

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO EN TRANSPORTES ISGO S.A.**



NORMA SELENE HERNÁNDEZ CÁRDENAS

JESÚS OSWALDO MORA ROCHA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2013

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO EN TRANSPORTES ISGO S.A.**

NORMA SELENE HERNÁNDEZ CÁRDENAS

JESÚS OSWALDO MORA ROCHA

TUTOR:

HUGO ALFONSO VARGAS A.

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2013

Nota de aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Al señor Alberto Soler, gerente de la empresa Transportes ISGO S.A., quien amablemente nos abrió las puertas de su empresa para la investigación de este proyecto.

A todos los profesores de la Universidad EAN, especialmente a nuestro tutor Hugo Alfonso Vargas, quienes participaron en el éxito del proyecto y en nuestra formación como personas y profesionales.

A Dios, por bendecirme y guiarme cada día y a mis padres por su apoyo incondicional.

Jesús Oswaldo Mora Rocha

A mis padres quienes han sido un gran ejemplo y me han brindado su incondicional apoyo y amor.

Norma Selene Hernández Cárdenas

CONTENIDO

Glosario	XII
Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción	6
1 Información De La Empresa	7
1.1 Generalidades	7
1.2 Organigrama Funcional.....	9
1.3 Mapa de Procesos en la Empresa	10
1.4 Sistema de Finalidades	11
1.5 Mercado.....	12
1.6 Servicios	13
1.7 Competencia Directa	14
1.8 Cifras del Negocio.....	15
1.9 Expectativas de Crecimiento	17
1.10 Reconocimientos	17
2 DIAGNOSTICO PRELIMINAR E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.1 Diagnóstico Preliminar – MMGO – Informe Integral.....	19
2.2 Identificación del Problema.....	23
2.3 Definición de la Ruta de Mejora	27
3 OBJETIVOS.....	30
4 JUSTIFICACIÓN.....	31
5 MARCO METODOLÓGICO	33
5.1 MMGO – UEAN	33
5.2 ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	34
5.3 LLUVIA DE IDEAS	36
5.4 MODELO PEST.....	37
5.5 MODELO PORTER.....	39
5.6 Matriz DOFA	41
5.7 Balanced Socorecard (BSC).....	45

6	MARCO DE REFERENCIA	47
6.1	Cadena Productiva.....	47
6.2	Situación Actual del Sector	49
6.3	Normatividad Específica	52
6.4	Competencia.....	53
6.5	Gremios y Asociaciones.....	62
6.6	Cifras del Sector	63
6.7	Análisis financiero del sector	65
7	ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS	67
7.1	Acompañamiento preliminar.....	67
7.1.1	Tabulación y análisis de encuestas	67
7.1.2	Resultados de las Entrevistas.....	75
7.1.3	Lluvia de Ideas de los Factores Internos	79
7.1.4	Lluvia de ideas Factores Externos.....	81
7.2	Propuesta de comunicación y divulgación para el Sistema de Finalidades.....	83
7.3	Viabilidad de la Ruta de Mejora.....	84
7.4	Matriz DOFA	84
7.4.1	Diagnóstico Interno	84
7.4.2	Diagnóstico Externo	86
7.4.3	Matriz DOFA	102
7.5	Análisis de la Competencia Directa	105
7.5.1	Matriz MPC.....	105
8	PROPUESTA DE COMPLEMENTACIÓN - PLANES DE ACCIÓN.....	108
8.1	¿Cómo entender el procesos subsiguiente?.	108
8.2	Propósito de la propuesta	109
8.3	Guía y métodos a aplicar	109
8.4	Propuestas.....	110
8.5	Resultados e Impactos Esperados.....	124
9	CONCLUSIONES.....	125
10	RECOMENDACIONES	127
11	Bibliografía.....	128

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama de Transportes ISGO S.A.....	9
Ilustración 2: Mapa de Procesos de Transportes ISGO S.A.....	10
Ilustración 3: Certificados de Transportes ISGO S.A.	18
Ilustración 4: Ruta de mejora	28
Ilustración 5: Modelo PEST	37
Ilustración 6: Modelo PORTER.....	39
Ilustración 7: Cadena Productiva	47
Ilustración 8: Planeación Estratégica.....	108
Ilustración 9: Representación simple del Balance Scorecard.....	109
Ilustración 10: Representación modelo causa efecto del Balanced Scorecard	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Competencia directa.....	14
Tabla 2: Cifras del Negocio – Tendencias observadas con base en el año 2008.....	15
Tabla 3: Análisis y calificación de componentes	20
Tabla 4: Direccionamiento estratégico	23
Tabla 5: Cultura Organizacional	24
Tabla 6: Estructura Organizacional.....	25
Tabla 7: Definición de la ruta de mejora	27
Tabla 8: Matriz DOFA	41
Tabla 9: Empresas de Transporte a nivel Nacional.....	48
Tabla 10: Evolución del transporte de carretera.....	51
Tabla 11: Competencia de Transportes ISGO S.A., en la ciudad de Bogotá	54
Tabla 12: Tendencias, cifras comparativas	56
Tabla 13: Tendencias, cifras comparativas – Estados Financieros	59
Tabla 14: Cifras de los estados financieros e indicadores del sector	65
Tabla 15: Filtro lluvia de ideas factores internos	80
Tabla 16: Filtro lluvia de ideas factores externos.....	82
Tabla 17: Matriz de evaluación factores internos (MEFI)	85
Tabla 18: Evolución del sector de transporte de carreteras	98
Tabla 19: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	101
Tabla 20: Matriz DOFA	102
Tabla 21: Matriz de perfil competitivo (MPC).....	106
Tabla 22: Cronograma de propuesta 1.....	112
Tabla 23: Cronograma de propuesta 2.....	114

Tabla 24. Cronograma de propuesta 3..... 116

Tabla 25: Cronograma de propuesta 4..... 118

Tabla 26: Propuesta integral..... 119

Tabla 27: Balance ScoreCard 122

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Informe Integral MMGO.....	19
Gráfico 2: Cifras comparativas de Ventas y Utilidades	55
Gráfico 3: Cifras comparativas de Activos	58
Gráfico 4: Margen de utilidad y ROE	60
Gráfico 5: Variaciones en Capital de Trabajo	61
Gráfico 6: Apalancamiento y Endeudamiento	62
Gráfico 7: Pasajeros movilizados por transporte terrestre.....	63
Gráfico 8: EndeudamientoFuente: BPR - Benchmark	63
Gráfico 9: Crecimiento en ventas	64
Gráfico 10: ¿Considera usted que Transportes ISGO S.A., es un buen lugar para trabajar?	67
Gráfico 11: ¿Conoce usted la Misión y la Visión de Transportes ISGO S.A.?	68
Gráfico 12: ¿Recibió inducción al ingresar a Transportes ISGO S.A.?	69
Gráfico 13: ¿Cree usted que Transportes ISGO S.A., se preocupa por la comunicación interna?.....	70
Gráfico 14: ¿Recibe a tiempo la información sobre procedimientos y toma de decisiones al interior de Transportes ISGO S.A., y se siente involucrado en ellas?	71
Gráfico 15: ¿La comunicación que mantiene con sus jefes le permite estar enterado de lo que sucede en Transportes ISGO S.A.?	71
Gráfico 16: ¿Conoce usted a dónde y a quién debe acudir cuando tiene problemas relacionados con el trabajo?	72
Gráfico 17: ¿Los compañeros de otras dependencias son fáciles de contactar?.....	73
Gráfico 18: ¿Generalmente es alentado a compartir su conocimiento y sus experiencias con los demás?. 74	
Gráfico 19: Calidad de las Relaciones Interpersonales que se generan al interior de Transportes ISGO S.A.	75

Gráfico 20: Tasa de Crecimiento del PIB. (Variación % anual)	94
Gráfico 21: Crecimiento de las Importaciones y Exportaciones en Colombia.....	95

GLOSARIO

Transportes ISGO S.A.: empresa de servicio público para transporte especial y de turismo

Lluvia de Ideas: herramienta de trabajo grupal que facilita las nuevas ideas sobre determinado tema

H.S.E.Q.: (Health, Safety, Environment, Quality) Sistema de gestión integrado que busca conducir todas sus actividades con un enfoque de mejoramiento continuo en Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Transporte Especial Terrestre: transporte vía terrestre dedicado a fines específicos.

Transporte turístico: transporte dedicado a visitar sitios de interés en lugares desconocidos.

Transporte escolar: también denominado Ruta, es un transporte dedicado a recoger puerta a puerta a estudiantes o trabajadores de colegios, jardines, etc., se prestan también para actividades extracurriculares del mismo segmento.

Transporte empresarial: transporte dedicado a las empresas.

Mapa de procesos: es una visión general del sistema de gestión de determinada organización.

BPR-Benchmark: base de datos que contiene información comercial y financiera de empresas y sectores económicos de Colombia.

Publicidad ATL: (above the line), publicidad pagada en donde se determinan comisiones. Se realiza a través de medios masivos como la prensa, la radio, la televisión y el Internet.

Transporte de Carga: se encarga de transportar bienes de un lado a otro en el momento preciso y en el destino deseado.

Coaching: proceso mediante el cual una persona o un grupo de implicados interactúan transparente con un entrenador llamado coach, buscando un camino eficaz y alcanzar los objetivos fijados.

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral): es un sistema de medición del desempeño desarrollado por el Profesor Robert S. Kaplan y el Dr. David P. Norton en el año 1992. (Focused Management Colombia).

GLOSSARY

Transportes ISGO S.A.: public service company for special transportation and tourism

Brainstorming: group work tool that facilitates new ideas on a specific topic

H. S. E. Q.: (Health, Safety, Environment, Quality) of an integrated management system that searches for conduct all its activities with a focus on continuous improvement in health, safety, environment and quality.

Special Ground Transportation: land transport devoted to specific purposes.

TouristTransport: Transport dedicated to visit sites of interest in unknown places.

School Transport: Also called Path, is a transport dedicated to collect door-to-door to students or employees of schools, gardens, etc. , are also suited for extracurricular activities of the same segment.

Enterprise Transport: Transport dedicated to the companies.

Process Map: This is an overview of the management system of a certain organization.

BPR-Benchmark: data base that contains commercial and financial information of companies and economic sectors in Colombia.

ATL Advertising: (above the line), paid advertising where commissions are determined. Is done through mass media such as newspapers, radio, television and the Internet.

Freight Transportation: is responsible for transporting goods from one side to another at the required time and at the desired destination.

Coaching: process by which a person or a group of involved interact transparently with a coach named coach, looking for an effective road and achieving the objectives set.

BalancedScorecard: It is a performance measurement system developed by Professor Robert S. Kaplan and Dr. David P. Norton in the year 1992. (Focused Management Colombia).

RESUMEN EJECUTIVO

TRANSPORTES ISGO S.A. es una empresa de servicio público para transporte especial y de turismo, creada en 1979 en Bogotá D.C. Fue creada con un enfoque de tradición, integridad, y competitividad. Presta servicios de manera local, regional y nacional para empresas, escuelas, colegios y organizaciones que deseen realizar desplazamientos a lugares turísticos. Los competidores directos en su mayoría prestan los servicios turísticos, empresariales y escolares, y algunas empresas prestan servicios adicionales.

Los activos, pasivos y patrimonio de ISGO S.A. en los 4 en los últimos 5 años ha venido aumentando y generalmente los pasivos superaron el patrimonio. ISGO S.A. pasó de 2.211 millones de pesos en ventas en 2007 a 3.505 millones en 2011, un incremento del 58,5%.

Mediante la aplicación del MMGO a la empresa Transportes ISGO S.A. Se logró identificar oportunidades de mejora en las áreas de Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Direccionamiento Estratégico. Según los resultados arrojados por el MMGO, también se tendrá en cuenta la Gestión Financiera, un componente que afecta todas las áreas de la organización y para complementar el diagnóstico, utilizamos la metodología DOFA, base para la elaboración de una propuesta de mejora articulada, y con el fin de que al realizar el desarrollo del plan de mejora, impacte el desempeño para la organización.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

La identificación de áreas críticas, la elaboración y presentación de la Ruta de Mejora, permitió informar, acerca de los problemas y posibles soluciones, los cuales serán analizados por los respectivos directivos de la organización quienes tomarán decisiones al respecto.

Este modelo MMGO se implementó a través de encuestas realizadas a los colaboradores que cumplieran con determinadas características dentro de la organización evaluada. Además del MMGO, también se utilizaron otras herramientas, técnicas y modelos para soportar mejor el diagnóstico y el análisis de situación de la empresa.

De esta manera, utilizaremos las encuestas (de manera personal) y la lluvia de ideas (de forma grupal), aplicada a todos los empleados de Transportes ISGOS.A., con el fin de obtenerla información necesaria, sobre la percepción del clima organizacional, los problemas y las soluciones. Aplicaremos el Modelo Pestel para definir el análisis de entorno de la empresa, analizando distintos factores: externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Además del modelo de Porter, que permite realizar un análisis externo a través del análisis de la industria o sector al que pertenece la empresa objeto de estudio.

Las herramientas anteriores permitirán obtener la información adicional pertinente, para fundamentar la aplicación del Modelo DOFA, que permite contextualizar y sintetizar el estudio a través de las matrices EFI, EFE; análisis interno y externo respectivamente, aportando conjuntamente, la identificación de los factores de éxito, fundamentos para la determinación de la dirección de la estrategia corporativa.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Otras matrices de apoyo que utilizaremos, apoyados en Porter, es la MPC (Matriz del Perfil Competitivo), que nos permite identificarla situación de Transportes ISGO S.A. con respecto a sus competidores.

Después del diagnóstico y análisis de situación realizado y de la aproximación a la formulación de estrategias para Transportes ISGO S.A., se presenta una propuesta, que pretende la validación del aporte realizado en el presente trabajo, por parte de los directores y la adopción de los parámetros fijados para la continuidad del proceso de mejora.

RESUMEN

Mediante la aplicación del MMGO y de la metodología DOFA a la empresa Transportes ISGO S.A., se identifican oportunidades de mejora en las áreas diagnosticadas las cuales son la base para la elaboración de una propuesta de mejora articulada; con el fin de que al realizar el desarrollo del plan de mejora se impacte el desempeño para la organización.

Mediante la ruta de mejora dispuesta se informa acerca de los problemas encontrados, los cuales serán analizados por los respectivos directivos de la organización, y las posibles soluciones que se tomarán al respecto.

Después del diagnóstico y análisis de situación realizado y de la aproximación a la formulación de estrategias para Transportes ISGO S.A., se presenta una propuesta que pretende la validación del aporte realizado en el presente trabajo por parte de los directores y la adopción de los parámetros fijados para la continuidad del proceso de mejora.

ABSTRACT

Through the implementation of the MMGO and the SWOT methodology to Transportes ISGO S.A., are identified opportunities for improvement in the areas diagnosed which are the basis for the preparation of a proposal to improve articulated; by the end of the development of the improvement plan will impact the performance for the organization.

Through the path of improvement prepared reports on the problems encountered, which will be analyzed by the respective managers of the organization, and the possible solutions to be taken in this connection.

After diagnosis and situation analysis and approximation to the formulation of strategies for Transportes ISGO S.A., is presented a proposal that seeks to validation of the contribution made in the present work on the part of managers and the adoption of the parameters set for the continuity of the improvement process.

INTRODUCCIÓN

Transportes ISGO S.A. hace parte de las PyMEs en Colombia y éstas en general carecen de herramientas que motiven y ayuden al diagnóstico, elaboración de propuestas y tomas de decisiones dentro de la empresa, es por ello que la Universidad EAN ha creado una herramienta denominada *MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional)*, la cual ha contribuido exitosamente al mejoramiento de la gestión y direccionamiento de más de 180 PyMES Colombianas, ayudando al progreso de la economía y competitividad en Colombia.

Con base en la herramienta anterior se desarrolló el presente trabajo, que cuenta con tres fases, donde se deja evidencia del proceso que se llevó a cabo para definir la Ruta de Mejora para la organización, denominada Transportes ISGO S.A. En la fase inicial se reconocen las características de la empresa, su objeto social y el análisis de los resultados arrojados en el MMGO; se identifican problemas y componentes críticos que requieren una oportuna y apropiada intervención. En la segunda fase, se evidencian los recursos metodológicos utilizados, los cuales contribuyen a profundizar en la problemática de la organización, igualmente se hallará un marco de referencia del sector, en donde se hallarán herramientas e información fundamental para atender la fase final, la cual consiste en el análisis de los resultados y el planteamiento de la propuesta para el desarrollo de los planes de acción sugeridos, con un cronograma establecido y su respectivo presupuesto, elementos básicos para la toma de decisiones en la organización.

1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Generalidades

- **Síntesis de la actividad que desarrolla**

TRANSPORTES ISGO S.A. es una empresa de servicio público para transporte especial y de turismo, creada en 1979 en Bogotá D.C., con el objeto de satisfacer las necesidades de transporte a funcionarios, empleados y estudiantes, en empresas e instituciones que no cuenten con la infraestructura adecuada para este requerimiento, la empresa tiene una amplia experiencia en todas las áreas de este tipo de servicio. (Transportes ISGO S.A.)

- **Evolución y trayectoria**

ISRAEL Y GONZALO, grandes amigos y con un mismo ideal en mente, formaron una alianza con el notable adinerado Justo Forero y de inmediato se iniciaron en el diario batallar del transporte urbano.

Llegando la bella época del motor a gasolina, con los imponentes buses pintados de color habano, plata, marrón y una raya roja en la mitad, con asientos mullidos y un aviso en imprenta que decía: “¡¡Flota Usaquéen!!”. Con dichos buses de otrora, en que con orgullo se prestara dignamente el servicio a los bogotanos por mucho tiempo y que muy bien pudieran ser, el mejor símbolo de una vieja era, fue en que Israel Soler y Gonzalo Forero, alternaron por primera vez su revolucionario plan de servicios con transporte de niños de colegio. Primero con el Liceo Francés y luego en el resto de la ciudad. Así mismo con los trabajadores de “Flores de los Andes” y luego a otras empresas, que hoy día, para satisfacción y orgullo se dio luz verde a tan ambicioso proyecto, que floreció de pronto y se convirtió en progreso y desarrollo, para que al final sirviera de guía a

MMGO de Transportes ISGO S.A.

muchas empresas afines, con el importante modelo y tecnología concebido a través de códigos y radio teléfono, por la experiencia y esfuerzo de tan tenaces empresarios visionarios del ayer (Transportes ISGO S.A.)

Vemos que como toda empresa, Transportes ISGO S.A. inicia con una necesidad, en este caso la movilización de una manera independiente. Transportes ISGO S.A. se ha adaptado en lo posible a los cambios del mercado, por lo cual ha ido aumentando sus ingresos y aumentando su patrimonio. Buscando la manera de ir incrementando su flota y sus contratos con terceros dueños de vehículos a través de los cuales también presta servicios. En los últimos cinco años los ingresos netos por administración de contratos han ido en aumento de 5,31%; estos ingresos representan el 49,8% de los ingresos totales de la empresa; los ingresos por servicios prestados con vehículos propios también aumentaron en los últimos cinco años en 7,83%, y representan en 47,6% de los ingresos; el restante de ingreso, 2,4%, es por servicios complementarios.

1.2 Organigrama Funcional

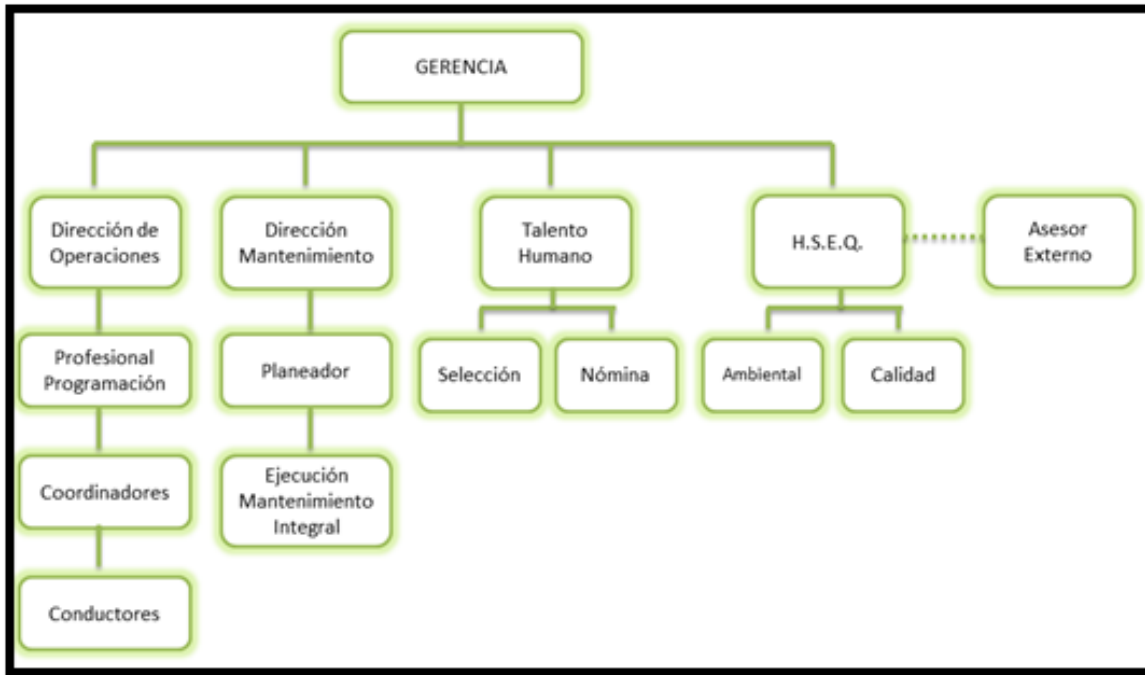


Ilustración 1: Organigrama de Transportes ISGO S.A.

Fuente: Adaptado de documentos suministrados por Transportes ISGO S.A.

Según la **Ilustración 1**, Transportes ISGO S.A., cuenta con un organigrama específico, el cual muestra de forma particular la estructura de un área de la organización. (Franklin, 2009)

La Gerencia, ubicada en el primer nivel del organigrama, se encarga principalmente de las estrategias y toma de decisiones finales en Transportes ISGO S.A. En segundo nivel se encuentran cuatro áreas tácticas, que controlan diferentes actividades las cuales soportan y ayudan a la toma de decisiones en la empresa; cabe resaltar que la empresa tiene un área específica para H.S.E.Q. (Health, Safety, Environment, Quality) la cual es controlada por un asesor externo, esta área se encarga de cumplir con los requerimientos de seguridad, salud, protección del medio ambiente y control de calidad. A través del H.S.E.Q., Transportes ISGO

MMGO de Transportes ISGO S.A.

S.A., busca una mayor competitividad, cumplir con los estándares de calidad exigidos en el mercado, optimización del tiempo, motivación a los trabajadores, fidelización del cliente y posicionarse con mayor fuerza en el mercado. Finalmente, en un tercer nivel se encuentran secciones de la empresa con tareas específicas y operativas.

1.3 Mapa de Procesos en la Empresa

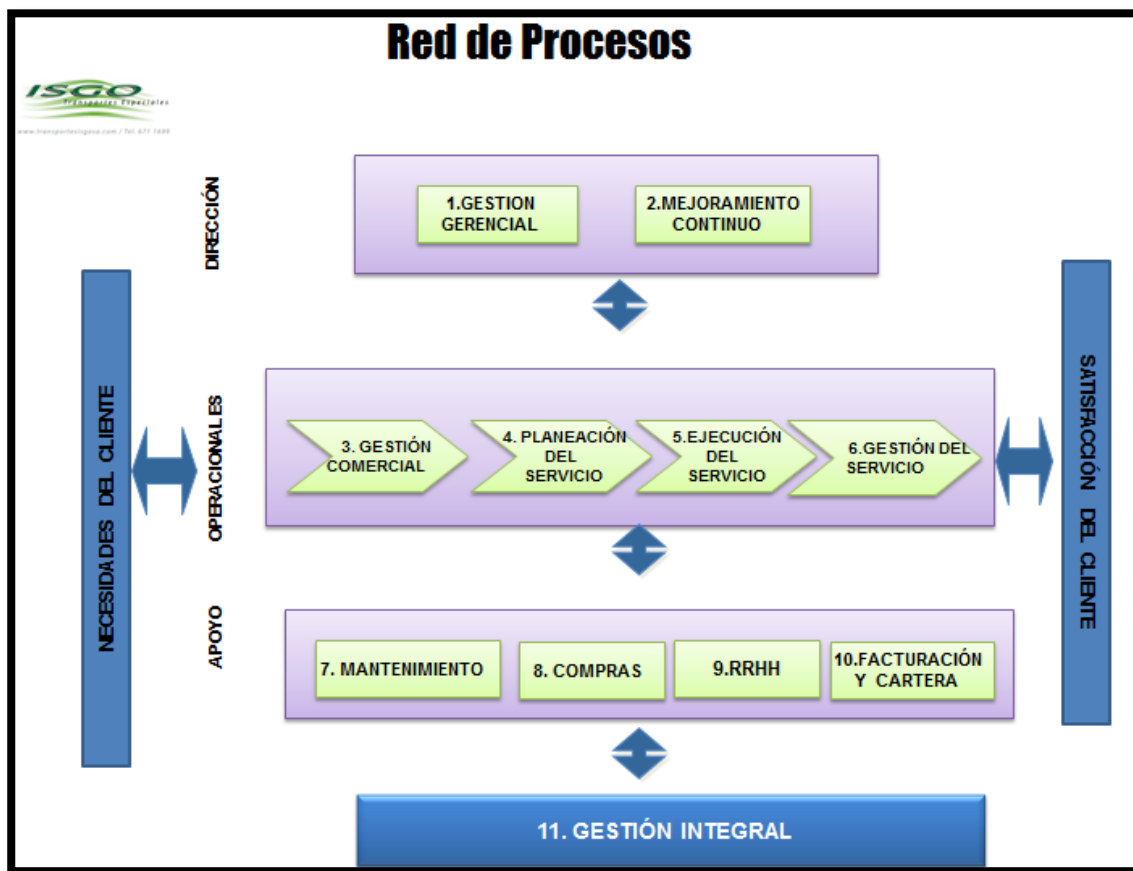


Ilustración 2: Mapa de Procesos de Transportes ISGO S.A.

Fuente: Documentos suministrados por Transportes ISGO S.A.

Según la Ilustración 2, el Mapa de Procesos de la empresa (denominado, por Transportes ISGO S.A. como Red de Procesos), nos indica que los procesos se dividen en procesos de dirección, operacionales y de apoyo.

En el proceso de Dirección, se encuentran aquellos procesos que tienen que ver con la planificación y la estrategia; en el proceso Operacional, se encuentran aquellos procesos vinculados con el servicio, estos son comúnmente denominados procesos de línea; y finalmente se encuentran los procesos de Apoyo, los cuales sirven de soporte a los procesos operativos.

La gerencia busca en todas sus operaciones un mejoramiento continuo y de manera integral, en donde el cliente es el punto de inicio y mediante la gestión comercial, se logra identificar su necesidad y el valor del servicio requerido en el mercado; se realiza una planeación de cómo llevar este servicio al cliente; el servicio se presta y se gestiona.

1.4 Sistema de Finalidades

Transportes ISGO S.A. ha fundamentado a lo largo de su historia unos principios y valores estables, actualmente cuenta con una misión y visión las cuales deben ser adoptadas y divulgadas tanto a los colaboradores como a los agentes externos de la organización.

- **Misión**

“Ser diseñadores y ejecutores de soluciones logísticas de servicios de transporte a la medida logrando eficiencia y eficacia (tiempo, dinero y confort) en la movilización de nuestros clientes” (Transportes ISGO S.A.)

- **Visión**

“Ser la empresa de servicios de transporte especial más reconocida, innovadora y rentable del país.” (Transportes ISGO S.A.)

MMGO de Transportes ISGO S.A.

- **Principios y Valores**

- Tradición
- Integridad
- Seguridad
- Disciplina
- Innovación
- Confianza
- Competitividad

(Transportes ISGO S.A.)

1.5 Mercado

La empresa ha logrado un posicionamiento transportando personas en tres segmentos específicos los cuales son:

- **Empresarial:** se presta el servicio de transporte a empresas con trayectoria, serias, responsables, preferiblemente que sean reconocidas en el sector y que no tengan problemas legales.
- **Escolar:** se presta el servicio a personas que estudien o trabajen en Colegios ubicados preferiblemente en el norte de la ciudad de Bogotá y que sean reconocidos en el sector educativo.
- **Turismo:** se presta el servicio a grupos establecidos de personas, de todas las edades hacia los destinos que elijan dentro del territorio nacional en cualquier temporada del año.

1.6 Servicios

Transportes ISGO S.A. ofrece el servicio de transporte de pasajeros terrestres adaptado a las diferentes necesidades del mercado como lo son las empresas, las escuelas y el turismo.

- **ISGO Business:** Servicio que se presta al segmento empresarial consiste en transporte de pasajeros de una empresa determinada a los lugares pactados en el contrato.

Las empresas con las que Transportes ISGO S.A., trabaja actualmente son:

- Emgesa
 - Argos
 - Amarilo
 - Omniparts
 - Diaco
 - Schlumberger
-
- **ISGO School:** Servicio que se presta al segmento escolar, ofrece un servicio responsable y comprometido con el futuro de Colombia. Transportes ISGO S.A. inició a través de este servicio y en la actualidad tiene contrato únicamente con dos colegios, esto se debe a que existe mucha competencia y no ofrecen ningún valor agregado. Los Colegios con contrato son:
 - Liceo Francés
 - Gimnasio Vermont
 - **ISGO Tours:** Servicio turístico en el cual se podrá disfrutar con toda tranquilidad y seguridad los diferentes sitios turísticos de Colombia ya que Transportes ISGO S.A. es

MMGO de Transportes ISGO S.A.

especialista en todos los destinos de dicho país brindando seguridad, tranquilidad y comodidad. Sin embargo, los ingresos generados por este servicio son pocos, sus principales ingresos se basan en los servicios prestados a empresas y de transporte escolar.

1.7 Competencia Directa

Tabla 1:
Competencia Directa

EMPRESA	SERVICIOS										
	Turístico	Empresarial	Escolar	Expresos	Embajadas	Conductor Bilingüe	Helicópteros	Ejecutivo	Aeropuerto - Hotel	Correo	Carga
TRANSPORTES ISGO S.A.	X	X	X								
ESPECIALES CONDOR S.A.	X	X	X	X							
VIAJES ESPECIALES S.A.	X	X	X								
SENALTUR S.A.	X	X	X	X							
TRANSPORTE ESPECIALIZADO JR S.A.S.		X						X	X	X	
SETULCOR LTDA.	X	X	X						X		
VIATUR S.A.S	X	X	X								
COLTRANSNET LTDA.	X	X	X								
AEROBUSES ORT S.A.S	X	X	X	X	X	X	X				
TRANSCOLTUR LTDA.	X	X	X								
COLTUREX LTDA.	X	X	X								
GALAX TOUR	X	X	X								
BAREY INVERSIONES LTDA.		X	X								X
INTERNACIONAL DE TURISMO INTURCAFE S.A.	X	X	X	X							X
TRANSPORTES RINCON S.A.	X	X	X								

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por Transportes ISGO S.A.

Según Transportes ISGO S.A. son pocos los competidores que tienen, pues a pesar que hay muchas empresas que se dedican al Transporte Especial, únicamente sienten como amenaza la empresa Transportes RINCON, la cual está dedicada al transporte especial que presta servicio escolar, de turismo con cobertura a nivel nacional y empresarial

MMGO de Transportes ISGO S.A.

En la Tabla 1, se puede observar algunos otros competidores considerados por Transportes ISGO S.A. y los servicios que presta cada una de estas empresas. Se evidencia que la competencia se concentra en los servicios turístico, empresarial y escolar, sin embargo existen empresas que prestan servicios adicionales, pues han aprovechado sus recursos y sus conocimientos en el sector para llegar a nuevos mercados creando un valor agregado y mostrándose más atractivas al cliente.

1.8 Cifras del Negocio

Con las cifras de negocio que se muestran a continuación, se observa que en los últimos cinco años, Transportes ISGO S.A. tuvo un incremento en las operaciones, en los ingresos, en las utilidades y en el patrimonio.

Tabla 2:
Cifras del Negocio – Tendencias observadas con base en el año 2008

PERFIL FINANCIERO				
Datos en miles de pesos (\$000,00)	2008	2009	2010	2011
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
		TENDENCIA (base 2008)		
ACTIVOS	5.380.425.000,0	11,87%	10,53%	28,24%
ACTIVOS OPERATIVOS	1.534.999.000,0	-29,77%	-28,16%	-52,91%
PASIVOS	3.256.680.000,0	7,06%	-27,31%	-4,35%
PATRIIMONIO	1.732.177.000,0	18,28%	60,93%	71,64%
VENTAS	2.344.591.000,0	12,65%	10,47%	20,13%
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	1.444.308.000,0	-14,02%	16,75%	43,21%
UTILIDAD OPERACIONAL	398.073.000,0	23,10%	50,12%	41,16%
EBITDA	632.685.907,0	14,15%	45,23%	68,49%

Fuente: Elaboración propia en base a documentos suministrados por la empresa Transportes ISGO S.A.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

La Tabla 2, permite hacer una aproximación rápida a las masas de los estados financieros y en particular a observar la tendencia de la empresa objeto de análisis en este trabajo:

La tendencia observada en los activos, muestra una desarticulación entre lo que son los activos totales, respecto de los activos operativos (necesarios para la operación y cumplimiento del objeto social de la empresa); es así, que mientras los activos totales crecen inercialmente en los primeros años; 2009 y 2010, para 2011 superan en más de 2 veces el crecimiento observado en los años anteriores, no así los activos operativos los cuales muestran un descenso vertiginoso del 29.77% al 52.91% en el periodo anotado.

En el pasivo se observa que en 2009 aumento el 7,06% y en 2010 y 2011 disminuyó en 27,31% y en 4,35% respectivamente, lo que ha influido directamente en grandes aumentos del EBITDA en 2010 (45,23%) y 2011 (68,49%). Esto muestra que Transportes ISGO S.A. aumentó su capacidad de endeudamiento con terceros.

Por otro lado, las ventas han venido aumentando, con 12,65% en 2009, 10,47% en 2010 y con el 20,13% en 2011; paralelamente, los costos y gastos operacionales en 2009 se redujeron en 14,02%, pero en 2010 y 2011 registraron aumentos en 16,75% y 43,21%, porcentajes mayores a los de las ventas. Sin embargo, la utilidad operacional también arrojó aumentos del 23,1% en 2009, del 50,12% en 2010 y del 41,16% en 2011. Lo anterior indica que, aunque se disminuyeron responsabilidades con terceros, se ha incurrido en mayores costos y gastos; aún así, la utilidad operacional ha aumentado.

Finalmente, se observa que el patrimonio registró aumentos del 18,28% en 2008, del 60,93% en 2009 y del 71,64% en 2011 gracias a la reservas hechas en cada periodo.

1.9 Expectativas de Crecimiento

Transportes ISGO S.A., desde su creación se ha enfocado siempre en el transporte especial, pues como se mencionó anteriormente, iniciaron prestando el servicio al Liceo Francés y así han continuado creciendo prestando este servicio no solo a colegios, sino que también han querido enfocarse en empresas y en la parte del turismo. La idea es llegar cada vez más a diferentes colegios, empresas y seguir aportando al turismo de Colombia. Transportes ISGO S.A. desea aprovechar las actuales estrategias de empresas que ofrecen grandes ofertas en viajes a diferentes lugares a los que se puede llegar de manera terrestre, para no tener que confrontar los bajos precios de los tiquetes aéreos. Además, busca crear uniones temporales con otras empresas para acceder a grandes contratos y analizar los impactos de una integración horizontal a largo plazo.

Se debe tener en cuenta que el sector del transporte terrestre de pasajeros ha venido incrementándose, aunque cada vez en menor proporción, una de las causas es la gran reducción de las tarifas en los tiquetes aéreos, los cuales afectan contratos de viajes nacionales.

1.10 Reconocimientos

La calidad es un factor estratégico y necesario en cualquier empresa, por ello Transportes ISGO S.A. ha percibido las certificaciones como una oportunidad y un gran valor agregado y con el fin de obtener mayor confianza de los usuarios. Transportes ISGO S.A., se ha comprometido con aumentar su eficiencia, pues están conscientes que sus actividades están directamente

MMGO de Transportes ISGO S.A.

relacionadas con la calidad de vida de cada persona, es por ello que han trabajado en obtener los siguientes certificados:



Ilustración 3: Certificados de Transportes ISGO S.A.

Fuente: Documentos suministrados por Transportes ISGO S.A.

Según la Ilustración 3, Transportes ISGO S.A. cumple con los más estrictos estándares de calidad, esto con el fin de brindar un servicio cálido y amable. Estas Certificaciones permiten realizar actividades de “Prestación de servicio de transporte público terrestre de pasajeros en todas las modalidades, especiales a entidades o instituciones públicas y privada, empresas y colegios, terrestre, fluvial o marítimo en general”(Transporte)

2 DIAGNOSTICO PRELIMINAR E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Diagnóstico Preliminar – MMGO – Informe Integral

Mediante la aplicación del MMGO a la empresa TRANSPORTES ISGO S.A. se logró identificar las áreas más importantes consideradas como críticas con el fin de realizar su respectiva intervención, mediante el desarrollo de un plan de mejora.

Los resultados arrojados fueron:

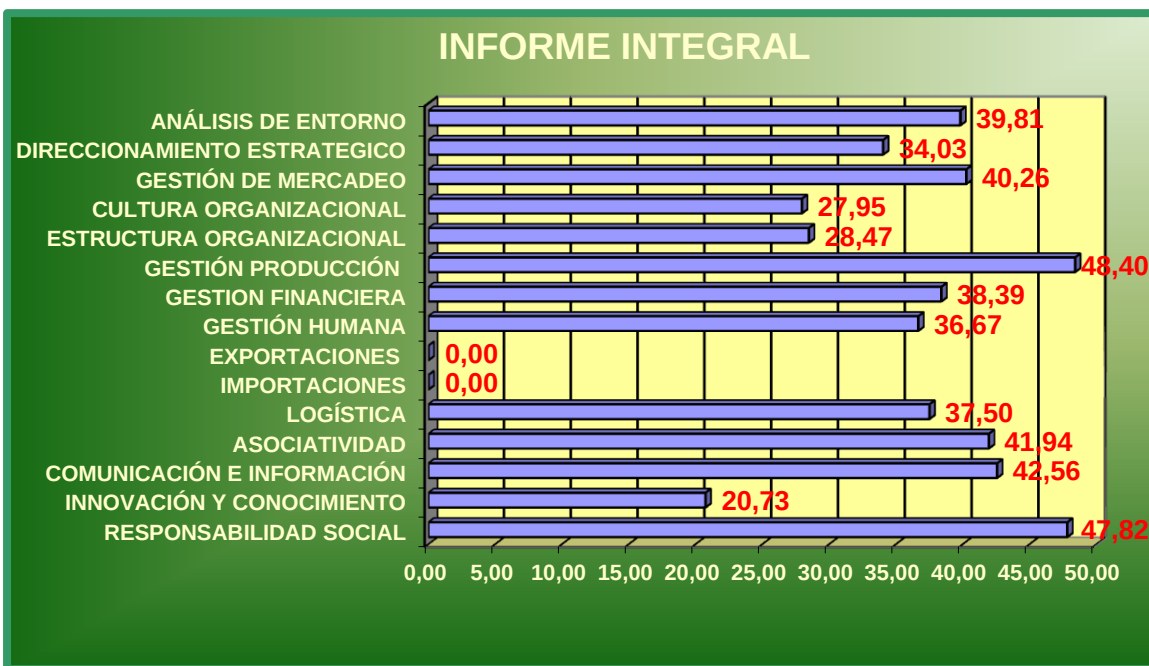


Gráfico 1: Informe Integral MMGO

Fuente: Elaboración propia en base al MMGO a empresa Transportes ISGO S.A

MMGO de Transportes ISGO S.A.

En el Gráfico 1, se evidencia la aplicación de la matriz MMGO y se hallaron las áreas críticas dentro de la empresa, siendo estas: Innovación y Conocimiento, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Direccionamiento Estratégico

La innovación y el conocimiento de una organización está directamente relacionada con la estructura y la cultura organizacional. Es por ello que la propuesta se enfocará en la estructura organizacional, cultura organizacional y en el direccionamiento estratégico.

- **Análisis y calificación de los componentes**

Tabla 3:
Análisis y Calificación de los componentes

	ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
Innovación y Conocimiento	20,73			
Cultura Organizacional		27,95		
Estructura Organizacional		28,47		
Direccionamiento Estratégico		34,03		
Gestión Humana		36,67		
Logística		37,5		
Gestión Financiera		38,39		
Análisis de Entorno		39,81		
Gestión de mercadeo		40,26		
Asociatividad		41,94		
Comunicación e Información		42,56		
Responsabilidad Social		47,82		
Gestión de Producción		48,4		

Fuente: Elaboración propia en base al MMGO a empresa Transportes ISGO S.A

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Como se observa en la Tabla 3, la mayoría de los componentes de gestión del MMGO aplicados a Transportes ISGO S.A. se encuentran en el Estadio 2. Solo Innovación y conocimiento se encuentra en el Estadio 1 con un puntaje de 20,73 siendo el área más crítica dentro de la organización. Es importante resaltar que existen componentes prioritarios (Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Direccionamiento Estratégico) cuya gestión se debe fortalecer para mejorar el direccionamiento de la empresa y habilitar escenarios para el desarrollo de la Innovación y Conocimiento de la empresa.

La importancia de estos tres componentes se debe a la necesidad de consolidar una base fuerte y estable para la evolución de la organización.

La Cultura Organizacional, se puede inferir a partir del comportamiento de los empleados en la organización y expresar en aspectos como adaptación, innovación, eficacia y eficiencia, resultantes de la manera como se acepta o no la influencia de los gestores o directores de la empresa.

Las costumbres y tradiciones de una organización, así como en su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron esos empeños. Eso nos conduce a la fuente original de la cultura de una organización: sus fundadores. (Robbins, 2004).

En Transportes ISGO S.A. observamos que los empleados cumplen con sus tareas únicamente establecidas, demostrando poca pro-actividad, esto se le atribuye a que el gerente de la organización quien también es socio mayoritario, es el que se encarga de tomar casi todas las decisiones, sin escuchar ideas ni opiniones del resto de los empleados.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Una Estructura Organizacional apropiada sirve como marco de referencia y sirve “para organizar el ambiente y estructura de control que cada organización requiere de acuerdo a sus necesidades, a su complejidad y a las circunstancias específicas de funcionamiento que exige el cumplimiento de normas externas, legales, institucionales, sectoriales, o nacionales” (Gestión Organizacional, 2012)

A pesar de que Transportes ISGO S.A., diseño una Estructura Organizacional, no cumple estrictamente con lo planteado, pues para dar un ejemplo el área de Recursos Humanos no se dedica únicamente a nómina y selección.

El Direccionamiento estratégico, implica definir hacia dónde se dirige la empresa y así conocer el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que les permitirán su permanencia en el mercado a través del tiempo. Para ello es necesario conocer el entorno, definir metas, cumplir con un adecuado ambiente laboral, tener respeto entre los niveles jerárquicos, conociendo así todos los aspectos de la empresa desde el más sencillo hasta el más complejo. Transportes ISGO S.A. algunas veces fija metas y a pesar de que tiene una visión, se desvía constantemente de ella, pues la mayoría de las decisiones se basan en lo que ocurre al instante, se encargan de cumplir con un ambiente laboral agradable, realizando fiestas y concursos entre los trabajadores y demostrando respeto entre niveles jerárquicos.

A pesar de tener establecidos unos valores institucionales, son pocos los trabajadores que conocen y hablan con exactitud sobre estos.

- **Informe de Situación:**

Transportes ISGO S.A., es una empresa que se caracteriza por su amabilidad y cumplimiento, siempre está en constante búsqueda de lograr eficiencias, con base en esta búsqueda obtuvo recientemente la Certificación de Calidad ISO 9000.

La prestación del servicio y la Responsabilidad Social, son los componentes mejor evaluados, el primero dada la experiencia y tradición en la actividad y la RSE por su cumplimiento y responsabilidad con los clientes y sus colaboradores. Sin embargo, necesitan mejorar en áreas fundamentales, dentro de la organización, tales como: Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Direccionamiento Estratégico, las cuales hacen parte del desarrollo y objetivos del presente trabajo en la medida en que se prpondran desarrollos para su mejora con impacto en toda la organización.

2.2 Identificación del Problema

Se logra identificar que la organización requiere ayuda para la mejora de gestión en áreas fundamentales: Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Direccionamiento Estratégico.

Tabla 4:
Direccionamiento Estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	35,42
VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES	36,11
VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS	35,42
VARIABLE: ESTRATEGIAS	29,17

Fuente: Elaboración propia en base al MMGO a empresa Transportes ISGO S.A

MMGO de Transportes ISGO S.A.

En la Tabla 4, se logra evidenciar una gran deficiencia en las estrategias y en el sistema de finalidades; las estrategias están centrándose en el flujo de caja y en el aumento de la venta y pesar de que la empresa ejerce control sobre estas, existen algunos aspectos a mejorar como la falta de documentación y de matrices en donde se puedan evaluar las estrategias, la inexistencia de un trabajo mancomunado con un sistema de gestión de calidad hace de esta una de las áreas más críticas dentro de la organización.

En el sistema de finalidades, se logra evidenciar una Misión y una Visión estructuradas, sin embargo no se preocupan por mantener una permanente divulgación y claridad de las mismas entre los empleados, sucede lo mismo con los valores corporativos.

Los principios de planeación, también presentan serias deficiencias en lo que respecta a la comunicación, ventajas competitivas y toma de decisiones.

Tabla 5:
Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	
VARIABLE: LIDERAZGO	27,08
VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	30,56
VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	29,17
VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES	25,00

Fuente: Elaboración propia en base al MMGO a empresa Transportes ISGO S.A

El liderazgo, la participación y el compromiso, el desarrollo y reconocimiento y la creación de un entorno vital para todos los trabajadores hacen parte de la Cultura Organizacional (ver Tabla 5), de acuerdo al MMGO aplicado a Transportes ISGO S.A. se hallaron las siguientes

MMGO de Transportes ISGO S.A.

deficiencias para este componente: las responsabilidades de los directivos a penas están documentadas, la gerencia trabaja de manera informal la cultura de armonia de trabajo, la promoción del liderazgo se evidencia parcialmente, no existen actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo, se trabaja de manera informal las estrategias para la conformación de equipos de trabajo, lo cual es fundamental para facilitar el logro de los objetivos de la organización, falta de compromisos formales y explicitos que ayuden a una respuesta eficiente a las iniciativas de los trabajadores, no existen programas de preparación para personas que se acercan al retiro laboral, inexistencia de reconocimientos a las mejores prácticas, finalmente se evidencia deficiencias generales en el liderazgo, desarrollo y reconocimiento de la compañía.

Tabla 6:
Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
VARIABLE: PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA	37,50
VARIABLE: MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN	33,33
VARIABLE: CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA	33,33
VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA	33,33
VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA	16,67
VARIABLE: COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA	16,67

Fuente: Elaboración propia en base al MMGO a empresa Transportes ISGO S.A

En la

Tabla 6, observamos que Transportes ISGO S.A., tiene una estructura definida en un organigrama y es utilizada como herramienta de control, aunque no está ajustada para garantizar el éxito de las estrategias implementadas ni está orientada a la innovación. Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas y no se adoptan a manera de consulta ni es concordada

MMGO de Transportes ISGO S.A.

con la planeación estratégica. Se tienen instrumentos formales que soportan la estructura (manuales de procesos, funciones o procedimientos), a pesar de esto, la estandarización de procesos no marcha al ritmo de la planeación estratégica. Se revisa periódicamente la estructura, pero no se considera que para desarrollar las estrategias se requieran adaptaciones en la estructura organizacional. Hay existencia informal de perfiles de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura, pero los colaboradores no trabajan en proyectos, no innovan y no trabajan totalmente en equipo. La estructura es totalmente informal y adaptable, por lo cual no existe un registro formal de las posibles transformaciones y tampoco hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios, además, no existe un soporte adecuado para la toma de decisiones en este sentido.

En general se identifica que Transportes ISGO S.A. se enfoca en las funciones básicas para el funcionamiento del negocio y cumplimiento los ciclos normales de este; dejando de manera informal la transformación y el desarrollo de otras áreas que son base para un mejor desempeño de su objeto social y que con el paso del tiempo deben ser adaptadas a los mercados en transformación y de alta competitividad. Por lo anterior, se requiere la mejora de gestión en áreas fundamentales como cultura organizacional, estructura organizacional y direccionamiento estratégico.

2.3 Definición de la Ruta de Mejora

Tabla 7:
Definición de la Ruta de Mejora

COMPONENTES	BRECHA	QUARTIL
Innovación y Conocimiento	-27,66	4
Cultura Organizacional	-20,45	3
Estructura Organizacional	-19,93	3
Direcciónamiento Estratégico	-14,37	3
Gestión Humana	-11,73	2
Logística	-10,90	2
Gestión Financiera	-10,00	2
Análisis de Entorno	-8,58	2
Gestión de mercadeo	-8,14	2
Asociatividad	-6,45	1
Comunicación e Información	-5,84	1
Responsabilidad Social	-0,58	1
Gestión de Producción	0,00	

Fuente: Elaboración propia, en base a MMGO realizado a empresa Transportes ISGO S.A.

Según los resultados arrojados por el MMGO, nos concentraremos en la segunda brecha definida por el Q3 (ver Tabla 7) correspondientes a Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Direcciónamiento Estratégico, al tener bien establecidos estos componentes la gestión de la empresa se podrá orientar hacia la focalización, la productividad y la mejora en los resultados, todo esto con el fin de direccionar la empresa hacia escenarios más severos, que exijan infraestructura e inversión para la Innovación y gestión del Conocimiento.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

La Gestion Financiera, en la medida que es un componente transversal, se tendrá en cuenta para soportar o justificar los desarrollos anteriores, los cuales a su vez serán insumo del fortalecimiento de este componente.

La Innovación y Conocimiento es uno de los componentes más deseados en una empresa, pues gracias a este se puede impactar en el mercado y atraer más clientes, pero para poder trabajar en él, es necesario cumplir con ciertos estandares e ir superando etapas que garantizarán el soporte de la compañía, teniendo planes que contingencia y sin que se pierda el enfoque. Si bien es cierto que Transportes ISGO S.A. debe trabajar en Innovación y Conocimiento, es importante que trabaje primero en los componentes mencionados como fundamentales.



Ilustración 4: Ruta de mejora

Fuente: (García, 2009)

Así pues, se implementará una propuesta para el mejoramiento en el Direccionamiento estratégico. Después de realizar el diagnóstico estratégico con la matriz MMGO, con base en un análisis DOFA; y a través del trabajo conjunto y en la estructura, se buscan repercusiones en la cultura de la organización, lo anterior se observa en la Ilustración 4, en donde también se observa la realización de un plan de acción. La puesta en marcha del plan requerirá de presupuesto financiero, capital humano y disposición de recursos en tiempo, actitudes y aptitudes de todos los involucrados en los diferentes niveles jerárquicos.

Al tener como prioridad estos componentes, buscamos como consecuencia el logro, aumento de productividad, baja rotación del personal, satisfacción de cada empleado, una mejor

MMGO de Transportes ISGO S.A.

adaptación al personal nuevo, identificación con la organización, colaboración mutua y crear un espacio propicio para la innovación.

Así mismo, generar un clima positivo propiciará mayor motivación y a su vez, mejor productividad por parte de los trabajadores. Por supuesto, al mejorar y tener un clima organizacional adecuado, aumentará el compromiso y lealtad hacia la empresa.

El reconocimiento de un buen clima organizacional, proporcionará retroalimentación sobre las causas que establecen los elementos organizacionales, lo cual permitirá realizar cambios planificados en decisiones de rotación y bienestar de empleados, mejora de instrumentos, vestuario, capacitación, reconocimientos, incentivos, ascensos, entre otros logrando modificar actitudes y conductas de los miembros. Finalmente permitirá efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los niveles de los cuales se compone Transportes ISGO S.A.

3 OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Proponer un Plan de Mejoramiento para la empresa Transportes ISGO S.A., con base en el diagnóstico obtenido con el Modelo de Modernización para la gestión Organizacional (MMGO).

- **Objetivos Específicos**

- Elaborar el diagnóstico y análisis situacional de Transportes ISGO S.A.
- Implementar la matriz DOFA, en la fase de formulación de las estrategias.
- Elaborar el análisis financiero de la empresa y del sector, a fin de soportar el diagnóstico y justificar la propuesta de mejora.
- Elaborar la propuesta de mejora para la compañía.

4 JUSTIFICACIÓN

El Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional realizado a la empresa Transportes ISGO S.A., y gracias a su íntegro diseño, contribuirá al desempeño de la empresa, brindará información del sector, enriquecerá los conocimientos sobre el MMGO y ofrecerá un aporte sobre las áreas trabajadas para el mejoramiento de la empresa Transportes ISGO S.A.

Transportes ISGO S.A. se encuentra beneficiada con la propuesta de modernización, pues gracias a la identificación de sus áreas críticas y la presentación de la Ruta de Mejora, se logró informar sobre los problemas y posibles soluciones, los cuales serán analizados por los respectivos directivos de la organización para decidir si se aplican o realizan algunas modificaciones para su proceso de optimización.

Gracias al modelo se logró diagnosticar las áreas críticas dentro de Transportes ISGO S.A para que posteriormente se realice un plan que busque mejorar el desempeño de la empresa, y así lograr a mediano plazo el alcance de estadios superiores.

Para la Universidad EAN este proyecto es un generador de experiencias y conocimiento, que ayudará a mejorar la matriz y su aplicación; de igual forma, será un gran apoyo para contribuir a los conocimientos de estudiantes que deseen aprender sobre el MMGO, consultar sobre el sector de transportes especiales en Colombia y aplicarla en otros proyectos.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Esperamos motivar a empresas y estudiantes para que apliquen este modelo, el cual gracias a su integro diseño, ha contribuido exitosamente a más de 180 empresas, con aporte al desarrollo productivo y económico de Colombia.

La realización del MMGO nos permite llevar a la práctica, y en un entorno real, los conocimientos aprendidos en la formación académica. Igualmente nos motiva al desarrollo de competencias investigativas, analíticas, comunicativas y propositivas.

Al desarrollar este proyecto con este modelo, tomamos la oportunidad para contribuir al desarrollo empresarial colombiano y adquirir experiencia al aplicarlo en futuros proyectos personales o en otras organizaciones ya constituidas en Colombia.

5 MARCO METODOLÓGICO

5.1 MMGO – UEAN

El método que permitió desarrollar este trabajo fue la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®), el cual se encarga de realizar un estudio detallado de las áreas de una PyME. Este modelo se implementó a través de encuestas realizadas a los colaboradores que cumplieran con determinadas características dentro de la organización evaluada, así pues se obtuvo una vista global del estado en que se encontraba la compañía. Una vez aplicado este modelo, se logró definir los puntos más críticos de la empresa y en cuales era conveniente empezar a trabajar.

“El MMGO trabaja de manera sistemática, facilitando el establecimiento de prioridades para los proyectos de reconversión gerencial y productiva.”(Revista EAN, 2010)

Cabe destacar que los componentes propuestos por la matriz MMGO son los siguientes: análisis y vigilancia del entorno, gestión del conocimiento, comunicación e información, mercadeo, comercio exterior (importaciones y exportaciones), gestión financiera, gestión de operaciones (producción y logística), gestión humana, estructura y cultura organizacional, gestión ambiental y responsabilidad social, dirección estratégica y Asociatividad.

Para la aplicación de este modelo se realizó una visita a las instalaciones de la empresa Transportes ISGO S.A, durante esta visita se realizó una observación a las instalaciones, a los procesos y al entorno laboral, con el fin de tener una idea del desempeño general de la empresa. Posteriormente y en compañía del gerente, se diligencio la matriz MMGO. Para ello se tuvo en

MMGO de Transportes ISGO S.A.

cuenta críticas y percepciones del gerente y de algunos líderes de proceso que hacen parte de la organización para hacer más objetiva la evaluación.

5.2 ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Es importante realizar las entrevistas o encuestas, ya que a través de éstas se puede obtener información primaria de los problemas, debilidades, creencias, anhelos y objetivos que perciben las personas que componen la organización, la relevancia para ellos e incluso de las soluciones que creen se pueden implementar.

- **Entrevistas:**

La entrevista es un método para reunir datos durante una consulta privada o una reunión; una persona, que se dirige al entrevistador, cuenta su historia, da su versión de los hechos o responde a las preguntas relacionadas con el problema estudiado o con la encuesta emprendida (Nahoum, 1973). En este caso entrevistamos al Gerente General de la empresa el Señor Alberto Soler, con el objetivo de identificar la percepción de la gerencia en Transportes ISGO S.A., en temas relacionados con la Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Direccionamiento Estratégico.

Para lograr el éxito de la entrevista, fue necesario:

1. Definir un lugar: oficina del Gerente General, el señor Alberto Soler.
2. Contar con disponibilidad de tiempo: se dispuso 1 hora para la entrevista.
3. Guía: el entrevistador contaba con un guion el cual serviría de guía al momento de realizar la entrevista.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

4. Durante la entrevista: se grabó la totalidad de la entrevista y sin interrupciones, se mantuvo una actitud abierta mostrando interés en entender los argumentos planteados por el Gerente de la empresa el señor Alberto Soler.
5. Después de la entrevista: se realizó el respectivo análisis de la información suministrada por el Gerente Alberto Soler.

- **Encuestas:**

Se aplicaron encuestas a las personas que no están relacionadas con la toma de decisiones de la organización, es decir al personal administrativo y operativo. Transportes ISGO S.A. por ser una empresa prestadora de servicios, hace que el capital humano sea parte fundamental en esta empresa y es de suma importancia saber lo que los colaboradores piensan y saben de la empresa, ya que son ellos los que están directamente relacionados con el cliente y las operaciones de la organización. Los temas de la encuesta estuvieron relacionados con la Cultura Organizacional, Estructura Organizacional y Direccionamiento Estratégico.

Los resultados obtenidos en las encuestas servirán como un valioso complemento, el cual servirá de apoyo para la creación del Plan de Mejoramiento.

Los pasos para realizar la encuesta fueron:

1. Definir objetivo: como se mencionó anteriormente, el objetivo de la encuesta es saber lo que piensan y saben los colaboradores administrativos y operativos de la empresa.
2. Formular Cuestionario: se realizó un cuestionario cuyas características principales fueron: preguntas cortas, fáciles de entender y que no durará más de 7 minutos en responderla.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

3. Aplicación de las encuestas: se realizó el trabajo de campo necesario para la formulación de todas las encuestas, se entrevistó al personal de Transportes ISGO S.A. sin importar su cargo.
4. Tabulación y análisis: se tabularon los datos obtenidos y se realizó el respectivo análisis.

5.3 LLUVIA DE IDEAS

También denominada Brainstorming es una técnica de grupo para generar ideas originales sobre un tema determinado. Gracias a esta técnica se producen más y mejores ideas que las que una sola persona podría producir.

En Transportes ISGO S.A., se puso en práctica el “Bairnstorming” de manera silenciosa, con el fin de que los participantes construyan sus ideas sin conflictos o intimidaciones, los pasos a seguir:

1. Reunir un grupo de personas en un salón, entregarles un papel y un lápiz.
2. Cada participante escribe sus ideas en un papel
3. Recoger los papeles de todos los participantes y agradecerles por la colaboración.

La realización del brainstorming nos arrojó datos relacionados directamente con características internas de Transportes ISGO S.A., por lo cual, será parte de la matriz de evaluación de los factores internos MEFI, y es fundamental para tener una idea más clara sobre los aspectos internos más importantes que deben ser tratados.

5.4 MODELO PEST

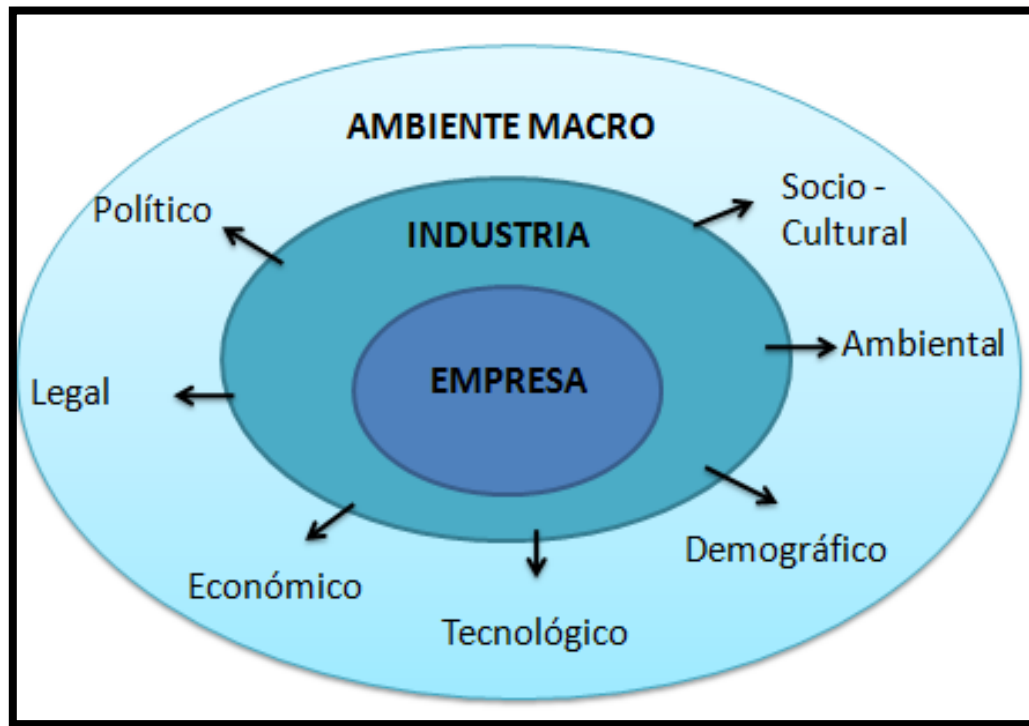


Ilustración 5: Modelo PEST

Fuente: Tomado y traducido de Strategic Management Insight **Enlace:** <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

El modelo PEST es un análisis de los factores externos (políticos, económicos, sociales y tecnológicos), que afectan el desempeño de una organización.

El objetivo de la aplicación de este modelo es identificar oportunidades o amenazas para implementarlas en la matriz MEFE identificando cambios en el entorno para aprovechar o defenderse según el caso.

Cada factor considera los siguientes aspectos (ver Ilustración 5):

1. Político - Legal: hace referencia a la estabilidad del Gobierno, nivel de corrupción, ley del empleo, protección de los consumidores y del comercio, legislación del fomento

empresarial, promociones o restricciones de determinada actividad comercial, industrial o financiera, entre otros. (ESLAEE, 2013)

2. Económicas: tasas de inflación, tasas de crecimiento, tasas de interés, políticas fiscales y monetarias, costos laborales, evolución del desempleo, entre otros.
3. Socio – Cultural: nivel de educación, estilos de vida, hábitos de compra, clases sociales, tamaño de familia, distribución por sexo y edad, religión, creencias, entre otros
4. Tecnológicos: infraestructura de internet, gasto en I & D, acceso a la tecnología, legislación de la tecnología, entre otros.

Para la realización del modelo PEST, se realizó una investigación en el Ministerio de Infraestructura y Transporte (MIT), el Plan Nacional de Desarrollo (PND) del actual gobierno y el WorldEconomicForum determinando los factores políticos. Para determinar los factores económicos se profundizó la dinámica económica en Colombia, la balanza comercial, variables macroeconómicas y Evolución del sector transporte de carretera; igualmente se investigaron las condiciones sociales y culturales de Colombia y la percepción del transporte de pasajeros terrestres, con el fin de determinar los factores sociales. Finalmente, se indagó sobre los Sistemas Integrados de Transporte Masivo – SITM y los Sistemas Estratégicos de Transporte – SETP determinando los factores tecnológicos.

5.5 MODELO PORTER

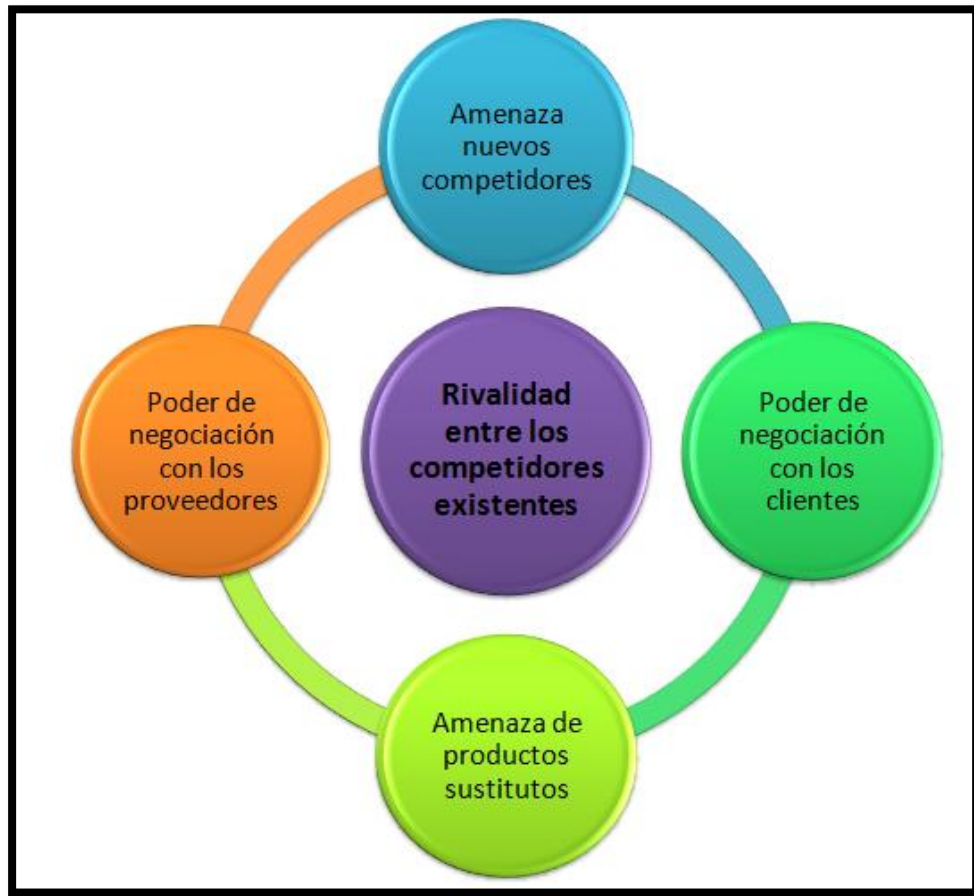


Ilustración 6: Modelo PORTER

Fuente: Adaptado de, *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* Michael Porter.

Según Porter (ver Ilustración 6) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. (Morales, 2013)

1. **Amenaza de nuevos Competidores:** mejoras en la tecnología, valor de la marca, acceso a canales de distribución, requerimientos de capital, diferencias de producto en propiedad, etc. En Transportes ISGO S.A., se analizaron a las diferentes empresas de transporte terrestre de pasajeros para ver las barreras de entrada que han desarrollado.
2. **Poder de negociación con los clientes:** exclusividad del producto, existencia de sustitutos, sensibilidad del comprador al precio, dependencia de los canales de

distribución, volumen comprador, etc. Es sumamente importante que con los actuales mercados tan competitivos, Transportes ISGO S.A cuente con una ventaja competitiva la cual le permita diferenciarse de sus competidores para garantizar la supervivencia.

3. **Amenaza de productos sustitutos:** precios de productos sustitutos, facilidad de cambio del comprador, disponibilidad de sustitutos cercanos, etc. No solo analizamos los diferentes servicios sustitutos que puedan ofrecer empresas de transporte terrestre, también se analizaron aspectos socio - culturales que dan como resultado la sustitución del servicio de manera informal.
4. **Poder de negociación con los proveedores:** facilidades para cambio de proveedor, presencia de productos sustitutos, diferenciación del producto del proveedor, amenaza de integración hacia atrás por parte de los competidores, amenaza de integración vertical hacia adelante por parte de los proveedores, etc. Se analizaron las diferentes empresas de transporte terrestre de pasajeros y los proveedores de productos y servicios en común para determinar si existe poder y su manejo por parte de Transportes ISGO S.A. en las negociaciones y en qué tipo de servicios o productos es más influyente.
5. **Rivalidad entre los competidores:** es el resultado de las fuerzas anteriores, definiendo rentabilidad en el sector, cuanto menos competido el sector, será más rentable y viceversa, los aspectos son; poder de negociación con los proveedores y los clientes y amenaza de nuevos productos y de sustitutos.

5.6 Matriz DOFA

La Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), permite el enfoque hacia los factores de éxito. “Se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas”. (Roymer, 2012)

Tabla 8:
Matiz DOFA

F I FORTALEZAS	F E	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		FO	FA
DEBILIDADES		DO	DA

Fuente: Elaboración propia

Los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades), (ver Tabla 8): son los aspectos con los que la empresa está relacionada y puede ejercer control. Para hallar estos factores fue de gran utilidad el método de “brainstorming”, pues se realizaron preguntas claves a los colaboradores con las cuales se identificaron inmediatamente las fortalezas y debilidades al interior de la organización.

Los Factores Externos (Oportunidades y Amenazas) (ver Tabla 8): estas se ven afectadas con el entorno externo de la empresa y a pesar de que se puede ejercer cierta influencia sobre ellas, no se pueden controlar. Para hallar estos factores fue de gran utilidad el modelo PEST y PORTER los cuales brindaron un valioso acercamiento a los factores claves externos de la empresa.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Los pasos a seguir:

1. Teniendo en cuenta los resultados del PEST, PORTER, MEFI y MEFE se realizó una lista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Se compararon las fortalezas con debilidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas
3. Finalmente se crearon estrategias en pro de la compañía.

- **Matriz EFI**

Es una herramienta la cual se aplica con el fin de determinar y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización.

Para aplicar esta matriz a TRANSPORTES ISGO S.A. se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- Realizar una lista de factores internos(fortalezas y debilidades), anotando primero las fortalezas y después las debilidades y siendo lo más específico posible.

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0. (Olivas, 2013)

MMGO de Transportes ISGO S.A.

- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).

- Se debe multiplicar el peso de cada factor por la correspondiente calificación, determinando un ponderado para cada variable.

- Finalmente se suman los ponderados de cada variable determinando el total ponderado de la Organización.

De esta manera se evaluó cuantitativamente los factores internos de la organización; los cuales sirvieron de herramienta para la matriz DOFA.

- **Matriz EFE**

Es una herramienta la cual permite determinar la posición estratégica externa (información social, económica, cultural, demográfica, ambiental, gubernamental, política, jurídica, tecnológica y competitiva). Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno, determinando la importancia de cada una.

Para aplicar esta matriz a transportes ISGO S.A. se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- Realizar una lista de factores internos, tanto fortalezas como debilidades, anotando primero las oportunidades y amenazas y siendo lo más específico posible.

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza

MMGO de Transportes ISGO S.A.

o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0. (Olivas, 2013)

- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).

- Se debe multiplicar el peso de cada factor por la correspondiente calificación, determinando un ponderado para cada variable.

- Finalmente se suman los ponderados de cada variable determinando el total ponderado de la Organización.

De esta manera se evaluó cuantitativamente los factores externos de la organización; los cuales sirvieron de herramienta para la matriz DOFA.

- **Matriz MPC**

La matriz MPC (Matriz del Perfil Competitivo), permite identificar las fortalezas y debilidades de Transportes ISGO S.A. con respecto a sus competidores. Esta evaluación se realiza sobre los factores más importantes y representativos de la organización y de la industria.

Los pasos a seguir:

1. Seleccionar y escribir los nombres de los competidores más influyentes, incluyendo la organización que se va a evaluar.
2. Se identifican los factores internos de cada organización
3. Se le asigna una calificación a cada variable de cada organización:

MMGO de Transportes ISGO S.A.

- Muy fuertes: Los que están cerca de la calificación 4
- Fuertes: Los que están cerca de la calificación 3
- Los menos débiles: Que están cerca de la 2
- Los débiles: Los que están cerca de la calificación 1

(Planest, 2009)

Finalmente, para conocer en qué posición se encuentra la empresa evaluada frente a sus competidores, se debe obtener el ponderado de cada organización, esto se hace mediante la multiplicación del peso asignado a cada variable por la calificación ya establecida.

Es importante resaltar que al realizar la matriz MPC, además de identificar nuestros competidores, también identificaremos los factores clave de la industria y en general que tan fuerte o débil es cada competidor.

5.7 Balanced Socorecard (BSC)

Es una herramienta de Planeación Estratégica y de gestión, creada por Robert Kaplan y David Norton, usada para enfocar las actividades empresariales a la visión y estratégica de la organización, permitiendo una visión global de la compañía.

El BSC sugiere ver la organización desde cuatro perspectivas, desarrollando indicadores y recogiendo datos; con el fin de realizar una relación con cada uno de estos puntos de vista:

- Perspectiva financiera: se basan en la contabilidad de la compañía, enfocándose en generar valor para los accionistas evaluando y midiendo aspectos como ganancias, rendimiento económico, desarrollo y rentabilidad de la compañía.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

- Perspectiva del cliente: considerada como la perspectiva más importante, se enfoca en la búsqueda de clientes leales y satisfechos.
- Perspectiva Interna del negocio: se enfrenta directamente con la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero, evaluando procesos relacionados con el medio ambiente, innovación, operaciones, etc.
- Perspectiva de Innovación y Aprendizaje: está relacionado con las actitudes culturales corporativas, es fundamental la capacitación a los empleados, pues se mantiene el principio de que son ellos el recurso principal dentro de la organización. (Wikipedia, 2013)

6 MARCO DE REFERENCIA

6.1 Cadena Productiva

La cadena productiva del sector transporte de pasajeros, no cuenta con estudios específicos donde se caractericen los proveedores de insumos, el mercado de los servicios, sistemas de comercialización de servicios y consumidores finales.



Ilustración 7: Cadena Productiva

Fuente: Elaboración propia

En la cadena productiva (ver Ilustración 7) encontramos un mercado con personas naturales y jurídicas que buscan el servicio de transporte terrestre de pasajeros y empresas que lo ofrecen en diferentes modalidades. Estas empresas de transporte prestan los servicios con vehículos propios y con contratos por prestación de servicios.

A continuación se muestra el cubrimiento nacional de las empresas de transporte de pasajeros.

Tabla 9: Empresas de Transporte a nivel Nacional

TERRITORIAL O DEPARTAMENTO	No. DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
ANTIOQUIA	78	15,2%
ARAUCA	7	1,4%
ATLÁNTICO	13	2,5%
BOGOTÁ	44	8,6%
BOLIVAR	14	2,7%
BOYACÁ	28	5,5%
CALDAS	22	4,3%
CAQUETÁ	4	0,8%
CASANARE	4	0,8%
CAUCA	7	1,4%
CESAR	14	2,7%
CHOCÓ	3	0,6%
CÓRDOBA	9	1,8%
CUNDINAMARCA (BTÁ)	40	7,8%
GUAJIRA	9	1,8%
GUAVIARE	1	0,2%
HUILA	10	2,0%
MAGDALENA	8	1,6%
META	9	1,8%
NARIÑO	32	6,3%
NTE. DE SANTANDER	17	3,3%
PUTUMAYO	7	1,4%
QUINDÍO	23	4,5%
RISARALDA	15	2,9%
SANTANDER	14	2,7%
SUCRE	13	2,5%
TOLIMA	20	3,9%
VALLE DEL CAUCA	46	9,0%
SIN IDENTIFICAR	1	0,2%
TOTAL	512	100,0%

Fuente: Ministerio de Transportes

En la **Tabla 9**, podemos observar que en Antioquia la mayor concentración de empresas de transporte terrestre de pasajeros (15,2%; 78 empresas), en segundo lugar Valle del Cauca (9%; 46 empresas) y Bogotá (8,6%; 44 empresas).

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Según el Ministerio de Transporte, la capacidad ofrecida por los vehículos de transporte de pasajeros intermunicipal es de 683.000 pasajeros.

6.2 Situación Actual del Sector

Tomando los datos encontrados en el reporte sectorial de Transporte Terrestre de Pasajeros del BPR-Benchmark y los datos de ventas, se halló que el sector de transporte de pasajeros ha incrementado desde 2007 hasta el 2011 en un 242%. Este sector representa el 4,6% de las ventas del sector de transportes.

El comportamiento del sector de transporte terrestre en los dos últimos años ha sido excelente y ha mostrado un buen dinamismo, las tasas de crecimiento trimestral ha estado entre el 2,5% y el 6,0%. Finalmente, la tasa de crecimiento del sector de transporte terrestre fue del 5,5%.

En el reporte sectorial de Transporte Terrestre de Pasajeros del BPR-Benchmark se encontraron datos relevantes como:

1. Al cierre de 2011 el sector representó el 3,11% del PIB nacional y el 42,33% del PIB del Sector Transporte.
2. El sector registró un crecimiento de 5,5% después de haber tenido una expansión moderada de 3,8% en 2010.

3. La tendencia del sector fue común a la de transporte y comunicaciones. Sin embargo, al cierre de 2011 el sector de transporte creció 6,9% mientras que la de transporte terrestre creció a un ritmo un poco más bajo.
4. El transporte de pasajeros por carretera es un indicador de la economía del país, por cuanto se puede apreciar cómo en la medida en que la situación de los consumidores colombianos mejore en términos de economía, así mismo deciden viajar y hacer uso de los servicios que prestan las empresas de transporte intermunicipal. Sin embargo, es importante anotar que no se aprecia un crecimiento de esta actividad debido tal vez a la notable disminución en las tarifas de los tiquetes aéreos.

De acuerdo con la encuesta de transporte urbano de pasajeros para el primer trimestre de 2012, realizado por el DANE, en el primer trimestre de 2012, el parque automotor de transporte urbano de pasajeros que prestó efectivamente el servicio, en las 23 ciudades analizadas, aumentó 0,2% con relación al mismo período de 2011. Asimismo, el número de pasajeros reportado por las empresas transportadoras aumentó 1,1%.

- **Evolución, perspectivas y expectativas**

Tabla 10:
Evolución del Transporte en carretera

AÑO	PASAJEROS	VARIACIÓN ANUAL
1996	95.742.237	1,68%
1997	98.911.215	3,31%
1998	100.364.439	1,47%
1999	94.654.074	-5,69%
2000	98.448.963	4,01%
2001	99.009.731	0,57%
2002	99.570.498	0,57%
2003	120.201.516	20,72%
2004	129.996.182	8,15%
2005	156.350.937	20,27%
2006	164.118.093	4,97%
2007	172.127.092	4,88%
2008	173.406.200	0,74%
2009	172.671.610	-0,42%
2010	179.106.842	3,73%
2011	185.914.079	3,80%

Fuente: Ministerio de Transporte

La cantidad de pasajeros transportados por año nos muestra que ha venido aumentando, a excepción de los años 1999 y 2009 (ver Tabla 10), donde se redujo con respecto a los años anteriores.

Se espera un aumento de la capacidad adquisitiva de los consumidores, el aumento de la población ocupada y mayores incentivos del turismo nacional, además de la baja inflación y la amplia disponibilidad de los recursos crediticios, para que el sector continúe en aumento.

Es importante para las empresas del transporte terrestre de pasajeros que esta tendencia sea aprovechada a través de una ventaja competitiva ya que es clave del éxito y de la supervivencia en el mercado.

6.3 Normatividad Específica

La normatividad del transporte (terrestre, aéreo y marítimo) en Colombia es regulada por el Ministerio del Transporte. El Ministerio, se asesora también del Instituto Nacional de Vías (INVIAS), la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (AEROCIVIL), la Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI), la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE).

Indagando en algunas de las leyes y decretos que tienen que ver con la regulación del transporte terrestre, se encontró que toda la reglamentación está enfocada a mantener un orden en la legalidad de las empresas de transporte, en las rutas de operación, en las condiciones de prestación de servicio (tanto privado como público y en las diferentes modalidades), en las sanciones por incumplimiento de las normas y en general para mantener un estabilidad en el mercado de transportes respecto a las demanda y oferta del servicio.

Aunque el TLC con Estados Unidos no afecta directamente la demanda de servicios de transporte, ya que, otros países no pueden proveer lugares ni destinos para las personas o empresas, es posible que se vea afectado si se incrementa la demanda de productos de exportación. Realmente lo que se podría analizar en este punto es qué tan competitiva podría a llegar a ser una empresa que usa el transporte como canal para consecución de insumos y de distribución.

En ese orden de ideas, toda la normatividad respecto al transporte no se ha hecho pensando en una integración de los diferentes medios y canales de transporte para mejorar la eficiencia en los desplazamientos (tiempos, costos, calidad de insumos y materias primas, entre otros) y creando todo un sistema integrado de vías fluviales y terrestres (corredores viales).

6.4 Competencia

Para analizar la competencia de Transportes ISGO S.A, se toman los datos en ventas como punto de referencia para clasificarlas. Los resultados se obtienen a partir de filtrar las empresas del sector transporte de pasajeros, en la base de datos de BPR – Benchmark, obteniendo 664 empresas en el país.

Transportes ISGO S.A., tiene operaciones en la ciudad de Bogotá, por esa razón establecemos un nuevo filtro, en donde tenemos especial cuidado, respecto a que las empresas seleccionadas presten el mismo servicio que presta Transportes ISGO S.A. o que pueda sustituirlo con otro obteniendo finalmente una selección de 23 empresas, las cuales se ordenaron de mayor a menor, de acuerdo con las cifras de ventas observadas en 2011.

Se utiliza la división por cuartiles para determinar niveles de ventas dentro de la selección comentada, se observó que la empresa: Servicio Nacional a Escolares, primera en ventas (13.661 millones de pesos), duplica en la cifra de ventas a la segunda; Transportes Especializados JR S.A.S,(6.197 millones de pesos), lo que nos llevaba a obtener una división en cuartiles con resultados desiguales; con 2cuartiles con una sola empresa; por lo anterior se excluyó a Servicio Nacional a Escolares de la selección y se trabajan los datos con las 22 empresas restantes, ordenándolas nuevamente por cuartiles.

En lapodemos observar la configuración de la selección por cuartiles, ubicando a Transportes ISGOS.A. y Transportes Rincón, en el tercer cuartil e identificando la competencia objetivo en las empresas cuyas ventas oscilan en un rango de 5.254 y 6.197 millones de pesos, correspondientes a ventas superiores en 50% y 77%, a las reveladas por Transportes ISGO S.A.

Tabla 11: Competencia de Transportes ISGO S.A., en la ciudad de Bogotá

N° empresa	Nombre Empresa	Ventas	Participación	Diferencia	Cuartil
2	TRANSPORTES ESPECIALIZADOS JR S A S	6.197,0	8,92%		4 Q
3	ESPECIALES CONDOR ESCONDOR S.A.	5.813,0	8,37%	384,0	
4	LINEAS DE RECREACION NACIONAL ESCOLAR Y TURISMO S.A. RENETUR	5.343,0	7,69%	470,0	
5	SERVICIOS DE ASISTENCIA DE TRANSPORTE ESPECIAL ESCOLAR EMPRESARIAL Y DE TURISMO LTDA	5.326,0	7,67%	17,0	
6	BIP TRANSPORTES LTDA	5.254,0	7,57%	72,0	
7	TRANSPORTES RINCON S A	3.616,0	5,21%	1.638,0	3 Q
8	TRANSPORTES ISGO S.A.	3.505,0	5,05%	111,0	
9	CARS TURISMO LTDA	2.915,0	4,20%	590,0	2 Q
10	ESTURIVANNS LTDA	2.870,0	4,13%	45,0	
11	COLOMBIANA DE TURISMO Y EXPRESOS LTDA COLTUREX	2.327,0	3,35%	543,0	
12	INTEGRATUR S A S	1.966,0	2,83%	361,0	
13	CELU VANS LIMITADA	1.934,0	2,78%	32,0	
14	TRANSCOLTUR LIMITADA TRANSPORTE COLEGIAL Y TURISTICO	1.606,0	2,31%	328,0	
15	LIDERES EN TRANSPORTES ESPECIALES S A LIDERTRANS S A	1.533,0	2,21%	73,0	
16	AEROEXPRESOS RUSANTUR LTDA	1.092,0	1,57%	441,0	1 Q
17	SERVICIOS INTEGRADOS PARA EL TRANSPORTE ESCOLAR EMPRESARIAL Y TURISTICO S A	969,0	1,40%	123,0	
18	ORGANIZACION DE TRANSPORTES ESPECIALES SAS	909,0	1,31%	60,0	
19	LINEAS ESCOLARES Y TURISMO S A LIDERTUR S A	866,0	1,25%	43,0	
20	ALLTOUR S A S	518,0	0,75%	348,0	
21	COLOMBIANA DE EXPRESOS S A	494,0	0,71%	24,0	
22	VIAJES ESPECIALES S.A.	449,0	0,65%	45,0	
23	ARITUR LIMITADA	284,0	0,41%	165,0	

Fuente: Cálculos propios con base en los datos obtenidos del BPR – Benchmark.2011

A partir de la definición anterior, en la presentamos las cifras de negocio de Transportes ISGO S.A., y de Transportes Rincón, por ser su competencia directa, en el periodo de 2007 a 2011, obteniendo las siguientes conclusiones:

CIFRAS DE NEGOCIO - ESTADOS FINANCIEROS

- **Ventas y Utilidades:**

En las gráficas de barras podemos observar la tendencia de las ventas y utilidades generadas por la empresa Transportes Rincón S.A., en tanto que en las líneas son las cifras correspondientes a Transportes ISGO S.A.

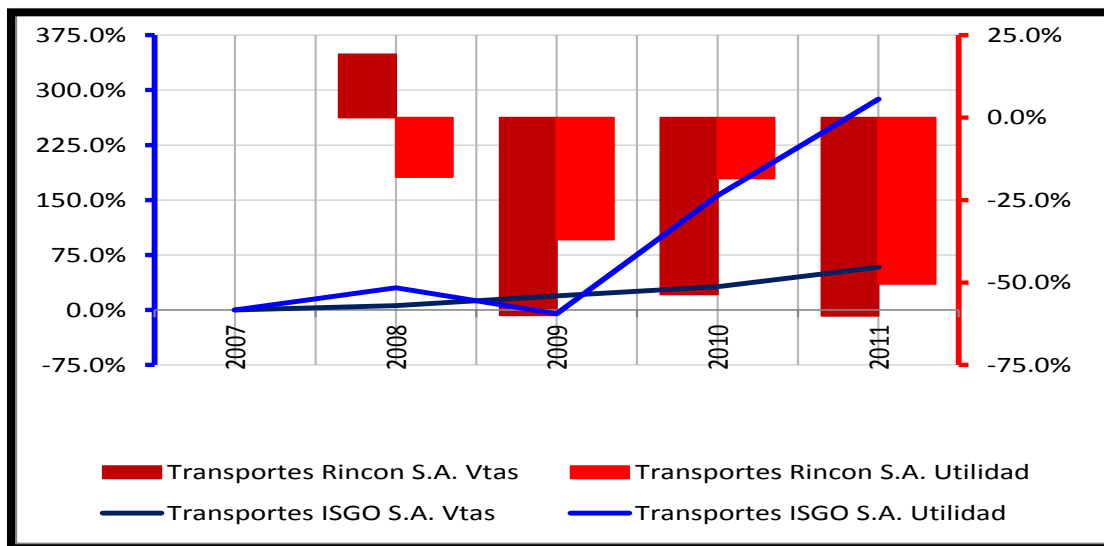


Gráfico 2: Cifras comparativas de Ventas y Utilidades

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del BPR – Benchmark.2011

Tabla 12:
Tendencia, Cifras comparativas Masas Estados Financieros

Tendencia Estados Financieros	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas					
Transportes ISGO S.A.	2,211.0	2,345.0	2,641.0	2,918.0	3,505.0
		6.1%	19.4%	32.0%	58.5%
Transportes Rincon S.A.	9,057.0	10,798.0	3,626.0	4,196.0	3,616.0
		19.2%	-60.0%	-53.7%	-60.1%
Utilidad					
Transportes ISGO S.A.	82.0	102.0	62.0	184.0	270.0
		24.4%	-24.4%	124.4%	229.3%
Transportes Rincon S.A.	238.0	195.0	150.0	194.0	118.0
		-18.1%	-37.0%	-18.5%	-50.4%
Activos					
Transportes ISGO S.A.	3,571.0	5,380.0	6,019.0	5,947.0	6,900.0
		143.3%	172.2%	169.0%	212.1%
Transportes Rincon S.A.	3,873.0	4,119.0	5,235.0	5,399.0	4,493.0
		6.4%	35.2%	39.4%	16.0%
Pasivos					
Transportes ISGO S.A.	1,958.0	3,072.0	3,290.0	2,233.0	2,939.0
		56.9%	68.0%	14.0%	50.1%
Transportes Rincon S.A.	2,063.0	1,991.0	2,641.0	2,746.0	2,086.0
		-3.5%	28.0%	33.1%	1.1%
Patrimonio					
Transportes ISGO S.A.	1,613.0	2,308.0	2,729.0	3,714.0	3,961.0
		43.1%	69.2%	130.3%	145.6%
Transportes Rincon S.A.	1,810.0	2,128.0	2,594.0	2,653.0	2,407.0
		17.6%	43.3%	46.6%	33.0%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del BPR – Benchmark.2011

Las tendencias son totalmente contrapuestas. Transportes Rincón S.A. muestra una evolución negativa, pasando de una cifra de ventas de 9.057 millones de pesos en el año 2007 a 3.616 millones de pesos en el año 2008, presentando una disminución importante entre el periodo del 2009 al 2011 en el rango del –53.7% al - 60.1%, manteniendo una cifra de ventas estabilizada entre los 4.2 y 3.6 miles de millones de pesos. Los efectos de la anterior situación, se magnifican en las utilidades, las cuales variaron en cifras negativas entre el 18% y el 50%, siendo esta última cifra la observada en el año 2011. Esta situación puede estar explicando una falencia en el direccionamiento de la empresa y/o deficiencias de estrategia en el área comercial.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Por otro lado, Transportes ISGO S.A. ha tenido un comportamiento positivo en el mismo periodo analizado, presentando una cifras de crecimiento que van de 6.1% Año 2008, hasta el 58.8% año 2011. Consecuentemente las cifras de utilidad muestran un rango de crecimiento entre el -24% al 229.3% en el periodo estudiado.

Para Cifras similares en ventas, la dinámica de Transportes ISGOS.A., se compara positivamente con su competidor directo, quien viene soportando un proceso de decaimiento de su negocio y muy seguramente, lastres de este proceso, en sus costos

- **Activos**

Las cifras de activos de las compañías comparadas, muestran cifras similares a lo largo del periodo en estudio Transportes Rincón S.A., entre 3.9 y 5.3 miles de millones de pesos, en tanto que Transportes ISGO S.A., muestra unas cifras de entre 3.5 y 6.9 miles de millones de pesos. Llama la atención en este punto, el poder establecer la magnitud de la inversión requerida, de manera que permita lograr eficiencias y creación de valor, si se tiene en cuenta que a 2011, la brecha de activos es de alrededor de 2.5 miles de millones de pesos.

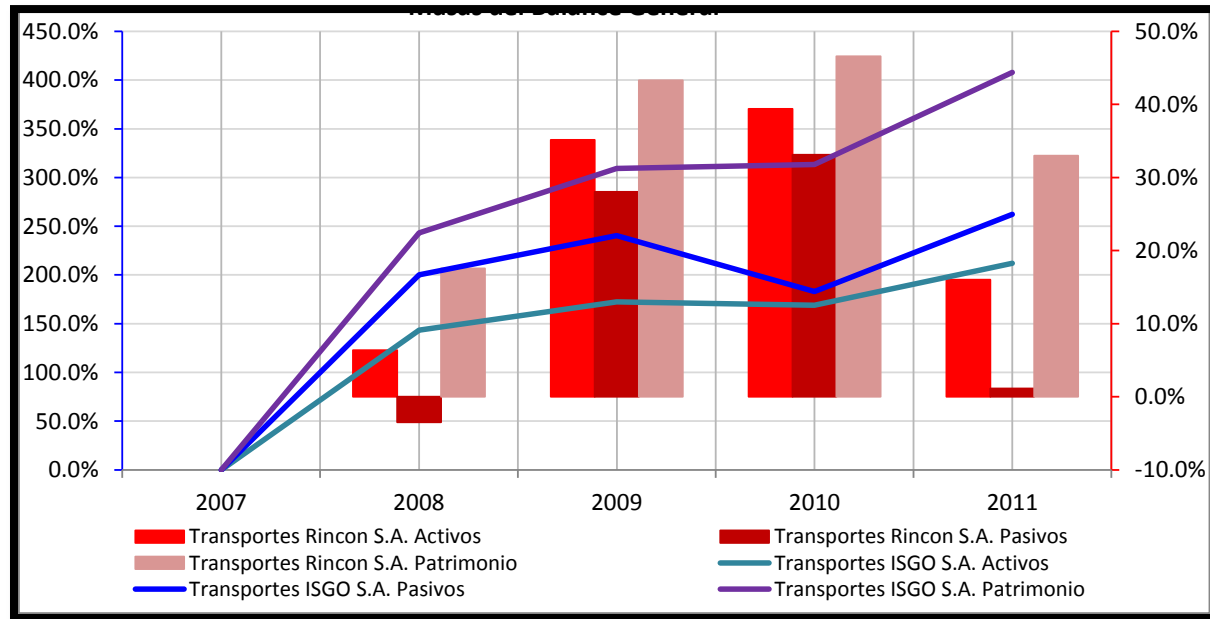


Gráfico 3: Cifras comparativas de Activos

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del BPR – Benchmark.2011

- **Pasivos y Patrimonio**

De la misma manera como está presentado en los activos, las cifras del financiamiento de la empresa son similares por el lado de los pasivos, fluctuando en rangos de 1.9 a 2.7 miles de millones de pesos para transportes Rincón S.A. y de entre 1.9 a 3.2 miles de millones de pesos para Transportes ISGO S.A. Lo anterior y observando la tendencia de los activos, pone en evidencia el esfuerzo de financiamiento, con recursos propios de Transportes ISGO S.A. y la inercia aparente, mostrada por su competidor.

INDICADORES COMPARATIVOS

Tabla 13:
Tendencia, Indicadores comparativas - Estados Financieros

Tendencia Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011
Margen					
Transportes ISGO S.A.	3.71%	4.35%	2.35%	6.31%	7.70%
		17.3%	-36.7%	70.0%	107.7%
Transportes Rincon S.A.	2.63%	1.81%	4.14%	4.62%	3.26%
		-31.3%	57.4%	75.9%	24.2%
ROE					
Transportes ISGO S.A.	5.08%	4.42%	2.27%	4.95%	6.82%
		-13.1%	-55.3%	-2.5%	34.1%
Transportes Rincon S.A.	13.15%	9.16%	5.78%	7.31%	4.90%
		-30.3%	-56.0%	-44.4%	-62.7%
Capital de trabajo					
Transportes ISGO S.A.	1,096.0	1,732.0	2,062.0	2,753.0	3,922.0
		58.0%	88.1%	151.2%	257.8%
Transportes Rincon S.A.	(561.0)	(617.0)	17.0	(146.0)	159.0
		-10.0%	103.0%	74.0%	128.3%
Endeudamiento					
Transportes ISGO S.A.	54.83%	57.10%	54.66%	37.55%	42.59%
		4.1%	-0.3%	-31.5%	-22.3%
Transportes Rincon S.A.	53.27%	48.34%	50.45%	50.86%	46.43%
		-9.3%	-5.3%	-4.5%	-12.8%
Apalancamiento					
Transportes ISGO S.A.	1.21	1.33	1.21	0.60	0.74
		9.6%	-0.7%	-50.5%	-38.9%
Transportes Rincon S.A.	1.14	0.94	1.02	1.04	0.87
		-17.9%	-10.7%	-9.2%	-24.0%

Fuente: Cálculos propios con base en los datos obtenidos del BPR – Benchmark.2011

- Rentabilidad y Margen de Utilidad**

Los ajustes en el negocio evidenciados por Transportes Rincón S.A., han tenido un impacto positivo en costos, si se observan las cifras erráticas pero positivas a partir del año 2008, sin embargo, la dinámica de los resultados verifican la hipótesis anotada con ocasión del análisis de ventas y utilidades.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

La situación de Transportes ISGO S.A., quien muestra un ajuste que implico una pérdida de margen en el año 2009, respecto del año 2007, es congruente y positiva duplicando en el año 2011, el margen obtenido en la fecha base de análisis, año 2007

Los márgenes implican una visión fragmentada del beneficio obtenido, por ello llama la atención la dinámica observada en las rentas generadas para los socios, ya que en ambos casos son negativas a excepción de las cifras mostradas por Transportes ISGOS.A. en 2011, fruto de una tendencia de crecimiento sostenido.

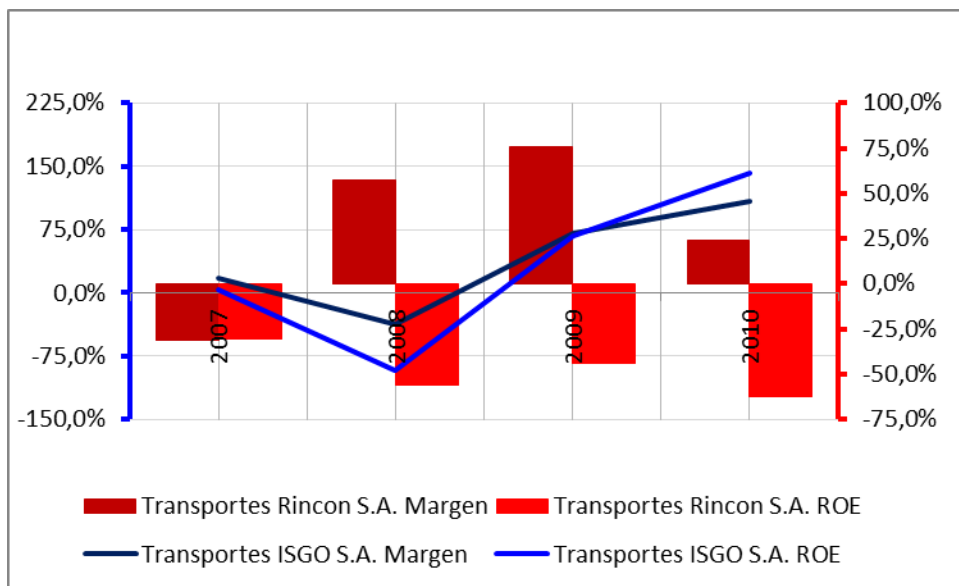


Gráfico 4: Margen de utilidad y ROE

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del BPR – Benchmark.2011

- **Capital de trabajo**

Las cifras de capital de trabajo de las compañía objeto de análisis muestran que el capital de trabajo de Transportes RINCÓN S.A. disminuyó respecto a 2009, lo que muestra la falta de

MMGO de Transportes ISGO S.A.

liquidez en 2010; Transportes ISGO S.A. por su parte ha venido incrementando su capital de trabajo desde el 2007 y dando mayor liquidez para respaldar las operaciones del negocio.

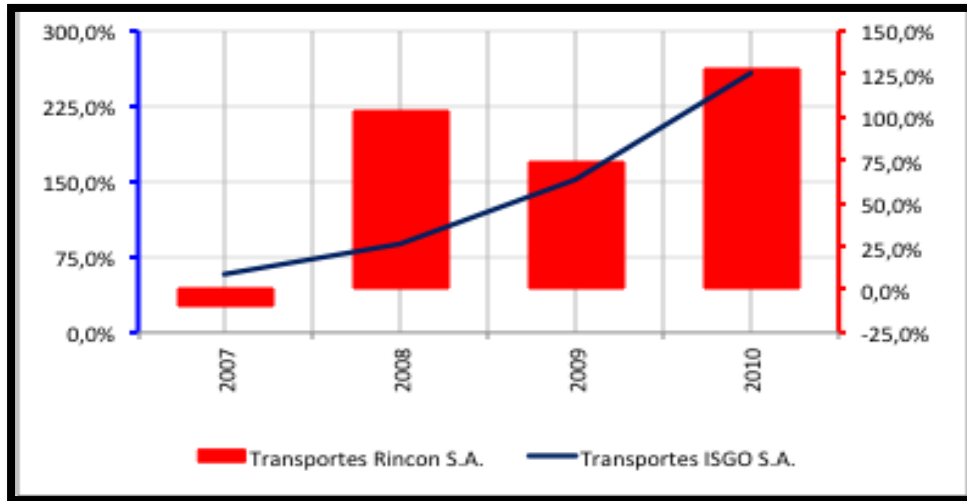


Gráfico 5: Variaciones en Capital de Trabajo

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del BPR – Benchmark.2011

- **Endeudamiento y Apalancamiento**

Las cifras de endeudamiento y apalancamiento son similares, mostrando en su contexto, una dinámica que preferencia el recurso propio en sustitución de las obligaciones financieras.

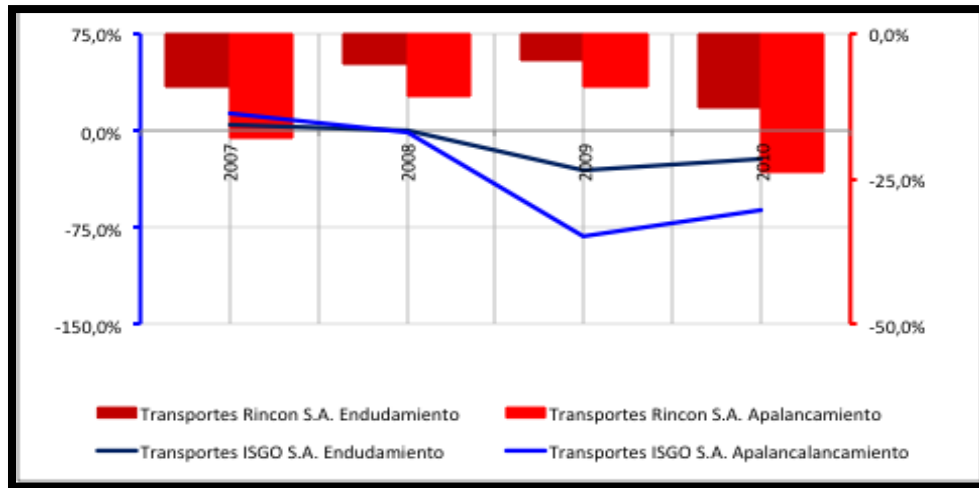


Gráfico 6: Apalancamiento y Endeudamiento

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del BPR – Benchmark.2011

6.5 Gremios y Asociaciones

Transportes ISGO S.A. se encuentra afiliado a un grupo empresarial denominado *ALIANZA T S.A.*, “organización creada especialmente para la prestación de servicios logísticos y de transporte, cuyas actividades están centradas en la movilización de pasajeros, turismo y carga a nivel Nacional e Internacional; para la industria, explotaciones mineras y demás organizaciones empresariales”.(Grupo Empresarial Alianza T, 2013)

En el 2004 un grupo de empresas, entre ellas Transportes ISGO S.A., formaron una alianza estratégica la cual permitiera, la generación de valor a los servicios logísticos y de transporte, sobresalir por el desempeño ambiental y crear estrategias competitivas.

Igualmente se encuentra afiliado al CCS (Consejo Colombiano de Seguridad), es una asociación sin fines de lucro la cual forma parte del Sistema General de Riesgos profesionales, esta asociación ofrece productos y servicios para los colaboradores de las empresas y las empresas en general, destacándose: Afiches que motivan en seguridad, salud, ambiente y calidad;

MMGO de Transportes ISGO S.A.

están altamente capacitados y autorizados para realizar certificaciones en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008y Sistema de Gestión Ambiental ISO14001:2004; entre otros. (Consejo Colombiano de Seguridad, 2013)

6.6 Cifras del Sector

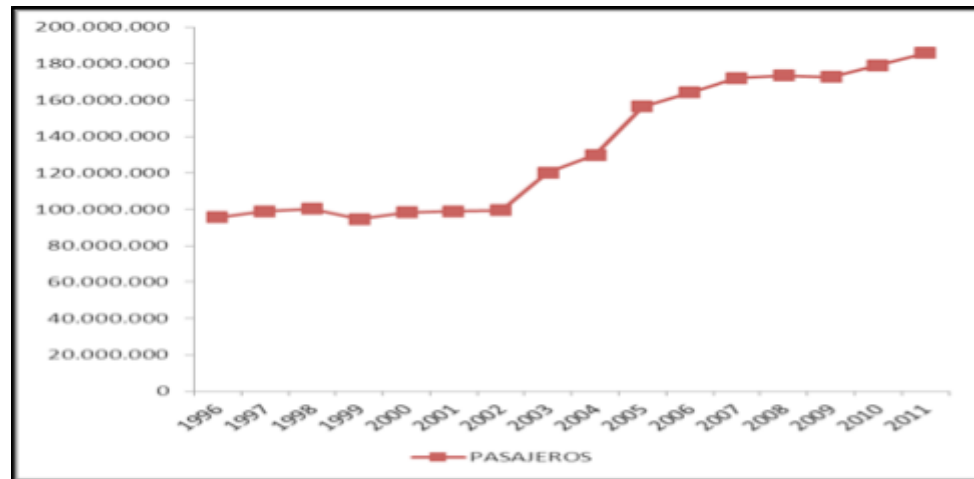


Gráfico 7: Pasajeros movilizados por transporte terrestre

Fuente: Ministerio de Transporte

En la ilustración anterior, el número de pasajeros movilizados por vía terrestre, ha aumentado en estos últimos años, en el 2011 se movilizaron por vía terrestre 185.914.079 pasajeros, con un crecimiento de 3,8%.

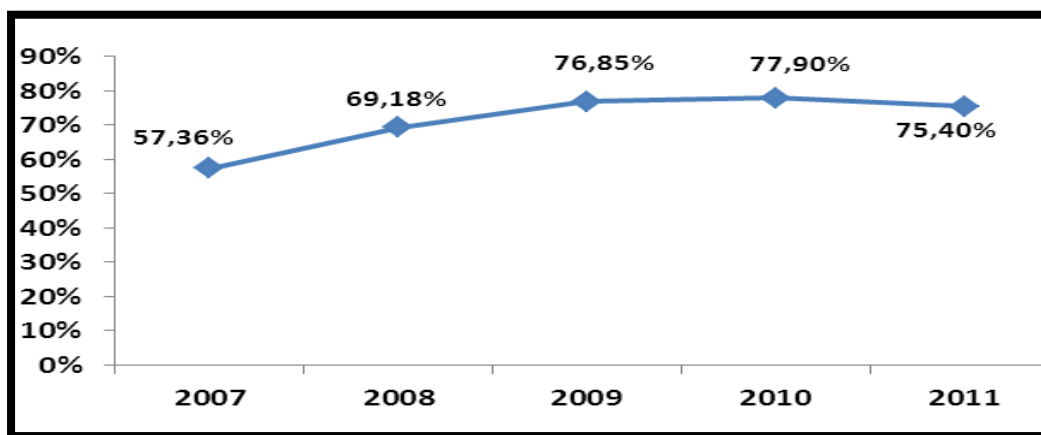


Gráfico 8: Endeudamiento Fuente: BPR - Benchmark

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Según el

Gráfico 8, el sector de transporte terrestre de pasajeros disminuyó su tasa de endeudamiento durante el último año analizado. Así la razón de endeudamiento pasó de 77,90% en 2010 a 75,40% en 2011.

En cuanto a la distribución del parque automotor en servicio, los 39.240 vehículos de servicio público se distribuyeron de la siguiente forma: 35,7% microbuses – colectivos, 28,3% busetas y 28,1% buses; los sistemas integrados de transporte masivo (Transmilenio de Bogotá, MIO de Cali, Transmetro de Barranquilla, Metro de Medellín, Megabús de Pereira y Metrolínea de Bucaramanga) participaron conjuntamente con 7,8%.

Según el Ministerio de Transporte, la capacidad ofrecida por los vehículos de transporte de pasajeros intermunicipal es de 683.000 pasajeros.

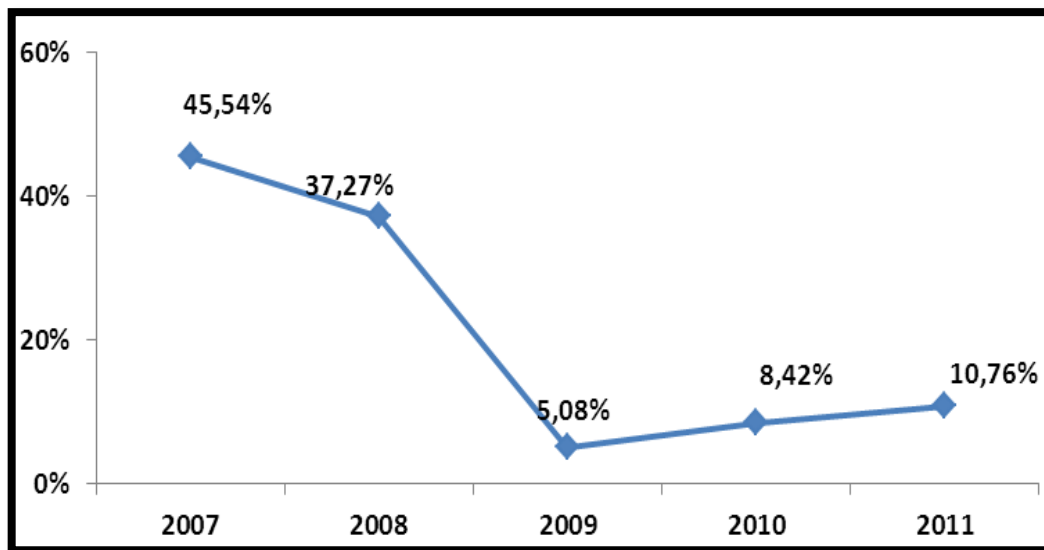


Gráfico 9: Crecimiento en ventas

Fuente: BPR – Benchmark

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Las ventas, las cifras de 2011 son mejores frente a las registradas el año anterior. El cierre de 2011 terminó con un crecimiento del 10,76% anual, después de haber registrado una expansión de 8,42% en 2010.

6.7 Análisis financiero del sector

Tabla 14:
Cifras de los Estados Financieros e indicadores del sector transporte terrestre de pasajeros, versus Transportes ISGO S.A.

2011 (Cifras en millones de pesos)			
VARIABLE / SECTOR	Transporte terrestre de pasajeros	Transportes ISGO S.A.	Participación de T ISGO
Ventas	339.002	3.505	1,03%
Utilidad	11.005	270	2,45%
Dinámica			
Crecimiento en ventas	10,90%	20,12%	184,6%
Crecimiento en activos	0,42%	16,02%	3814,3%
Crecimiento en utilidades	-7,96%	46,30%	No aplica
Crecimiento del patrimonio	12,08%	6,65%	55,0%
Rentabilidad			
Rentabilidad sobre Ventas	3,25%	0,77%	23,7%
Rentabilidad sobre Activos	2,07%	3,91%	188,9%
Rentabilidad sobre Patrimonio	8,40%	6,81%	81,1%
Rentabilidad operativa	5,02%	1,26%	25,1%
Endeudamiento			
Endeudamiento	75,40%	43,60%	57,8%
Apalancamiento	306,50%	8,39%	2,7%
Pasivo Total / Ventas	118,50%	8,39%	7,1%
Liquidez			
Razón Corriente	1,10	4,44	403,6%
Capital de Trabajo	26.964	3.922	14,55%

Fuente: Elaboración propia con base en datos del BPR –Benchmark

Según la Tabla 14Seobservar que Transportes ISGO S.A. tuvo una participación en 2011 del 1,03% en mercado, equivalente a 3.505 millones de pesos y la utilidad el 2,45% de las utilidades del sector. La dinámica del crecimiento en ventas, muestra un incremento bastante

MMGO de Transportes ISGO S.A.

considerable respecto al sector, 84,6% más que el sector, debido a que aumento para dicho año las ventas en 20,12%. Los activos del sector crecieron muy poco: 0,42%, contrario a Transportes ISGO S.A. que lo hizo en 16,02%. Respecto a las utilidades se observa que mientras Transportes ISGO S.A. tuvo un aumento de 46,3%; el sector disminuyó las utilidades en 7,96 respecto al 2010. Por su parte, el patrimonio creció un 55% más que el sector.

La rentabilidad sobre ventas en para Transportes ISGO S.A. fue de únicamente 3,25%, comparada con el sector, 0,77%. La rentabilidad operativa de Transportes ISGO S.A. representa el 25,1% del sector.

Por otro lado, los indicadores de endeudamiento fueron mayores en el sector; endeudamiento 75,4%, apalancamiento 306,5% y pasivo total/ventas 118,5%, que en Transportes ISGO S.A.; endeudamiento 42,6%, apalancamiento 74,21% y pasivo total/ventas 8,39%.

Finalmente, los indicadores de liquidez nos muestran una razón corriente de 44,4 para la empresa, un resultado mayor al del sector que arrojó un 1,10; además, del capital de trabajo del sector, un 14,55% es perteneciente a Transportes ISGO S.A.

7 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

7.1 Acompañamiento preliminar

Se realizó un acompañamiento en las instalaciones de la empresa Transportes ISGO S.A. en la realización de las encuestas, la entrevista y la lluvia de ideas, con el fin de observar y analizar los comportamientos y las actitudes de cada persona que ingresaba a las instalaciones y de cada colaborador, logrando percibir el ambiente general de la compañía.

7.1.1 Tabulación y análisis de encuestas

Con el fin de mejorar la investigación, e identificar y soportar algunas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se realizó una encuesta a 20 trabajadores de la empresa, Se obtuvieron los siguientes resultados:

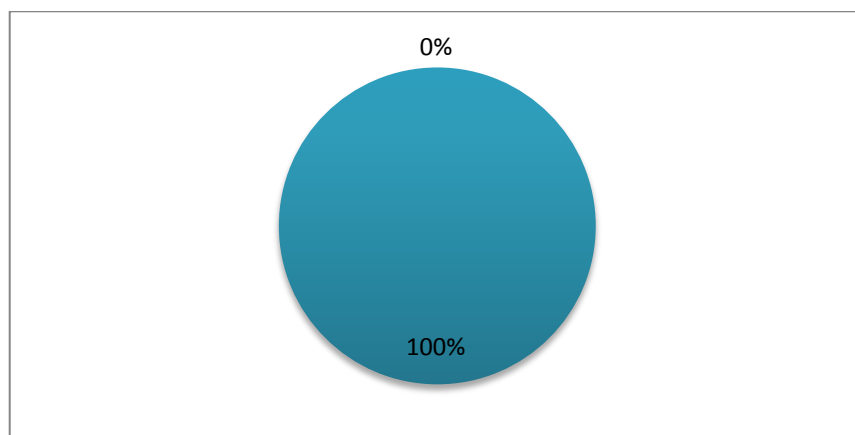


Gráfico 10: ¿Considera usted que Transportes ISGO S.A., es un buen lugar para trabajar?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de Transportes ISGO S.A.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Los entrevistados afirman que Transportes ISGO S.A. es un buen lugar para trabajar, pues lo más atrayente para ellos es el clima laboral que se maneja en la empresa, los pagos oportunos y cumplidos del respectivo salario la garantía de todas las prestaciones legales y además en algunas ocasiones brindan bonificaciones condecorando a algún empleado por su buen desempeño.

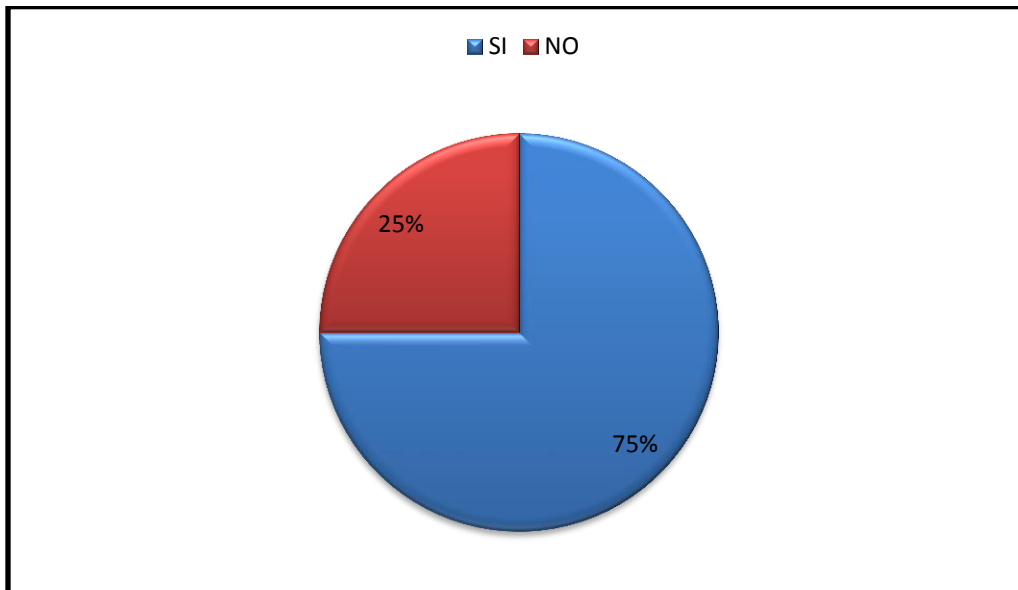


Gráfico 11: ¿Conoce usted la Misión y la Visión de Transportes ISGO S.A.?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de Transportes ISGO S.A.

A pesar que la mayoría de los encuestados dice conocer la Misión y la Visión, muchos de ellos no supieron describir el concepto, otros afirmaban no acordarse del sistema de finalidades de la compañía. Esto se debe a la falta de divulgación del Sistema de Finalidades dentro de la empresa, pues a pesar de que tienen escrita su misión y su visión en la página web y en los folletos, los tienen únicamente como protocolo para que clientes y proveedores la tengan en cuenta, dejando de lado la importancia que representa tanto la misión y la visión para el progreso de la compañía.

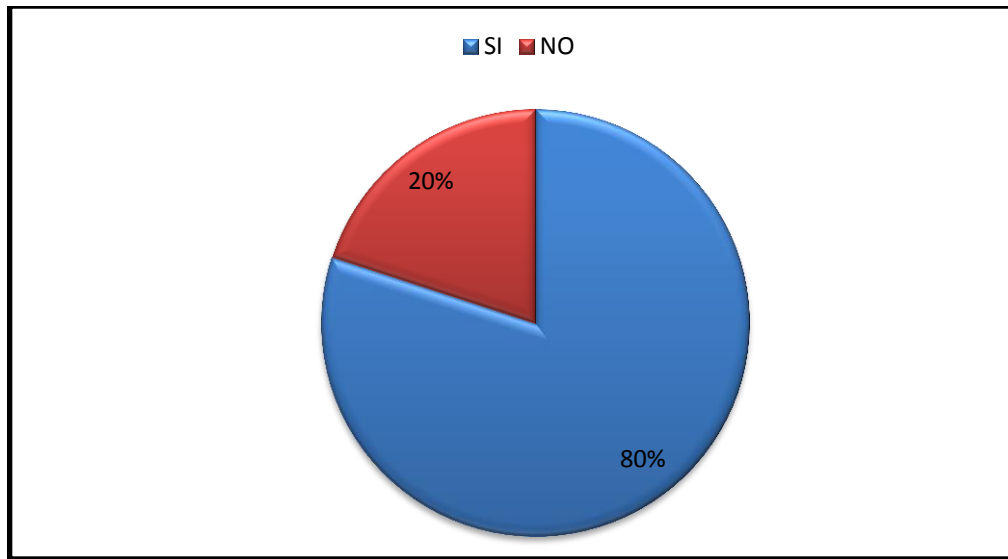


Gráfico 12: ¿Recibió inducción al ingresar a Transportes ISGO S.A.?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de Transportes ISGO S.A.

A pesar de que la mayoría de los colaboradores recibieron inducción al momento de ingresar a la empresa, se logró evidenciar a través de las respuestas abiertas que la empresa no tiene estructurada la forma en que se debe realizar la inducción, pues solamente unos pocos de los entrevistados recibían el reglamento de la empresa, otros se les mencionó algunos aspectos como cuidado del vehículo y responsabilidad y a otros no se les realizó inducción.

La importancia de que se realice una adecuada inducción es con el fin de que cada trabajador se entere y se involucre totalmente con la empresa, es decir conocer perfectamente hacia dónde va y que es lo que quiere la compañía, cuales son los valores institucionales que se deben resaltar en cada colaborador, conocer los aspectos de mayor importancia para cada área, esto se realizará con el fin de que cada colaborador se enfoque hacia un mismo objetivo.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

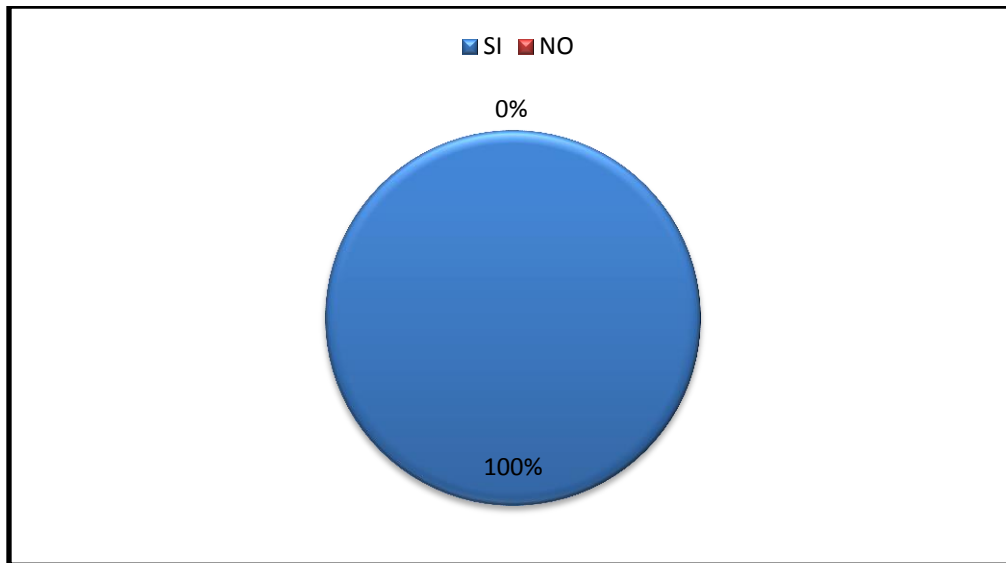


Gráfico 13: ¿Cree usted que Transportes ISGO S.A., se preocupa por la comunicación interna?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de Transportes ISGO S.A.

La totalidad de los encuestados afirmó la preocupación de la comunicación interna por parte de Transportes ISGO S.A., esto se debe a que están atentos de los viajes de cada conductor (que se encuentre en perfectas condiciones para operar y prestar un eficiente servicio) a través de un radio o de los teléfonos móviles, afirman enterarse a tiempo de cualquier eventualidad que afecte positiva o negativamente el área de trabajo, resaltan las capacitaciones e integraciones que promueve la empresa para formalizar integraciones entre los empleado y aseguran no tener nunca un contacto directo con el gerente, siempre lo hacen a través de los coordinadores.

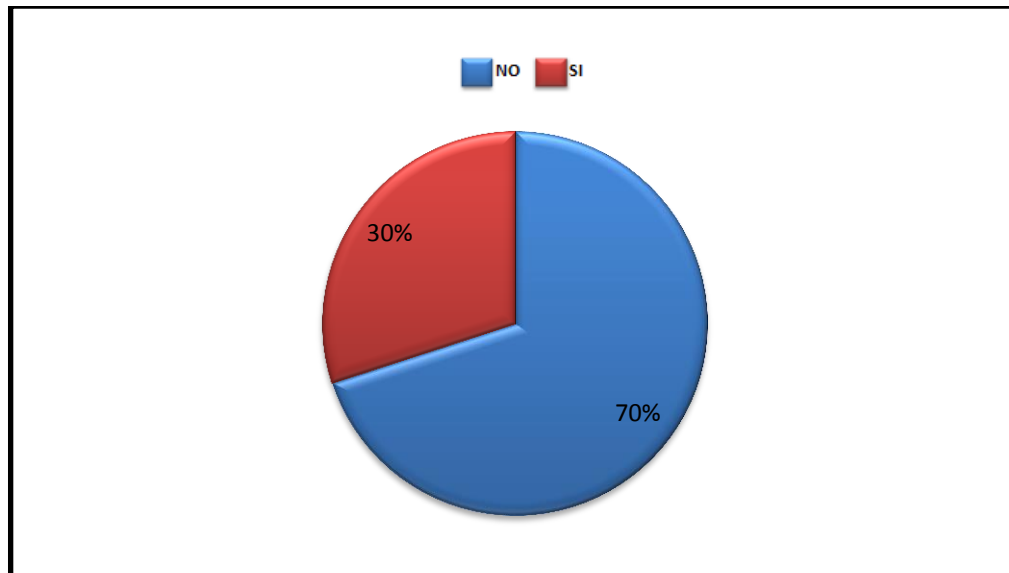


Gráfico 14: ¿Recibe a tiempo la información sobre procedimientos y toma de decisiones al interior de Transportes ISGO S.A., y se siente involucrado en ellas?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de Transportes ISGO S.A.

A pesar que los encuestados sienten que se les comunica sobre algunos cambios debido a las decisiones que se toman en la parte directiva porque de alguna forma involucra un área determinada de trabajo, la mayoría de ellos no sienten haber formado parte de esa decisión.

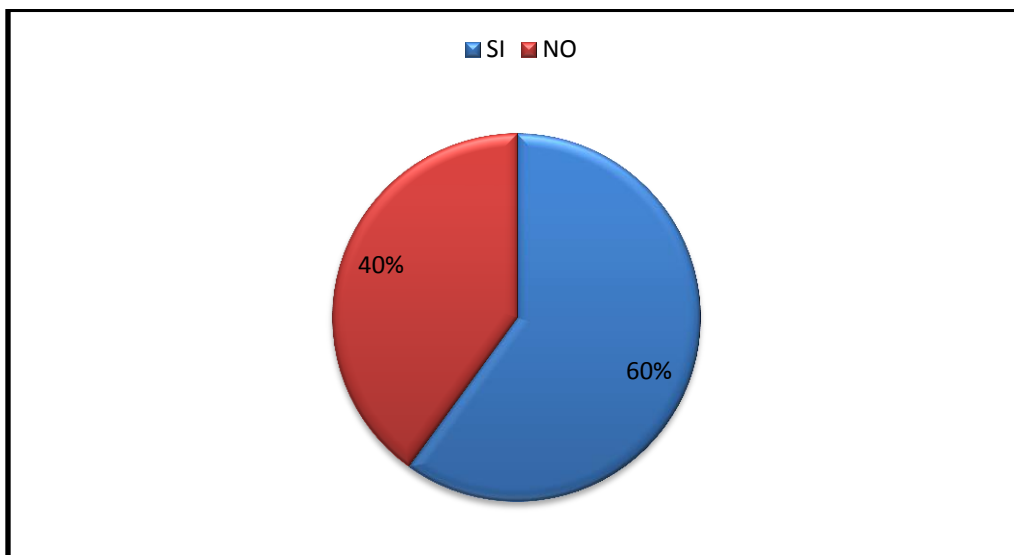


Gráfico 15: ¿La comunicación que mantiene con sus jefes le permite estar enterado de lo que sucede en Transportes ISGO S.A.?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de Transportes ISGO S.A.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

La razón por la que el Gráfico 15 se encuentra dividido, es porque a pesar que se realizan reuniones ocasionales para informar eventualidades, la toma de decisiones por parte de los directivos, o eventos ocasionales son comunicados en su mayoría de veces al límite de tiempo o simplemente se cree que no es importante que la parte operativa se entere de la situación.

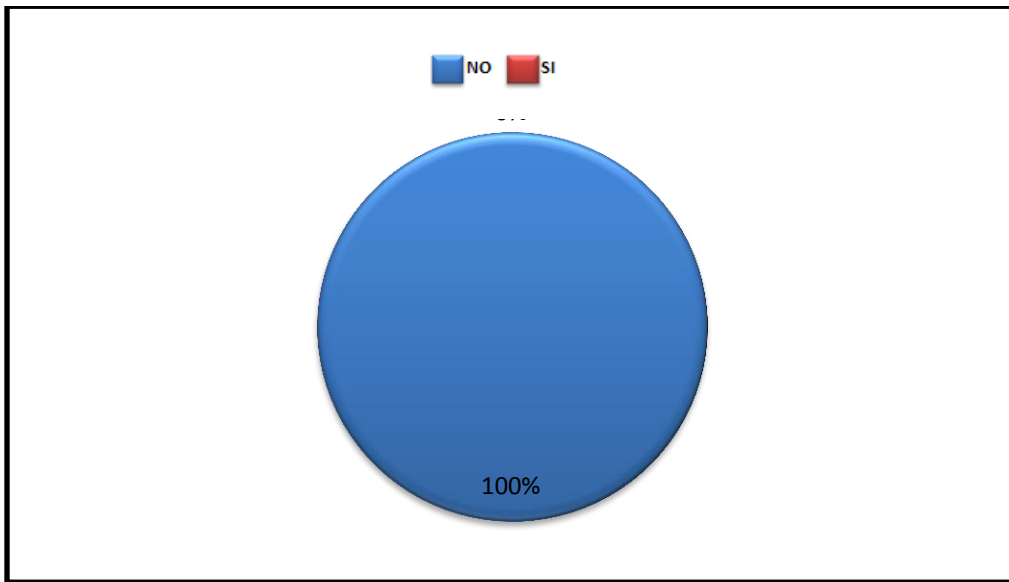


Gráfico 16: ¿Conoce usted a dónde y a quién debe acudir cuando tiene problemas relacionados con el trabajo?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de Transportes ISGO S.A.

La totalidad de los encuestados afirma conocer a donde debe acudir cuando tiene problemas relacionados con el trabajo, esto se debe al tamaño de la empresa y a la baja cantidad de coordinadores, pues la parte Operativa es coordinada por una sola persona y las demás áreas deben acudir al área de Recursos Humanos a excepción del área Financiera, estas áreas son las únicas autorizadas en acudir con Gerencia.

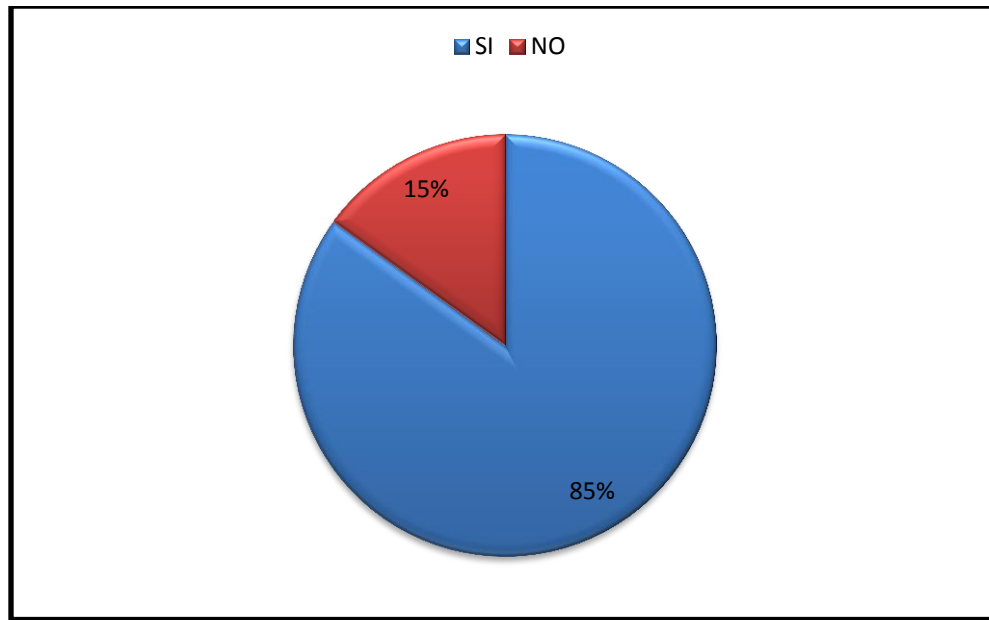


Gráfico 17: ¿Los compañeros de otras dependencias son fáciles de contactar?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de Transportes ISGO S.A.

La mayor parte de los entrevistados concluye saber contactar a los demás colaboradores, sin embargo, existe un 15% de los entrevistados que no está de acuerdo, esto se debe a que en ocasiones los radios o los teléfonos móviles de los conductores dejan de funcionar, o porque algunas veces el personal administrativo debe hacer algún papeleo inesperado que lo obliga a retirarse de las instalaciones, haciendo difícil la comunicación.

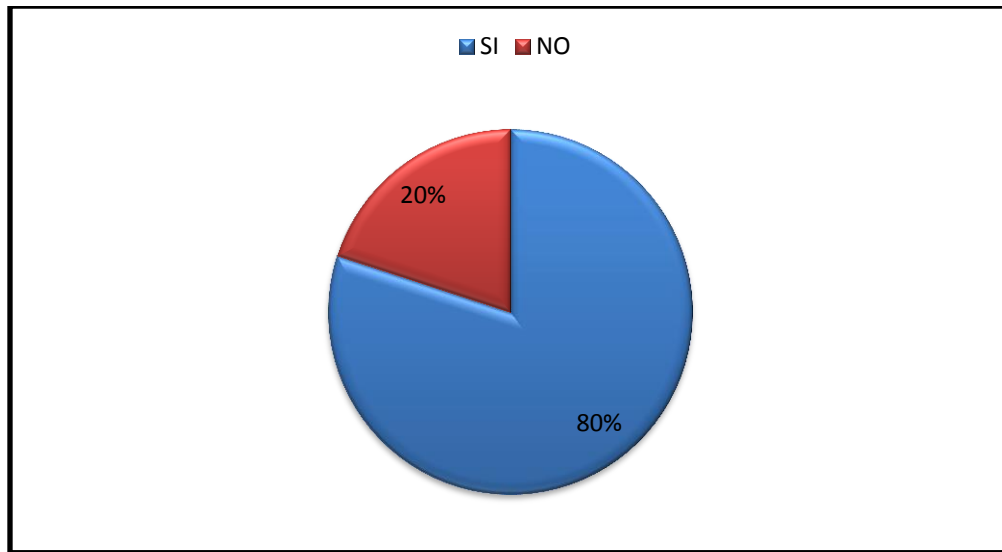


Gráfico 18: ¿Generalmente es alentado a compartir su conocimiento y sus experiencias con los demás?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de Transportes ISGO S.A.

La mayoría de los encuestados afirma poder compartir su conocimiento y experiencias con los demás colaboradores de la compañía, sin embargo esto lo hacen a través de reuniones informales, realizadas entre ellos mismos en horas libres como horas de almuerzo o descansos parciales, el otro 20% no logra compartir dicho conocimiento y experiencia, debido a la falta de tiempo y carga de trabajo que se presenta en Transportes ISGO S.A.

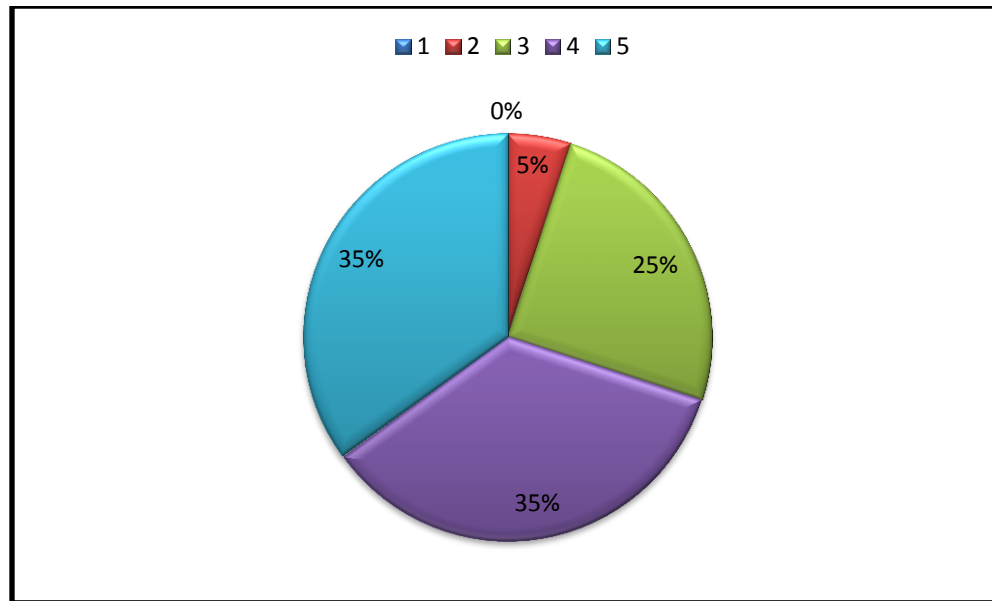


Gráfico 19: Calidad de las Relaciones Interpersonales que se generan al interior de Transportes ISGO S.A.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la encuesta aplicada a colaboradores de Transportes ISGO S.A.

La calidad de las relaciones personales en general presenta un aspecto bueno, si embargo existen inconformidades debido a la falta de tiempo para promover una mejor calidad de integración, hace falta promover más actividades extracurriculares que motiven a la integración, lo cual contribuirá a un buen desempeño grupal dentro de la compañía.

7.1.2 Resultados de las Entrevistas

Se realizó una entrevista, la cual tuvo como protagonista al Gerente General de Transportes ISGO S.A., el Señor Alberto Soler, esta tuvo una duración de 18 minutos aproximadamente.

La entrevista se realizó con el fin de determinar cuál era la percepción que tiene el Gerente General de la empresa frente a las áreas críticas de la organización, a continuación se evidenciará los resultados arrojados de la misma.

- **ENTREVISTA AL GERENTE**

Buenas tardes. Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad EAN y estamos realizando nuestro trabajo de grado a través de un estudio organizacional a Transportes ISGO S.A.

A continuación realizaremos a usted una entrevista que será utilizada de manera confidencial para el estudio del entorno en el cual usted labora.

1. La Cultura Organizacional es un conjunto de valores, políticas, reglas y costumbres que tiene la empresa desde la formación de la empresa a través de sus creadores y que se transmite en su forma de dirigir en los distintos niveles de la compañía ¿Cómo se ha desarrollado la cultura organizacional en Transportes ISGO S.A.?

- Se maneja una política que es el buen trato y desarrollo de la gente, esta empresa procura y promueve que todos sus trabajadores mejoren su nivel educativo, por ejemplo el año pasado tuvimos un convenio con un instituto para que los trabajadores que no habían terminado primaria y que no habían terminado bachillerato se esforzaran y se beneficiaran, esos son los aspectos que la empresa ha promovido como cultura organizacional. Otra es que alrededor de la empresa es un estrato 1 y 2 y hay mucha madre de familia que no tiene los recursos para mantener su familia, entonces la empresa promovió una cooperativa de trabajo dirigida por ellas, ni si quiera ISGO tiene acceso, es una cooperativa que presta el servicio de monitoria a los colegios, una cooperativa de trabajo asociado de las personas del barrio, en el sentido de modernizar la empresa está se encuentra certificada, ISO

9000, 14000 y 18000 y acaba de tener la auditoría de 90 puntos, es decir si hay alguna empresa que puede resaltar por la calidad es esta.

2. ¿Cómo Impacta la cultura organizacional en la Productividad y en el desempeño de los colaboradores?

- Parte de la cultura organizacional tiene que ver precisamente con los sistemas de gestión que la empresa ha implementado, formalizando las actividades que desarrolla la empresa diariamente y documentarlas.

3. ¿Se recompensan algunos comportamientos? ¿Cuáles? ¿Cómo?

- Si claro, sobre todo en el personal operativo, se da un incentivo cada tres meses, se califica por la gestión que desarrolla cada conductor, digamos las buenas prácticas que debe emplear en su trabajo, respetar las normas de tránsito, estar puntuales, mantener el vehículo en buenas condiciones, se les da un premio cada tres meses de \$300.000, \$500.000., y es una calificación que se hace con un comité.

4. ¿Hay colaboradores que han logrado ascender?, ¿por el desempeño o son únicamente familiares?

- Es una Sociedad Anónima, y uno de los problemas que tienen todas las empresas que tienen familiares, es eso que la gente hace por el apellido, más no por su desempeño, entonces la gente cree que por ser familiar del dueño, les da derecho a tomar funciones, aquí nosotros hemos prácticamente erradicado eso, aquí es por el que mejor desempeñe el cargo y sus competencias, porque de otra forma lo que

hace es que la empresa con el tiempo tenga problemas de relación entre ellos mismos, calidad en el servicio, eso tiene muchos problemas.

5. ¿De acuerdo a la estructura organizacional, se considera que hay áreas que tienen mayor influencia que otras?, ¿Cuáles?

- No, mayor influencia no, mayor importancia, es decir yo por lo menos debo identificar cuáles son las áreas más importantes, hay dos áreas de mucha importancia en la empresa como lo es la parte operacional, es decir que realmente los vehículos sean operables las 24 horas para tener la calidad, y otra es el área comercial que es la que se encarga de tener los contratos y el servicio

6. ¿Cómo comunican los Valores Institucionales al cada colaborador? Y como los hacen saber a los agentes externos de la empresa?

- A través de publicidad acá en la empresa, de brochures y en la página web.

7. ¿Que considera Que piensan los colaboradores de ISGO S.A. de trabajar en esta empresa?

- Pues dada la condición económica y social del mercado, los márgenes que se manejan no permiten incrementar el salario a los trabajadores

8. ¿Considera que las forma de actuar, vestir, conversar, están de acuerdo con los valores de ISGO S.A.?

- No tiene nada que ver la forma de vestir con un valor, yo diría más bien que es la cultura, si es una persona que denota pobreza en su forma de vestir no quiere decir

MMGO de Transportes ISGO S.A.

que denote valores de deslealtad. Incluso ahorita empezamos a implementar visitas domiciliarias con el fin de conocer más al futuro empleado.

9. Teniendo en cuenta que el Direccionamiento Estratégico es la forma en que una empresa quiere llegar a sus objetivos y la forma en la que utiliza su estructura y sus recursos para llegar a ellos. (¿a dónde y cómo?) Por favor explique un resumidamente el Direccionamiento Estratégico llevado a cabo por Transportes ISGO S.A.

- Una de las premisas que nos propusimos hace un par de años fue implementar los sistemas de gestión en nuestra empresa y ya llevamos unos resultados interesantes en la organización de la empresa y en diferenciarnos de la competencia, pues lo importante es el buen servicio, con seguridad y excelencia.

7.1.3 Lluvia de Ideas de los Factores Internos

La recolección de la Lluvia de Ideas, se realizó con directivos, administrativos y operativos de la empresa y tuvo como objetivos recolectar información relacionada con Fortalezas y Debilidades de la empresa, observando y analizando los comportamientos de las personas. Este trabajo proporciono herramientas de gran utilidad para la realización de la Matriz EFI, pues se calificó cada fortaleza y debilidad realizando un filtro y destacando las más importantes.

Tabla 15:
Filtro lluvia de ideas Factores Internos

No.	FORTALEZAS	¿POR QUÉ?	RESPONSABLE	PESO	PRIORIDAD	PROM.
1	Capacitaciones	Se hacen capacitaciones a los colaboradores para que estén a la vanguardia de cambios o certificados obtenidos por la empresa y para que la empresa se encuentre un paso por delante de la competencia.	DIRECCIÓN	40%	3	3,5
2	Respaldo de alianzas con otras compañías del medio	Se creó una alianza estratégica, llamada <i>Alianza T</i> con el objetivo de reunir a las empresas más competitivas del sector y formar estrategias que protejan e incrementen la rentabilidad del negocio.	DIRECCIÓN		4	
3	Excelentes Instalaciones	Realizaron una remodelación hace un mes con el fin de mejorar la organización y hacer más agradable visualmente	ORGANIZACIÓN	60%	2	3
4	Eficiencia en el servicio	El buen servicio es una característica de Transportes ISGO S.A., pues son comprometidos, muy cumplidos, tienen pocos índices de accidentalidad, están altamente certificados con ISO y HSEQ, además de su amplia experiencia.	ORGANIZACIÓN		4	
5	Trabajo en equipo	Se debe al buen ambiente laboral que han construido en la organización, resalta el buen trato que tienen los jefes con los empleados, esto hace que los colaboradores se sienten como una familia.	ORGANIZACIÓN		3	

No.	DEBILIDADES	¿POR QUÉ?	RESPONSABLE	PESO	PRIORIDAD	PROM.
1	Deficiencia en la información y comunicación al interior de la empresa.	Falta de información y comunicación sobre decisiones que afecta la labor de cada colaborador, como cambios de rutas, nuevos viajes nacionales, entre otros.	CONTROL	29%	4	4
2	Falencia por parte del personal, pues no actúa acorde con la misión y la visión de la organización	Inexistencia de sensibilización respecto a los sistemas de finalidades, Para que todos trabajen por un mismo objetivo	CONTROL		4	
3	Desinterés por las dotaciones al personal de la empresa	A pesar de que si entregan las dotaciones correspondientes, hacen una entrega incumplida y no se preocupan por la renovación de las mismas, mostrando muy poco interés.	DIRECCIÓN	57%	2	2,8
4	Inconformidad por parte de los colaboradores con respecto a las remuneraciones por su trabajo.	Los colaboradores de la empresa, sienten que la empresa no valora el esfuerzo que cada persona hace por la empresa debido al bajo salario y la falta de incentivos económicos.	DIRECCIÓN		2	
5	Falencia en la formación y adaptación de la estructura organizacional	La formación y adaptación de la estructura organizacional es propia de la gerencia y no pensada en función del negocio.	DIRECCIÓN		4	
6	Falencia con personal de algunas áreas.	Inexistencia de personal para realizar supervisiones en los recorridos de los vehículos, igualmente los operarios sienten que no todos los directivos trabajan con compromiso.	DIRECCIÓN		3	
7	Inexistencia de actividades lúdicas.	Es necesaria la promoción de actividades recreativas y deportivas que motiven a la integración de los colaboradores e incentiven al trabajo en equipo. Esto ayudará también a mejorar el Clima organizacional.	ORGANIZACIÓN	14%	3	3

Nota: 1es la calificación más baja. 4, es la calificación más alta. Fuente: Elaboración propia

7.1.4 Lluvia de ideas Factores Externos

La recolección de la Lluvia de Ideas, se realizó con directivos, administrativos y operativos de la empresa, también se tuvo en cuenta el modelo PEST y el Diamante de las 5 fuerzas de Porter.

El objetivo principal fue recolectar información relacionada con Oportunidades y Amenazas de la empresa, proporcionando herramientas de gran utilidad para la realización de la

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Matriz EFE, pues se calificó cada oportunidad y amenaza realizando un filtro, destacando las más importantes.

Tabla 16:
Filtro lluvia de ideas Factores Externos

No.	OPORTUNIDAD	¿POR QUÉ?	RESPONSABLE	PESO	PRIORIDAD	PROM.
1	Aprovechar la flota y conocimientos para llegar a otros mercados	Se tiene un amplio y claro conocimiento en el sector, destacando su gran experiencia, es por ello que se tiene la oportunidad de llegar a otros mercados como el Transporte de carga o el Fluvial.	ECONÓMICO Y MERCADOS	25%	4	4
2	Leyes en la movilidad - Pico y placa	Con las modificaciones de Pico y Placa se pueden crear nuevos servicios, cumpliendo siempre a las necesidades del cliente.	POLÍTICO – LEGAL	50%	2	2,5
3	Sistema Integrado de Transporte (SITM)	Formar una alianza estratégica con el SITM, que permita la generación de ingresos y la satisfacción al cliente.	POLÍTICO – LEGAL		3	
4	Utilización de tecnologías responsables con el medio ambiente.	Ser pioneros en la utilización de tecnologías responsables con el medio ambiente, creando un valor agregado frente a la competencia, capturando y creando fidelidad en el cliente.	TECNOLÓGICO	25%	2	2

No.	AMENAZAS	¿POR QUÉ?	RESPONSABLE	PESO	PRIORIDAD	PROM.
1	Factores estacionales - Clima-	Los cambios del clima inciden sobre la infraestructura del transporte (crecientes, derrumbes, flujos de lodo, movimiento en masa e inundaciones)	ECONÓMICO	33%	4	4
2	Productos sustitutos	Existen carros particulares sin licencia que prestan servicios como de Transporte Escolar el cual muchas veces es sustituido por las madres que recogen a sus hijos en carros particulares hacen acuerdos informales con otros padres de familia para llevar a sus hijos a sus casas por un menor valor. Uso del transporte público como bus o transmilenio. Otro de los servicios que puede verse afectado por productos sustitutos es el Servicio Turístico, actualmente existen muchas empresas de Transporte Intermunicipal y nacional o carros particulares informales que se dedican a prestar este tipo de servicios.	ECONÓMICO Y MERCADOS	67%	2	2,5
3	Pérdida de contratos por la competencia	Debido al gran número de competidores, se corre un gran riesgo de pérdida de contratos.	ECONÓMICO Y MERCADOS		3	

Nota: 1es la calificación más baja. 4, es la calificación más alta.

Fuente: Elaboración propia

7.2 Propuesta de comunicación y divulgación para el Sistema de Finalidades.

A pesar de que Transportes ISGO S.A., tiene un Sistema de Finalidades establecido, no se han encargado de divulgarlo a nivel interno, es por ello que se recomienda ubicar puntos estratégicos dentro de la compañía y al interior de los vehículos, en donde se logren visualizar claramente la misión, visión y valores de la compañía. Esto con el fin de que tanto los colaboradores como los agentes externos a la empresa se enteren del rumbo de la empresa y formen un trabajo mancomunado para el éxito de Transportes ISGO S.A.

7.3 Viabilidad de la Ruta de Mejora

La Ruta de Mejora se realizó con base a los resultados obtenidos de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, utilizando herramientas tales como encuestas, entrevistas, lluvia de ideas, PESTEL, PORTER, MEFI, MEFE, se logra identificar estrategias que incentivan a un desempeño óptimo de la organización.

7.4 Matriz DOFA

7.4.1 Diagnóstico Interno

El Diagnóstico interno se realizará utilizando como herramienta la matriz EFI, la cual estimula a construir estrategias en base a sus resultados sintetizando y evaluado la fortalezas y debilidades que se destacan dentro de la empresa.

Para este análisis se tuvo en cuenta la participación de Directivos – Fundadores, Administrativos y Operativos de la organización, con el fin de obtener una visión amplia y clara de los Factores Internos determinantes del éxito.

7.4.1.1 Matriz EFI

Tabla 17:
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

No.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Capacitaciones	0,11	4	0,44
2	Respaldo de alianzas con otras compañías del medio	0,12	3	0,36
3	Eficiencia en el servicio	0,13	3	0,39
4	Trabajo en equipo	0,09	4	0,36
TOTAL PONDERADOS FORTALEZAS				1,55
DEBILIDADES				
1	Deficiencia en la información y comunicación al interior de la empresa.	0,15	2	0,3
2	Personal no actúa acorde con la misión y la visión de la organización	0,18	2	0,36
3	Falencia en la formación y adaptación de la estructura organizacional	0,16	2	0,32
4	Falencia con personal de algunas áreas.	0,12	1	0,1
5	Inexistencia de actividades lúdicas.	0,09	1	0,09
6	Demora en atención al público	0,11	1	0,11
7	Falta de divulgación a los colaboradores sobre los Sistemas de Finalidades de la empresa.	0,19	2	0,38
TOTAL PONDERADOS DEBILIDADES				1,68
TOTAL			TOTAL PONDERADO	
1,0			S	3,2

Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la mayor fuerza, 3 = la menor fuerza, 2 = la mayor debilidad, y 1 = la menor debilidad.

Fuente: Elaboración propia

Sabiendo que la calificación más alta en esta matriz es de 4.0 y la más baja es de 1.0, con un promedio general de 2.5 se logra observar que en la **¡Error! No se encuentra el origen de la**

MMGO de Transportes ISGO S.A.

referencia., el total ponderado de los Factores Internos de la organización es equivalente a 3.2, sin embargo se logra evidenciar que las debilidades superan a las fortalezas, lo que quiere decir que la empresa debe empezar a trabajar en estrategias que reduzcan las debilidades, estableciendo y aprovechando al máximo las fortalezas.

7.4.2 Diagnóstico Externo

El Diagnóstico externo se realizará utilizando como herramienta la matriz EFE, la cual incentiva a construir estrategias y aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno, con base a sus resultados sintetizando y evaluado las oportunidades y amenazas que se destacan en la empresa.

Para este análisis se tuvo en cuenta la participación de Directivos – Fundadores, Administrativos y Operativos de la organización, igualmente fue de gran utilidad la realización del Diamante de las 5 fuerzas de PORTER y el modelo PEST.

7.4.2.1 5 Fuerzas de PORTER

- **Amenaza de nuevos entrantes**

Para todas las empresas la entrada de un nuevo competidor significa una amenaza, pues llegan con el deseo de capturar mercado y fidelizarlo sin importar muchas veces las circunstancias. La ventaja que tiene Transportes ISGO S.A. es que se enfoca en el reconocimiento de marca que ha desempeñado y la amplia experiencia que tiene en el sector, conociendo perfectamente lo que el cliente desea.

- No se manejan economías de escala

MMGO de Transportes ISGO S.A.

- La diferencia de los servicios ofrecidos radica en la comodidad y tecnología del parque automotor que se maneje, ya sea propio o contratado. Igualmente, se preocupan por que cada colaborador esté atento a las solicitudes u observaciones de cada pasajero.
- El valor de la marca de Transportes ISGO S.A., no es tan influyente a la hora de que los clientes potenciales tomen una decisión, aunque la antigüedad de la empresa puede llegar a ser un determinante.
- Se requiere un capital mediano y depende del estilo de negocio del nuevo competidor. En caso de querer su propia flota, la inversión es mayor por el costo de los vehículos a utilizar.
- El sector de transporte de pasajeros viene cambiando con el paso de los años, por lo cual en la curva de aprendizaje las nuevas empresas podrían tardar en el reconocimiento de los factores clave del sector.
- Un nuevo competidor no representaría una total amenaza y tampoco incidiría en los precios del mercado, pero podría esperarse que las empresas dentro de éste pudieran formar uniones temporales para abarcar más mercado y no permitir el desarrollo de los servicio de la nueva empresa.
- La tecnología en el sector juega un papel importante en la parte interna de los vehículos del parque automotor (servicios de Wi-fi, toma-corrientes para dispositivos móviles, pantallas led, GPS, entre otros). Todo lo anterior nos muestra que la tecnología ~~no~~ es un factor influyente, el cual genera un valor agregado.

- **Rivalidad entre los competidores**

La competencia es agresiva, pues como se mencionó anteriormente existen muchas empresas que se dedican al servicio especial de transporte de pasajeros. La mayoría de empresas

MMGO de Transportes ISGO S.A.

ya se han posicionado tanto a nivel local como a nivel nacional, es por ello que estas empresas deben crear estrategias constantemente, creando un valor agregado, demostrando siempre su eficiencia y haciéndose preferir por el cliente.

Estas estrategias van relacionadas con:

- Estado de los buses
- Atención de los colaboradores
- Información clara y precisa
- Logística del servicio
- Aseo en general de toda la empresa
- Valor agregado de cada organización.

Igualmente un grupo de empresas crearon una asociación denominada Alianza T, cuyo objetivo principal es llegar a acuerdos entre las empresas más destacadas del sector.

Es importante destacar que aunque mantienen una página web actualizada, no se preocupan por manejar publicidad ATL, simplemente manejan el voz a voz. Aunque ninguna empresa competidora maneja este tipo de publicidad, se considera importante que empiecen a generar un impacto a través de las redes sociales como Facebook o Twitter con el fin de crecer en el mercado de turismo.

- **Poder de negociación de los clientes**

Transportes ISGO S.A. es consciente de la importancia que representan los clientes, pues desde sus inicios, entendieron la importancia de una adecuada negociación que beneficiase a

MMGO de Transportes ISGO S.A.

ambas partes, para la empresa los clientes son parte fundamental del éxito. Sin embargo es bien sabido que debido a la alta competitividad en sector, los almuerzos, invitaciones, reuniones, eventos, son un elemento considerado fundamental y estratégico dentro de la organización.

Transportes ISGO S.A., tiene una gran ventaja frente a su competencia la cual la hace preferir por muchos clientes, esta es la experiencia y la trayectoria que ha llevado durante muchos años, creando reconocimiento de marca y haciéndose popular en el sector.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Uno de los servicios que presta Transportes ISGO S.A. es el de Transporte Escolar el cual muchas veces se encuentra sustituido por:

1. Las madres que recogen a sus hijos en carros particulares hacen acuerdos informales con otros padres de familia para llevar a sus hijos a sus casas por un menor valor.
2. Otros padres prefieren dar dinero a sus hijos para que se suban a un transporte público como bus o transmilenio.

Otro de los servicios que puede verse afectado por productos sustitutos es el Servicio Turístico, actualmente existen muchas empresas de Transporte Intermunicipal y nacional a muy bajo costo que podrían reemplazar el Transporte Especial intermunicipal y nacional que presta Transportes ISGO S.A., pues muchos clientes prefieren ahorrar un poco de dinero aún sabiendo que el servicio no es de la misma calidad.

- **Poder de Negociación de los proveedores**

Transportes ISGO S.A. comprende la importancia de mantener buenas relaciones con los proveedores, pues a pesar de que existe mucha oferta entre los proveedores de Transportes ISGO S.A. y que el volumen de la compra siempre es al por mayor, sabe que sus vehículos deben permanecer en excelente calidad, por su enfoque hacia el servicio con excelencia.

Por otro lado la diferenciación de los insumos ofrecidos por los proveedores, son similares en todos sus aspectos, pues la mayoría importan las autopartes y demás insumos requeridos por Transportes ISGO S.A. desde países como China, sin generar ningún tipo de valor agregado en los productos.

7.4.2.2 Modelo PEST

- **Factores Políticos:**

En el actual gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, y con base en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), se encontraron los objetivos a nivel de transporte para los 4 años de mandato (2000-2014).

Se plantea en el PND una institucionalidad para apoyar e impulsar iniciativas que busquen el desarrollo del sistema logístico y de servicios del país. Lo que se busca es disminuir los costos en la producción, distribución y comercialización de mercancías en el país y que por historia aumentan los costos finales de los productos o servicios en Colombia.

En transporte se encontró que desde hace algún tiempo en Colombia, la búsqueda de integración entre vías terrestres, fluviales y aéreas, podría viabilizar el intercambio de algunos

MMGO de Transportes ISGO S.A.

corredores, sin embargo esto también significa un conflicto de interés cuando otros sectores como el de transporte quieran acceder, pues no se tendría establecido las condiciones para uso por parte de esos terceros; esto requiere de una regulación por parte del Estado que establezca las condiciones, infraestructura y servicios para aquellos que desarrollen corredores multimodales. Lo anterior muestra que Colombia está rezagado en materia de infraestructura.

Además, existen implicaciones del clima y sus cambios que inciden sobre la infraestructura de transporte que exigen nuevas estrategias para atender de manera inmediata las emergencias y dar una solución a los escenarios recurrentes, pues la red vial se ve afectada por fenómenos como crecientes, derrumbes, flujos de lodos, movimiento en masa e inundaciones.

Por otro lado, los indicadores de calidad, calculados por el Foro Económico Mundial (FEM) para 133 países, presentan a Colombia en el puesto 79 con una calificación inferior a la de países como Chile, Uruguay y Brasil². Aunque entre 2006 y 2010 se mejoraron 4.724 km de la red vial nacional entre el INCO y el Invías (SIGOB, 2010) entre 2002 y 2009 de acuerdo con la Cámara Colombia de la Infraestructura, la extensión de las dobles calzadas pasó de 52 km a 726 km, el país aún cuenta con bajos niveles de modernización de infraestructura vial.

Un cambio radical que se realizó en el 2010 fue que El Ministerio de Transporte (MT) pasó a llamarse Ministerio de Infraestructura y Transporte (MIT).

Las estrategias fueron encaminadas a:

²Para la estimación de este indicador, el FEM realiza una encuesta entre empresarios de cada país, quienes clasifican la calidad de la infraestructura entre uno (pobremente desarrollada) y siete (entre las mejores del mundo).

MMGO de Transportes ISGO S.A.

1. El mejoramiento de las condiciones de accesibilidad favoreciendo la intermodalidad, a través de corredores de transportes viales, férreos, marítimos y fluviales.
2. La consolidación de nodos de transferencia competitivos que mejoren las condiciones para el transporte de carga y pasajeros.
3. La promoción de mecanismos alternativos de financiación de infraestructura.
4. La adaptación de la infraestructura actual y proyectada a los recurrentes impactos ambientales.

La entrada al mercado se encuentra regulada por el Ministerio de Transporte, el cual establece entre otras cosas, las siguientes:

1. Rutas en las que se puede operar. Para lo cual la opción de entrada es un concurso de concesión. Las empresas deben cumplir unos mínimos requisitos de tipo:

- Financieros: básicamente relacionados con el capital social de la empresa.
- Experiencia en el desarrollo de actividades similares en el país.

El concurso de concesión es ganado por aquella empresa que ofrece la oferta más competitiva en términos de:

- El plazo de concesión.
- El nivel de las tarifas. Las cuales deber estar siempre por debajo de la tarifa propuesta por el MIT.
- Garantía parcial de ingreso mínimo o contribución del Estado al “Equilibrio Financiero” de la Concesión.
- Procedimientos de ajuste de las tarifas (anual o bianual).
- Obras adicionales (tramos, puentes, variantes, etc.)

MMGO de Transportes ISGO S.A.

2. Contrato de vinculación con los propietarios de los vehículos.
3. Cumplir con requisitos técnicos de seguridad.
4. Tener patrimonio líquido mínimo.
5. Disponer de seguros de responsabilidad civil.

Para las empresas que son propietarias de los vehículos, cada vehículo debe disponer de un certificado de homologación del MIT que garantice que las características técnicas de éste son adecuadas. Igualmente debe tener la licencia de tránsito, el contrato de vinculación y la tarjeta de operación respectiva.

En materia de precios, las empresas tienen un piso en la fijación de tarifas. Aparte de esta restricción las empresas de transporte tienen libertad para fijar las tarifas que pagan los usuarios.

Las empresas de transporte pueden modificar los horarios de sus servicios libremente siempre y cuando:

- Difundan los nuevos horarios con una antelación no menor a 5 días de su puesta en vigencia;
- La modificación o incremento de los horarios en una ruta no supongan la suspensión de los servicios autorizados en otras rutas.

El MIT establece los niveles mínimos de calidad que distinguen entre ellos los servicios básicos, de lujo y preferencial de lujo. Los estándares están básicamente relacionados con el mínimo de paradas durante el servicio, las características técnicas del vehículo y las atenciones que reciben los usuarios.

En términos generales los servicios básicos se caracterizan por parar a lo largo de la ruta en aquellos lugares donde los usuarios lo soliciten sin que estas paradas hayan sido prefijadas.

- **Factores Económicos:**

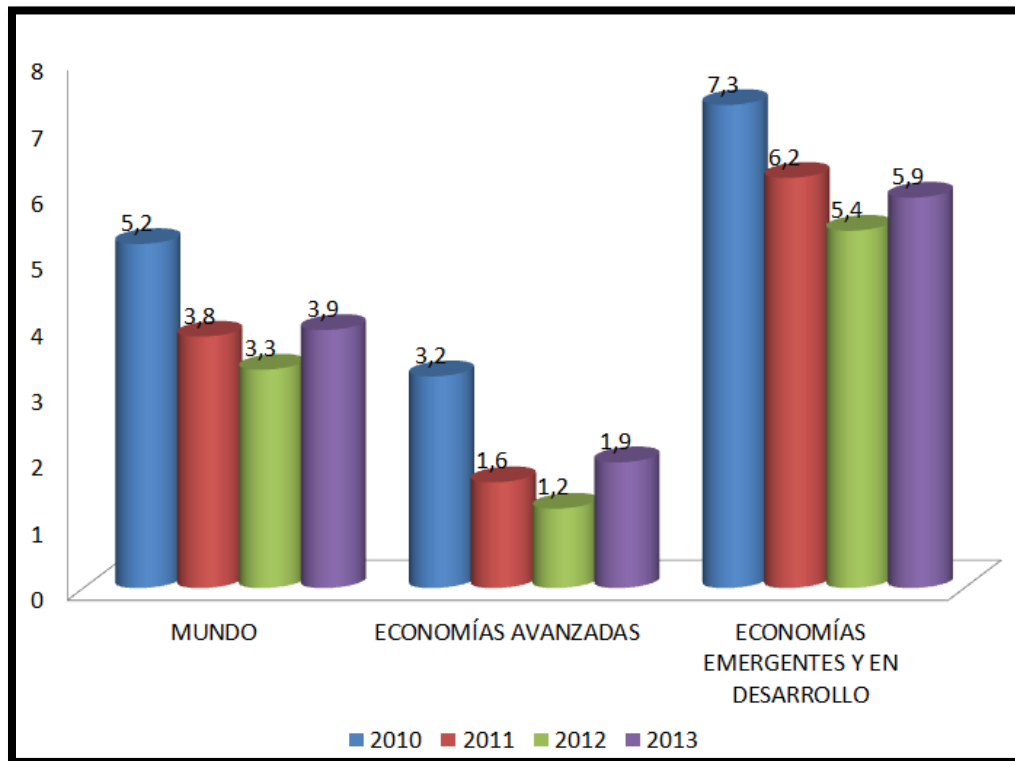


Gráfico 20: Tasa de Crecimiento del PIB. (Variación % anual)

Fuente: FMI. Cálculos BPR - Benchmark

En 2010 en América Latina y Centroamérica la recesión se ha afrontado favorablemente, siendo junto con Asia, los representantes del crecimiento mundial. La región en general para 2011 presentó un crecimiento, pero menor. En Ecuador, Colombia y Venezuela se experimentaron importantes crecimientos en su producto ante los elevados precios del petróleo,

MMGO de Transportes ISGO S.A.

lo que contribuyó a estimular el PIB. La inflación estuvo en los niveles proyectados en el caso de México, Colombia y Brasil, y para Perú y Chile, por encima de lo esperado.

La dinámica económica en Colombia nos muestra, un aumento en el crecimiento, de 4,0% en 2010, pasó a un 5,9% en 2011, que vienen sostenidas por las exportaciones, pues a pesar de los problemas económicos de Europa, se mantuvo un crecimiento en las ventas externas. También se recibió una inversión extranjera directa por USD 15,033 millones. La demanda interna alcanzó una expansión del 8,35%.

En la demanda interna lo que más contribuyó en la expansión fue la inversión en capital fijo, 16,6%, resultado de la dinámica y equipo de transporte (25,8% y 45,2%) muy superior a los promedios anteriores, ayudado por supuesto por las bajas tasas de interés.

La apreciación del tipo de cambio ha permitido adquirir bienes durables a precios más bajos, como podemos comprobar en el record de ventas de vehículos.

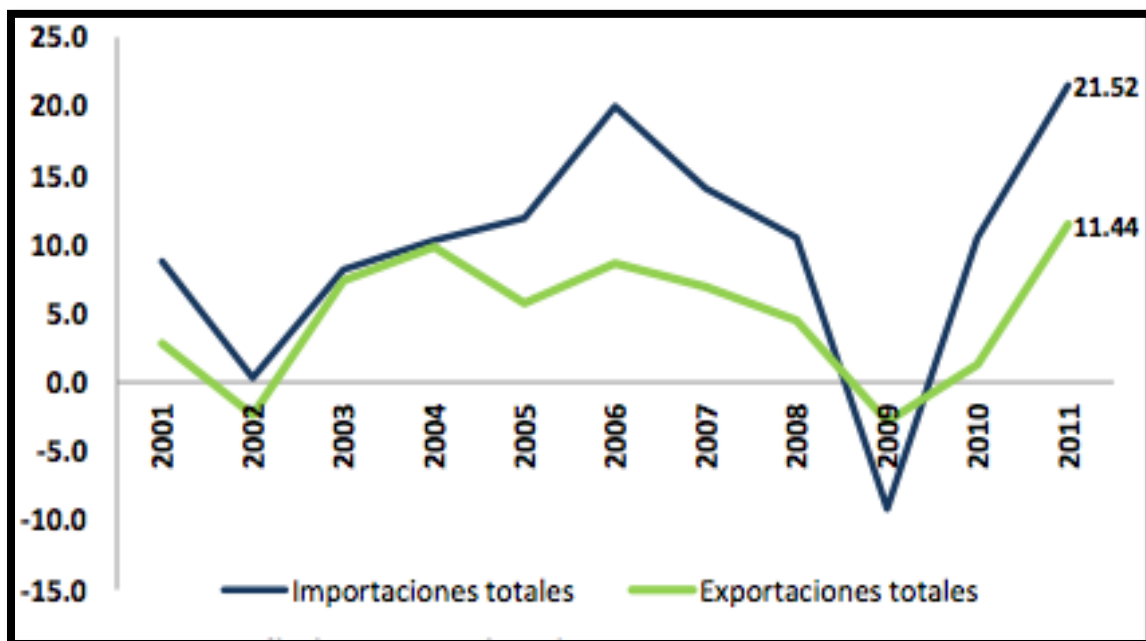


Gráfico 21: Crecimiento de las Importaciones y Exportaciones en Colombia

*Fuente:*Dane. Cálculos BPR – Benchmark

Las importaciones crecieron 21.5%, mientras que las exportaciones registraron un aumento de 11.4%. El crecimiento de las importaciones fue mayor al de las exportaciones, lo que significó un crecimiento del déficit comercial.

Las ramas con mayor crecimiento en 2011 fueron la minería (14,3%), el transporte y comunicaciones (6,9%) y el comercio (5,9%). El aumento en el sector minero fue resultado del crecimiento en la producción petrolera, la cual aumentó en un 16,4 y la producción de carbón un 15,5% frente al año 2010. El sector transporte y comunicaciones tuvo una expansión por mayores coberturas de internet y de televisión por suscripción. En el transporte específicamente, sobresalió el transporte aéreo por el aumento en el promedio de pasajeros movilizados a nivel tanto nacional como internacional. En el sector comercio se observó un buen comportamiento gracias a las bajas tasas de interés y las facilidades crediticias.

Analizando otras variables económicas, encontramos que la tasa de desempleo se vio reducida de 10,7% a 9,3%, ya que la demanda laboral se expandió a mayor ritmo que la oferta. La inflación al cierre de 2011 fue de 3,73%, por encima de lo registrado en 2010 y como resultado de incrementos en precios internacionales de alimentos, efectos de las olas invernales y el incremento interno del precio de la gasolina.

Las importaciones han venido creciendo gradualmente año a año, exceptuando en 2009. En 2011 alcanzaron las cifras más altas (US\$ 54,675 millones). Los sectores que más contribuyeron son la industria manufacturera, transporte, comercio, minas y canteras, que representaron el 65% del total importado. Los países principales en las importaciones son: Estados Unidos (24,9%), China (15%) y México (11,1%).

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Por el lado de las exportaciones, se llegó a una cifra de US\$ 56,935 millones, un aumento del 43% frente al 2010. Este aumento se debe a bienes minero-energéticos y el incremento de los precios en los principales productos de exportación.

El transporte de pasajeros por carretera es un indicador de la economía del país, por cuanto se puede apreciar cómo en la medida en que la situación de los consumidores colombianos mejore en términos de economía, así mismo deciden viajar y hacer uso de los servicios que prestan las empresas de transporte intermunicipal. Sin embargo, es importante anotar que no se aprecia un crecimiento de esta actividad debido tal vez a la notable disminución en las tarifas de los tiquetes aéreos.

Por otro lado, la cadena productiva del sector transporte de pasajeros, no cuenta con estudios específicos donde se caractericen los proveedores de insumos, comercialización minorista o mayorista, sistemas productivos y consumidores finales.

El comportamiento del sector de transporte terrestre en los dos últimos años ha sido excelente y ha mostrado un buen dinamismo, las tasas de crecimiento trimestral ha estado entre el 2,5% y el 6,0%. Finalmente, la tasa de crecimiento del sector de transporte terrestre fue del 5,5%.

Tabla 18:
Evolución del sector transporte de carretera

AÑO	PASAJEROS	VARIACIÓN ANUAL
1996	95.742.237	1,68%
1997	98.911.215	3,31%
1998	100.364.439	1,47%
1999	94.654.074	-5,69%
2000	98.448.963	4,01%
2001	99.009.731	0,57%
2002	99.570.498	0,57%
2003	120.201.516	20,72%
2004	129.996.182	8,15%
2005	156.350.937	20,27%
2006	164.118.093	4,97%
2007	172.127.092	4,88%
2008	173.406.200	0,74%
2009	172.671.610	-0,42%
2010	179.106.842	3,73%
2011	185.914.079	3,80%

Fuente: Ministerio de transporte

- **Factores Sociales**

En materia de educación se evidencia la falta de actitudes y prácticas adecuadas para el tránsito, tanto por parte de los operadores o conductores, como de los peatones y transeúntes. Esto ocasiona congestiones, pérdidas de tiempo, lo cual se traduce en lesiones y en pérdida de vidas humanas, además de pérdidas económicas. Es un problema que se refleja en la educación de los colegios, en la familia, de actitud, y de una cultura que se ha formado alrededor de necesidades y no de valores.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Algunos usuarios y operadores tienden a pensar que no van a ser multados, y que si son multados nadie les obligara a pagar sus multas; esto debido al deficiente sistema de cobro y a la cultura de “no pago” de multas.

Además, prima la comodidad personal sobre el buen juicio: muchas personas prefieren cruzar por en medio de la pista para evitar caminar hasta una esquina, otras prefieren bajar a mitad de cuadra porque esto los deja más cerca de su destino, y peor aún, hay algunos que prefieren arriesgar su vida cruzando por una vía infestada de automóviles antes de hacer uso de los puentes peatonales.

Algunos conductores por hacerse de un pasajero realizan maniobras peligrosas y no respetan las señales de tránsito, y aunque ya no es costumbre, quedan algunos que recogen a pasajeros en plena vía.

Muchos de estos operadores no han tenido mayor educación, y se han visto obligados a trabajar desde temprana edad como cobradores y posteriormente como conductores.

La falta de comodidad de los pasajeros y la poca seguridad vial son otras características del servicio de transporte público en Colombia, incluso en los transportes intermunicipales en las temporadas altas.

En general el pensamiento que se tiene sobre el transporte, sobretodo en Bogotá, es que no está organizado debidamente y que no se recibe un servicio digno.

- **Factores Tecnológicos**

Al tocar el tema de tecnología respecto al transporte, tiene que hablarse de un mejoramiento del sistema a través de la tecnología y del tema quizás más importante hoy en día, la preocupación del medio ambiente con utilización de tecnologías limpias.

En el caso de la modernización, se ha implementado un cambio radical del transporte urbano de pasajeros a través de los Sistemas Integrados de Transporte Masivo – SITM y los Sistemas Estratégicos de Transporte – SETP. Esto trajo también como consecuencia un cambio en la forma de pensar; ya que no es posible pensar que una empresa de transporte es ajena a aspectos como el desarrollo humano, el mercadeo, la calidad del servicio, la optimización de los procesos operativos y administrativos, el conocimiento y menos la innovación.

Hoy día vemos como las diferentes empresas u organizaciones buscan ser más amables con el medio ambiente; en el caso de las empresas de transporte, vemos que no se tiene una solución definitiva para la disminución de las emisiones de gas carbónico, por lo cual, se seguirá utilizando la gasolina como combustible, por lo menos por algunas décadas más.

7.4.2.3 Matriz MEFE

Tabla 19:
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

No.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Aprovechar la flota y conocimientos para llegar a otros mercados	0,22	3	0,66
2	Leyes en la movilidad - Pico y placa	0,11	1	0,11
3	Sistema Integrado de Transporte (SITM)	0,15	1	0,15
TOTAL PONDERADOS OPORTUNIDADES				0,92
AMENAZAS				
1	Factores estacionales -Clima-	0,19	4	0,76
2	Productos sustitutos	0,16	2	0,3
3	Pérdida de contratos por la competencia	0,17	2	0,34
TOTAL PONDERADOS AMENAZAS				1,4
TOTAL			TOTAL PONDERADOS	2,3
1,0				
Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.				

Fuente: Elaboración propia

Sabiendo que la calificación más alta en esta matriz es de 4.0 y la más baja es de 1.0, con un promedio general de 2.5 se logra observar que en la Tabla 19 el total ponderado de los Factores Externos de la organización es equivalente a 2.3, igualmente cabe destacar que el valor del peso ponderado total de las oportunidades es menor al peso ponderado total de las amenazas (Oportunidades = 0.92 y Amenazas = 1.4), lo cual establece que el ambiente externo no es favorable para la organización.

Lo anterior quiere decir que la empresa debe empezar a trabajar en estrategias que reduzcan las amenazas, generando y aprovechando al máximo las oportunidades.

7.4.3 Matriz DOFA

Tabla 20:
Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Capacitaciones	D1 Deficiencia en la información y comunicación al interior de la empresa.
F2 Respaldo de alianzas con otras compañías del medio	D2 Falencia con personal de algunas áreas.
F3 Eficiencia en el servicio	D3 Demora en atención al público
F4 Trabajo en equipo	D4 Falta de divulgación a los colaboradores sobre los Sistemas de Finalidades de la empresa.
	D5 Falencia en la formación y adaptación de la estructura organizacional.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Aprovechar la flota y conocimientos para llegar a otros mercados	A1 Factores estacionales -Clima-
O2 Leyes en la movilidad - Pico y placa	A2 Productos sustitutos
O3 Sistema Integrado de Transporte (SITM)	A3 Pérdida de contratos por la competencia

Fuente: Elaboración propia

- **Estrategias FO**

F1 – O1: Realizar capacitaciones sobre transporte de carga (licencias, mercados, competencia, etc.), a los operarios, administrativos y directivos, aprovechando el conocimiento, experiencia y reconocimiento en el sector, llegando a nuevos mercados.

F2 – O1: aprovechar la alianza que hicieron (*Alianza T*) con las empresas más reconocidas del sector, las cuales prestan servicios especiales (escolar, empresarial, turístico, carga y fluvial), con el fin de unir fuerzas tercerizando algunos servicios como el de Carga.

F3 – O1: prestar un servicio más eficiente llegando a nuevos mercados, aprovechando el conocimiento en el sector.

F4 – O1: reunir un equipo eficiente de trabajo que se dedique a la formalización de nuevos servicios (Carga), encargando responsabilidades a cada colaborador, y que trabajen por un objetivo en común.

F3 – O2: estudiar la posibilidad de prestar un nuevo servicio que beneficie a los afectados por el Pico y Placa.

F1 – O3: capacitar al personal sobre el Sistema Integrado de Transporte Masivo, con el fin de identificar que tan viable es crear una alianza estratégica con el SITM.

- **Estrategias DO**

D1 – O1: informar a los colaboradores sobre las nuevas estrategias que se implementarán para el crecimiento y rentabilidad de la empresa, pues muchas veces son ellos los responsables directos de la efectividad de los servicios.

D2 – O1: escuchar a los colaboradores y evaluar sus habilidades, determinando en que área puede ser completamente eficiente y si es apto para emprender un nuevo proyecto.

D4 – O1: divulgar a los colaboradores el Sistema de Finalidades de la compañía ubicando puntos estratégicos dentro de la organización en donde los colaboradores y los visitantes puedan ubicar y entender fácilmente la misión, visión y valores de la compañía.

Igualmente es importante que todos sepan hacia dónde va y que es lo que quiere Transportes ISGO S.A., así pues todos trabajaran por un mismo fin.

D5 – O3: estudiar un proyecto para la creación de una nueva dependencia comercial.

- **Estrategias FA**

F1 – A3: capacitar un equipo de trabajo para que tenga un amplio conocimiento en el área comercial y todos sus factores influyentes (competencia, precios, dinamismo del sector y del mercado, etc.)

F2 – A2: crear estrategias con la *Alianza T*, que motive al mercado a preferir el uso de Transporte Especial.

F3 – A1: anticiparse a los factores estacionales revisando y analizando constantemente los datos suministrados por el IDEAM, creando planes de contingencia, previniendo accidentes y demoras en los recorridos, prestando un óptimo servicio.

F4 – A3: encargar un equipo de trabajo que se dedique exclusivamente al área de mercadeo, fidelizando y capturando mercado.

- **Estrategias DA**

D2 – A2: identificar a través de un estudio de mercado, el hallazgo de mercados y sus necesidades, creando estrategias para capturar dicho mercado.

D3 – A3: incentivar la pro-actividad y la atención al usuario, con el fin de que el cliente no se vea atraído por la competencia.

D5 – A3: crear un área comercial en donde su enfoque sea capturar y fidelizar clientes.

7.5 Análisis de la Competencia Directa

7.5.1 Matriz MPC

Para realizar la matriz MPC se determinan los factores de éxito en el sector transporte terrestre de pasajeros. Después de los análisis, se determinan los siguientes:

- Participación en el mercado
- Competitividad de precios
- Gama de productos
- Calidad del servicio
- Investigación y desarrollo
- Nuevos productos
- Marca
- Ubicación geográfica
- Experiencia
- Tecnología

Se toman las empresas más cercanas en ventas a Transportes ISGO S.A. (ver Tabla 11) para realizar el análisis y como resultado obtenemos a Transportes Rincón S.A. y Car's Turismo Ltda.

Al calificar los factores críticos se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 21:
Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Transportes ISGO S.A.		Transportes RINCÓN S.A.		Car's Turismo Ltda.	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,10	1	0,10	1,5	0,15	0,8	0,08
Competitividad de precios	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Gama de productos	0,15	2	0,30	2	0,30	2,5	0,38
Calidad del servicio	0,15	3,5	0,53	3,5	0,53	3,5	0,53
Investigación y desarrollo	0,05	1,5	0,08	1	0,05	1,5	0,08
Nuevos productos	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Marca	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Ubicación geográfica	0,15	4	0,60	3	0,45	2,5	0,38
Experiencia	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30
Tecnología	0,05	1	0,05	1	0,05	1,5	0,08
Total	1,00		2,75		2,63		2,31

Fuente: Elaboración propia

Al calificar los factores se tiene en cuenta que: la participación del mercado fue determinada por las ventas en 2011, Transportes Rincón S.A. tiene mayor participación en el mercado aunque este factor no es tan crucial, los precios que se manejan en el mercado entre éstas empresas son muy paralelos y en el caso de otras empresas, son determinados por la calidad de los vehículos; los servicios ofrecidos por las empresas son los mismos, exceptuando a Cars's Turismo LTDA que maneja un servicio más llamado complementario, pero que podría ser prestado por Transportes Rincón S.A. y Transportes ISGO S.A. también; las 3 empresas manejan una calidad buena en sus servicios; debido a que Cars's Turismo LTDA se fundó en el año 2000, no tiene una tradición en su forma de prestar los servicios, sin embargo se preocupa por la investigación y el desarrollo promoviendo en la página de internet la gestión con redes sociales; aunque las empresas podrían ampliar sus servicios, por el momento no han implementado

MMGO de Transportes ISGO S.A.

estrategias para hacerlo; la marca no es un factor muy determinante, ya que es relativamente baja la recordación para quienes buscan los servicios de transporte y se guían más por los precios que por la marca; la ubicación de Transportes ISGO S.A. es muy buena respecto a la demanda de servicios; Transportes ISGO S.A. y Transportes Rincón S.A. tienen más de 30 años de experiencia en el sector, mientras que Cars's Turismo LTDA fue fundada en el año 2000; la tecnología es un factor influyente, más no determinante, pues los vehículos en general tienen las mismas condiciones para la prestación de servicios.

Después de las calificaciones se obtiene como resultado que Cars's Turismo LTDA obtuvo un puntaje de 2,31 y Transportes Rincón S.A de 2,63 por lo cual, la competencia más fuerte para Transportes ISGO S.A es Transportes Rincón S.A. Vale aclarar que estos resultados no indican que una empresa es mejor que otra, si no que nos dan una idea por separado de sus puntos fuertes respecto a la empresa en estudio, Transportes ISGO S.A.

8 PROPUESTA DE COMPLEMENTACIÓN - PLANES DE ACCIÓN

8.1 ¿Cómo entender el procesos subsiguiente?.

Para lograr entender el proceso subsiguiente se logra evidenciar a continuación en la

Ilustración 8, los pasos que la empresa debe seguir para la validación y el despliegue de las estrategias propuestas, constando de 3 fases, se ha finalizado la formulación pero desde el punto de vista de los estudiantes. Se hace necesaria su validación para el desarrollo de las otras.

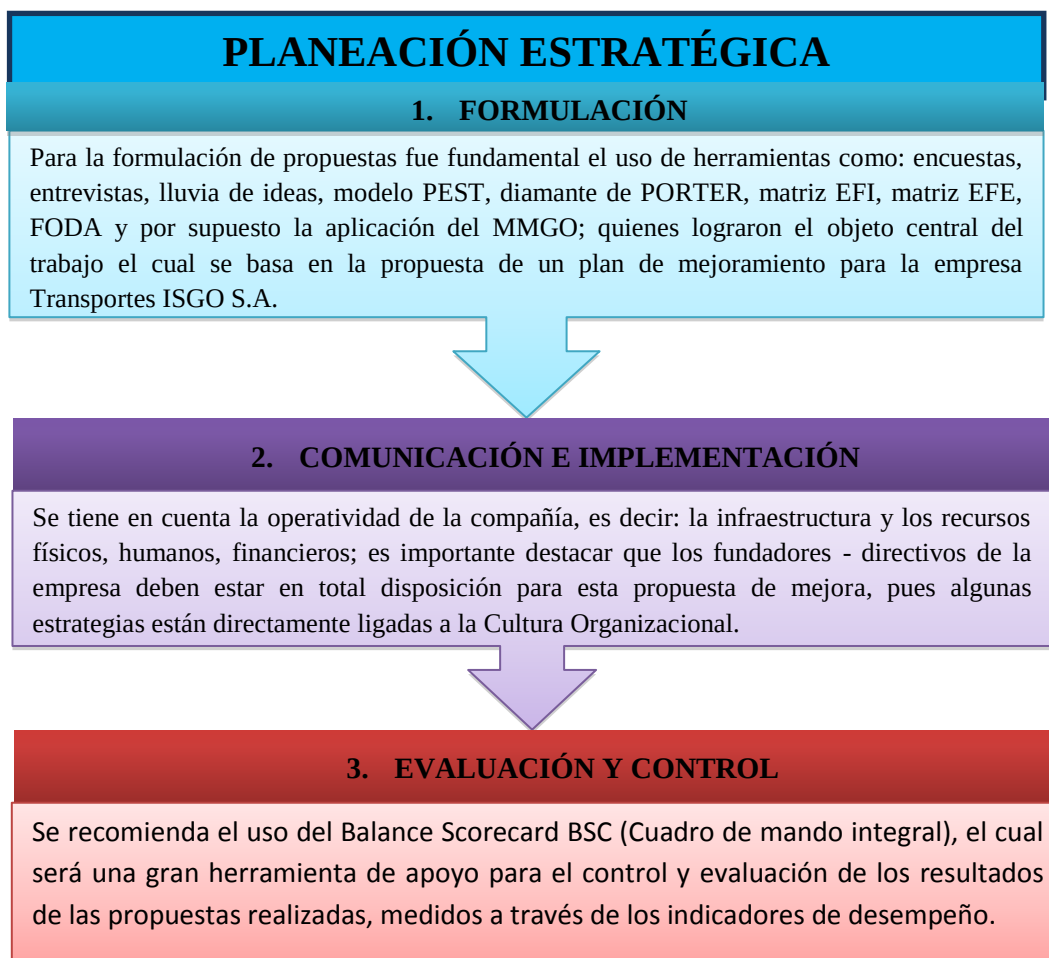


Ilustración 8: Planeación Estratégica

8.2 Propósito de la propuesta

Brindar a Transportes ISGO S.A. opciones de mejora tanto a nivel comercial como a nivel interno a través de acciones en la cultura organizacional, la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico buscando la generación de beneficios cualitativos y cuantitativos.

8.3 Guía y métodos a aplicar

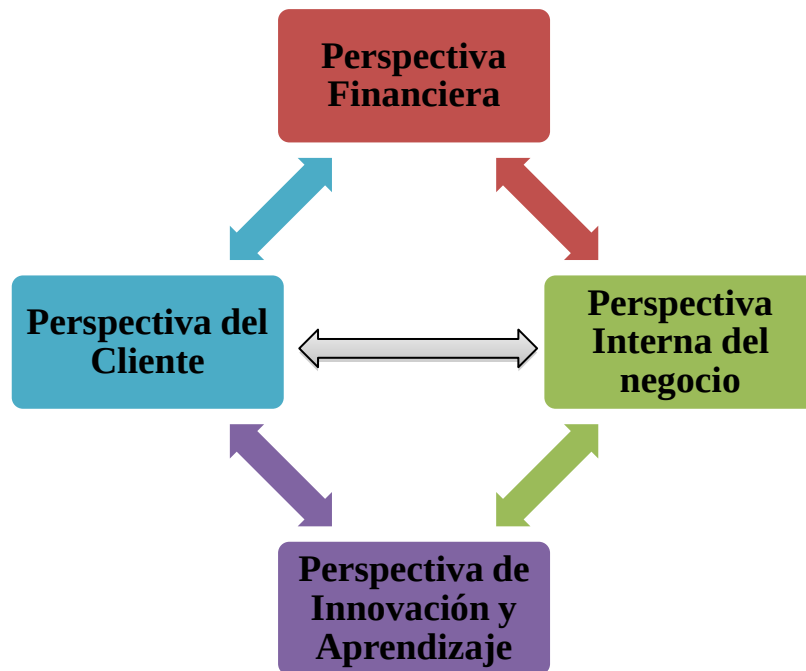


Ilustración 9: Representación simple del Balance Scorecard

Fuente: Elaboración propia

La herramienta principal para coordinar el despliegue de las estrategias es el BSC, el cual permite visualizar las estrategias, definir los planes de acción y monitorearlos, proporcionando una ayuda eficaz a los directivos de Transportes ISGO S.A.

- Perspectiva financiera: ¿cómo se ve la empresa ante los accionistas?

MMGO de Transportes ISGO S.A.

- Perspectiva Interna del negocio: ¿en qué debe ser mejor la empresa?
- Perspectiva de Innovación y Aprendizaje: ¿puede la empresa continuar mejorando y creando valor?
- Perspectiva del cliente: ¿cómo ven los clientes a la empresa?

8.4 Propuestas

Las siguientes son propuestas basadas de la información obtenida en el diagnóstico de la empresa de acuerdo a un riguroso estudio con herramientas expuestas como el MMGO, DOFA, entre otros. La realización de éstas, dependerá únicamente de las decisiones que tomen con respecto a ellas los directivos de Transportes ISGO S.A.

- 1) Divulgar a los colaboradores de la empresa y agentes externos el Sistema de Finalidades de la compañía.
- 2) Incrementar las habilidades de los directores para orientar el plan de acción y redefinir la estructura de la empresa, y así, obtener mayor eficiencia e incentivar la pro-actividad y la calidad de atención al usuario de cada colaborador.
- 3) Crear un área comercial la cual tenga un amplio conocimiento en el área y todos sus factores influyentes (competencia, precios, dinamismo del sector y del mercado, etc.)
- 4) Incursionar en el mercado de Transporte Terrestre de Carga con el aprovechamiento del conocimiento de los directivos y la trayectoria de la empresa en el sector de transporte.

Propuesta No. 1: *“Divulgar a los colaboradores de la empresa y agentes externos el Sistema de Finalidades de la compañía”*

- **Proceso de implementación propuesta No. 1:** Para la implementación de esta propuesta se debe:

- Diseñar y elaborar carteleras, afiches y brochures, los cuales contengan el sistema de finalidades y estén diseñados acorde a la imagen corporativa de Transportes ISGO S.A.
- Imprimir carteleras, afiches y brochures.
- Buscar puntos estratégicos dentro de la organización y al interior de los buses asociados con Transportes ISGO S.A., con el fin de ubicar las carteleras, afiches y brochures.
- Realizar una actividad de integración en la que se evalúe el impacto que han tenido las estrategias de divulgación visual y realizar una actividad lúdica donde se refuercen los conceptos y lo que se pretende con el Sistema de Finalidades.

- **Costo de la propuesta No. 1:**

El costo de la propuesta es de 640 mil pesos, representados en 16 horas de trabajo utilizadas por la dirección general de Transportes ISGO S.A. en la preparación y capacitación del personal interno. Cada hora tiene un costo de 40 mil pesos. Más 80 mil pesos por gastos logísticos, para un total de 720 mil pesos.

- **Beneficios de la propuesta No. 1:**

- Crear sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.
- Crear identidad frente a otras empresas con características similares.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

- Destacar a Transportes ISGO S.A. frente al cliente.
- Lograr que todos los colaboradores trabajen hacia un mismo objetivo.
- Apropiar y dar a entender los conceptos.

- **Cronograma de la propuesta No. 1:**

Tabla 22:

Cronograma de propuesta 1

CULTURA ORGANIZACIONAL			
NOMBRE DE LA TAREA	COMIENZO	FIN	RESPONSABLE
Diseño y elaboración de carteleras, afiches y brochures.	5/08/2013	9/08/2013	Empresa de Diseño
Impresión de carteleras, afiches y brochures.	12/08/2013	13/08/2013	Empresa de Diseño
Ubicación de carteleras, afiches y brochures.	14/08/2013	16/08/2013	Empresa de Diseño
Realizar una actividad de integración para evaluar y reforzar el Sistema de Finalidades	28/09/2013	29/09/2013	Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta No. 2: *“Incrementar las habilidades de los directores para orientar el plan de acción y redefinir la estructura de la empresa, y así, obtener mayor eficiencia e incentivar la pro-actividad y la calidad de atención al usuario de cada colaborador”.*

- **Proceso de implementación propuesta No. 2:** para la implementación de esta propuesta se debe:

- Contratar los servicios de coaching con una empresa externa a la organización, explicando la situación y lo que se quiere lograr.
 - Realizar las sesiones de coaching organizacional a los directivos de la organización.
 - o Selección de seis directivos de Transportes ISGO S.A., considerados ejecutivos para la realización del coaching organizacional.
 - o Programación de cuatro sesiones durante un mes, programando una sesión por semana.
 - Solicitar seguimiento de los resultados arrojados por la empresa especializada en coaching organizacional para complementar dudas y fortalecer aspectos a solicitud de los directivos.
- **Costo de la propuesta No. 2:**

El costo de la propuesta es de 2.400.000 pesos, representado en 4 sesiones a cada uno de los 6 directivos durante 4 semanas (una por semana), para un total de 24 horas de preparación y capacitación. Cada hora tiene un costo de 100 mil pesos. A esto se adiciona 100 mil pesos en gastos extras logísticos para un total de 2.500.000 pesos.
 - **Beneficios de la propuesta No. 2:**
 - Mejorar el servicio a los clientes de Transportes ISGO S.A. por parte de los colaboradores.
 - Identificar nuevos talentos y desarrollar sus habilidades.
 - Generar un mejor desempeño de los colaboradores logrando eficiencia en los procesos de la empresa.

- Mejora el desempeño y la actitud.
- Los directivos se vuelven eficaces, creando fidelidad en la empresa.
- Empleados preparados y dispuestos al cambio y a asumir retos.
- Como estrategia competitiva se logra retener al personal más productivo, pues el desarrollo profesional del empleado se junta con las necesidades de la empresa maximizando una mutua satisfacción.
- Actuación consciente, enfocada y coherente por parte de los directivos.
- Promueve el trabajo en equipo, logrando que los empleados trabajen con objetivos comunes.

- **Cronograma de la propuesta No. 2:**

Tabla 23:

Cronograma de propuesta 2

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
NOMBRE DE LA TAREA	COMIENZO	FIN	RESPONSABLE
Contratación de los servicios de coaching.	28/08/2013	30/08/2013	Área de Talento Humano
Iniciación de las sesiones de coaching.	02/09/2013	20/09/2013	Empresa de coaching
Recolección y análisis de los resultados.	22/09/2013	2/10/2013	Empresa de coaching

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta No. 3: “Crear un área comercial la cual tenga un amplio conocimiento en todos sus factores influyentes (competencia, precios, dinamismo del sector y del mercado, etc.)”

Proceso de implementación propuesta No. 3: para la implementación de esta propuesta se debe:

- Crear un perfil esperado correspondiente al recurso humano del departamento comercial.
- Crear un manual de funciones primarias para el área comercial.
- Establecer las condiciones salariales del departamento comercial.
- Adquirir recursos físicos pertinentes para el departamento comercial.
- Campaña y selección del personal correspondiente al departamento comercial.
- Capacitación al personal seleccionado de acuerdo al manual de funciones.

- **Costo de la propuesta No. 3:**

El costo de la propuesta es de 4.800.000 pesos, representados en 240 horas de preparación y capacitación; cada hora tiene un costo de 20 mil; más papelería y costos de equipos por 5.000.000 millones de pesos, más costos en adecuaciones en un aproximado de 2.000.000 de pesos. El total arroja un costo aproximado de 11.800.000 pesos.

- **Beneficios de la propuesta No. 3:**

- Se generará más empleo y re-ubicar personas de otras áreas con potencial a nivel comercial.
- Crear nuevas estrategias para alcanzar nuevo clientes.
- Mantener y fidelizar los clientes actuales.
- Trasladar algunas funciones desempeñadas por otros departamentos correspondientes a esta área, con el fin de especializar cada área.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

- Los directivos tendrán más tiempo para dedicarlo al direccionamiento estratégico de la empresa.
- Se realizarán permanentes estudios y estrategias, logrando que Transportes ISGO S.A., este siempre dispuesto a asumir los retos del mercado

- **Cronograma de la propuesta No. 3:**

Tabla 24.

Cronograma de propuesta 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
NOMBRE DE LA TAREA	COMIENZO	FIN	RESPONSABLE
Creación de un perfil.	5/08/2013	9/08/2013	Área de Talento Humano
Creación de manual de funciones.	12/08/2013	14/08/2013	Área de Talento Humano
Establecer condición salarial.	15/08/2013	16/08/2013	Área de Talento Humano
Adquisición de Recursos Físicos.	19/08/2013	21/08/2013	Área de Talento Humano y Financiera
Campaña y selección del personal.	02/09/2013	13/09/2013	Área de Talento Humano
Capacitación al personal.	15/09/2013	20/09/2013	Área de Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta No. 4: “Incursionar en el mercado de Transporte Terrestre de Carga con el aprovechamiento del conocimiento de los directivos y la trayectoria de la empresa en el sector de transporte.”

- **Proceso de implementación propuesta No. 4:** para la implementación de esta propuesta se debe:

- Divulgar el los nuevos servicios que se van a prestar entre los colaboradores de la organización.
- Reunir un equipo eficiente de trabajo que se dedique a la formalización de nuevos servicios (Carga Terrestre).
- Realizar capacitaciones trimestrales sobre el transporte de carga (licencias, mercados, competencia, etc.), a los respectivos operarios, administrativos y directivos.
- Aprovechar la alianza que hicieron (*Alianza T*) con las empresas más reconocidas del sector, las cuales prestan servicios especiales (escolar, empresarial, turístico, carga y fluvial), con el fin de unir fuerzas tercerizando servicios específicos: el de Transporte Terrestre de Carga.
- Realizar un estudio de mercado, con el fin de determinar competencia, precios, dinamismo del sector, mercado objetivo, etc. En base a eso se elaborará una apropiada estrategia de publicidad capturando y fidelizando clientes.

• **Costo de la propuesta No. 4:**

El costo de la propuesta es de 2.400.000 pesos, representados en 60 horas de preparación e investigación de directivos donde cada hora tiene un costo de 40 mil pesos; adicionalmente 1.200.000 pesos por 60 horas para tareas de investigación y preparación por parte de los colaboradores; cada hora con costo de 20 mil pesos. El total es de 3.600.000 pesos.

Beneficios de la propuesta No. 4:

- Ampliar la competitividad de Transportes ISGO S.A.
- Incrementar el portafolio de clientes.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

- Aumentar los ingresos por la incursión en un mercado de 13.732 millones de pesos en ventas en 2012, y en donde la empresa puede aspirar a obtener el 1% del mercado:1.373 millones para empezar.
- Crear nuevos aliados mediante la tercerización del servicio.
- Aprovechar los conocimientos que se tienen respecto al transporte en otros mercados.

• **Cronograma de la propuesta No. 4:**

Tabla 25:

Cronograma de propuesta 4

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
NOMBRE DE LA TAREA	COMIENZO	FIN	RESPONSABLE
Divulgación de los nuevos servicios a nivel interno de la organización.	23/09/2013	27/09/2013	Asistente de Gerencia
Selección de un equipo de trabajo, para la formalización de nuevos servicios.	23/09/2013	04/10/2013	Área de Talento Humano
Realización de capacitaciones sobre transporte de carga al equipo seleccionado (tarea trimestral).	07/10/2013	11/10/2013	Área de Talento Humano
Realizar tercerización con empresas que se encuentren vinculadas con <i>Alianza T</i> y presten servicios de carga.	23/09/2013	4/10/2013	Gerencia
Realizar un estudio de mercado.	23/09/2013	11/10/2013	Área Comercial
Crear estrategias de publicidad.	14/10/2013	18/10/2013	Área Comercial

Fuente: Elaboración Propia

- **Propuesta Integral**

Tabla 26:

Propuesta Integral

PROPUESTA	COMPONENTE AFECTADO	COSTO TOTAL
Propuesta No. 1	Cultura Organizacional	\$ 720.000
Propuesta No. 2	Direccionamiento Estratégico	\$ 2.500.000
Propuesta No. 3	Estructura Organizacional y Direccionamiento Estratégico	\$ 11.800.000
Propuesta No. 4	Direccionamiento Estratégico	\$ 3.600.000

Fuente: Elaboración Propia

El costo total de las propuestas es de 18.620.000 pesos, sin obviar que puede haber gastos adicionales por materiales adicionales demás u otros conceptos de calidad en los que la compañía tendrá opciones de elección.

Adicionalmente, se realiza un Balanced ScoreCard para mostrar como mediante este sistema, la empresa puede llevar a cabo el control de las actividades propuestas mediante la comparación de resultados del momento versus los esperados y puede alinear sus estrategias con cada uno de sus niveles jerárquicos.

Antes de iniciar a implementar el Balnced ScordCard (BSC), es importante que el líder de Transportes ISGO S.A. se conciente de la importancia y del aporte que este sistema puede lograr al interior de la organización, así como de que el proceso para su implantación requerirá esfuerzos y tiempo de aprendizaje para su dominio. Con lo anterior se logra un compromiso del líder de la organización.

Después de lograr un compromiso del líder con el proceso, es importante que los directivos reciban la capacitación correspondiente a temas del BSC y sobre el manejo básico de los indicadores e igualmente sobre cómo alinearlos con la misión de la empresa.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Con el conocimiento básico, se podrá entonces realizar un BSC sencillo, que puede ser elaborado en Microsoft Excel y que se manejará en una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) para facilitar su control con reuniones periódicas. Desde el momento de inicio se debe tener como objetivo que el BSC se convierta en un hábito y comience a hacer parte de la cultura de Transportes ISGO S.A.

Con la familiarización BSC por parte de los directivos y la mejora de su dominio de los indicadores, se puede pensar en la instalación de un software especializado y la integración de este con los sistemas y aplicaciones internas que maneje la empresa; con scorecards en los diferentes niveles, y no únicamente, en la UEN originalmente propuesta.

De allí en adelante, es importante que se utilice de manera entrelazada el BSC con los planes anuales y que sus indicadores estén en línea con la visión. Además, se debe, como se mencionó al inicio de este tema, que el BSC, ya en todas las UEN, convertirlo en un hábito de control a través de reuniones que pueden ser semanales y convertirlo en algo propio de la cultura de Transportes ISGO S.A.

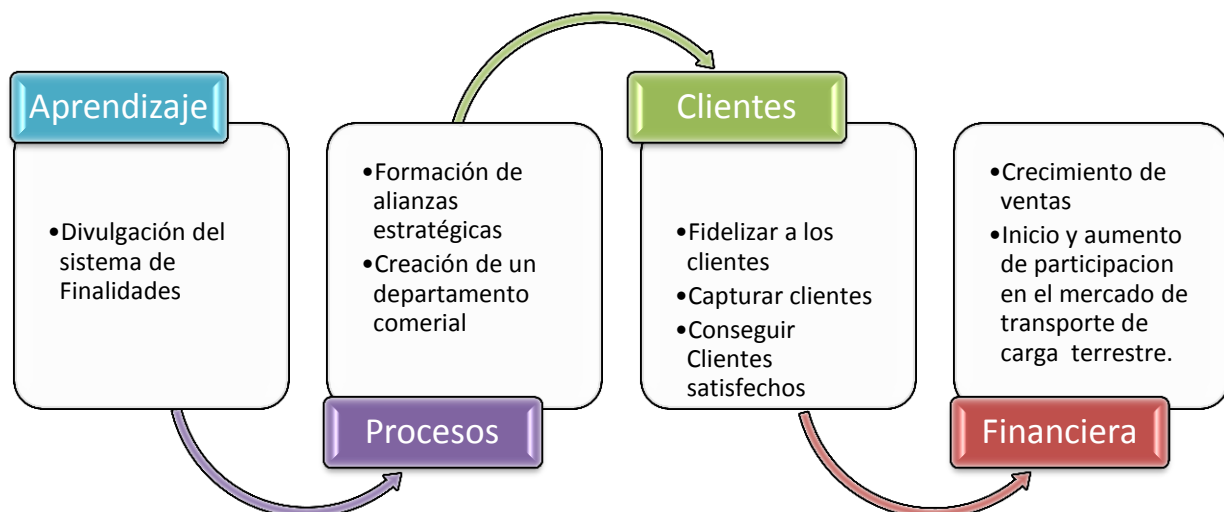


Ilustración 10: Representación modelo causa efecto del Balanced Scorecard

Fuente: *Elaboración propia con base en http://www.oocities.org/es/ninoskadorante/ei01_2/ii4.html*

En la Ilustración 10 se aprecia un modelo gráfico de cómo mediante objetivos en la parte del aprendizaje de los colaboradores, en los procesos internos y en la perspectiva de los clientes, se puede llegar a cumplir con los que se propongan en la parte financiera, tanto para los directivos como para los socios de la empresa.

Tabla 27:

Balance ScoreCard

BALANCED SCORECARD									
PERSPECTIVA FINANCIERA									
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAS	HORAS	COSTO/H	COSTO PROMEDIO	VARIABLES
Crecimiento de ventas	Metas mensuales de ventas	Diversificar el servicio al mercado de Transporte de Carga terrestre.	Área Comercial	Revisión cada mes	12	8	40.000	3.840.000	Incremento obtenido mes / Incremento esperado mes.
Inicio y aumento de participación en el mercado de transporte de carga terrestre.	Metas semestrales de participación.	Realizar análisis correspondiente para penetrar en el mercado de transporte terrestre de carga.	Área Comercial	Revisión cada 6 meses	1	30	40.000	1.200.000	Participación en el mercado de transporte terrestre obtenido / Participación en el mercado de transporte terrestre de carga esperado
SUBTOTAL								5.040.000	
PERSPECTIVA CLIENTES									
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAS	HORAS	COSTO/H	COSTO PROMEDIO	VARIABLES
Fidelizar a los clientes	Análisis y segmentación de las empresas actuales del sector.	Manejar una base de datos con empresa y clientes en general para hacer seguimientos periódicos.	Área Comercial	Revisión cada mes	12	8	6.000	576.000	Número de clientes o empresas con contrato en el momento / Meta de clientes o empresas con contrato
Capturar clientes	Aumentar la publicidad POP, BTL y ATL	Manejar un listado de clientes referidos para ofrecer servicios a clientes nuevos a través de diferentes medios.	Área Comercial	Revisión cada mes	12	8	6.000	576.000	Número de clientes nuevos / Número de clientes nuevos esperado.
Conseguir Clientes satisfechos	Análisis de cada cliente	Manejar informes postventa para evaluar la calidad del producto.	Área Comercial	Revisión cada mes	12	8	6.000	576.000	Porcentaje de satisfacción de los clientes / Porcentaje de satisfacción esperado de los clientes
SUBTOTAL								1.728.000	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS									
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAS	HORAS	COSTO/H	COSTO PROMEDIO	VARIABLES
Formación de alianzas estratégicas	Lograr integración horizontal para fortalecer la operación del negocio y aumentar la participación en el mercado.	Investigar empresas relacionadas con el sector de la empresa, creando alianzas y aportando conocimiento y valor agregado a la empresa	Dirección de Operaciones	Revisión cada 6 meses	2	4	40.000	320.000	Número de alianzas estratégicas logradas / Número de alianzas estratégicas esperadas
Creación de un departamento comercial	Investigar empresas relacionadas con el sector de la empresa, así, busca alianzas, aportando conocimiento y valor agregado a la empresa.	Realizar un proyecto para la creación de un departamento comercial.	Dirección general	Revisión cada 6 meses	30	8	40.000	9.600.000	Porcentaje de actividades a realizadas / Porcentaje de actividades a realizar
SUBTOTAL								9.920.000	240
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	DIAS	HORAS	COSTO/H	COSTO PROMEDIO	VARIABLES
Divulgación del Sistema de Finalidades	Hacer de la visión de Transportes ISGO S.A. una objetivo general para todos los niveles de la organización.	Incrementar la calidad de las capacitaciones dadas e incluir temas sobre el sistema de finalidades.	Dirección general	Revisión cada 6 meses	4	4	40.000	640.000	Conocimiento del sistemas de finalidades / Conocimiento esperado del sistemas de finalidades
SUBTOTAL								640.000	
TOTAL								17.328.000	

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 27 vemos un ejemplo donde se aprecia la estructura y el contenido general del de la metodología BSC. Enél, también vemos las 4 perspectivas: de aprendizaje y crecimiento, interna, clientes, y financiera.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

En la perspectiva aprendizaje y crecimiento se encuentra la divulgación del sistema de finalidades, ya que mediante este se pretende que todos los colaboradores y directivos se enfoquen en el objetivo general de la empresa como se puede apreciar en el objetivo propio de la estrategia y en las actividades a realizar para llegar a dicho objetivo.

En la perspectiva de procesos internos se encuentra la formación de alianzas estratégicas y la creación de un departamento comercial; buscando con esto integración horizontal y fortalecer la parte comercial.

En la perspectiva clientes se encuentra la fidelización, captura y consecución de clientes, buscando conocer de mejor manera las necesidades del mercado y que se denota en los objetivos. Las actividades a realizar para llegar a dicho objetivo se evidencian allí; como el manejo de bases de datos, clientes referidos y evaluaciones postventa.

Finalmente, en la perspectiva financiera se observa como estrategia el incremento en ventas y la inclusión en el mercado de transporte terrestre de carga; en el objetivo se encuentra la diversificación y la penetración en el nuevo mercado y las actividades a realizar para llegar a dicho objetivo.

En general encontramos la estrategia que se utilizará, el objetivo al que se pretende llegar, las acciones para llegar a dicho objetivo, ayudando a no perder el rumbo; encontramos el responsable de tales acciones a realizar, el tiempo y costo invertido y la variables que permitirán hacer el control del manejo del tiempo de cada una de las actividades y opcionalmente sobre los costos. Es importante indicar que allí se podrán adicionar, eliminar y adaptar las características que los directivos crean necesarias y que vayan más acorde con la unidad estratégica de negocio o el departamento en el que el implemente.

8.5 Resultados e Impactos Esperados

- Ingresos esperados a 1 año por concepto del aumento de las ventas y la incursión al nuevo mercado: 1.373 millones de pesos.
- Aumento de los costos en 1 año para implementación de las estrategias: 17.328.000 pesos.
- Que los colaboradores de la empresa Transportes ISGO S.A., estén claramente informados sobre el Sistema de Finalidades y los valores empresariales, trabajando en función de ello.
- Que los colaboradores estén plena y oportunamente informados sobre las actividades que se van a realizar o sobre cualquier cambio en la empresa, sin necesidad de acudir a planes de contingencia u ocasionar retrasos en el servicio.
- Que la empresa implemente el Balance Scorecard, midiendo las actividades de la empresa en términos de visión – estrategia, actuando oportunamente generando ingresos y mejorando la rentabilidad de la compañía.
- Toda persona que se encuentre vinculada a Transportes ISGO S.A., debe buscar la satisfacción de los clientes, ya que un cliente satisfecho motiva a los colaboradores a continuar con buenas prácticas de servicio.
- Que la empresa cree un área comercial en donde se puedan realizar estudios de mercado, estrategias para la promoción de nuevos servicios, retención y captura de nuevos clientes. Descargando tareas a otras áreas, logrando mayor eficiencia en la compañía.
- Que se aprovechen los conocimientos y alianzas para impactar en el mercado con la generación de nuevos servicios, enfocándose en primer lugar en el Transporte de Carga.

9 CONCLUSIONES

- El MMGO es una herramienta fundamental para lograr evidenciar la situación real de la empresa, en donde se evaluaron trece componentes y se identificaron tres componentes con oportunidad de mejora (Cultura Organizacional, Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional).
- Las herramientas adicionales al MMGO son complementos adecuados, y permitieron reforzar los hallazgos del MMGO(encuestas, entrevistas, lluvia de ideas, PORTER, PEST, MEFI, MEFE, MPC y FODA), sin embargo se evidenciaron algunos sesgos en las encuestas,permitiendo deducir que las respuestas no fueron del todo honestas, por cuanto los colaboradores dicen sentirse muy bien en la empresa, pero sienten temor de perder su trabajo si los directivos se enteran que ellos están inconformes.
- Aunque el buen servicio es una fortaleza para la consecución y fidelización de los clientes, es importante tener en cuenta que no es la base para mejorar los procesos y procedimientos de la empresa, también se debe dar vital importancia a la estructura organizacional y al direccionamiento estratégico, ya que la estructura puede ser modificada en pro del funcionamiento del negocio y las estrategias determinarán el aprovechamiento de todos los recursos disponibles.
- Las empresas en un mismo sector pueden tener una misma constitución financiera, ingresos operacionales al mismo nivel, cantidad de empleados similares, pero la estructura

MMGO de Transportes ISGO S.A.

organizacional y la cultura desarrollada son determinantes para el funcionamiento del negocio y la supervivencia en el mercado.

- La integración y el control sobre los procesos y estrategias llevadas a cabo es vital para no perder el rumbo fijado al iniciar los proyectos y la visión de la empresa.
- El mercado es tan cambiante, que es posible tener que cambiar la dirección de las estrategias actuales en momentos determinados, pero si no se cuenta con las herramientas para detectar rápidamente que pasa en el mercado y cómo está la empresa respecto a este, los resultados se transforman en pérdida de tiempo y dinero para la organización.

10 RECOMENDACIONES

- Mantener una constante actualización sobre las herramientas de gestión, con el fin de crear estrategias rápidas y eficientes.
- Transportes ISGO S.A. debe tener presente que se relaciona no sólo con clientes, proveedores y empleados, también se relaciona con el gobierno, con el entorno ambiental y la sociedad en general, y así poder relacionarse mejor con todos estos grupos de interés y sus diferentes necesidades.
- Promover la empresa mediante redes sociales como Facebook o Twitter, informando y manteniendo una relación más cercana con los usuarios e interesados.
- Las actividades lúdicas y de integración son de gran importancia para el mejoramiento del clima laboral, trabajo en equipo y contribuyen al desempeño de los colaboradores, se recomienda hacer uso de actividades extracurriculares y pausas activas.
- Mantener informados a los colaboradores sobre cambios o proyectos que se emprendan en la organización, pues muchas de las actividades pueden ir relacionados directamente con ellos.
- Hacer un buen uso de la alianza estratégica *Alianza T*, manteniendo excelentes relaciones con la competencia, teniendo un mayor conocimiento y crecimiento en el sector.
- Mejorar la imagen corporativa, mostrando un mayor interés por las dotaciones al personal de la empresa.
- Adaptar la Estructura Organizacional a los cambios que realice la empresa.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Car's Turismo Limitada. (s.f.). *Car's Turismo Limitada*. Recuperado el 2013, de <http://carsturismo.com/>
- Consejo Colombiano de Seguridad. (2013). CCS. Recuperado el 2013, de http://www.consejocolombianodeseguridad.org.co/interna_general.php?idcategoria=27&idnoticia=23
- Contreras, J. A. (Febrero de 2001). *Dirección Estratégica*. Recuperado el 2013, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- ESLAE. (2013). *Escuela Latinoamericana de Altos Estudios Empresariales*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.eslaee.com/boletin/el-modelo-pest.pdf>
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*.
- García, M. C. (9 de Diciembre de 2009). *SlideShare*. Recuperado el 2013, de <http://es.slideshare.net/maribelcg/planeacin-estrategica-2686587>
- Gestión Organizacional. (2012). *Gestión Organizacional*. Recuperado el 2012, de <http://gestionorganizacional.wordpress.com/pag1/estructura-organizacional/>
- Grupo Empresarial Alianza T. (2013). *G.E. Alianza T*. Recuperado el 2013, de <http://www.alianzatsa.com/>
- Latin American Quality Institute. (s.f.). *¿Hacia donde van las empresas?* Recuperado el 2013, de http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf
- Morales, J. Á. (2013). *Universidad Autónoma de Tamaulipas*. Recuperado el 2013, de <http://www.fcav.uat.edu.mx/persona/documentos/18%2FEmprendedores%20Actualizado/4%20Modelo%20Fuerzas-Porter.ppt>
- Nahoum, C. (1973). *La entrevista psicológica*. Buenos Aires: Kapelusz S.A.
- Olivas, J. L. (2013). *Prospective Consulting Team S.C*. Recuperado el 2013, de http://media.wix.com/ugd/ea1809_e25876bd873b093942c22ee0a471825d.pdf
- Paimes, D. S. (2004). De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente. En D. S. Paimes, *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente* (pág. 143). Madrid: ESIC.

MMGO de Transportes ISGO S.A.

Planest. (9 de Junio de 2009). *Planest*. Recuperado el 2013, de <http://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-del-perfil-competitivo-mpc/>

Revista EAN. (2010). Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional. *Revista EAN* No. 69 .

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 531).

Roymer. (16 de Septiembre de 2012). *Slideshare*. Recuperado el 2013, de <http://es.slideshare.net/remyor09/cmo-construir-una-matriz-dofa>

SIGOB. (2010). *Sistema de Información y Gestión para la Gobernabilidad Democrática*. Recuperado el 2013, de <http://www.sigob.org/portal/default.aspx#>

Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (2000). *Lluvia de Ideas (Brainstorming)*. Recuperado el 2013, de http://homepage.cem.itesm.mx/alesando/index_archivos/MetodolDisMejoraDeProcesos/LluviaDeIdeas.pdf

Strategic Management Insight. (s.f.). *PEST & PESTEL Analysis*. Recuperado el 2013, de <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

Transportes ISGO S.A. . (s.f.). *Transportes ISGO S.A.* Recuperado el Noviembre de 2012, de www.isgosa.com

Transportes RINCÓN S.A. (s.f.). *Transportes RINCÓN S.A.* Recuperado el 2013, de <http://www.transportesrincon.com/index.php>

Trujillo, F. (2006). *Focused Management de Colombia S.A.* Obtenido de <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>