



Proyecto de grado

Análisis Estratégico: Ejecutivos CTA

Nathalie Correa Barrios

Liz Stephany Jimenez Montoya

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Administración de Empresas

Santiago de Cali

2014



Análisis estratégico: EJECUTIVOS CTA

Nathalie Correa barrios

Liz Stephany Jiménez Montoya

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de
Empresas

Orlando Vásquez Castro

MBA

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Administracion de Empresas

Santiago de Cali

2014

Nota de Aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Noviembre 28 de 2014

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	7
Palabras Clave:.....	8
ABSTRACT.....	9
2. INTRODUCCIÓN.....	10
3. OBJETIVOS.....	11
3.1. Objetivo General.....	11
3.2. Objetivos Específicos.....	11
4. MISION, VISION Y PROPUESTA	12
PROPUESTA.....	12
Misión	12
Visión	12
5. ANALISIS EXTERNO	13
5.1. Análisis PESTEL.....	13
5.1.1. Análisis Político.....	13
5.1.2. Análisis económico	14
5.1.3. Análisis Social.....	18
5.1.4. Análisis Tecnológico	19
5.1.5. Análisis Ambiental.....	20
5.1.6. Análisis Legal.....	21
5.2. Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	21
5.2.1. Rivalidad del Sector	21
5.2.2. Riesgo de Ingreso de nuevos competidores	22
5.2.3. Poder de negociación con los proveedores	22
5.2.4. Poder de negociación con los clientes	22
5.2.5. Amenaza de servicios sustitutos	23
6. VARIABLES ANALISIS EXTERNO	23

7.	ANÁLISIS INTERNO	25
7.1.	Grupo Empresarial:.....	25
7.2.	Personal Ejecutivo	26
7.3.	División Organizacional	26
7.4.	Área de Operaciones	26
7.5.	Área Financiera	27
7.6.	Variables.....	29
7.7.	Cadena de Valor	30
7.8.	Matriz de análisis interno y externo	30
7.9.	Matriz del perfil competitivo	32
7.10.	Matriz PEEA	33
8.	DOFA.....	35
9.	MODELO Y PLAN ESTRATEGICO	39
	MOEPTA.....	39
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
11.	REFERENCIAS	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Matrícula para el municipio de Cali, según estrato Socio económico	13
Figura 2.	Empresas de Transporte Especial.....	15
Figura 3.	Distribución De Los Viajes Por Modalidad	16
Figura 4.	Contratación Del Servicio Por Parte Del Usuario Final.....	16
Figura 5.	Contratación Del Servicio Por Padres De Familia	17
Figura 6.	Organigrama.....	26
Figura 7.	Estado de Excedentes y perdidas comparativo	28
Figura 8.	Participación de los contratos	29

Figura 9. Matriz PEEA- OV34

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. PIB Servicios De Transporte Precios Constantes..... 14

Tabla 2. Promedio de Estudiantes que toman medio de Transporte en Colegios y Jardines 18

Tabla 3. Calificación Oportunidades / Amenazas24

Tabla 4. Calificación Fortalezas / Debilidades29

Tabla 5. Cadena de Valor30

Tabla 6. Matriz de análisis interno y externo.....30

Tabla 7. Matriz del perfil Competitivo32

Tabla 8. Factores de la Matriz PEEA - OV.....33

Tabla 9. Matriz DOFA35

Tabla 10. MOEPTA.....39

1. RESUMEN EJECUTIVO

Ejecutivos CTA es una Empresa de transporte, entidad de economía Solidaria fundada desde el año 2003 en la Ciudad de Cali, tiene como objeto social generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, habilitada por resolución 0345 de Julio 16 de 2004, emanada del Ministerio de Transporte, Dirección Territorial Valle del Cauca para la prestación de servicio de transporte escolar, empresarial, especial y de turismo con operación en el territorio nacional; inscrita en la Cámara de Comercio bajo el No. 1998 del libro I y NIT 805.028.063-6.

En un comienzo eran 22 transportadores que trabajaban de manera independiente con los Padres de Familia del Colegio Berchmans de la Ciudad de Cali. Así duraron 8 años hasta la constitución legal de la Cooperativa. En el año 2003 el rector del Colegio cito a todos los transportadores independientes y les dijo que se asociaran y conformaran una Empresa para poder hacer la contratación con el Colegio directamente. Así se conformó la Cooperativa de Trabajo Asociado y el Colegio realizó la contratación. En el transcurso de ese año salió una nueva resolución de la Ley 174, donde se decía que la contratación del transporte con los colegios debía ser directamente con una Empresa Constituida legalmente, por lo tanto Ejecutivos CTA envió comunicación al Colegio con la nueva norma. De ahí Ejecutivos presento un proyecto al Ministerio de Transporte para conformarse como Empresa y el 16 de julio de 2004 mediante la resolución 0345 se concedió la habilitación como Empresa de Transporte Especial.

Adicionalmente se tenía que presentar un proyecto para solicitar la capacidad transportadora al Ministerio de Transporte de acuerdo a los contratos con que contaba la Empresa, que en ese tiempo era 1 colegio, dieron capacidad transportadora para 26 microbuses y 5 busetas el 18 de agosto de 2.004. Duraron 5 años con ese contrato, en el año 2009 comenzaron a licitar en otros colegios,

por lo tanto se adquirió contrato en los colegios Ingles de los Andes, Jardín Tatas, Empresa Llantas Unidas y Colegio Hebreo, en el año 2010 el Colegio Americano, Jardín Párvulos y colegio Santa María de Pance y en el 2013 con el Colegio Fraydamian.

Actualmente su oficina se encuentra ubicada en la Calle 18 # 122 – 350, plaza Pance, de la ciudad de Santiago de Cali. Actualmente cuenta con Empleos directos: 11 Socios y Empleados contratados por prestación de servicios: 110, Vehículos afiliados: 112 microbuses de 10 a 20 pasajeros. 12 busetas de 21 a 30 pasajeros y 2 buses de 31 a 40, siendo un total de 125. Los contratos actuales son los siguientes:

1. Colegio Fray Damian González: 51 rutas
2. Colegio Americano: 40 rutas
3. Colegio Ingles de los Andes: 20 rutas
4. Colegio Santa María de Pance: 19 rutas
5. Colegio New Cambridge (antes Hebreo): 9 rutas
6. Maternal Bilingüe Tatas: 5 rutas
7. Escuela Maternal Párvulos: 4 rutas
8. Comercializadora Llantas Unidas: 2 rutas

Palabras Clave:

Análisis Estratégico, Transporte Especial, Dofa, Moepta.

ABSTRACT

Ejecutivos CTA is a transportation business which solidary economic entity, was founded in 2003 in the city of Cali, it is socially target to generate and maintain a stable job for those associates enabled by resolution 0345 of July 16, 2004, emanated the Ministry of Transportation Territorial Direction Valle del Cauca for the lending of schooling transportation service, business and tourism within national territorial; Witten in cámara de comercio number 1998 book and NIT 805.028.063-6.

At a beginning there were 22 conveyors who worked independently with the parents of students that went to Berchmans School located in Cali, Colombia. They lasted 8 years functioning. In 2003 the school principal made an appointment with all the independent conveyors and told them to team up and conform a transportation business directly to the school. So that was how work associated Cooperative and the School realized the contracts. In the course of that year a new resolution of law 174 came out, where it said that the contracts of the school transportation had to directly be with a business legally established, therefore Ejecutivos CTA sent out a communication letter to the school with the new rule. From there Ejecutivos presented a Project to Minister of Transportation offering them to conform like a business on July 16 2004 through the resolution 0345 was habilitated the business of special transportation.

Keywords: strategic analysis, special transportation, DOFA, MOEPTA

2. INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto tiene como propósito el desarrollo de un análisis estratégico de la Empresa Ejecutivos Cooperativa de Trabajo Asociado (Ejecutivos CTA), en donde se identificaran el impacto de los factores externos e internos para desarrollar su actividad. El alcance del proyecto es identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización así como el impacto de las oportunidades y amenazas con el fin de realizar un plan estratégico que permita aprovechar el potencial de los recursos de Ejecutivos CTA y cumplir con las metas propuestas.

Para la ejecución del proyecto se recopiló información primaria de la Empresa por medio de su Gerencia, la cual facilitó los recursos necesarios para realizar un análisis profundo de la Organización e identificar los principales factores a potencializar. También se obtuvo información secundaria de la industria del transporte por medio de páginas de los entes reguladores, textos guía de análisis estratégico, bases de datos económicos de fuentes oficiales, estudios de investigación que se han hecho del tema, etc. Lo cuales fueron obtenidos en Proyecto de grado I. Todo esto con el fin de desarrollar estrategias a mediano y largo plazo en pro del crecimiento y desarrollo de la organización mediante una ventaja competitiva.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Realizar un análisis estratégico de la Empresa Ejecutivos CTA con el fin de identificar los factores externos e internos generadores de éxito, para plantear un plan estratégico que permita, de un corto a mediano plazo, crear una ventaja competitiva en el mercado mediante el cumplimiento de metas y estrategias apropiadas para el crecimiento y desarrollo de la Organización.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores externos de la industria que impactan la Organización.
- Realizar un Análisis interno de los factores de fortaleza y debilidad que afectan el desarrollo de la Empresa.
- Desarrollar a través de las herramientas de la matriz DOFA un análisis a través de la identificación de estrategias generadoras de éxito para Ejecutivos CTA.
- Construir un plan estratégico con el fin de dar cumplimiento a metas de corto a mediano plazo que generen éxito y un crecimiento de la Empresa Ejecutivos CTA

4. MISION, VISION Y PROPUESTA

Misión: Ofrecemos servicio de transporte escolar, empresarial, especial y de turismo con RESPONSABILIDAD, SEGURIDAD Y CONFIANZA brindando a nuestros clientes tranquilidad, comodidad y satisfacción en la prestación del servicio.

Visión: Para el año 2016, EJECUTIVOS C.T.A. ser reconocida por el sector del transporte como la empresa líder en el Valle del Cauca en la prestación de transporte de servicio escolar, empresarial, especial y de turismo, reflejado claramente en la calidad de nuestro servicio.

PROPUESTA

Misión

Prestar servicio de transporte Escolar, Empresarial y de turismo confortable, con responsabilidad, seguridad, confianza y de excelente calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Visión

Para el año 2019 Ejecutivos CTA, será reconocida por el Sector Transporte como una Empresa Líder en el Valle del Cauca en la prestación de Transporte Escolar, Empresarial y de Turismo, por su excelente calidad en el servicio

5. ANALISIS EXTERNO

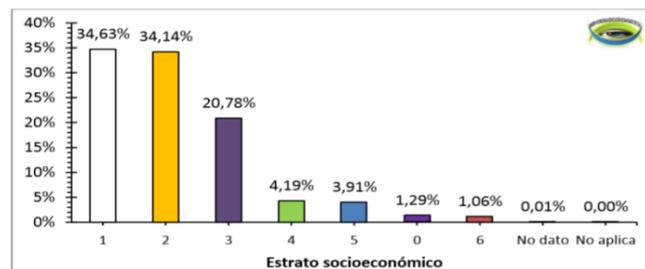
5.1. Análisis PESTEL

5.1.1. Análisis Político

Siendo el objeto de estudio el transporte escolar según estudio para el periodo del año al 30 de Julio del 2013 se identificaron 1.143 establecimientos educativos privados en el municipio de Santiago de Cali, de los cuales el 53.45% que corresponden a 611 establecimientos tienen licencia de funcionamiento y resolución de tarifas educativas, el restante 46,54% son las instituciones que no se han auto evaluado y no se puede garantizar que se encuentren legalizados es decir, se encuentran en proceso de verificación de la novedad que presentan a la fecha. De los 611 establecimientos privados el 60.07% se encuentran en calendario académico A y el 39.93% restante en calendario académico B

Se confirma que son los establecimientos del calendario A los que hay con mayor frecuencia en las comunas 14, 13, 15 y 21, y que en su mayoría corresponden al área de influencia del Distrito de Aguablanca y representan un 46.8% del total de colegios privados del calendario A. (Alcalde, Octubre 2013)

Figura 1. Matrícula para el municipio de Cali, según estrato Socio económico



Fuente: Sistema Integrado de Matricula (SIMAT). 31 de julio de 2013

Como se puede observar en la figura N° 1 los estratos 4, 5 y 6 representan el 9,39% de los educandos, siendo estos el mercado objetivo para adquisición de transporte escolar. Por lo tanto es evidente que el mercado objetivo no es la mayoría de los estudiantes de la Ciudad de Cali.

Para el caso de análisis se puede identificar que el mercado objetivo son los estratos 4, 5 y 6 y de edades de primaria y secundaria, por ser los estudiantes que pueden adquirir dicho servicio y en cuanto a las edades, por ser la mayoría dentro de los matriculados en un Colegio según el SIMAT (Sistema Integrado de Matricula).

5.1.2. Análisis económico

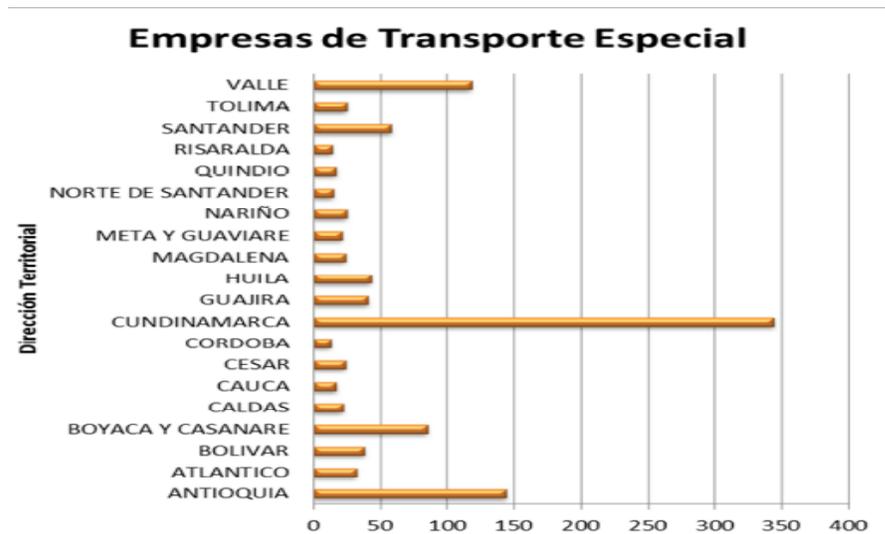
Económicamente el Sector transporte es atractivo en cuanto a que su aporte al PIB es significativo, contando todos los tipos de transporte del país como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 1. PIB Servicios De Transporte Precios Constantes

AÑO	PIB NACIONAL	PIB SERVICIOS DE TRANSPORTE							
		TOTAL	VARIACIÓN (%)	TRANSPORTE TERRESTRE	PARTICIPACIÓN (%)	TRANSPORTE AÉREO	PARTICIPACIÓN (%)	TRANSPORTE COMPLEMENTARIOS Y AUXILIARES	PARTICIPACIÓN (%)
2000	284.761	11.943	-	9.041	75,70	1.158	9,70	1.744	14,60
2001	289.539	12.123	1,50	9.202	75,91	1.161	9,58	1.760	14,52
2002	296.789	12.365	2,00	9.377	75,84	1.193	9,65	1.795	14,52
2003	308.418	13.009	5,21	9.861	75,80	1.235	9,49	1.913	14,71
2004	324.866	13.934	7,11	10.505	75,39	1.337	9,60	2.092	15,01
2005	340.156	14.834	6,46	11.264	75,93	1.348	9,09	2.222	14,98
2006	362.938	15.757	6,22	11.751	74,58	1.565	9,93	2.441	15,49
2007	387.983	16.846	6,91	12.646	75,07	1.587	9,42	2.613	15,51
2008	401.744	17.265	2,49	12.896	74,69	1.592	9,22	2.777	16,08
2009	408.379	17.041	-1,30	12.788	75,04	1.649	9,68	2.604	15,28
2010 p	424.719	17.787	4,38	13.279	74,66	1.825	10,26	2.683	15,08
2011 pr	449.837	19.052	7,11	14.045	73,72	2.014	10,57	2.993	15,71

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE

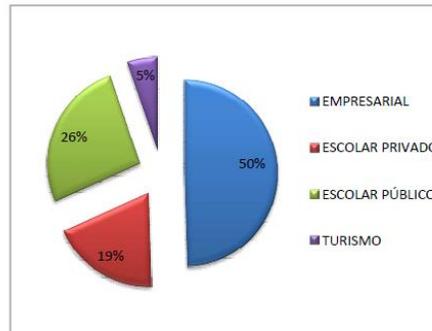
Figura 2. Empresas de Transporte Especial



Fuente: (Ministerio de , Realizar el análisis, evaluación y diagnóstico integral de la prestación del servicio público de transporte especial, estructuración y presentación de propuestas para la actualización y articulación del marco regulatorio de esta modalidad, 2012)

Así mismo es importante destacar que El valle del Cauca es el tercer departamento con más empresas de transporte especial, después de Cundinamarca y Antioquia, como se puede observar en la figura 3, habiendo mayor competencia, pero también más potencial de mercado. Por lo tanto es importante buscar estrategias que generen ventaja competitiva. En el momento se encuentran habilitadas ante el Ministerio de Transporte un total de 1.121 Empresas para prestar el servicio de transporte especial. El 11% pertenece a la Dirección Territorial del Valle. Las Ciudades donde más hay demanda en cuanto a la prestación del servicio de Transporte Especial son Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali. (Ministerio de , Realizar el análisis, evaluación y diagnóstico integral de la prestación del servicio público de transporte especial, estructuración y presentación de propuestas para la actualización y articulación del marco regulatorio de esta modalidad, 2012)

Figura 3. Distribución De Los Viajes Por Modalidad



Fuente: Transporte, M. d. (2012). Realizar el análisis, evaluación y diagnóstico integral de la prestación del servicio público de transporte especial, estructuración y presentación de propuestas para la actualización y articulación del marco regulatorio de esta modalidad.

En cuanto a la demanda del servicio, se sacó como resultado que el Transporte especial atiende un total de 3.320.783 viajes diarios, de los cuales el 50% son de tipo Empresarial, 19% de tipo escolar privado, 26% de tipo escolar público y 5% de tipo turístico como lo indica la figura N° 3.

A continuación se relaciona las gráficas en cuanto a la contratación del servicio:

Figura 4. Contratación Del Servicio Por Parte Del Usuario Final



Fuente: Transporte, M. d. (2012). Realizar el análisis, evaluación y diagnóstico integral de la prestación del servicio público de transporte especial, estructuración y presentación de propuestas para la actualización y articulación del marco regulatorio de esta modalidad.

Figura 5. Contratación Del Servicio Por Padres De Familia



Fuente: Transporte, M. d. (2012). Realizar el análisis, evaluación y diagnóstico integral de la prestación del servicio público de transporte especial, estructuración y presentación de propuestas para la actualización y articulación del marco regulatorio de esta modalidad.

En referencia al transporte escolar, la intermediación no solo queda en manos de la empresa de transporte especial, también interviene la institución educativa, la cual realiza una intermediación entre la empresa de transporte especial y el usuario final. Por ello el costo del contrato lo soporta el usuario final, el cual queda alto debido a que parte de la tarifa queda en la intermediación (plantel educativo – empresa y empresa - propietario)¹

Por otro lado se pudo evidenciar en dicho estudio la ilegalidad en el transporte especial y como interfiere en toda la cadena productiva de estas empresas. Una de las principales causas son la falta de administración y control por parte de las empresas afiliadoras y no ofrecer a sus afiliados contratos de transporte, por lo que deben salir a buscarlos por su cuenta. Otra causa es también de las empresas transportadoras se habilitan para trabajar en un solo municipio y se dan cuenta que se están limitando, prestando sus servicios ilegalmente en otros municipios.

¹ El porcentaje de intermediación promedio cobrado por las instituciones educativas es el 8% del valor del contrato, en las empresas públicas el 5% lo realiza y el privadas el 10%. Según encuesta realizada.

Adicionalmente otra causa es la falta de control de las empresas sobre sus vehiculos afiliados para que no esten realizando el trabajo informal.

Tabla 2. Promedio de Estudiantes que toman medio de Transporte en Colegios y Jardines

N°	COLEGIO	ESTUDIANTES MATRICULADOS	ESTUDIANTES EN TRANSPORTE	PORCENTAJE	PROMEDIO ESTUDIANTES QUE TOMAN TRANSPORTE
1	COLEGIO INGLES DE LOS ANDES	315	252	80%	78%
2	COLEGIO SANTA MARIA DE PANCE	288	278	97%	
3	COLEGIO FRAY DAMIAN GONZALEZ	1259	890	71%	
4	COLEGIO NEW CAMBRIDGE	167	97	58%	
5	COLEGIO AMERICANO	850	718	84%	
6	MATERNAL BILINGUE TATAS	112	74	66%	68%
7	ESCUELA MAERNAL PARVULOS	72	50	69%	
TOTAL		3063			

Fuente: Elaboración con Gerencia de Ejecutivos CTA

En promedio el 78% de los estudiantes de la Ciudad de Cali se matriculan en transporte escolar, dicha cifra es atractiva, y conlleva a que los Colegios que quedan en el mismo sector puedan tener contratación con Empresas que tengan una ventaja competitiva con calidad en el servicio.

5.1.3. Análisis Social

Es muy relevante tener en cuenta en el ámbito social la seguridad actual en el territorio Nacional, que tiene que ver con la responsabilidad del conductor, asistente de ruta y de la Empresa contratista, además de los factores externos como imprudencia de otros conductores e inseguridad. En una investigación realizada con el fin de identificar las variables que llevan a los niños adopten posturas que incrementan los efectos lesivos en caso de accidentes de tránsito se evidencio la siguiente información:

- La OMS argumenta que los accidentes de tránsito son la segunda causa de muerte en el mundo entre niños de 5 a 14 años y jóvenes de 15 a 29 años.
- En Colombia son la 1 causa de muerte en el grupo de 5 a 14; con el 12% de las defunciones totales.
- Los choques del autobús a otro vehículo son la causa principal de lesiones no fatales con 33.8% y 46%
- Según datos de la cámara de representantes hay 32.000 vehículos escolares acreditados que transportan 6.000.000 de niños al día, y 10.000 vehículos no legales escolares
- Actualmente no hay ninguna cifra exacta según la secretaria de educación de los niños que son transportados en vehículos escolares.
- Otra fuente afirma que en Bogotá el número diario de niños transportados ronda los 150.000.
- La actual reglamentación en Colombia no provee directrices suficientes para la seguridad y comodidad de los niños.
- Los vehículos de transporte escolar son utilizados para otros servicios ejemplo: turismo.
- Los actuales asientos no están diseñados para soportar la fuerza de los cinturones u otros sistemas de retención y no existe adicionalmente una cultura de uso.

5.1.4. Análisis Tecnológico

Los cambios en el sector tecnológico son una constante a la que se ven enfrentadas todas las industrias. Y el transporte no es una excepción, en la que los recurrentes adelantos tecnológicos en cuanto a vehículos de alta gama y capacidad son necesarios para ser competitivos en el mercado y ofrecer servicios personalizados, confiables, ágiles y seguros que resulten más amable para las personas a quienes se le presta el servicio de transporte, es por ello que es

necesario constantemente conocer que las exigencias del cliente en el ambiente tecnológico en este momento son claves para tomar y elegir una alternativa de transporte frente a otra que se encuentre en el mercado. Las empresas deben jugar con la innovación tanto de los vehículos como en la estructura de la empresa y permite que el cliente sea parte del proceso.

5.1.5. Análisis Ambiental

El sector de transporte tiene gran impacto a nivel ambiental tales como la contaminación atmosférica, ruido, accidentes, fragmentación del territorio², congestión y dependencia energética entre otros. Por lo tanto el Ministerio de Ambiente desarrollo un manual que sirve de herramienta para que el sector desarrolle buenas prácticas ambientales y así mitigar el impacto.

El mantenimiento preventivo es una herramienta que permite maximizar la eficiencia de los vehículos, aumentar su vida útil y reducir el impacto ambiental negativo.

Realizar un mantenimiento preventivo tiene como ventajas:

- La operación del vehículo en condiciones mecánicas óptimas, gracias a la aplicación del programa recomendado por el fabricante.
- Aumento de la vida útil del vehículo.
- Ahorro de combustible.
- Reducción de las emisiones atmosféricas de los vehículos.
- Herramienta para el cumplimiento de la normatividad ambiental actual de niveles de opacidad.

² La fragmentación del territorio se refiere a la división que se presenta por la construcción de edificaciones, obras públicas, vías o caminos. En el caso de los hábitats (lugares de condiciones apropiadas para que viva un organismo, especie o comunidad animal o vegetal) naturales, esta fragmentación puede acarrear pérdida de la biodiversidad.

Otro aspecto importante a tener en cuenta para disminuir el impacto ambiental es la conducción eficiente, mediante el cumplimiento de unas reglas sencillas logrando así: bajo consumo de combustible, reducción en la contaminación ambiental, un mayor confort de conducción, una disminución en riesgos de mantenimiento y mejora la seguridad. (Ministerio de Ambiente)

5.1.6. Análisis Legal

Desde el aspecto legal el sector de transporte se encuentra altamente regulado por varias normas las cuales se han vuelto estrictas para el establecimiento de cualquier empresa de transporte especial, estas son regidas por el MINISTERIO DE TRANSPORTE el incumplimiento de las mismas puede generar ciertas implicaciones legales pues al estar hablando de transporte de personas , existe compromiso no solo de tener un vehículo con las condiciones especiales, si no también de las pólizas respectivas en caso de que se presente algún siniestro para responder frente al mismo .

DECRETO 174 DEL 5 FEBRERO DE 2001: Habilitación de Transporte. Artículos relacionados destacados: Artículos 6, 13, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28 y 33. Igualmente el decreto 805 de 2008, la resolución 4693 de 2009, el artículo 5 y 6 de la ley 336 de 1996, donde se detalla la regulación en el País de todo el sector de transporte especial.

5.2. Análisis Cinco Fuerzas de Porter

5.2.1. Rivalidad del Sector

La competencia directa de Ejecutivos CTA son: Línea presidencial, APSA, Cali Confort, Cootrascol y Fronteras siendo una rivalidad alta del sector, debido a que son Empresas con el mismo objeto comercial que Ejecutivos y presentan alta competencia en los precios. La rivalidad se puede evidenciar más en el Transporte

Escolar, donde predominan las actividades económicas de dichas Organizaciones. Adicionalmente tienen el tamaño y contratos similares a los que desarrolla la empresa Ejecutivos, por lo tanto se hace necesario generar una ventaja competitiva en la industria del transporte especial, fundamentada en la diferenciación de estos aspectos mencionados anteriormente.

5.2.2. Riesgo de Ingreso de nuevos competidores

El riesgo de nuevos competidores es alto debido a que es un sector de libre comercio, sin monopolios que alteren la entrada de Empresas de transporte especial. Sin embargo es necesario que la Empresa que ingrese al sector este habilitada por el Ministerio de Transporte, es decir, este legalmente constituida de acuerdo a la vigencia actual que exige ciertos requisitos que permiten que exista algunas barreras de entrada o que las organizaciones actuales se fortalezcan, puesto que para quienes desean adquirir un servicio de transporte especial confiable, este sea un factor diferenciador para la toma de su decisión.

5.2.3. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es considerablemente alto debido a que Ejecutivos CTA cuenta con diversos proveedores como son: Distribuidora Movil Valle de Lili (combustible), Gonseguros (Pólizas de responsabilidad contractual y extracontractual, seguro contra todo riesgo, SOAT, Póliza en exceso), Lubricantes Leo (Aceites), Geysis (plataforma del GPS), Avantel, donde se generan alianzas estratégicas que facilitan que todos sus afiliados se beneficien debido a sistemas de crédito con la mayoría de ellos y bajos precios

5.2.4. Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación con los clientes es alto debido a que los contratos que se tienen actualmente con los Colegios: Fraydamin, Americano, Ingles de los Andes,

Santa María de Pance, New Cambridge, Maternal Bilingüe Tatas, Escuela Maternal Párvulos y la Empresa Comercializadora Llantas Unidas, son en promedio contratos que tienen más de cinco años de duración, los cuales se han renovado anualmente sin inconvenientes. Son alianzas solidas debido que algunos de ellos han sido referencia para adquirir otros. Hay alta confianza de ellos con Ejecutivos, además porque los usuarios finales (Familia – Alumno), han evidenciado gran satisfacción por el servicio prestado.

5.2.5. Amenaza de servicios sustitutos

Los servicios sustitutos con que cuenta la Empresa son el transporte público, transporte particular y transporte informal (“piratas”). Por lo que sí existe amenaza de servicios sustitos, sin embargo es un transporte inseguro, no confortable, no confiable, menos rápido, a pesar que puede ser un poco más económico es importante evaluar el costo beneficio que adquieren los usuarios finales con un transporte de una Empresa legalmente constituida y con responsabilidad, especialmente en el transporte escolar.

6. VARIABLES ANALISIS EXTERNO

Económicas: Producto Interno Bruto, Tasas de interés, Disponibilidad de créditos, Ciclo de vida de la Industria de transporte Especial, Vida útil de los microbuses, Nivel de demanda, Niveles de Empleo y Tasas de inflación

Sociales: Niños matriculados en transporte Escolar, Número de Empresas que toman transporte en Cali, Edad de los segmentos, Cultura de seguridad, Inseguridad en la Ciudad, Establecimientos educativos en Cali, Tipo de contratación de transporte escolar, Salud Ocupacional y Seguridad industrial, Tipo de contratación de conductores e Informalidad del sector

Ambiental: Contaminación Ambiental, Hoja de vida del vehículo, Mantenimiento preventivo, Mantenimiento correctivo, Protección Ambiental y Cultura de sostenibilidad.

Legal y Político: Reglamentación de la industria, Cumplimiento de las normas para operar en el territorio nacional, Informalismo del sector y de los vehículos, Decretar un modelo de inspección , vigilancia y control, Mecanismos de contratación para los conductores de los vehículos, Administración de contratos entre la empresa de transporte y el usuario final, Habilitación de las empresas a nivel municipal, Señalización de los vehículos para identificación de los usuarios y Cumplimiento de normal para la protección y seguridad de los estudiantes.

Tecnológico: Censo de participación territorial del sector, Monitoreo y control de los vehículos satelitalmente, por parte del área administrativa de la empresa, Mecanismos integradores de vencimientos de pólizas, y mantenimientos preventivos que deben realizarse a los vehículos, Establecimiento electrónicos de las recorridos que tendrán los vehículos y Censor que permita controlar el exceso de velocidad y la capacidad a transportar.

Al identificar las variables anteriores en los diferentes aspectos, se concluye que las variables que afectan la Empresa de manera externa son:

Tabla 3. Calificación Oportunidades / Amenazas

OPORTUNIDADES/AMENAZAS	INTEGRANTES		TOTAL	%
	NC	LSJ		
O1 CRECIMIENTO DEL PIB	2	3	5	5%
O2 MECANISMOS INTEGRADORES POLIZAS Y MANTENIMIENTO	4	6	10	10%
O3 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CUENTES	7	8	15	15%
O4 CULTURA DE SEGURIDAD	5	5	10	10%
O5 REGLAMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA	8	7	15	15%
A1 INFORMALIDAD DE LA INDUSTRIA	8	7	15	15%
A2 NUEVOS COMPETIDOPRES	9	6	15	15%
A3 CONTAMINACION AMBIENTAL	3	2	5	5%
A4 INDICES DE ACCIDENTALIDAD	4	6	10	10%
	50	50	100	100%

NC= NATHALIE CORREA
LSJ=LIZ JIMENEZ

Fuente: Creación propia

7. ANALISIS INTERNO

7.1. Grupo Empresarial:

Ejecutivos CTA, es una Cooperativa de Trabajo Asociado, cuyo objeto social es el Transporte Especial. Está constituida por 11 socios, los cuales componen la Asamblea General.

De conformidad con el Artículo 3 del Decreto 4588 de 2006, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado son organizaciones sin ánimo de lucro, pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. (Ministerio de T. , 2014)

Cada año, durante el primer trimestre se realiza la Asamblea Ordinaria, donde se elige el Concejo de Administración y la Junta de Vigilancia, igualmente se realiza un informe de gestión por parte de la Gerencia y el Concejo de Administración.

El concejo de Administración está compuesto por cinco personas, los cuales se reúnen y eligen el Presidente, el Vicepresidente, Tesorero, un Vocal y un Suplente. Una vez sean elegidos y acepten sus cargos ellos deben elegir el Gerente o Representante Legal. Igualmente también eligen el Comité de Educación el cual se encarga de capacitar a los Socios y el Comité de Solidaridad el cual da apoyo en diferentes calamidades de los Socios.

La Junta de Vigilancia se reúne y elige al presidente y Secretario y dos suplentes. Dicha Junta hace las veces de Revisoría Fiscal.

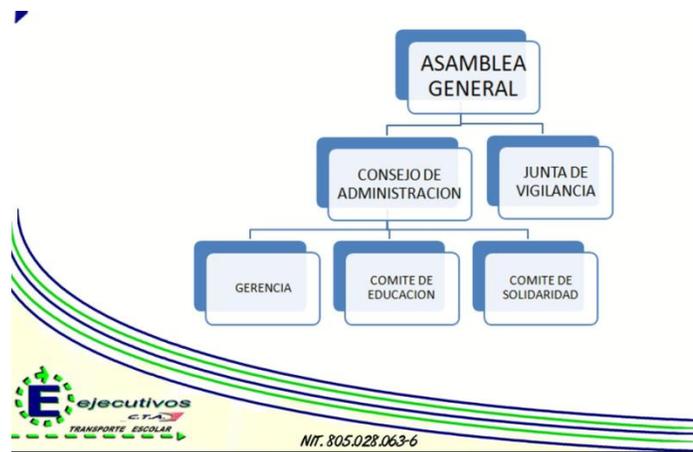
Actualmente la capacidad Transportadora es de 112 microbuses, 14 busetas y 2 buses.

7.2. Personal Ejecutivo

El Personal Ejecutivo está compuesto por un Gerente General, un Jefe Operativo, 7 Coordinadores de Transporte de los Colegios, los cuales hacen parte del pago por nomina, tambien se cuenta con un contador, un Revisor Fiscal, que estan contratados por servicios y 125 afiliados.

7.3. División Organizacional

Figura 6. Organigrama



Fuente: Gerencia Ejecutivos CTA

7.4. Área de Operaciones

El área de operaciones está compuesta por los siete (7) Coordinadores que se encuentran en los Colegios dirigiendo la logística y atendiendo día a día las necesidades de los usuarios. Ellos supervisan que todos sus transportadores estén realizando su trabajo correctamente, que se cumplan los estándares de calidad, tales como: los mantenimientos preventivos, documentos al día, horas de

llegada y salida adecuadas, seguridad de los estudiantes, etc. Además auditan que los transportadores cumplan con sus compromisos pactados en los contratos que firma cada padre de familia en cuanto a continuidad, oportunidad y calidad en el servicio.

7.5. Área Financiera

Esta área está compuesta por la contadora y la revisora fiscal, quienes junto con la Gerencia se encargan de llevar: flujo de caja mensual, estados financieros, y los informes anuales solicitados por la Asamblea General, la Superintendencia de Transporte (medios magnéticos) y la Supersolidaria. Las compensaciones mensuales las realiza la Gerencia mediante transferencias bancarias a cada uno de los transportadores y empleados.

Figura 7. Estado de Excedentes y perdidas comparativo

EJECUTIVOS COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO NIT.805.028.063-6 ESTADO DE EXCEDENTES Y PERDIDAS COMPARATIVO DEL 1o. AL 31 DE DICIEMBRE 2013 - DICIEMBRE DE 2012				
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>	DEL 1° AL 31 DIC. 2013	DEL 1° AL 31 DIC. 2012	VARIACIÓN	VARIACIÓN
SERVICIOS DE TRANSPORTE	2.422.190.755	1.994.759.084	427.431.671	21%
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	<u>75.015.000</u>	<u>62.104.500</u>	<u>12.910.500</u>	<u>21%</u>
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	2.497.205.755	2.056.863.584	440.342.171	21%
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	N. 11			
GASTOS DE PERSONAL	N. 11 219.512.387	238.325.653	-18.813.266	0%
GASTOS GENERALES	N. 11 159.907.581	120.018.780	39.888.801	33%
PROVISIONES Y DEPRECIACIONES	N. 11 24.105.336	21.813.996	2.291.340	0%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	403.525.304	380.158.429	23.366.875	6%
COSTOS DE PRODUCCION O DE OPERACIÓN				
CONTRATO DE SERVICIOS	2.064.167.276	1.646.621.931	417.545.345	25%
UTILIDAD O PÉRDIDA OPERACIONAL	29.513.175	30.083.224	-570.049	-2%
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
INGRESOS FINANCIEROS	247.553	258.379	-10.826	0%
REINTEGRO DE COSTOS Y GASTOS	18.637.979	1.354.587	17.283.392	1276%
DIVERSOS	<u>1.415.267</u>	<u>4.849.700</u>	<u>-3.434.433</u>	<u>0%</u>
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	20.300.799	6.462.666	13.838.133	214%
<u>GASTOS NO OPERACIONALES</u>				
GASTOS FINANCIEROS	N. 12			
GASTOS DIVERSOS	N. 12 29.261.104	22.253.667	7.007.437	31%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	30.650.104	24.309.667	6.340.437	26%
UTILIDAD O PÉRDIDA NO OPERACIONAL	-10.349.305	-17.847.001	7.497.696	0%
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	19.163.869	12.236.222	6.927.647	57%

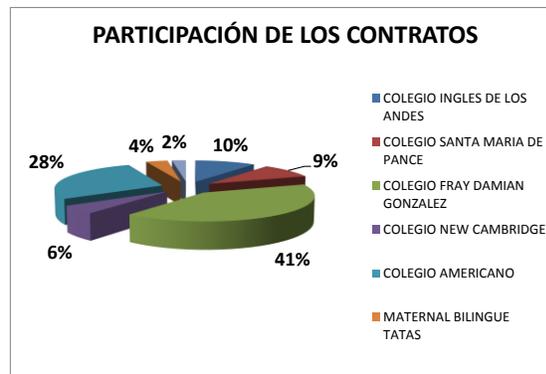

VILMA BARRIOS
 Gerente


ANA LUCIA ROSERO R
 Contadora

Fuente: Gerencia Ejecutivos CTA

En dicho grafico se muestra el comparativo entre los excedentes y pérdidas del año 2012 y 2013, se evidencia que existe una liquidez en la Empresa, debido a que la utilidad neta es positiva logrando un excedente de \$19.163.869., teniendo una variación del 57%, con respecto al año inmediatamente anterior.

Figura 8. Participación de los contratos



Fuente. Elaborado con la Gerencia de Ejecutivos CTA

De acuerdo a la Figura 12 se puede evidenciar que el contrato con mayor participación es el del Colegio Fraydamian ya que aporta el 41%, seguido del Colegio Americano con el 28%, esto es debido al número de estudiantes matriculados en el transporte y que son Colegios de gran número de estudiantes en la Ciudad de Cali.

7.6. Variables

De acuerdo al Análisis interno se concluyó que las variables que más afectan la organización son:

Tabla 4. Calificación Fortalezas / Debilidades

FORTALEZAS/DEBILIDADES	INTEGRANTES		TOTAL	%
	NC	LSJ		
F1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	5	5	10	10%
F2 FUERZA DE TRABAJO	6	4	10	10%
F3 LOGISTICA	5	6	11	11%
F4 CLIMA ORGANIZACIONAL	5	3	8	8%
F5 CALIDAD Y SEGURIDAD EN EL SERVICIO	5	7	12	12%
F6 SITUACION FINANCIERA	5	5	10	10%
D1 PLANIFICACION ESTRATEGICA	6	6	12	15%
D2 MERCADEO	7	5	12	8%
D3 SISTEMAS DE SOPORTE	2	3	5	5%
D4 ADAPTACIÓN AL CAMBIO	4	6	10	11%
	50	50	100	100%

NC= NATHALIE CORREA
LSJ=LIZ JIMENEZ

Fuente: Creación propia

7.7. Cadena de Valor

Tabla 5. Cadena de Valor

CADENA DE VALOR				
INFRAESTRUCTURA: Presupuesto, Contabilidad, Impuestos, Tesorería, pólizas, costos, contratos, métodos y procedimientos, Seguridad y salud ocupacional.				
DESARROLLO RH: Perfiles, bases de datos, búsqueda, selección, enganche, capitation, nómina, Salud Ocupacional, manejo de compensaciones, evaluaciones de desempeño.				
ADQUISICIONES: Administración de suministros, bases de datos de proveedores.				
DESARROLLO TECNOLÓGICO: Sitio Web, desarrollo de proyectos.				
MERCADEO / VENTAS	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	SERVICIOS
Portafolio de servicios	Contratos	Programación y asignación de rutas	Prestar un servicio con calidad, seguridad y confianza a los usuarios	Atención al servicio de soluciones de quejas, reclamos y sugerencias por parte de los clientes.
Página Web		Selección de Vehículos	Atender posibles eventos de inconvenientes en los vehículos.	Control de calidad
Visitas programadas		Ficha técnica y revisión preventiva de los vehículos	Atender variables de los estudiantes	Asesorías: Goseguros
Referidos		Enganche de personal, Coordinadores, conductores y acompañantes		

Fuente: Elaboración con Gerencia Ejecutivos CTA

7.8. Matriz de análisis interno y externo

Tabla 6. Matriz de análisis interno y externo

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS									
EMPRESA: EJECUTIVOS CTA									
FACTOR EXTERNO					FACTOR INTERNO				
OPORTUNIDADES					FORTALEZAS				
		Peso	Cls	Pond			Peso	Cls	Pond
O1	Crecimiento del PIB	5,0	4,0	20	F1	Estructura de la Organización	10,0	4,0	40,0
O2	Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	10,0	4,5	45	F2	Fuerza de trabajo	10,0	4,0	40,0
O3	Poder de negociación de los clientes	15,0	4,5	67,5	F3	Logística	11,0	4,5	49,5
O4	Cultura de Seguridad	10,0	4,0	40	F4	Clima Organizacional	8,0	3,5	28,0
O5	Reglamentación de la Industria	15,0	4,0	60	F5	Calidad y Seguridad en el Servicio	12,0	5,0	60,0
					F6	Situación Financiera	10,0	3,5	35,0
AMENAZAS					DEBILIDADES				
A1	Informalidad de la Industria	15,0	2,0	30	D1	Planificación Estratégica	12,0	2,0	24,0
A2	Nuevos competidores	15,0	1,5	22,5	D2	Mercadeo	12,0	1,0	12,0
A3	Contaminación Ambiental	5,0	2,0	10	D3	Sistemas de Soporte	5,0	2,0	10,0
A4	Indicadores de accidentalidad	10,0	3,0	30	D4	Adaptación al cambio	10,0	2,5	25,0
TOTAL		100,0		295	TOTAL		100		323,5

Fuente: elaboración con Gerencia Ejecutivos CTA

Con base en un análisis de la industria del Sector Transporte se realizó la identificación de factores externos que impactan a la Organización dentro de los cuales se destaca con más importancia el poder de negociación con los clientes, la informalidad de la industria y la entrada de nuevos competidores. En cuanto a las oportunidades el poder de negociación con los clientes permite que las relaciones con los colegios y empresas sean fuertes y que haya fidelización, por lo tanto es un factor a potencializar. La informalidad de la industria es importante y amenazante para la Empresa debido a que a pesar de la reglamentación de la Industria, aun se visualizan Empresas no constituidas legalmente que operan en el sector.

En cuanto a los factores internos se analizó con la Gerencia que la fortaleza más grande de Ejecutivos es la Calidad y seguridad en el servicio, esto se puede evidenciar en la poca siniestralidad, debido a que en 10 años, solo se ha presentado un accidente, con un fallecido y en lo investigado de los accidentes de tránsito que la OMS argumenta que los accidentes de tránsito son la segunda causa de muerte en el mundo entre niños de 5 a 14 años y jóvenes de 15 a 29 años y en Colombia son la primera causa de muerte en el grupo de 5 a 14; con el 12% de las defunciones totales. Por lo tanto se considera que de acuerdo a lo establecido mundialmente y los niños que maneja a diario la Empresa (aproximadamente 3.000 personas), la Organización cuenta con un índice de seguridad alto.

Las debilidades más marcadas de la Empresa son la planificación estratégica y el mercadeo, debido a que la estructura organizacional es incipiente, por ser Ejecutivos una empresa que nació desde la informalidad, ha crecido poco a poco, de manera lenta, teniendo en cuenta que sus Socios han sido empíricos, obteniendo capacitaciones y asesorías constantes. El mercadeo es un factor que debe ser puesto en consideración para mejorarlo y ponerlo en funcionamiento

teniendo en cuenta que de esta manera la Empresa se hace conocer en el mercado y podría adquirir nuevos contratos.

7.9. Matriz del perfil competitivo

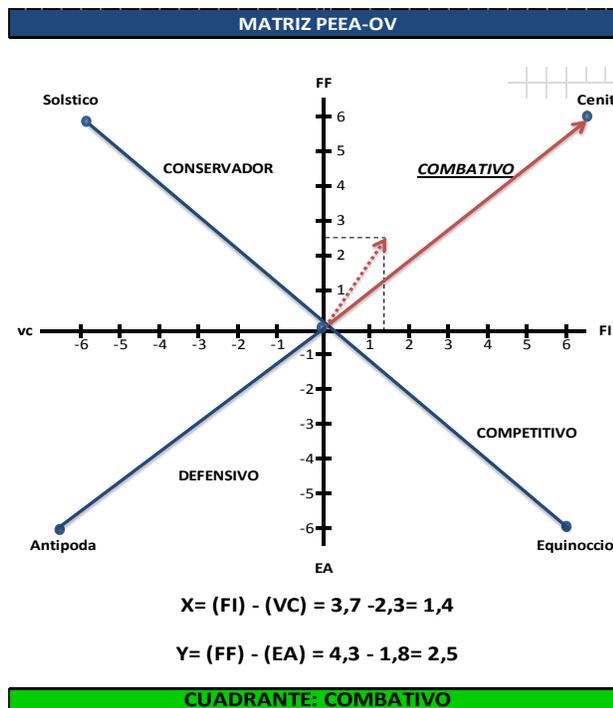
Tabla 7. Matriz del perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
EMPRESA:		Ejecutivos CTA							
FACTORES DE ÉXITO	PESO (%)	Ejecutivos CTA		APSA		Linea Presidencial		Fronteras	
		CLAS	POND.	CLAS.	POND.	CLAS	POND.	CLAS.	POND
1 Servicio al Cliente	20	4,5	90	3	60	4	80	4,5	90
2 Seguridad	25	4	100	3,5	87,5	4	100	4	100
3 Responsabilidad	15	4,5	67,5	4	60	4,5	67,5	4	60
4 Experiencia	10	4	40	4,5	45	5	50	4	40
5 Cumplimiento	15	4,5	67,5	3	45	4	60	3	45
6 Tecnología	15	4	60	3,5	52,5	4	60	5	75
Puntuacion total	100		425		350		417,5		410
Porcentaje desempeño			85		70		83,5		82
5 = Fortaleza única y valiosa	2,5 = debilidad en proceso de mejora (Equilibrio)								
4,5 = Fortaleza Sólida	2 = Debilidad Subsanales								
4 = Fortaleza Estable	1,5 = Debilidad Grave								
3,5 = Fortaleza Leve	1 = Debilidad muy								
3 = Fortaleza Débil	0,5 = Debilidad Catastrófica								

Fuente: Elaboración con Gerencia Ejecutivos CTA

Con la Gerencia de Ejecutivos CTA se llevó a cabo un análisis de la competencia, con base en información que recibe del gremio, se evidencio que la Empresa más competitiva para Ejecutivos es Línea Presidencial, debido a que dicha Organización cuenta con un tamaño similar a la Cooperativa. Entre los factores importantes a potencializar de Ejecutivos se encuentra el cumplimiento y el servicio al cliente que sobrepasa a Línea presidencial por diferente razones tales como, cometarios que se han escuchado de los transportadores informando que su pago no es a tiempo y que finalmente se han afiliado a Ejecutivos. En cuanto al Servicio al cliente la disponibilidad de ejecutivos de la Gerencia es 100% y se ha evidenciado que Línea Presidencial no cuenta con dicho recurso para atender a sus clientes. Adicionalmente otra evidencia de lo dicho es que Ejecutivos ha

Figura 9. Matriz PEEA- OV



Fuente: Elaboración Propia

La Matriz PEEA-OV de Ejecutivos CTA dio sus coordenadas en el cuadrante de combativo, lo que quiere decir que la Organización debe crear estrategias innovadoras que orienten a Ejecutivos a desarrollar una ventaja competitiva en el mercado. Se encuentra en combate constante con el mercado por lo que es necesario conocer muy bien sus competidores para su desarrollo y crecimiento.

El factor que marca más debilidad es la estabilidad ambiental. Esto tiene explicación porque el mercado es un poco reducido teniendo en cuenta el análisis externo donde se evidencia que el mercado objetivo de los niños matriculados en el transporte escolar son pocos y que la opción está en los estratos 4, 5 y 6 que son la minoría del total de estudiantes matriculados en la Ciudad de Cali.

8. DOFA

Tabla 9. Matriz DOFA

FO

OPORTUNIDADES	NOMB	ESTRATEGIA	MODELO
FORTALEZA A CONTRASTAR: F1 Estructura de la Organización			
O1 Crecimiento del PIB	F1O1	Estudio Economico y plan de desarrollo	Infraestructura
O2 Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	F1O2	Programa de Capacitación para Prevención y riesgos	Servicio
O3 Poder de negociación de los clientes	F1O3	Programa de Capacitación para atención al cliente, incentivos, reconocimientos	Servicio
O4 Cultura de Seguridad	F1O4	Programa de Capacitación para prevención, cuidado de los estudiantes, mantenimiento vehiculo.	Servicio
O5 Reglamentación de la Industria	F1O5	Programa de Capacitacion para actualización de la Ley	Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: F2 Fuerza de trabajo			
O1 Crecimiento del PIB	F2O1	Estudio Economico y plan de desarrollo	Cliente
O2 Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	F2O2	Programa de Capacitación para Prevención y riesgos	Servicio
O3 Poder de negociación de los clientes	F2O3	Programa de Capacitación para atención al cliente, incentivos, reconocimientos	Servicio
O4 Cultura de Seguridad	F2O4	Programa de Capacitación para prevención, cuidado de los estudiantes, mantenimiento vehiculo.	Servicio
O5 Reglamentación de la Industria	F2O5	Programa de Capacitacion para actualización de la Ley	Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: F3 Logística			
O1 Crecimiento del PIB	F3O1		
O2 Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	F3O2	Programas de revision mensual del mantenimiento de los vehiculos	Servicio
O3 Poder de negociación de los clientes	F3O3	Programa de Capacitacion para atención al cliente, incentivos, reconocimientos	Servicio
O4 Cultura de Seguridad	F3O4	Diseño de Sistemas de monitoreo como GPS	Infraestructura
O5 Reglamentación de la Industria	F3O5	Programa de Capacitacion para actualización de la Ley	Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: F4 Clima Organizacional			
O1 Crecimiento del PIB	F4O1		
O2 Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	F4O2		
O3 Poder de negociación de los clientes	F4O3	Programa de fortalecimiento de Cultura y estudios de clima y programas resultante	Servicio
O4 Cultura de Seguridad	F4O4	Programa de Capacitación para prevención, cuidado de los estudiantes, mantenimiento vehiculo.	Servicio
O5 Reglamentación de la Industria	F4O5		
FORTALEZA A CONTRASTAR: F5 Calidad y Seguridad en el Servicio			
O1 Crecimiento del PIB	F5O1	Expansión Regional	Infraestructura
O2 Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	F5O2	Programas de revision mensual del mantenimiento de los vehiculos	Servicio
O3 Poder de negociación de los clientes	F5O3	Programas de fidelizacion del cliente, creando incentivos	Cliente
O4 Cultura de Seguridad	F5O4	Programa de Capacitación para prevención, cuidado de los estudiantes, mantenimiento vehiculo.	Servicio
O5 Reglamentación de la Industria	F5O5	Expansión Regional	Infraestructura
FORTALEZA A CONTRASTAR: F6 Situación Financiera			
O1 Crecimiento del PIB	F6O1	Posicionamiento en el mercado	Servicio
O2 Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	F6O2		
O3 Poder de negociación de los clientes	F6O3	Certificaciones y sellos de Calidad	Cliente
O4 Cultura de Seguridad	F6O4		
O5 Reglamentación de la Industria	F6O5	Expansión Regional	Infraestructura

DO

OPORTUNIDADES		NOMB	ESTRATEGIA	MODELO
FORTALEZA A CONTRASTAR: D1 PLANIFICACION ESTRATEGICA				
O1	Crecimiento del PIB	D1O1	Expansion Regional	Infraestructura
O2	Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	D1O2	Programa de Capacitación para Prevención y riesgos	Servicio
O3	Poder de negociación de los clientes	D1O3	Programa de Capacitacion para atención al cliente, incentivos, reconocimientos	Servicio
O4	Cultura de Seguridad	D1O4	Programa de Capacitación para prevencion, cuidado de los estudiantes, mantenimiento vehiculo.	Servicio
O5	Reglamentación de la Industria	D1O5	Programa de Capacitacion para actualización de la Ley	Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: D2 MERCADEO				
O1	Crecimiento del PIB	D2O1	Estudio de mercadeo	Cliente
O2	Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	D2O2		
O3	Poder de negociación de los clientes	D2O3	Estudio de mercadeo	Cliente
O4	Cultura de Seguridad	D2O4	Estudio del crecimiento del mercado	Cliente
O5	Reglamentación de la Industria	D2O5	Aumentar el esfuerzo promocional	Cliente
FORTALEZA A CONTRASTAR: D3 SISTEMAS DE SOPORTE				
O1	Crecimiento del PIB	D3O1		
O2	Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	D3O2	Adaptar nuevas tecnologías	Infraestructura
O3	Poder de negociación de los clientes	D3O3	Adaptar nuevas tecnologías	Infraestructura
O4	Cultura de Seguridad	D3O4	Diseño de nuevas tecnologías como GPS	Infraestructura
O5	Reglamentación de la Industria	D3O5	Creacion de nuevos software	Infraestructura
FORTALEZA A CONTRASTAR: D4 ADAPTACIÓN AL CAMBIO				
O1	Crecimiento del PIB	D4O1		
O2	Mecanismos integradores pólizas y mantenimientos	D4O2	Programa de Capacitación para Prevención y riesgos	Servicio
O3	Poder de negociación de los clientes	D4O3	Programa de Capacitacion para atención al cliente, incentivos, reconocimientos	Servicio
O4	Cultura de Seguridad	D4O4	Programa de Capacitación para prevencion, cuidado de los estudiantes, mantenimiento vehiculo.	Servicio
O5	Reglamentación de la Industria	D4O5	Programa de Capacitacion para actualización de la Ley	Servicio

FA

OPORTUNIDADES	NOMB	ESTRATEGIA	MODELO	
FORTALEZA A CONTRASTAR: F1 Estructura de la Organización				
A1	Informalidad de la industria	F1A1	Estudio del mercado que permita reconocer la confiabilidad del servicio	Cliente
A2	Nuevos competidores	F1A2	Desarrollo de planes alternativos para contrarrestar la entrada de sustitutos que afectan la demanda	Cliente
A3	Contaminacion ambiental	F1A3	Diseño de programas que garanticen el cumplimiento de una reducción de contaminación de los vehículos, cumpliendo con las revisiones de los mismos.	Infraestructura
A4	Indices de accidentalidad	F1A4	Desarrollar capacitaciones teorías y prácticas con planes que permitan actuar de forma más rápida y clara en caso de una situación de peligro	Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: F2 Fuerza de trabajo				
A1	Informalidad de la industria	F2A1	Garantizar siempre el cumplimiento de todas las normas que exige la ley	Servicio
A2	Nuevos competidores	F2A2	Tener los mecanismos suficientes para resaltar el profesionalismo de los colaboradores de la organización	Servicio
A3	Contaminacion ambiental	F2A3	Contar con el apoyo profesional que nos permita desarrollar programas de responsabilidad con el medio ambiente	Infraestructura
A4	Indices de accidentalidad	F2A4	contar con la contratación de entidades que garantice el cumplimiento correcto de las pólizas en caso de siniestros	Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: F3 Logística				
A1	Informalidad de la industria	F3A1	Garantizar los tiempos de los recorridos tanto por agilidad como por calidad del mismo	Servicio
A2	Nuevos competidores	F3A2	conformar un equipo de mercadeo que genere estrategias bajo los múltiples escenarios de buen servicio que ofrece la organización	Cliente
A3	Contaminacion ambiental	F3A3		
A4	Indices de accidentalidad	F3A4	Realizar capacitaciones que le permitan a los usuarios del servicio conocer los canales de emergencia en caso de algún siniestro	Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: F4 Clima Organizacional				
A1	Informalidad de la industria	F4A1	Generar compensaciones a los empleados que le permitan sentirse seguros como parte de la organización	Servicio
A2	Nuevos competidores	F4A2	Capacitar a los empleados con la misión, visión y valores que tienen la organización a la que pertenecen	Servicio
A3	Contaminacion ambiental	F4A3		
A4	Indices de accidentalidad	F4A5		
FORTALEZA A CONTRASTAR: F5 Calidad y Seguridad en el Servicio				
A1	Informalidad de la industria	F5A1	Diseño de estrategias que incentiven al cliente adquirir los servicios por estos valores de calidad	Cliente
A2	Nuevos competidores	F5A2	Garantizar en todo momento el cumplimiento efectivo de un excelente servicio	Servicio
A3	Contaminacion ambiental	F5A3		
A4	Indices de accidentalidad	F5A4	Priorizar en la ejecución de la tarea, los valores principales que siempre deberá identificar quien adquiere los servicios de la empresa	Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: F6 Situación Financiera				
A1	Informalidad de la industria	F6A1		
A2	Nuevos competidores	F6A2	Desarrollar planes de mercadeo que permitan combatir a las variaciones bruscas de la industria	Cliente
A3	Contaminacion ambiental	F6A3	Estudio de procedimientos de operación que minimicen el impacto ambiental	Infraestructura
A4	Indices de accidentalidad	F6A4	Incluir las pólizas de garantía, que permitan responder siempre ante cualquier situación	Servicio

DA

OPORTUNIDADES		NOMB	ESTRATEGIA	MODELO
FORTALEZA A CONTRASTAR: D1 PLANIFICACION ESTRATEGICA				
A1	Informalidad de la industria	D1A1	Desarrollar y planear los mecanismos competitivos de la organización	infraestructura
A2	Nuevos competidores	D2A2		
A3	Contaminacion ambiental	D3A3	Incluir con planes y capacitaciones la importancia de este factor en la organización	Servicio
A4	Indices de accidentalidad	D4A4	Desarrollar semestralmente simulacros	Infraestructura
FORTALEZA A CONTRASTAR: D2 MERCADEO				
A1	Informalidad de la industria	D2A1	Constituir un plan de mercadeo	Cliente
A2	Nuevos competidores	D2A2	Hacer visibles la variables diferenciadoras de la organización	Servicio
A3	Contaminacion ambiental	D2A3	Resaltar el compromiso ambiental de la organización	Servicio
A4	Indices de accidentalidad	D2A4	Reconocer ante el cliente el compromiso que se brinda en casos de siniestralidad	Cliente
FORTALEZA A CONTRASTAR: D3 SISTEMAS DE SOPORTE				
A1	Informalidad de la industria	D3A1	constituir un area de servicio al cliente oportuno	Cliente
A2	Nuevos competidores	D3A2	establecer un departamento de mercadeo	Cliente
A3	Contaminacion ambiental	D3A3	contratar un apoyo profesional	Infraestructura
A4	Indices de accidentalidad	D3A4	establecer convenios con empresas de seguros confiables	Servicio
FORTALEZA A CONTRASTAR: D4 ADAPTACIÓN AL CAMBIO				
A1	Informalidad de la industria	D4A1	Contar con planes de accion para responder de forma rapidad en el cambio de estructura debido a nuevas leyes o reglamentaciones	Servicio
A2	Nuevos competidores	D4A2	Capacitacion para la alta gerencia para mejor las estrategias de negociacion con los clientes	Servicio
A3	Contaminacion ambiental	D4A3		
A4	Indices de accidentalidad	D4A4		

Fuente: Elaboración Propia

9. MODELO Y PLAN ESTRATEGICO

MOEPTA

Tabla 10. MOEPTA

Modelo: Cliente. Meta Corporativa: Investigar el mercado objetivo con el fin de reconocerlo y ampliar la cantidad de contratos en un 20% de los actuales en dos años.

N°	ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Estudio de mercadeo	1.1. Investigación de Mercados	Gerencia	0- 6 meses
		1.1.1. Desarrollo y aplicación de encuestas.	Gerencia	0- 6 meses
		1.1.2. Segmentación del mercado	Gerencia	0- 6 meses
		1.1.3. Estructurar y ampliar el portafolio de servicios	Gerencia	0- 6 meses
2	Conformar un equipo de mercadeo que genere estrategias bajo los multiples escenarios de buen servicio que ofrece la organización	2.1. Estructurar un área de mercadeo.	Gerencia	0- 6 meses
		2.1.1. Contratación de personal de mercadeo.	Gerencia	0- 6 meses
		2.1.2. Desarrollo de estrategias de Marketing para atraccion de nuevos clientes.	Gerencia	0- 6 meses
		2.1.3. Lograr un posicionamiento en el mercado.	Gerencia	0- 6 meses
3	Reconocer ante el cliente el compromiso que se brinda en casos de siniestralidad	2.1.4. Obtener sellos de reconocimiento en la calidad del servicio.	Gerencia	0- 6 meses
		3.1. Establecer en los contratos la responsabilidad en los casos de siniestralidad.	Gerencia	0- 3 meses
		3.1.1. Tener un control de la renovación de las pólizas	Gerencia	0- 3 meses
		3.1.2 Establecer las garantías y alcances de las polizas que contrata la compañía en beneficio del cliente	Gerencia	0- 3 meses
4	Constituir un area de servicio al cliente oportuno	3.1.3 Establecer un manual de procesos donde se especifique el mecanismo de reporte en caso de algun siniestro	Gerencia	0- 3 meses
		4.1Estructurar un area de servicio al cliente	Gerencia	0- 6 meses
		4.1.2. Desarrollar los alcances que tendrá el area de servicio al cliente	Gerencia y SAC	0- 6 meses
		4.1.3 Establecer los canales de comunicación por donde se dara respuesta al cliente	Gerencia y SAC	0- 6 meses
		4.1.4 Realizar evaluaciones que permitan calificar el servicio y aplicar los correctivos necesarios	Gerencia y SAC	0- 6 meses

Modelo: Infraestructura. Meta Corporativa: Desarrollo de capacitaciones periodicamente y aumento de tecnología.

N°	ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Programas de revision mensual del mantenimiento de los vehiculos	1.1. Realizar revisión mensual de los vehiculos por parte de cada afiliado.	Coordinador Operativo	0 - 1 mes
		1.1.1. Exigir un formato diligenciado donde conste la revisión.	Coordinador Operativo	0 - 1 mes
		1.1.2. Imponer multas en caso de no cumplimiento con la revisión mensual.	Coordinador Operativo	0 - 1 mes
2	Incluir con planes y capacitaciones la importancia de este factor en la organización	2.1. Disponer de programas de capacitaciones mensuales.	Gerencia y Coordinadores	0 - 3 meses
		2.1.1. Programa de capacitación para prevención y Riesgos.	Gerencia y Coordinadores	0 - 3 meses
		2.1.2. Programas de Atencion al Cliente, incentivos y reconocimiento.	Gerencia y Coordinadores	0 - 3 meses
		2.1.3. Programas de actualización de la Ley.	Gerencia y Coordinadores	0 - 3 meses
		2.1.4. Programa de Capacitación para prevencion, cuidado de los estudiantes, mantenimiento vehiculo.	Gerencia y Coordinadores	0 - 3 meses
		2.1.5. Programa de capacitación de alta Gerencia para actualización de Direccion y Control.	Gerencia y Coordinadores	0 - 3 meses
3	Adaptar nuevas tecnologías	3.1. Incorporar nuevas tecnologías	Gerencia	0 - 6 meses
		3.1.1 Realizar un chequeo de los vehiculos a los cuales se les puede adoptar de una nueva tecnologia	Gerencia	0 - 6 meses
		3.1.2 Analizar los vehiculos que ofrecen trayectos largos, se les adopte de tecnologias necesarias para la comodidad del usuario.	Gerencia	0 - 6 meses
4	Estudio de procedimientos de operación que minimicen el impacto ambiental	4.1 Desarrollar un programa ambiental	Gerencia	0 - 6 meses
		4.1.1. Estructurar los mecanismos preventivos en los que la empresa contribuiria al medio ambiente	Gerencia	0 - 6 meses
		4.1.2 Resaltar en la estructura de la organización el compromiso ambiental	Gerencia	0 - 6 meses
5	Desarrollar semestralmente simulacros	5.1. Constituir un programa de emergencias	Gerencia	0 - 3 meses
		5.1.1 capacitar a todo el personal sobre el proceder en caso de alguna emergencia	Gerencia	0 - 3 meses
		5.1.2 Realizar capacitaciones practicas que le permitan a los empleados enfrentarse ante una emergencia.	Gerencia	0 - 3 meses
		5.1.3 Tener en los vehiculos y en las instalacioes de la empresa el protocolo en caso de emergencias.	Gerencia	0 - 3 meses
		5.1.4 Realizar semestralmente las evaluaciones sobre emergencia a traves de simulacros inesperados.	Gerencia	0 - 3 meses

Modelo: Servicio. Meta Corporativa: Alcanzar un posicionamiento que representa un crecimiento del 20% en comparación al año anterior, mercado del Transporte Especial en la Ciudad de Cali.

ESTRATEGIAS	TACTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1 Estudio Economico y plan de desarrollo	1.1. Realizar un modelo economico con proyección a 5 años	Gerencia y contador	0 - 3 meses
	1.1.1. Desarrollar un estudio amplio tanto teorico como economico de los alcances de la empresa en un tiempo determinado	Gerencia y contador	0 - 3 meses
	1.1.2 Analizar los diferentes escenarios de la empresa y proyectar los que tienen mejor expectativa	Gerencia y contador	0 - 3 meses
	1.1.3 Desarrollar un comité de analisis que permita generar bajo los estudios que se realicen, las estrategias para cumplir los objetivos	Gerencia	0 - 3 meses
2 Expansión Regional	2.1. Determinar las nuevas areas de cobertura en el ámbito Empresarial y Turístico.	Gerencia y Coordinadores	0 - 6 meses
	2.1.2 Realizar un cronograma que detalle el lugar y la forma en que se lograra dar cobertura en las nuevas regionales.	Gerencia y Coordinadores	0 - 6 meses
	2.1.3 Determinar cual sera la mejor manera de administrar estas nuevas sucursales.	Gerencia y Coordinadores	0 - 6 meses
	2.1.4 Realizar un estudio que permita establecer en que ciudades existe mayor demanda de este servicio y poca oferta de prestacion del mismo.	Gerencia y Coordinadores	0 - 6 meses
3 Programa de fortalecimiento de Cultura y estudios de clima y programas resultante	3.1. Realizar Encuesta de Clima Organizacional anualmente.	Gerencia	0 - 12 meses
	3.2. Realizar la fiesta de fin de año con el fin de motivar a los Colaboradores.	Gerencia	0 - 12 meses
	3.3. Realizar incentivos a los Colaboradores por cumplimiento extra de sus labores.	Gerencia	0 - 4 meses
4 Tener los mecanismos suficientes para resaltar el profesionalismo de los colaboradores de la organización	4.1. Realizar programas de incentivos a los Colaboradores.	Gerencia	0 - 5 meses
	4.1.1. Incentivos o porcentaje si se adquieren contactos para nuevos contratos.	Gerencia	0 - 4 meses
	4.1.2. Incentivos para colaboradores que desarrollen una idea innovadora que ayude a minimizar costos para la Empresa.	Gerencia	0 - 6 meses
	4.1.3. Tener en cuenta para una vacante personas que estan dentro de la Organización.	Gerencia	0 - 6 meses
5 Contar con la contratacion de entidades que garantice el cumplimiento correcto de las polizas en caso de siniestros.	5.1. Realizar una revision exhaustiva de las diferentes Polizas que existen en el mercado para hacer una correcta elección.	Gerencia	0 - 4 meses
	5.1.1. Realizar alianzas estrategicas con dichas Aseguradoras para garantizar el cumplimiento de las clausulas y minimizar costos para los afiliados.	Gerencia	0 - 6 meses
6 Garantizar en todo momento el cumplimiento efectivo de un excelente servicio	6.1. Adaptar un departamento de servicio al cliente donde se reciban las PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias)	Gerencia	0 - 10 meses
	6.1.1. Dar respuesta a las inconformidades en el menor tiempo posible, desarrollando soluciones optimas para el usuario.	Gerencia	0 - 3 meses
	6.1.2. Dar incentivos de los clientes actuales para tener fidelización.	Gerencia	0 - 3 meses
7 Priorizar en la ejecucion de la tarea, los valores principales que siempre deba identificar quien adquiere los servicios de la empresa	7.1. Realizar una capacitación corporativa completa al iniciar actividades dentro de Ejecutivos CTA, priorizando los valores y direccionamiento estrategico.	Gerencia y Coordinadores	0 - 5 meses
	7.1.1. Hacer constancia en el Contrato de trabajo del direccionamiento estrategico de la Empresa y sus valores, para tener herramientas en caso de no cumplimiento.	Gerencia	0 - 7 meses
8 Garantizar siempre el cumplimiento de todas las normas que exige la ley	8.1. Tener actualización de las principales normas que rigen el sector	Gerencia	0 - 3 meses
	8.2. Capacitar al personal actualizandolos de las normas nuevas y sus repercusiones en caso de no cumplimiento.	Gerencia	0 - 3 meses
	8.3. Realizar un monitoreo mediante GPS de manera aleatoria con el fin de mirar que estan cumpliendo las normas comunes establecidas	Gerencia	0 - 1 mes
9 Resaltar el compromiso ambiental de la organización	9.1. Contar con un apoyo experto en materia ambiental para crear programas que ayuden a minimizar el impacto ambiental.	Gerencia	0 - 10 meses
	9.1.1. Realizar un mantenimiento adecuado de los vehiculos de tal manera que no generen tanta contaminación ambiental.	Coordinador Operativo	0 - 3 meses
	9.1.2. Realizar capacitaciones en materia ambiental para conocer el correcto funcionamiento de los vehiculos y lograr disminuir el impacto ambiental.	Coordinador Operativo	0 - 6 meses

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El análisis realizado a la empresa Ejecutivos CTA, permitió identificar cuál es la situación actual del sector y de la organización, brindando una visión de oportunidades de como ampliar la cobertura de sus servicios, estableciendo como principal estrategia la expansión regional, como una necesidad del mercado y como una oportunidad de reafirmar el buen servicio que ofrece la empresa, tanto su trayectoria como por su formalidad en toda la reglamentaciones exigidas por la ley. Algunas recomendaciones en general sobre cómo mejorar su estructura como organización se detallan a continuación:
- La Empresa Ejecutivos CTA es una organización solidaria sin ánimo de lucro que lleva a cabo sus actividades de Transporte Especial (Empresarial, escolar y turístico), siendo su fuerte el transporte escolar. Ha ido creciendo en estos últimos años, adquiriendo nuevos contratos de colegios, sin embargo para que su crecimiento siga en pico es necesario implementar un estudio de mercadeo y tener más publicidad para lograr nuevos clientes y mayor posicionamiento.
- El sector de transporte es informal y las empresas competidoras son de similar tamaño a Ejecutivos CTA. Sin embargo lo que se puede destacar es que Ejecutivos siendo una empresa formalmente constituida y con buenas relaciones con su ente regulador como lo es el Ministerio de Transporte, puede realizar una expansión regional mediante ventaja competitiva con las demás empresas de la ciudad, incursionando de manera más fuerte en el sector empresarial y turístico.
- Ejecutivos CTA, se ha caracterizado por ser una organización cumplidora de la ley, abierta al cambio y encaminada a su sostenibilidad a largo plazo

en el sector, por lo cual es necesario el desarrollo de importantes estrategias que se obtienen posterior a un análisis exhaustivo del sector y de la empresa internamente, siendo relevante: el mercadeo constante, capacitaciones de todo tipo, garantizar siempre un excelente servicio, implementación de nuevas tecnologías.

- El análisis estratégico realizado a la empresa Ejecutivos CTA resalta unas estrategias valiosas para que la empresa ponga en práctica , y es conservar su formalismo y cumplimiento legal de todas las normas , que en este sector resultan ser tan informales, y que muchas veces son consideración de los usuarios para tomar el servicio entre uno y otro, por lo anterior se hace necesario que la empresa logre aumentar su buen servicio, alcanzado sellos de certificación de calidad que avalen con mayor precisión su integralidad en el servicio.
- Es necesario también reconocer , la importancia de que la empresa constituya un área de servicio al cliente , que permita garantizar al usuario del servicio de transporte el cumplimiento de las garantías establecidas en los contratos , teniendo esta área el cliente podrá entregar sus quejas y reclamos que le permitirán a Ejecutivos retroalimentarse y mejorar la prestación de sus servicios.

11. REFERENCIAS

Alcalde, R. (Octubre 2013). *Anuario*. Santiago de Cali.

Bernal, M. L., Daza, C., & Rincon, O. (2010). *Modelo conceptual para identificar factores relevantes en la seguridad de los niños en los autobuses escolares*. Colombia: Rev Panam Salud Publica.

Brasilia. (2014). *Expreso Brasilia*. Obtenido de <http://www.expresobrasilia.com/es/empresa>

Dorada, L. (2014). *Transportes Linea Dorada*. Obtenido de <http://www.transporteslineadorada.com/index.php>

Ministerio de , T. (2012). *Realizar el análisis, evaluación y diagnóstico integral de la prestación del servicio público de transporte especial, estructuración y presentación de propuestas para la actualización y articulación del marco regulatorio de esta modalidad*. Colombia: Icovías.

Ministerio de , T. (2012). *Transporte en Cifras*. Colombia.

Ministerio de , T. (2014). *Mintrabajo*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/cooperativas-de-trabajo-asociado.html>

Ministerio de , T. (Octubre de 2014). *MinTransporte*. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/documentos.php?id=13&offset=2>

Ministerio de Ambiente, V. (s.f.). *PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA Y BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES - Transporte de pasajeros colectivo individual y especiales*. Medellín: ISBN 978-958-8513-11-9.