineamientos estratégicos que permitan el crecimiento de la empresa, por lo tanto se busca que la unión temporal implemente un plan de acción que permita disminuir el número de accidentes de peatones y pasajeros que usan el transporte ilegal, ofreciendo el SIT un mejor servicio.</p>
<p>D4, D5, D6, O3: Contribuir en la implementación de tecnologías de la información y comunicación de punta, se busca dar solución a los inconvenientes internos referentes a la cancelación de pagos quincenales para los conductores; igualmente estas herramientas tecnológicas pueden contribuir en la implementación de las dos áreas funcionales como son la de talento humano y marketing que aún no existen dentro de la transportadora.</p>	<p>D3, D4, A4: Ayudar con los servicios tercerizados, que ofrece la Estación de servicio y el almacén, que se encuentran ubicados en las oficinas de la transportadora, optimizar los procesos al momento de cancelar las quincenas de los conductores, haciendo que el pago sea unificado y eficaz.</p>
	<p>D5, D6, A5: Implementar dentro de la transportadora la creación de las áreas de talento humano y la de marketing, para solventar de manera más eficiente las necesidades de la población de la zona urbana, como de los corregimientos aledaños del municipio a nivel de movilidad, permitiendo organizar de forma apropiada a los empleados antiguos y nuevos, generando sentido de pertenencia; y de esta manera presten un mejor servicio; además de buscar que a través de la implementación de estrategias de mercadeo se posicione la transportadora en toda la región.</p>

Fuente. Elaboración Propia

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El presente trabajo de direccionamiento estratégico, para la empresa de transporte Autobuses del Sur S.A.S., se elaboró con prospectiva, con año de inicio el 2019, con una duración de 5 años, hasta el 2023, conservando una ventana de oportunidad de cambio.

Buscando contribuir en la toma de las decisiones de la empresa en los diferentes procesos internos de la transportadora, este direccionamiento estratégico, propende por suplir las posibles contingencias que se presenten por los cambios operativos o administrativos.

8.1. VISIÓN

“En el 2023, ser una empresa pionera en el Sistema Estratégico de Transporte Público en la Unión Temporal Ciudad Sorpresa enmarcada en la excelencia, calidad y responsabilidad social en el momento de prestar el servicio de transporte urbano en la Ciudad de Pasto, generando confianza, seguridad y fidelización con nuestros socios, accionistas y usuarios”.

8.2. MISIÓN

- **Filosofía, principios y valores:** Autobuses del Sur S.A.S., tiene como filosofía, poner a disposición de los usuarios toda su capacidad operativa y administrativa, para prestar un servicio de transporte público con competitividad, capacidad, consistencia y confiabilidad, solidaridad y trabajo en equipo buscando siempre contribuir al bienestar de la comunidad de Pasto a través del operador del SETP Ciudad Sorpresa.
- **Productos y servicios:** La empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S., ofrece servicios de transporte de pasajeros en la ciudad de Pasto y los corregimientos aledaños, a través del operador del Sistema Estratégico de Transporte Público Ciudad Sorpresa.
- **Usuarios y clientes:** los usuarios y clientes de la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S., es toda la población que habita y visita la ciudad de San Juan de Pasto, entre los que se encuentran, la población infantil, adolescentes, hombres, mujeres y adultos mayores sin distinción de raza o sexo.
- **Mercado meta:** El mercado meta de la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S. son todos los usuarios que necesiten el servicio de transporte público urbano en la Ciudad de San Juan de Pasto y los corregimientos aledaños.
- **Conocimiento y tecnología:** Dentro de este concepto tenemos los avances que la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S. ha adelantado en cuestión de monitoreo satelital en los buses a través de los cuales opera, así como

también las cámaras de vigilancia y los sistemas electrónicos de recaudo que están en proceso de ejecución.

- **Responsabilidad social:** Para cumplir con la responsabilidad social de la región la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S. ha dispuesto su capacidad administrativa y operativa para prestar un servicio de transporte público integrada al SETP que cumpla con los objetivos propuestos de hacer partícipes a todos los segmentos de la sociedad de un servicio de calidad que cumpla con las expectativas de los usuarios.
- **Imagen pública:** La prestación del servicio de la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S. buscan satisfacer las necesidades de la población y al mismo tiempo ser accesibles a todos los usuarios.
- **Declaración de la misión:** “Somos una empresa de Transporte Público Urbano, operado a través de la Unión Temporal Ciudad Sorpresa, con la vocación de cumplir y satisfacer las expectativas y necesidades de las diversas áreas funcionales de nuestra empresa y los usuarios que utilizan nuestros servicios, propendiendo por generar valor agregado y responsabilidad social a cada uno de nuestros procesos y fomentando el uso masivo del transporte público”.

8.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Objetivos De Crecimiento**

- Lograr expandir el parque automotor con buses y busetas que reemplacen los modelos de años anteriores a 2014, con el fin de contar con una flota renovada, segura y moderna, que permita impactar a los usuarios que usan este tipo de transporte.
- Fomentar el desarrollo del talento humano, su creatividad, su afinidad a los objetivos, misión y visión de la organización, en concordancia al desarrollo personal dentro de la organización, generando sentido de pertenencia con la empresa y promover sus servicios

- **Objetivo Financiero**

- Disminuir el pasivo de la empresa transportadora de Autobuses del Sur S.A.S., buscando reducir la partida de otros Pasivos, cuenta Depósitos Recibidos, donde se registran las cuentas de los aportes de los socios con el objetivo de renovar el parque automotor cuando ya ha cumplido con la vida útil establecida por la ley y contar con una flota de transporte operativa más actualizada y competitiva, logrando estabilidad y generando confianza a los empleados.

- **Objetivo De Calidad**

- Contribuir al desarrollo integral de los funcionarios operativos de la Transportadora de Autobuses del Sur S.A.S, mediante capacitación, desarrollo personal y de competencias, con el fin de buscar la prestación de un servicio de transporte público con seguridad, calidad y de esta manera lograr la satisfacción de los usuarios.

- **Objetivo De Innovación**

- Completar y finalizar el proceso de instalación de la plataforma tecnológica que se dio inicio con las cámaras de seguridad en los Buses y Busetas, e iniciar con el proceso de recaudo electrónico y la app de servicio propuesta en el SETP, generando un impacto positivo frente a la comunidad a nivel de confianza y seguridad vial.

- **Objetivos Competitivos**

- Buscar la fidelización de los usuarios del servicio de transporte urbano en la ciudad de Pasto y sus corregimientos, mediante la prestación de un servicio con calidad y seguridad.
- Modernizar el parque automotor con vehículos que ofrezcan información de las paradas en tiempos reales, modelo previsto en SETP, pero que no se ha cumplido en las otras empresas que conforman la Unión Temporal.
- Instalación de un 100% de las cámaras de seguridad y de los sistemas de localización geográfica GPS, generando confianza y seguridad en los usuarios.
- Buscar la acreditación institucional de la Transportadora de Autobuses del Sur S.A.S., ya que, en la conformación de la Unión Temporal Ciudad Sorpresa, no hay ninguna empresa que haya iniciado este proceso que será de obligatorio cumplimiento para los próximos años.

- **Objetivos De Responsabilidad Social**

- Contribuir a la comunicación de la comunidad en la ciudad de Pasto y sus corregimientos mediante un servicio de transporte ágil, de calidad y con responsabilidad social en cada una de sus rutas.
- Fomentar el uso del servicio de transporte público urbano, con el fin de disminuir la contaminación vehicular, de medio ambiente, de sonido y otras emisiones que afectan a la ciudadanía, haciendo uso de este medio.

8.4. ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S es una organización que busca ser referente con respecto a las otras empresas de transporte que están incluidas en la Unión Temporal Ciudad Sorpresa, buscando así posicionamiento y rentabilidad a través de la operatividad en el tiempo. Para ello la empresa coloca los siguientes pilares para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Buscar el posicionamiento del transporte público urbano, ya que en la actualidad la informalidad a través del mototaxismo, el taxi colectivo y los automóviles piratas han desplazado la utilización del mismo. Este posicionamiento se basa en el buen servicio que los conductores puedan prestar desde la recogida y el descenso de los pasajeros. De igual manera el estricto cumplimiento de las normas de tránsito sobre los límites de velocidad y el buen uso de los paraderos previstos para cada ruta.
- Se estudia la posibilidad de poder extender los horarios de las rutas en las horas de la noche, con el fin de brindar un mejor servicio para todos los usuarios que requieren transportarse debido a sus actividades como trabajadores o estudiantes.
- Buscar los espacios para la integración de los diversos empleados de la empresa, con el fin de compartir experiencias de éxito, buenas prácticas y mejoras en la parte operativa y mecánica de los vehículos, ofreciendo estrategias que busquen la satisfacción de los pasajeros y mejorando la rentabilidad de los socios. Dentro de estos espacios también se debe manejar talleres del estrés y pausas activas.
- Compartir y socializar los avances en la implementación de los aspectos restantes de la Unión Temporal Ciudad Sorpresa, en cuanto a la infraestructura y adecuación tecnológica que tendrán las empresas, con los administrativos, conductores y los usuarios del transporte público, con el fin de propiciar y fomentar el correcto uso de este medio.
- Realizar una búsqueda permanente de mejorar los tiempos de despacho, frecuencias y rotación de los grupos de conductores, con el fin de que las rutas y los objetivos de servicio se cumplan.
- Simplificar procesos operativos administrativos y operativos con las “hojas de Vida” de cada uno de los buses. Proceso que consiste en realizar un informe físico que se presenta ante la Secretaria de Tránsito Municipal diariamente, donde se plasma el récord mecánico, operativo y de accidentabilidad de cada uno de los vehículos de la empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S. Este proceso se busca sea digital y en consonancia con la entidad municipal, ahorrando tiempo y tramites.
- Propender porque el parque automotor este en excelentes condiciones de presentación física y por supuesto mecánicas, que le permita al usuario tomar este medio de transporte como principal, antes de los alternativos.

- Fomentar a través de medios de comunicación masivos la utilización del sistema de transporte público urbano, constituyéndolo como un medio seguro, de calidad y de cubrimiento que le permitirá al usuario transportarse en la ciudad de Pasto y sus corregimientos.
- Realizar campañas de mantenimiento técnico mecánico preventivo, con el fin de que los vehículos no deban cesar sus operaciones por este tipo de percances y así se pueda tener la completa garantía que el parque automotor brinde total seguridad a sus usuarios y conductores.

Para poder desarrollar la estrategia de la Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S., se recurrió a las matrices BCG y la diferenciación. A continuación, se aplica cada una de ellas:

8.4.1. Estrategia BCG

Esta estrategia fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los años 70's, la cual consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la empresa; esta se compone de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes esta simbolizada por una caricatura.

En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

En la tabla 27, denominada, Porcentaje Participación en el mercado del transporte público urbano en la ciudad de Pasto, se pueden observar las empresas de transporte que conforman el SETP Ciudad Sorpresa y la cantidad de pasajeros movilizados diariamente.

Tabla 28. Porcentaje de participación

SETP Unión Temporal Ciudad Sorpresa	Pasajeros Movilizados	Porcentaje participación mercado	Parque Automotor
Cooperativa Americana de Transportes S.A.S	43.443	34,25%	175
Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad De Pasto S.A.S	35.820	28,24%	150
Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S.	29.021	22,88%	97
Empresa de Transportes Ejecutivos S.A. TESA	18.557	14,63%	81
TOTAL	126.840	100,00%	503

Fuente: Diseño Operacional del SETP de la ciudad de Pasto

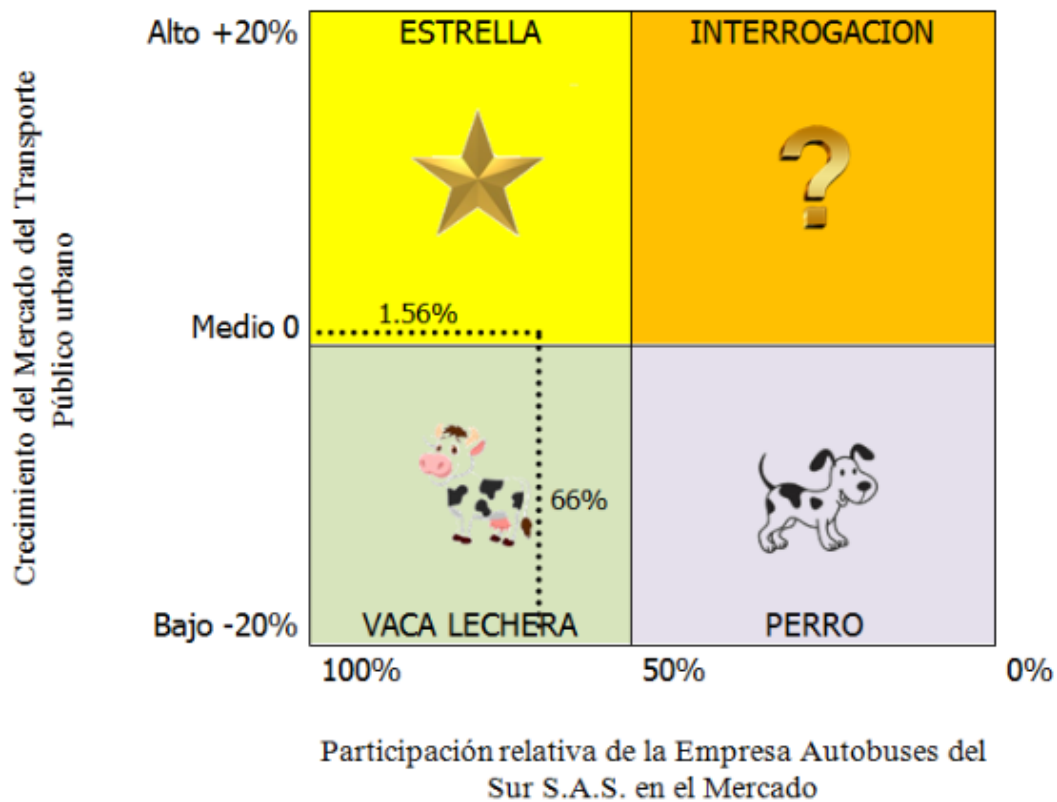
Basándonos en la tabla 29, porcentajes de participación en el mercado, la posición de la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S. tiene una posición relativa del 66%.

Esta operación resulta de tomar el número total de pasajeros movilizados por la empresa con mayor participación, en este caso Cooperativa Americana de Transportes S.A.S, con 43.443 pasajeros versus 29.021 pasajeros movilizados por la Empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S.

El porcentaje de crecimiento promedio dado para el transporte público urbano en las ciudades que han implementado los SETP, está dado en un 1.56%, en cifras proporcionadas por el SETP Pasto Unión Temporal Ciudad Sorpresa, dado que el uso de este medio ha estado a la baja en algunas de las ciudades que están en desarrollo de tales sistemas.

En la tabla 28, denominada, Estrategia BCG, se indica los 4 tipos de cuadrantes y la ubicación de los servicios para la Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S.

Figura 53. Estrategia BCG



Fuente. Elaboración Propia

8.4.2. Estrategia ANSOFF

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras

palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen. Actualmente la Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S, solo maneja el servicio de transporte público y no tiene más unidades de negocio a potencializar, por ende, no se realiza el estudio de esta matriz.

8.4.3. Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia busca que el servicio que ofrece la Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S. sea percibido de una manera diferente con respecto a las otras tres empresas de transporte que operan en el SETP Ciudad Sorpresa. Por esta razón se han destacado ciertos aspectos que son fundamentales dentro de la compañía, los cuales vamos a describir a continuación:

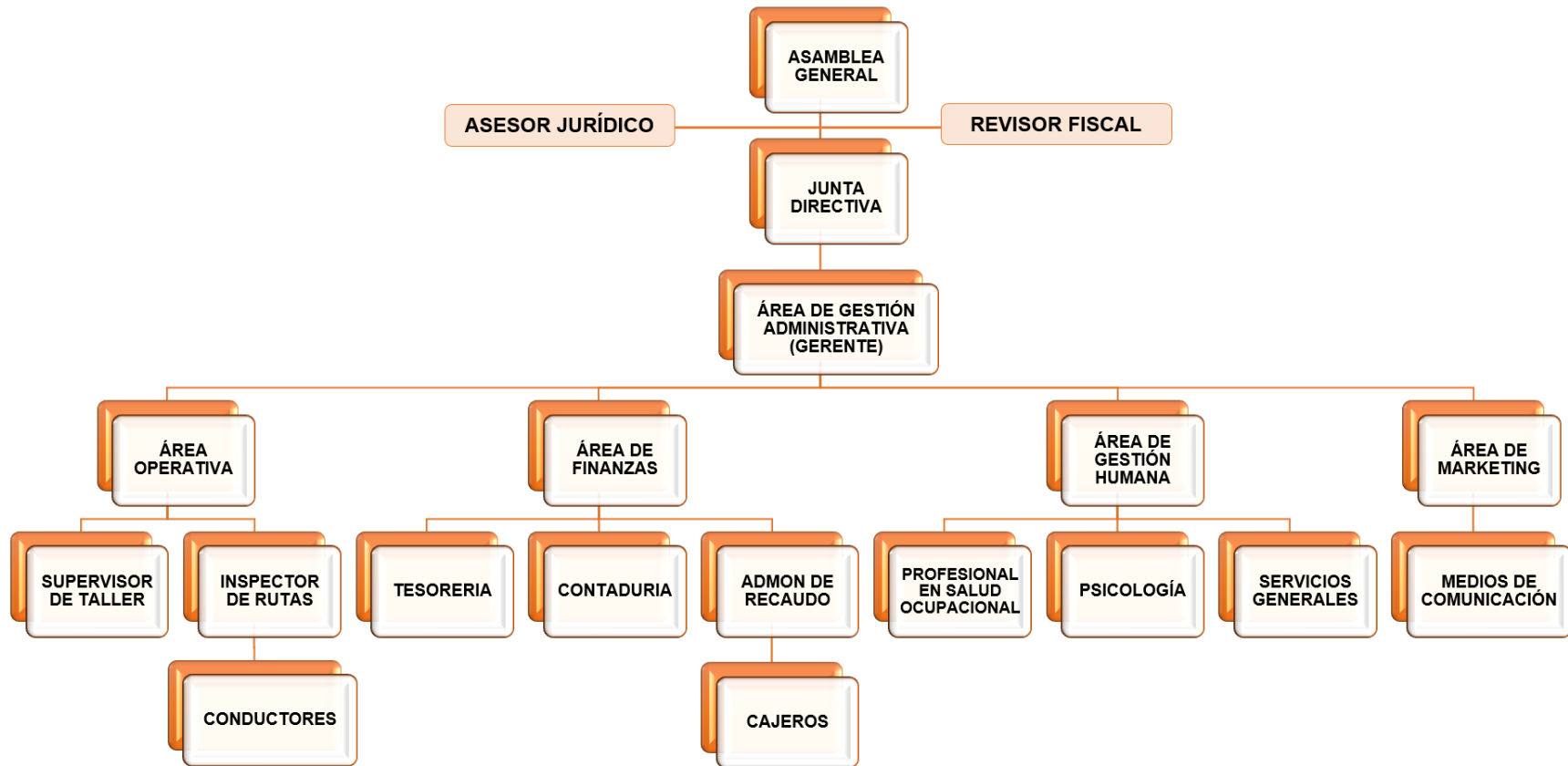
- Potencialización del talento humano, tomando como referencia los 97 conductores que trabajan para la Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S., se les capacita en aspectos humanos y de servicio, se busca espacios de integración y esparcimiento para interactuar con ellos y finalmente se les tiene en cuenta para tomar decisiones que afectan el proceso operativo de la empresa. Esto es un referente con otras empresas, porque realizando la investigación se ha definido que el sentido de pertenencia de los empleados a las transportadoras es en muchos casos exclusivamente laborales.
- La Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S. cuenta con alianzas estratégicas, en este caso en particular, con la estación de servicio, que provee de combustibles y todo lo relacionado con el mantenimiento preventivo del parque automotor, un almacén que puede proveer lo relacionado en autopartes, un salón de eventos donde se pueden atender reuniones de tipo social y corporativos y una infraestructura que le permite al personal administrativo y financiero un proceso continuo de las operaciones de la empresa y una adecuada atención al cliente interno y externo. De esta manera los socios y dueños de los buses pueden realizar la mayor parte de los procesos de mantenimiento y abastecimiento de combustible en un solo lugar, accediendo a financiación sin mayores contratiempos en cada uno de estos servicios.
- En la búsqueda de ser una empresa cada día más efectiva y que pueda atraer más usuarios al sistema de transporte urbano, la instalación tecnológica de cámaras de seguridad que actualmente tienen todos los buses de la Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S. y que las otras empresas aún están en proceso de implementación, brindan mayor seguridad para los ocupantes de los buses, consolidándose como una empresa que siempre esta presta a los cambios en la prestación del servicio y las necesidades del pasajero.

8.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la transportadora Autobuses del Sur S.A.S., se busca implementar una nueva estructura organizacional de tipo **funcional**, puesto que cada eslabón tiene un jefe directo, que está a cargo de los subprocesos de la organización, y es quien mejor conoce las diferentes tareas de cada área, además se pretende implementar las dos áreas funcionales con las que actualmente no cuenta la empresa.

Figura 54. Organigrama Autobuses del Sur S.A.S.

NUEVO ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TRANSPORTADORA AUTOBUSES DEL SUR S.A.S



Fuente. Elaboración Propia

9. PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de poder implementar acciones que nos permitan lograr los objetivos propuestos en el presente plan de direccionamiento estratégico en la Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S., se hace necesario desarrollar la estrategia a través del diseño de un plan de acción.

Este plan de acción comprendido desde el año 2019 al año 2023, integra los programas y proyectos de las áreas funcionales de la Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S. Es muy importante que este plan de acción para la Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S., se ajuste a las eventualidades en el cumplimiento de los logros y metas trazados, acorde al cumplimiento de las actividades, los recursos y el presupuesto.

A continuación, se muestra el plan de acción de la Empresa de Transportes Autobuses del Sur S.A.S., tabla 29, donde se describen los objetivos, las actividades, los recursos, el presupuesto, los responsables, los indicadores y los años en los cuales se pretende cumplir con las metas propuestas en las áreas de Gestión Administrativa y Gerencial, Operaciones, Finanzas, Gestión Humana y por último Marketing.

- **Objetivos:** estos se tomaron del desarrollo del análisis interno en cada una de las áreas funcionales de la empresa de transportes Autobuses del Sur S.A.S., con el propósito de lograr una dirección de la empresa en largo plazo, para el cual ha formulado su plan estratégico. Los objetivos estratégicos forman y despliegan el plan estratégico con los planes operativos, procesos y demás actividades tendientes a mejorar la organización.
- **Estrategia DOFA:** Estrategias escogida del análisis DOFA, que puede ser utilizada e implementada en cada uno de los objetivos, diseñados para el plan de acción.
- **Actividades:** para poder cumplir con los objetivos anteriormente propuestos, es necesario realizar acciones como por ejemplo la capacitación, división de trabajo, asignación de recursos, elaboración de informes y otras acciones que al ejecutarse nos brindaran la realización del plan estratégico.
- **Recursos:** son fuentes o suministros con los cuales se producen beneficios, ya sean materiales, humanos, naturales, tecnológicos, del medio ambiente, de competencia y sostenibilidad.
- **Presupuesto:** es el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica, ya sea empresarial o pública, el cual contiene ingresos y egresos correspondientes a cada periodo.
- **Responsables:** Cada una de las actividades tendrá un responsable con el fin de garantizar que los objetivos se logren de manera eficiente.
- **Indicadores:** se caracteriza específicamente en ser observable y medible; puede ser usada para medir los cambios y progresos en un determinado tiempo.

Tabla 29. Plan de Acción

Plan de Acción para la empresa de Transporte Autobuses del Sur S.A.S.

ÁREA FUNCIONAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA										
Estrategia DOFA	Actividades	Recursos	Presupuesto	Responsable	Indicadores	METAS				
						2019	2020	2021	2022	2023
Objetivo 1: Diseñar lineamientos estratégicos que permitan el crecimiento de la empresa										
Establecer convenios con instituciones como Sena y Comfamiliar, y otras entidades que ofrezcan formación, permiten desarrollar competencias laborales y capacitaciones frente a las atenciones al cliente, logrando captar y atraer más usuarios, ampliando la cobertura y brindando un servicio público de transporte urbano de calidad.	1. Recopilar la información sobre las funciones que realiza cada colaborador dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$20.000.000	Gerencia	Número de empleados encuestados / Total de empleados	35%	25%	20%	15%	5%
	2. Elaborar los manuales de funciones y de procedimientos de los cargos y áreas existentes en la organización.			Gerencia y Área de talento Humano (Cuando este creada)	% de aceptación de los manuales de funciones y procedimientos	10%	10%	20%	30%	30%
	3. Socializar y divulgar los manuales elaborados con el fin de implementar su ejecución.				% de aceptación de los empleados, frente a la implementación	15%	20%	25%	20%	20%

Continúa

Objetivo 2: Mejorar la comunicación y participación en la Unión Temporal Ciudad Sorpresa										
Establecer convenios con instituciones como Sena y Comfamiliar, y otras entidades que ofrezcan formación, permiten desarrollar competencias laborales y capacitaciones frente a las atenciones al cliente, logrando captar y atraer más usuarios, ampliando la cobertura y brindando un servicio público de transporte urbano de calidad.	4. Realizar propuestas de mejoramiento continuo, partiendo de las buenas prácticas de cada una de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$8.000.000	Gerencia y personal administrativo	% de implementación de las buenas practicas	35%	25%	20%	10%	10%
	5. Compartir los lineamientos estratégicos de las empresas o fomentar su creación con el fin de unificar criterios empresariales, en torno a la prestación del servicio				% de aceptación de los empleados, frente a los nuevos lineamientos estratégicos.	35%	25%	15%	15%	10%
Objetivo 3: Mejorar la posición corporativa de la empresa con procesos encaminados a la Calidad en el Servicio										
Realizar un plan de acción integral sobre estrategias de mejoramiento tanto en sus servicios como en sus procesos internos, permitiendo el crecimiento de la empresa, disminuyendo el número de accidentes de peatones y pasajeros que usan el transporte ilegal, ofreciendo el SIT un mejor servicio.	6. Implementar los procesos y acciones con el fin de lograr la certificación de calidad ISO.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$ 40.000.000	Gerencia	% de implementación de los procesos de certificación	40%	30%	15%	10%	5%
	7. Involucrar a los colaboradores en la misión y visión propuestas en el plan de direccionamiento o estratégico para su conocimiento e implementación.				% de aceptación del direccionamiento estratégico	40%	25%	15%	10%	10%

ÁREA FUNCIONAL DE OPERACIONES

Estrategia DOFA	Actividades	Recursos	Presupuesto	Responsable	Indicadores	METAS				
						2019	2020	2021	2022	2023
Objetivo 4: Ampliar la cobertura de la Empresa										
Contar con un capital neto de trabajo sostenible, permite realizar inversiones a corto plazo, de tecnologías de punta que, para su utilización, cuenta con instituciones como el Sena y Comfamiliar que permiten desarrollar competencias laborales y capacitaciones frete a la utilización de estos recursos tecnológicos y así lograr un seguimiento y control del transporte.	8. Buscar nuevas líneas de financiación para ampliar el parque automotor o renovar la flota existente y cumplir con los requerimientos del ministerio de transporte en lo referente a chatarrización.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tiempo 	\$15.000.000	Gerencia, área operativa, área financiera	% de financiación para la implementación del parque automotor	40%	20%	20%	10%	10%
	9. Diseñar propuestas para tener mayor participación en las rutas compartidas e incrementar el índice de ocupación de las mismas.									
Objetivo 5: Buscar alianzas estratégicas con proveedores de servicios										
Ayudar con los servicios tercerizados, que ofrece la Estación de servicio y el almacén, que se encuentran ubicados en las oficinas de la transportadora, optimizar los procesos al momento de cancelar las quincenas de los conductores, haciendo que el pago sea unificado y eficaz.	10. Buscar la fidelización de todos los accionistas en los servicios de almacén y serviteca, con el propósito de financiarlos, como en la actualidad sucede con el combustible.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$500.000	Gerencia y gestión humana (Cuando este creada)	Numero de accionistas fieles al servicio de almacén y serviteca/ Total de Socios	20%	30%	40%	10%	10%

Aprovechar la inflación en los índices de precios al consumidor, como han decrecido en el último año, esto contribuye a que la estación de servicio y almacén, que son tercerizados, se beneficien, y contribuyan a ofrecer servicios de movilización a los usuarios del municipio, generando desarrollo para la empresa y la región.	11. Realizar alianzas con proveedores regionales, con el fin de brindar campañas de seguridad vial y mantenimiento preventivo del parque automotor.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$500.000	Gerencia	% de alianzas realizadas	35%	25%	15%	15%	10%
	Objetivo 6: Participación Accionaria en la Estación de Servicio									
	12. Lograr una participación accionaria dentro de la Estación de Servicio la cual se encuentra terciarizada para generar una nueva fuente de ingresos no operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$50.000.000	Gerente, Socios, y Estación de servicios	% de aceptación por parte de los accionistas para participar dentro de la estación de servicio	10%	15%	20%	25%	30%

ÁREA FUNCIONAL DE FINANZAS

Estrategia DOFA	Actividades	Recursos	Presupuesto	Responsable	Indicadores	METAS				
						2019	2020	2021	2022	2023
Objetivo 7: Obligaciones contables y utilización del capital neto de trabajo										
Contribuir en la implementación de tecnologías de la información y comunicación de punta, se busca dar solución a los inconvenientes internos referentes a la cancelación de pagos quincenales para los conductores; igualmente estas herramientas tecnológicas pueden contribuir en la implementación de las dos áreas funcionales como son la de talento humano y marketing que aún no existen dentro de la transportadora.	13. Cumplir con las normas y requisitos por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales correspondientes a la implementación de NIIF y factura electrónica en la contabilidad de la empresa transportadora	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$40.000000	Gerencia y área financiera (Contador y tesorero)	% de cumplimiento de las normas y requisitos por parte de la dirección frente a impuestos	40%	20%	20%	10%	10%
	14. Realizar un presupuesto tributario y un presupuesto de costos y gastos, de manera que la empresa pueda cumplir con las obligaciones fiscales y laborales durante la vigencia del año presupuestado			Área financiera (Contador y tesorero)	% de Cumplimiento del presupuesto tributario realizado anualmente	40%	25%	25%	5%	5%

Continúa

Objetivo 8: Implementación de Software Contable

<p>Contar con un capital neto de trabajo sostenible, permite realizar inversiones a corto plazo, de tecnologías de punta que, para su utilización, cuenta con instituciones como el Sena y Comfamiliar que permiten desarrollar competencias laborales y capacitaciones frente a la utilización de estos recursos tecnológicos y así lograr un seguimiento y control del transporte.</p>	<p>15. Evaluar y contratar un mejor software contable que les permita agilizar los procesos de preparación, liquidación y pagos de las nóminas del personal operativo y administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	<p>\$35.000.000</p>	<p>Área financiera (Contador y tesorero)</p>	<p>% de presupuesto ofrecido por parte de la gerencia para la implementación del software</p>	<p>40%</p>	<p>20%</p>	<p>20%</p>	<p>10%</p>	<p>10%</p>
--	---	--	---------------------	--	---	------------	------------	------------	------------	------------

ÁREA FUNCIONAL DE GESTIÓN HUMANA										
Estrategia DOFA	Actividades	Recursos	Presupuesto	Responsable	Indicadores	METAS				
						2019	2020	2021	2022	2023
Objetivo 9: Crear el departamento de talento humano										
Implementar dentro de la transportadora la creación del área de talento humano, para solventar de manera más eficiente las necesidades de la población de la zona urbana, como de los corregimientos aledaños del municipio a nivel de movilidad, permitiendo organizar de forma apropiada a los empleados antiguos y nuevos, generando sentido de pertenencia; y de esta manera presten un mejor servicio.	16. Diseñar, planear e implementar el área de talento humano con el fin de separarlo del área gerencial, y así propender por el bienestar de todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$ 20.000.000	Gerencia	Número de empleados requeridos para la implementación del área	15%	15%	20%	20%	30%
	17. Implementar programas de capacitación, inducción, reinducción y formación continua, en aspectos propios a cada área.				Número de personal idóneo a contratar	15%	15%	20%	20%	30%
Impulsar por parte de la gerente de realizar actividades de recreación y motivación empresarial para los empleados, contribuyendo a que las personas busquen pertenecer a la transportadora, de esta manera seguir disminuyendo la tasa de desempleo.	18. Implementar un programa de clima laboral que incluya actividades de manejo de estrés, trabajo en equipo, liderazgo y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$50.000.000	Gerencia	Asistentes actividades/ total de empleados	20%	20%	15%	15%	30%
	19. Realizar actividades de recreación grupal, que promuevan la integración y el sano esparcimiento				% de satisfacción sobre la actividad recreativa realizada	5%	10%	15%	30%	40%
Objetivo 10: Diseñar un plan de bienestar social										

Continúa.

Objetivo 11: Programa de Estímulos

Realizar por parte de la gerencia actividades de recreación y motivación empresarial para los empleados, generando disminución de estrés y un mejor trabajo en equipo, logrando de esta manera un sentido de pertenencia con la empresa, ofreciendo servicios de movilidad a la comunidad de forma respetuosa, responsable, segura e íntegra.	20. Reconocer al mejor empleado por la excelente labor, medido por indicadores de compañerismo, responsabilidad y trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$12.000.000	Gerencia	% de satisfacción de los empleados por este tipo de reconocimiento	15%	20%	20%	15%	30%
	21. Promover con incentivos al empleado que se destaque con el mejor desempeño mensual en el área operativa reflejado en días de descanso				% de satisfacción de los empleados por este tipo de incentivos	15%	15%	10%	20%	40%

ÁREA FUNCIONAL DE MARKETING										
Estrategia DOFA	Actividades	Recursos	Presupuesto	Responsable	Indicadores	METAS				
						2019	2020	2021	2022	2023
Objetivos 12: Crear el área funcional de Marketing										
Implementar dentro de la transportadora la creación del área de marketing, para solventar de manera más eficiente las necesidades de la población de la zona urbana, como de los corregimientos aledaños del municipio a nivel de movilidad, permitiendo organizar de forma apropiada a los empleados antiguos y nuevos, generando sentido de pertenencia; y de esta manera presten un mejor servicio; además de buscar que a través de la implementación de estrategias de mercadeo se posicione la transportadora en toda la región.	22. Contratar una agencia de mercadeo y publicidad con el fin de diseñar un plan de mercadeo para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Tiempo • Equipos Tecnológicos 	\$25.000.000	Gerencia y área financiera	% de alcance del plan de mercadeo anual	5%	10%	30%	40%	15%
	23. Implementar acciones de marketing en cada una de las rutas para fomentar el buen uso del transporte público urbano con la Unión Temporal			Gerencia y área de marketing (Cuando este creada)	% de implementación de las acciones de marketing	10%	20%	25%	25%	15%
	24. Realizar análisis de mercados, para detectar las oportunidades y preferencias de los usuarios			Gerencia y área de marketing (Cuando este creada)	% de mercados alcanzados/ % de mercados propuestos	10%	10%	25%	35%	20%

Fuente. Esta Investigación.

CONCLUSIONES

- La empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S se vinculó al consorcio Unión Temporal Ciudad Sorpresa, el cual es el operador del Sistema Estratégico de Transporte para la Ciudad de Pasto, creado en el año 2009 para ciudades intermedias; esta es conformada por tres empresas de transporte adicional, las cuales operan en su totalidad 23 rutas propias y complementarias.
- La empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S es una organización que presta el servicio público de transporte urbano en la ciudad de Pasto y sus corregimientos aledaños, con una base operativa de 3 rutas propias y 3 compartidas dentro del sistema estratégico de transporte Ciudad Sorpresa.
- Una de las falencias de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, es que no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico, generado dificultades administrativas, obstaculizando el control y seguimiento en las áreas que actualmente existen.
- Realizado el análisis del entorno de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, se logró identificar la importancia del transporte público urbano en la ciudad de Pasto, puesto que contribuye a la movilización de los ciudadanos tanto en el casco urbano como en sus periferias más cercanas, propendiendo por prestar un servicio de calidad, óptimo y oportuno. De igual manera se pudo identificar que los transportes ilegales propician los mayores índices de accidentabilidad e inseguridad para los ciudadanos del municipio.
- El plan estratégico realizado para la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, en el capítulo de referenciación, evidencia que junto a las tres empresas que conforman la Unión Temporal Ciudad Sorpresa, por su labor y prestación de servicio de transporte público urbano, tienen una participación importante dentro del mercado, logrando un posicionamiento significativo y trascendental dentro de la población Pastusa.
- El Sector del transporte público urbano, siempre será uno de los sectores más atractivo y necesario, por cualquier comunidad, el cual está regulado por normas, leyes y decretos que rigen el sistema integrado de transporte; generando confianza y seguridad en todo el municipio.
- A través del análisis interno de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, se pudo evaluar las debilidades y fortalezas de la organización, entre las que se resaltan la falta de áreas funcionales como talento humano y marketing, que contribuyan a una mejor organización, sentido de pertenencia y posicionamiento en el municipio; así mismo se detectó que tiene una importante participación en el mercado a pesar de las limitaciones en el parque automotor y en las rutas operadas por la empresa.

- El desarrollo e implementación del plan estratégico para la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, para el periodo 2019 al 2023, es necesario y beneficioso para la organización, puesto que contribuyen en la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos para el crecimiento de la empresa.
- El direccionamiento estratégico de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, está basado en replantear la misión y la visión de la organización; y plantear los objetivos estratégicos, encaminados al crecimiento, calidad, competitividad y responsabilidad social con toda la población del municipio.
- El plan de acción de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, se centra en el cumplimiento de los objetivos, a través de las estrategias DOFA, por las cinco áreas funcionales planteadas, y el porcentaje de cumplimiento que se puede alcanzar por año, cabe aclarar que se puede ajustar cada año, según el logro de cada actividad y cumplimiento de las metas.
- La construcción del plan estratégico para la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, aporó a los investigadores, una importante experiencia práctica, puesto que se aplicaron los conocimientos adquiridos en la formación académica, dentro de la organización en particular, contribuyendo al aprendizaje significativo, y al crecimiento a nivel personal y profesional.

RECOMENDACIONES

Puesto, que la Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S se encuentra en un alto grado de competitividad dentro del Sistema Estratégico de Transporte Público, de la ciudad de Pasto, es recomendable que las directivas tengan en cuenta el plan estratégico comprendido para los años 2019 al 2023, contribuyendo en su posicionamiento y crecimiento organizacional, por eso es preciso hacer las siguientes recomendaciones:

- El documento presentado como plan estratégico para la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, debe ser expuesto a todos los colaboradores y socios de la empresa, con el propósito de involucrarlos en la consecución de los objetivos aquí propuestos.
- Es muy relevante que la administración de la empresa mejore los canales de comunicación e información a través de medios tecnológicos que le permitan al usuario hacer mayor uso de los servicios que ofrece el Sistema Estratégico de Transporte, propiciando la disminución de medios de transporte ilegales y reduciendo los índices de inseguridad y accidentabilidad del municipio.
- Este plan de direccionamiento estratégico para la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S recomienda la puesta en marcha por parte de todos los trabajadores para el mejoramiento para las áreas funcionales, con los cuales se podrá hacer realidad la misión y visión de la organización.
- Es de suma importancia para la Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S crear e invertir en el área de Talento Humano, ya que a través de esta área se podrá educar y capacitar de manera continua al personal operativo y administrativo de la organización, ya que ellos son la imagen corporativa de la empresa, buscando ofrecer siempre servicios de calidad y excelencia.
- El desarrollo e implementación de los manuales de funciones para los colaboradores de la empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, permitirá conocer con claridad las actividades y tareas a desarrollar de una manera eficiente, facilitando la inducción y reinducción de cada uno de ellos y logrando así la potencialización de cada uno de los trabajadores.
- Se recomienda la creación del área de marketing para la Empresa transportadora Autobuses del Sur S.A.S, ya que, por medio de esta, se podrán diseñar estrategias para lograr una mejor posición frente a la competencia y así fidelizar a nuestros clientes en el uso del servicio del transporte público urbano en la Ciudad de Pasto.
- Realizar una evaluación comparativa de los indicadores y razones financieras, de manera periódica como herramienta para la toma de decisiones en el área tributaria y de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

AVANTE. Sistema Estratégico de Transporte Público de Pasto. Alcaldía de Pasto. Internet: (<http://avante.gov.co/>)

BETANCOURT Guerrero. Benjamín. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Poemia su casa editorial. Cali, Colombia. 261 pág.

BETANCOURT Guerrero. Benjamín. (2011). Entorno organizacional, Análisis y diagnóstico. Centro Editorial Universidad del Valle. Cali, Colombia. 92 pág.

BETANCOURT Guerrero. Benjamín. (2013). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Escuela Nacional del deporte. Cali, Colombia. 109 pág.

Biblioteca Virtual Universidad del Valle. Internet: (<http://biblioteca.univalle.edu.co/>)

CHIAVENATO, Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

CONTRERAS Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión. 152-181 pág.

COLOMBIA. LEYES, DECRETOS, ETC. (2016). Ley 788 de 2002, por la cual se reglamenta el Estatuto Tributario. Bogotá: Legis.

CONPES. Ministerio de Transporte. (2008). Colombia. 7 pág.

DAVID. Fred R. (2008). Conceptos de administración estratégica. 11ed. México D.F.: Prentice Hall.

Documentos soportes de la empresa Autobuses del Sur S.A.S.

E.S.E. Hospital francisco Valderrama. Servicio con sentido. Plan de Desarrollo. (2018). Internet: [<http://www.hfv.gov.co/index.php/e-s-e/plan-de-desarrollo>]

HISTORIA DE NARIÑO. Gobernación de Nariño. Internet: (<http://narino.gov.co/>)

IBARRA Gallarda José Ricardo. (2005). Estado del arte de la planificación estratégica. Internet (<http://www.gestiopolis.com/estado-arte-planificacion-estrategica>).

INFORME DE GESTION. (2016) Ministerio de Transporte. Colombia. 20 pág.

INTERCERAMIC. Metodología de Investigación. Capítulo 3. Colombia. (2010). Internet: (http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/capitulo3.pdf)

- LINEA BASE DE MOVILIDAD. (2013). Departamento Nacional de Planeación Pasto. 57 Pag.
- LITMAN. Todd. Evaluating. (2013). Public Transit Benefits and Costs. Best Practices Guidebook. British Columbia.
- MARTINEZ. Daniel y MILLA. Artemio. (2012). Análisis del Entorno. Editorial Díaz de Santos.
- MINTZBERG, H. (1999). Safari a la Estrategias. Ediciones Granica S.A. 551 Pág.
- MINTZBERG, H. (2012). La Estructuración de la Organizaciones. Editorial Ariel. 560 pág.
- MOLLER. ROL. (2004). La alternativa para el transporte público colectivo en Colombia. Universidad del Valle. 166 pág.
- NORMOGRAMA. Secretaría de Tránsito y Transporte de Pasto. Internet: (<http://pasto.gov.co/>)
- PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. (2014). Alcaldía Municipal de Pasto. 34 pág.
- PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. (2012). Gestión Estratégica Organizacional. 4ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- RUIZ, Medina. Manuel Ildefonso. BORBOA, Quintero. María del Socorro. RODRÍGUEZ, Valdez. Julio César. (2013). Revista Académica de Investigación. España. Internet: (<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>)
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. (2010). 10ed. Bogotá D. C.: 3R Editores.
- THOMPSON, A. (2008). Administración estratégica Teoría y casos. México, DF. Mcgraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DIRIGIDA A LOS SOCIOS Y USUARIOS DE LA EMPRESA AUTOBUSES DEL SUR S.A.S.



Maestría en administración
Universidad del Valle – universidad de Nariño
Cuestionario sobre la planeación estratégica dirigida a los socios y usuarios de la empresa Autobuses Del Sur S.A.S.

Objetivo: Conocer que tanto conocen los clientes y socios de la empresa Autobuses Del Sur S.A.S., sobre la planeación estratégica.

FORMULARIO _____

Por favor marque con una X su respuesta.

1. **Sexo:** Femenino Masculino
2. **Edad:** 18 a 25 años 26 a 40 años 41 a 60 años Más de 60 años
3. **¿Usted conoce el plan estratégico actual de la empresa?**
SI NO
4. **¿Usted conoce la misión de la empresa?**
SI NO
5. **¿Usted conoce la visión de la empresa?**
SI NO
6. **¿Usted conoce el organigrama de la empresa?**
SI NO
7. **¿Usted conoce los objetivos estratégicos de la empresa?**
SI NO
8. **¿Usted conoce las entidades que son competencia para la empresa?**
SI NO
8. **¿Usted conoce todos los servicios que la empresa ofrece?**
SI NO
9. **¿Usted conoce el número total de empleados, que laboran dentro de la empresa?**
SI NO
10. **¿Usted conoce, si la empresa realiza periódicamente asambleas?**
SI NO

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN

ANEXO B. ENCUESTA SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EMPLEADOS EN GENERAL DE LA EMPRESA AUTOBUSES DEL SUR S.A.S.



**Maestría en administración
Universidad del Valle – universidad de Nariño
Encuesta sobre la planeación estratégica dirigida al personal administrativo y empleados en general de la empresa Autobuses Del Sur S.A.S.**

Objetivo: Recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para la empresa Autobuses Del Sur S.A.S.

FORMULARIO _____

Por favor marque con una X su respuesta.

1. **Sexo:** Femenino Masculino
2. **Edad:** 18 a 25 años 26 a 40 años 41 a 60 años Más de 60 años
3. **Escolaridad:** Primaria Bachillerato Técnico Tecnológico Universitario
4. **Tipo de contrato laboral:** Termino Fijo Término indefinido No tiene contrato
5. **¿Cuánto tiempo lleva trabajado en la empresa?**
Menos de un año De 1 a 3 años De 3 a 5 años 5 años o más

6. ¿Cuál es su cargo, dentro de la empresa? _____

7. **Cuándo ingresó a la organización, recibió inducción relacionada con la empresa, en temas de:**

	Estructura organizacional	Funciones y responsabilidades	Valores corporativos	Objetivos fundamentales de la empresa
SI				
NO				

8. **¿Ha recibido incentivos por parte de la empresa?**
SI NO

9. **¿De qué tipo?**
Salariales De ascenso De reconocimiento

10. **¿Para desarrollar a cabalidad sus funciones laborales cuenta con?**

	Manual de funciones	Manuales de procedimientos	Reglamento interno de trabajo
SI			
NO			

11. Según su conocimiento la empresa, ¿Con cuáles de los siguientes aspectos administrativos cuenta?

	SI	NO	NO SABE
Visión			
Misión			
Estructura organizacional			
Políticas			
Valores			
Estrategias			

*****GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN*****