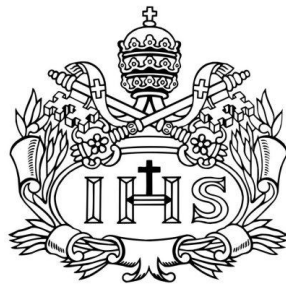


**PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
TRANSPORTES PURIFICACIÓN**



Daniel Parra y Daniel Salamanca

Proyecto de Grado

Taller de Grado 2 (TG2)

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTA D.C.

2011

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1 ANÁLISIS DEL MARCO TEÓRICO	15
2 METODOLOGIA	16
3 ANTECEDENTES	17
4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	19
4.1 Atractividad Industria (Rentabilidad y crecimiento)	19
4.1.1 Terminal de Bogotá	19
4.1.2 Registro de Empresas	20
4.1.3 Demanda	21
4.1.4 Distribucion parque automotor	23
4.1.5 Precio de gasolina	24
4.1.6 Tratado de libre comercio	25
4.1.7 Conclusión atractividad de la industria	26
4.2 CINCO FUERZAS DE PORTER	26
4.3 MICROENTORNO	31
4.3.1 Competencia	31
4.3.1.2 Municipio de Purificación	33
4.3.1.3 Departamento del Tolima	33
4.3.1.4 Bogotá	34
4.3.1.5 Conclusion Competencia	34
4.3.1.6 Tipo de Automotores	35
4.4 Auditoria Interna	36
4.4.1 Situacion Financiera	40

4.4.2	Ventaja Competitiva	42
4.4.3	Recursos y Capacidades	43
5	Estrategia Corporativa	45
6	Estrategia Competitiva	45
7	Estrategia Operativa	48
	ANEXOS	52
	BIBLIOGRAFIA	54

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución de Frecuencia de Horarios por Ruta	17
Tabla 2. Estado de Resultados Terminal de Transportes Bogotá	20
Tabla 3. Distribución de Parque Automotor	23
Tabla 4. Perfil del Cliente	29
Tabla 5. Tarifa tiquetes	32
Tabla 6. Comparativo Competencia Departamento de Tolima	34
Tabla 7. Comparativo Competencia Ciudad de Bogotá	34
Tabla 8. Tipo de Automotores	35
Tabla 9. Auditoría Interna: Departamento Financiero.	36
Tabla 10. Auditoría Interna: Departamento Sistemas y Tecnología	37
Tabla 11. Auditoría Interna Departamento Recursos Humanos	37
Tabla 12. Auditoría Interna Departamento Operativo	38
Tabla 13. Estado de Resultados Transportes Purificación	41
Tabla 14. Comparativo Principal Competencia	42
Tabla 15. Proyecto Estrategia Operativa	48
Tabla 16. Mejoramiento Operativo	49
Tabla 17. Reinversión de Utilidades	50
Tabla 18. Campañas Publicitarias	50
Tabla 19. Costos del Proyecto	51

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Movilización de Pasajeros	21
Figura 2. Comportamiento Histórico Precio de Gasolina	24
Figura 3. Variaciones Porcentuales IPC	25
Figura 4. Venta de Motocicletas	29
Figura 5. Ventas Automóviles	30
Figura 6. Impactos Auditoría Interna	40
Figura 7. Distribución Ingresos	41

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Guía entrevista perfil de los clientes	52
Anexo B. Leyes de Colombia en el transporte intermunicipal	52
Anexo C. Sociedades Disueltas y Constituidas según actividad económica.	53

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la política de transporte público de pasajeros se ha enfocado en optimizar la utilización de las vías terrestres, fluviales y aéreas, y en general dirigen sus políticas a la globalización del servicio.

A nivel nacional y luego del cambio del gobierno que se realizó en 2010 las políticas del nuevo Ministro de Transporte German Cardona Gutiérrez, dieron un giro en relación con los corredores viales, con el programa denominado Infraestructura Colombia que concentra sus actividades al desarrollo de la infraestructura vial, fluvial, férrea, ampliación y modificación de terminales aeroportuario y fluviales. En Tolima el año pasado el ministerio inauguró el tramo Picalaña y ramal norte en la doble calzada Ibagué-Girardot-Cajamarca.

El sector de transporte de pasajeros en las últimas décadas se ha enfocado en satisfacer las necesidades que surgen en la población en torno a la movilidad, ya sea mediante nuevos proyectos en base a la movilidad o regulando el sector para que el servicio sea el adecuado para los ciudadanos.

Es de notar que mediante el presente estudio de Direccionamiento Estratégico se hizo una propuesta que permitirá satisfacer oportuna y adecuadamente a clientes, trabajadores e inversionistas para que la organización alcance las aspiraciones propuestas. Para desarrollar este objetivo se realizó un diagnóstico estratégico que permitió mostrar la situación interna y externa de la organización. A nivel externo se evaluó la atractividad de la industria, las cinco fuerzas de Porter, teniendo en cuenta aspectos como Terminales de Transporte, comportamiento histórico del precio de la gasolina, demanda de transporte de pasajeros en Colombia, distribución del parque automotor y Tratado de Libre Comercio donde en estos factores se reflejaba el potencial de la industria. Por otro lado a nivel interno se analizó según Humberto Serna los departamentos de la empresa mirando el impacto que generan las labores en el desempeño de la organización. Posteriormente se hizo un análisis del Microentorno donde se evaluó la competencia por indicadores según el número de rutas puestas en marcha en Tolima y Bogotá.

1. ANÁLISIS DEL MARCO TEÓRICO

Al finalizar nuestro análisis de Direccionamiento Estratégico se encontró que algunos de los primeros planteamientos hechos en Taller de Grado 1, no eran apropiados y necesarios para la elaboración y posterior formulación de la estrategia.

Según lo anterior se confirmó que la revisión de la Misión y Visión no era un factor primordial para la investigación que arrojaría aspectos relevantes que incidieran en la reestructuración y mejoramiento de la Estrategia Corporativa de Transportes Purificación. Se pudo llegar a esta conclusión debido a que era una tarea que sería de segundo plano frente a las demás acciones para plantear la estrategia. Se decidió hacer lo anterior debido al tiempo que se destinaba al indagar sobre el conocimiento de los trabajadores acerca de la Misión y Visión de la organización.

Por otro lado en la Auditoría Interna nunca se propuso un modelo mediante el cual se pudiera llevar a cabo la investigación de tal forma en la que fuera efectiva y confiable la recolección de datos. Después de indagar diferentes autores que utilizaran métodos que fueran más prácticos que teóricos, pudimos concluir que el autor que más se acercaba a esta forma de usar esta herramienta era Humberto Serna, quien a la vez de ser practico recopilaba estudios de los autores más influyentes en las teorías administrativas.

Para la formulación de la Estrategia incluimos a un autor que no se tuvo en cuenta para Taller de Grado 1, que era Cliff Bowman, quien plantea el reloj estratégico, el cual fue el modelo a seguir para escoger la Estrategia de Transportes Purificación. Se pudo ver que era una herramienta clara que permitía clarificar las soluciones a los problemas vistos en el análisis de la Organización.

Después de dicho análisis se pudo encontrar una ventaja competitiva y sostenible a través del tiempo en la que la organización tuviera una utilización de los recursos y capacidades que permitieran el logro de sus objetivos y su diferenciación en el sector de Transporte de Pasajeros.

2. METODOLOGIA

Para el Diagnóstico Estratégico, se utilizaron fuentes secundarias que permitieron realizar un Análisis Externo donde se obtuvo información en el Ministerio de Transporte, DANE, información sectorial de la industria de transportes de pasajero, Benchmarking y Artículos de revistas que permitieron el objeto del estudio.

En el análisis interno se usaron fuentes primarias en cuestionarios para medir el desempeño de cada departamento funcional de la organización con el respectivo impacto que genera cada tarea, donde además de esto se analizó Estados Financieros para mirar el rendimiento de la organización en los últimos 4 años.

En la formulación estratégica se definió la estrategia que le generará mayores beneficios a la organización usando el Reloj Estratégico de Cliff Bowman como soporte teórico, y empleando fuentes primarias como entrevistas con personal para la discusión preliminar de los problemas, criterios y opiniones del personal de la empresa.

Para la teoría de implantación definimos la línea de negocio mediante la cual la estrategia tenía un soporte mas solido y podía llevarse a cabo con información del mercado de transporte de pasajeros y datos estadísticos-históricos de la antigüedad de dicha línea.

3. ANTECEDENTES

La Empresa Transportes Purificación S.A. fue establecida de acuerdo a las leyes colombianas el 16 de Julio de 1970 y tiene por objeto social la organización y explotación de buses, automóviles, taxis, camperos, camionetas y camiones para el transporte de pasajeros, encomiendas y carga. La prestación de servicio de transporte urbano, intermunicipal, interdepartamental y la realización de las operaciones comerciales directas o conexas con la industria del transporte terrestre –automotor, tales como la distribución de repuestos, llantas, combustibles y lubricantes, para el mantenimiento de los mismos automotores, de acuerdo con lo que al respecto disponga el Instituto Nacional del Transporte – INTRA. Transportes Purificación cuenta con 3 líneas de negocio como lo son Transporte de Pasajeros, Tiquetería (Transporte de paquetes o encargos de punto a punto), Encomiendas (Transporte de paquetes o encargos de punto a punto) Y otros (pasajeros que se recogen fuera de la terminal)

En la tabla a continuación se muestra la distribución de frecuencia de horarios por ruta en Transportes Purificación:

Tabla 1. Distribución de Frecuencia de Horarios por Ruta

Rutas	Frecuencia de Horario/ Mes	% Frecuencia de horario de rutas
Purificación – Ibagué	31	34%
Purificación – Girardot	27	29%
Purificación – Bogotá	23	25%
Ibagué – Honda	7	7,6%
Prado – Ibagué	1	1%
Alpujarra – Bogotá	1	1%
Dolores – Bogotá	1	1%

Fuente: Plan de Rodamiento suministrado por Transportes Purificación S.A.

Frente a los activos en parque automotriz es pertinente ver que la mayoría de los socios poseen vehículos afiliados a la empresa en sus distintas modalidades tales como: buses, busetas y microbuses que prestan servicio tanto urbano como intermunicipal e interdepartamental con 250 unidades aproximadamente.

En cuanto a los empleados Transportes Purificación cuenta con 111 contratos directos entre los cuales están: Conductores y empleos administrativos (auxiliar contable, ingeniero de sistemas, administrador taquilla, secretaria gerencial, jefe operativo, gerente, representante legal), y 50 empleos indirectos: Agentes comerciales (vendedores de pasajes donde no hay taquillas) en Guamo, Saldaña, Melgar y Natagaima. Asesor de salud, jurídico, contador, revisor fiscal, asesor operativo, archivista, asesora recursos humanos.

Forma de operar: Transportes purificación realiza la venta de tiquetes en los terminales (puntos de partida), después de que sea la hora acordada de salida se tienen 15 minutos para que el conductor lleve los papeles a las autoridades para que la salida sea legal y en regla. Después de realizar la salida del terminal, el bus recoge pasajeros en ciudades intermedias (donde hay agentes comerciales) antes de llegar al destino final.¹

¹ Información Suministrada por Gerencia el 18 de Agosto del 2011.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En general los autores hablan del Direccionamiento Estratégico de las organizaciones cómo un sistema de gestión para que la empresa alcance su nivel de eficiencia esperado. Fred David, precisa que la administración estratégica es importante por tres razones: Con una buena Administración Estratégica la organización se va diferenciar de las demás debido a sus mejores niveles de desempeño; por medio del proceso de administración estratégico los gerentes pueden analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar en situaciones cambiantes y momentos de incertidumbre; por último la administración estratégica es importante debido a que ayuda a que cada parte trabaje para el logro de los objetivos de la organización.²

Con este trabajo realizaremos un Direccionamiento Estratégico para Transportes Purificación planteando una estrategia definida que se plasmara a lo largo de este trabajo. Este mismo, permite definir la forma que adoptará la organización mediante la filosofía y cultura, la cual se determina a través de la forma en que logran objetivos y metas los directivos de la organización.

4.1 Atractividad Industria (Rentabilidad y Crecimiento):

A través del análisis se pueden identificar varias tendencias que tienen directa relación frente a la industria de Transporte de Pasajeros, y estar al tanto de ellas puede ser de gran impacto para la empresa para poder identificar oportunidades y amenazas del ambiente, que pueden dar una referencia, sobre qué tan atractiva es esta industria.

4.1.1 Terminal de Bogotá

En el 2010 según la terminal de transporte de Bogotá, se registraron utilidades por 2.735 millones, esta utilidad no se registró como tal de manera líquida, se invirtió en las terminales satélites. En comparación del 2009, el 2010 presentó los siguientes indicadores:

² David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 11ª Ed. 2008. Pág 163

- La utilidad operacional a 31 de diciembre de 2010 fue de \$3.368 millones, superior en un 20,24% a la utilidad del 2009.
- La utilidad antes de impuestos fue de \$3.833 millones con un incremento del 57,18%, frente a la utilidad de 2009.
- La utilidad neta a diciembre de 2010 se sitúa en \$2.735 millones, superior en un 41,87% a la del 2009.³

Tabla 2. Estado de Resultados Terminal de Transportes Bogotá

UTILIDAD	2009	2010	% Var (2010 - 2009)
Utilidad Bruta	6,758	7,749	14.7%
Utilidad Operacional	2,242	3,368	50.2%
Utilidad Antes de Impuestos	2,439	3,833	57.2%
Utilidad Neta	1,928	2,735	41.9%

Fuente: [en línea], disponible en:

http://www.terminaldetransporte.gov.co/home/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=6

Podemos ver de la tabla anterior que los ingresos aumentaron en un 5.7% con respecto al año anterior, ingresos que ascendieron a \$22.407 millones.

Durante el 2010 los ingresos por tasas de uso (Contribuciones económicas por el uso de los servicios ofrecidos por la Terminal de Transportes) para La Terminal fueron de \$17.012 millones, con un incremento del 1.8% frente a los recaudados en el mismo período de 2009. Las tasas de uso representan el 76% de los ingresos totales de La Terminal.⁴

4.1.2 Registro Empresas:

Según la información encontrada en los datos del gobierno acerca de las empresas transportadoras que se han registrado en el Departamento del Tolima en el 2005 con 456 empresas al 2010 con 502 empresas, con una diferencia de 46 nuevas empresas en el sector de transportes en general, es decir aproximadamente 11 empresas entrando al año a nivel

³ Recuperado el 14 de Febrero, [en línea], disponible en:

http://www.terminaldetransporte.gov.co/home/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=6

⁴ Recuperado el 14 de Febrero, [en línea], disponible en:

http://www.terminaldetransporte.gov.co/home/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=6

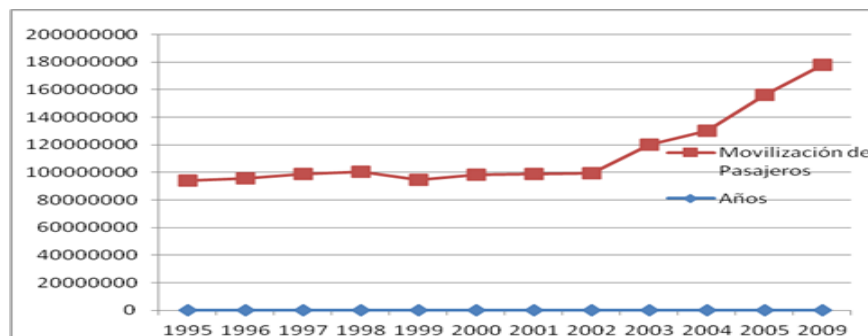
nacional, lo cual es un nivel muy bajo que indica que la amenaza de nuevos competidores es baja, ya que este dato incluye Transportes de Carga y Transportes de Pasajeros.⁵

4.1.3 Demanda:

En Colombia con el conflicto armado durante los años entre 1995 a 2002 era muy peligroso viajar por carretera, lo cual afectaba directamente a los transportadores de pasajeros, ya que las personas tenían temor de viajar. Poco más tarde el Gobierno de Uribe (2002 al 2010) y la implementación de la política de Seguridad Democrática la gente tuvo mayor confianza de viajar por carretera debido al aumento de seguridad vial a nivel nacional, lo cual aumento el turismo por las carreteras, y la movilización de pasajeros tuvo una evolución positiva más marcada a través de los años que transcurrieron en este periodo de Gobierno. El mejor comportamiento en el volumen de pasajeros fue del año 2004 al 2005, donde se obtuvo un incremento del 20,2%.⁶

En los 4 años transcurridos desde el 2005 al 2009 se obtuvo un incremento del 13,75% lo cual indica el aumento de clientes en este subsector. Todo lo anterior se refleja en la siguiente gráfica:

Figura 1. Movilización de Pasajeros



Fuente: Elaboración Propia

⁵ “Informe de Coyuntura Económica Regional”, (2010), [En Línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/tolima_icer__10.pdf

⁶ “Transporte en Cifras Versión 2010”, Recuperado: 25 de Marzo, [En Línea], disponible en: http://www.supertransporte.gov.co/super/phocadownload/Estadisticas/Sector_Transporte/1_TRANSPORTE%20EN%20CIFRAS%202010.pdf

Al tener una tendencia positiva y constante en la movilización de pasajeros a nivel nacional, las empresas transportadoras de pasajeros ven que cada vez hay más demanda por sus servicios. Algo que puede concluirse es que la demanda incrementa en una mayor medida a la oferta, lo cual favorece a los actuales transportistas, quienes tienen que aprovechar al máximo a sus clientes potenciales, y confirma que es una industria atractiva ya que tiene un gran potencial de crecimiento.

A pesar del mejoramiento de la seguridad en las carreteras eventualmente ocurren paros armados que paralizan el transporte en todas sus modalidades, ya sea vial, fluvial entre otros. Entre los meses de Enero y Marzo del 2012 hubo dos paros armados, uno originado por las FARC y el otro por una Banda Criminal llamada “ Los Urabeños”, en el Departamento del Chocó, donde se detuvo todo el comercio y no había ningún habitante por la ciudad debido a las amenazas de estas Bandas Criminales.

Estos hechos afectan directamente al gremio transportador ya que se suspenden las rutas en las áreas afectadas por el paro, debido a que es extremadamente peligroso transitar por esas zonas, lo cual desperdicia recursos, esfuerzos y capital de las empresas transportadoras.

4.1.4 Distribución Parque Automotor:

La capacidad ofrecida por el parque automotor intermunicipal de pasajeros en Colombia es 42.005 automotores con una capacidad de 795.593 pasajeros aproximadamente.⁷

Tabla 3. Distribución de Parque Automotor

Tipo de Vehículo	Número de Automotores	de Concentración Pasajeros	% Cantidad Automotores	% Cantidad Pasajeros
Bus	12.714	444.990	30,27%	55,93%
Buseta	6.700	167.472	15,95%	21,05%
Microbús	7.565	105.893,43	18,01%	13,31%
Automóvil	7.683	30.732	18,29%	3,86%
Camioneta, Campero y Mixto	7.343	46.542,19	17,48%	5,85%
Total	42.005	795.593		100%

Fuente: Elaboración Propia, esta tabla se hizo en base a lo siguiente: Bus: 35 pasajeros, Buseta: 25 pasajeros, Microbús: 14 pasajeros, y Automóvil 4 pasajeros.

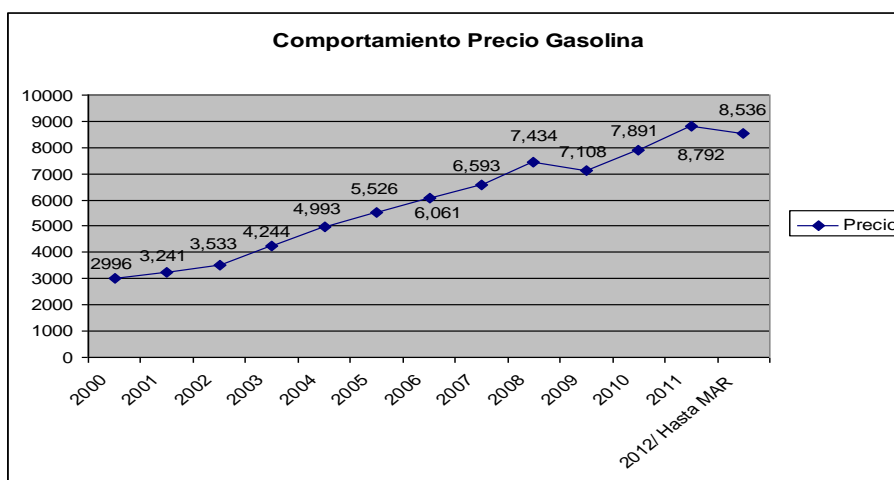
Se puede concluir que la mayor concentración de pasajeros y número de automotores está en la modalidad bus, lo cual es una oportunidad de aprovechar dicha tendencia y darle más importancia a este tipo de vehículo, que posee la mayor concentración de clientes. Igualmente hay que tener en cuenta que es una tendencia la cual se han acomodado los transportadores, ya que se puede ver que en esa modalidad está la mayor concentración de cantidad de automotores con un 30.27%.

⁷ “Diagnostico del Sector de Transportes”, (Agosto del 2006), Recuperado el 10 de Febrero, [en línea], disponible en: http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/124001000/06-1-6169/DA_PROCESO_06-1-6169_124001000_38080.pdf

3.1.5 Precio Gasolina

Se puede ver desde el año 2000 al 2012 hasta Marzo, la gasolina ha tenido un alza de aproximadamente más de 5,500 pesos por galón, lo cual representa un incremento del 184% del precio de la gasolina en 11 años y 3 meses.⁸

Figura 2. Comportamiento Histórico Precio de Gasolina

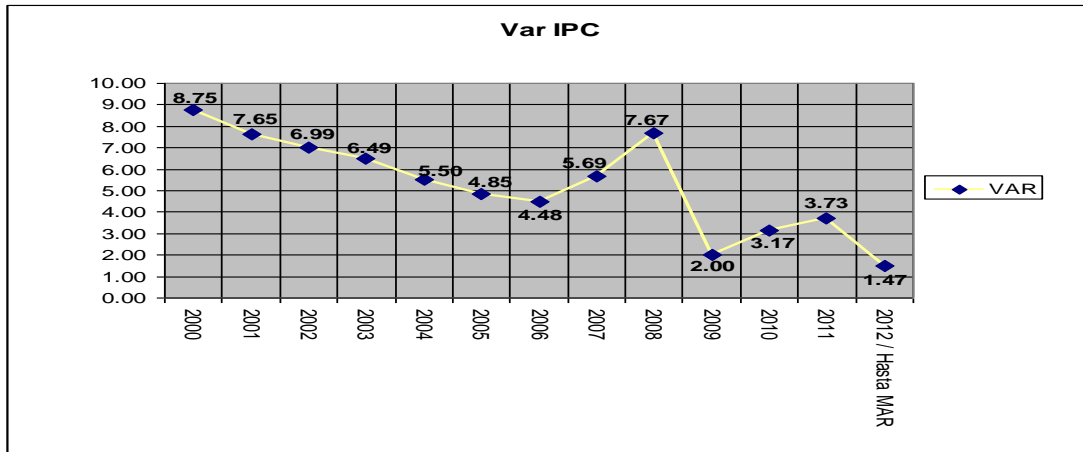


Fuente: Elaboración Propia con Información de Ministerio de Minas y Energía

Esto es una tendencia negativa que afecta directamente a los transportadores debido a que el precio del combustible aumenta en una proporción mucho mayor a que la del IPC de los precios al consumidor, que en este caso rige en el aumento de los pasajes de transportación Intermunicipal, lo cual hará cada vez menos atractiva esta industria debido a que los márgenes de utilidad a través del tiempo van a ser menores.

⁸ Recuperado el 29 de Enero, [en línea], disponible en: http://www.minminas.gov.co/minminas/hidrocarburos.jsp?cargaHome=3&id_categoria=159&id_subcategoria=465

Figura 3. Variaciones Porcentuales IPC



Fuente: Elaboración Propia con información de Página Virtual DANE.

Con este gráfico se nota que la tendencia de los índices de precio a consumidor tienen variaciones más controladas y con una tendencia que del año 2000 al 2006 tuvo una disminución en la variación. Así mismo se evidencia que al 2011 la variación frente al año anterior fue únicamente del 3.73%, lo cual no es considerable comparándolo con el incremento del precio de gasolina entre el 2010 y el 2011 de 11.42%, es decir una diferencia de más del 7%.⁹

4.1.6 Tratado de Libre Comercio

En cuanto a lo político a partir del TLC, con U.S.A según lo acordado por el presidente Juan Manuel Santos y Barack Obama en la Cumbre de las Américas, el tratado entrará en vigencia el 15 de Mayo, lo cual ayudará a la reducción costos de repuestos y venta de automotores que beneficiará al gremio de Transportadores de Pasajeros, ya que podrían incurrir en un mayor número de rutas, mayor cobertura nacional y modernización de activos.

⁹ “Variaciones Porcentuales IPC”, (1997 – 2012 Marzo), Recuperado el 29 de Enero, [en línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=76

4.1.7 Conclusión Atractividad Industria:

La utilidades de Transportadores de Pasajeros reflejado por la Terminal de Transportes de Bogotá muestra el atractivo de esta industria, donde se mantiene un flujo de pasajeros constante y creciente conforme a las expectativas de cada empresa que se dedica a este oficio. Además de esto las tasas de uso se ven representadas en un 76% de los ingresos totales que se capitaliza en millones de pesos, es decir que vienen aumentando los números de viajes de las empresas transportadoras de pasajeros intermunicipalmente.

A pesar de tener oportunidades en este mercado existen problemas que hacen que esta industria necesite tener una estrategia apropiada para poder explotar este mercado al máximo. La gasolina en Colombia como se pudo ver anteriormente ha crecido hasta un 184% en 11 años y 3 meses, aspecto que puede dificultar la expansión de cualquier organización. Cuando se habla de oportunidades que nos brinda el mercado se puede decir que se tienen 2 que podrían ser muy llamativas, entre las cuales son, el aumento de pasajeros por la disminución de actos violentos en las carreteras del país y el aumento indiscriminado de empresas en este sector transportador a nivel nacional.

A través de este análisis se concluye que la atractividad de la industria, por rentabilidad y crecimiento es alta.

4.2 Cinco Fuerzas de Porter

Teniendo en cuenta este segmento de mercado, el de transporte de pasajeros intermunicipalmente, se quiere analizar los objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen esta industria:

- **Amenaza de nuevos competidores:** Este sector cuenta con unas barreras de entrada altas ya que existen requerimientos estrictos para entrar al negocio. Además, el control de rutas que se exige para dar una licencia a una nueva empresa, deben argumentar cuáles rutas haría que no estuvieran contempladas por las demás empresas transportadoras (Anexo B). Las empresas que realizan rutas similares también ejercen

presión sobre la licencia pretendida, aspecto que dificulta mucho más el trámite de la misma.¹⁰(información suministrada por gerencia/ 12-03-2012).

- Además de esto según la información suministrada en el numeral 3.2.1 se nota que el número de empresas transportadoras que incursionan anualmente únicamente representa el 2,19% del número total de las mismas.
- **Rivalidad entre los competidores:** En este sector de transporte intermunicipal de pasajeros existen numerosas empresas que prestan el servicio, la forma en que normalmente compiten estas empresas es creando una imagen corporativa que alimente en los clientes el “Top of Mind” es decir que siempre esté de primera en la mente de estos mismos. Existen empresas muy bien posicionadas por tener una imagen corporativa reconocida como Velotax, Expreso Palmira, Bolivariano, entre otras. Por estas razones podemos decir que la rivalidad entre competidores es alta, haciendo que haya guerra de precios y todo gire en torno a campañas publicitarias agresivas.

En cuanto a las sociedades del sector del transporte se puede ver que hubo una disminución no muy significativa del 2,6% de empresas que dejaron de operar, lo cual indica que según la tabla de empresas que entran al mercado y empresas que dejan de operar (Anexo C). Ingresan al mercado 31 empresas de Transporte por 19 que se retiran en el 2009 y 29 por cada 15 que se retiran en el 2010. Lo que refleja que cada año hay más competidores en el mercado de transportes, a pesar de la anterior información se debe tener en cuenta que dicha información se divide en Transporte de Carga y Transportes de Pasajeros, haciendo el impacto de nivel de competición mucho menor.¹¹

¹⁰ Información suministrada por gerencia/ 12-03-2012).

¹¹ “Informe de Coyuntura Económica Regional”, (2010), [En Línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/tolima_icer__10.pdf

- **Poder de negociación de los proveedores:** En este segmento de mercado los proveedores no están organizados de una manera en la cual puedan exigir condiciones a las empresas transportadoras, ya que existe un alto número de empresas que hacen carros especializados en el transporte de pasajeros. Ellas mismas compiten agresivamente para conseguir a una empresa transportadora ofreciendo beneficios que otro proveedor no les puede dar. Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo.

En cuanto a los proveedores de Gasolina se puede ver que tienen un poder de negociación bajo debido a que el consumidor rige su decisión en el precio del combustible, ya que todas las gasolineras ofrecen exactamente el mismo producto y servicio. En este caso el que tiene el poder de decisión de compra sobre muchas posibilidades de gasolineras es el consumidor, que en este caso sería la empresa transportadora de pasajeros.

- **Poder de negociación de los compradores:** Se evidencia que los compradores cuando es de elegir un transporte intermunicipal tienen varias opciones, por esta razón en este segmento de mercado los compradores tienen un **poder alto**, teniendo en cuenta las encuestas realizadas donde se puede afirmar que el 61% de la muestra de 100 personas (anexo A) prefiere el precio por encima de la comodidad, servicio y frecuencia de la ruta. Por lo tanto la forma de diferenciarse de algunas empresas transportadoras es a través del bajo costo en sus tiquetes, donde el servicio al cliente pasa al segundo plano. Otro aspecto que vale la pena resaltar es que hay transportadoras que tienen rutas exclusivas y sin importar su precio o servicio son las únicas que tienen estos destinos.

Tabla 4. Perfil del Cliente

ENCUESTA PERFIL CLIENTE						
EDAD	18-25	26-35	36-45	46-55	>55	TOTAL
<i>Respuestas</i>	35	40	12	8	5	100
ESTRATO ECONÓMICO	1	2	3	4	5	
<i>Respuestas</i>	0	25	34	32	9	100
FRECUENCIA DE VIAJE	A	B	C	D		
<i>Respuestas</i>		29	15	40	16	100
MOTIVO PRINCIPAL DE ESCOGENCIA EN TRANSPORTE	A	B	C	D		
<i>Respuestas</i>		61	23	16	0	100

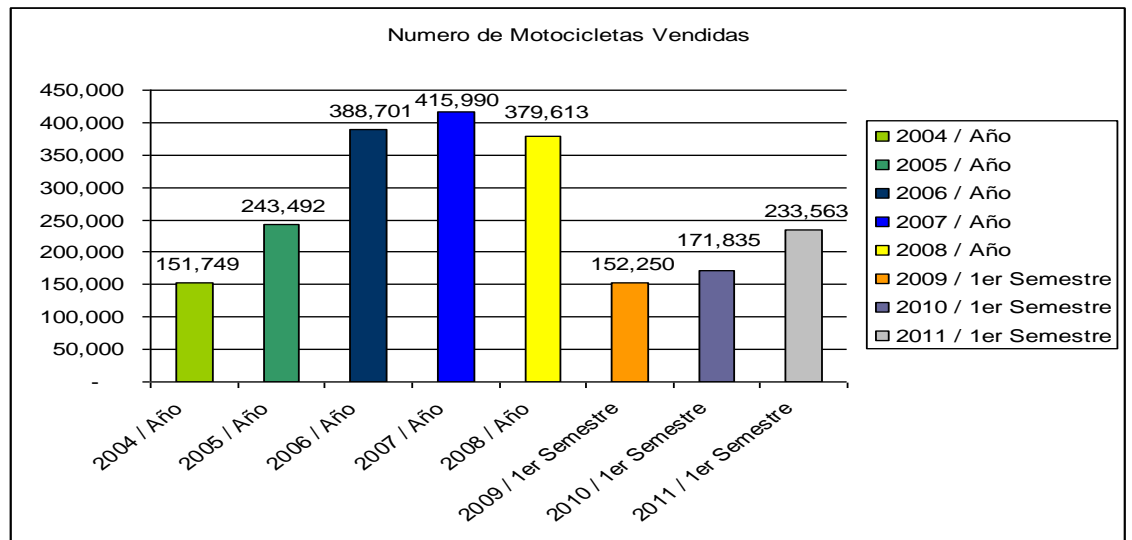
Fuente: Elaboración propia

- **Amenaza de productos sustitutos:**

Motocicletas:

Un producto sustituto del transporte intermunicipal es el de motocicletas. Últimamente la venta de motocicletas ha venido incrementado en una gran proporción debido a su precio, economía, facilidad de adquirirlas, entre otros muchos factores, como se ve en la siguiente tabla:

Figura 4. Venta de Motocicletas



Fuente: Elaboración Propia, Recuperado el 22 de Marzo, [en línea], disponible en: <http://www.publimotos.com/informesdemotocicletasvendidas/>

Estas ventas demuestran que cada vez la opción de comprar una motocicleta es más atractiva para los ciudadanos de Colombia, ya que en este medio de Transporte encuentran la misma o mayor satisfacción ya sea de un carro o de usar el Transporte Público.

Los factores positivos que encuentran los ciudadanos:

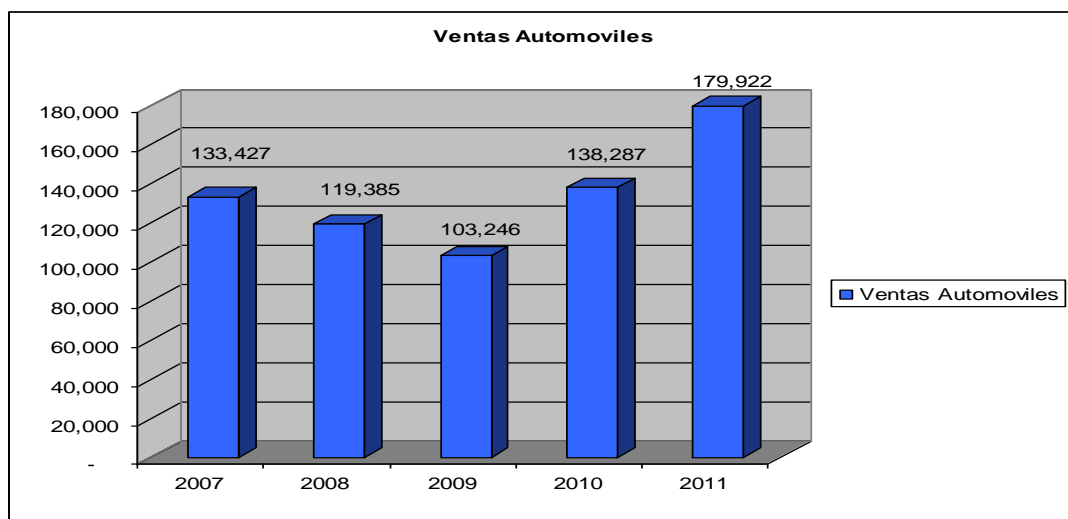
- Precio accesible desde 1, 000,000 de pesos, bajo consumo de gasolina, facilidad de adquirirlas, porque no hay que realizar muchos trámites para obtener una y múltiples opciones de pago.

Esto puede afectar directamente al sector de Transporte Intermunicipal debido a que cada vez más hay más ciudadanos y clientes potenciales están optando por la compra de una motocicleta para suplir sus necesidades en su ciudad, como también para viajar a nivel nacional.

Automóviles:

Los Automóviles es otro producto sustituto para el sector, los cuales al igual que las motocicletas ha tenido un crecimiento satisfactorio en el último año frente a las ventas históricas del país.

Figura 5. Ventas Automóviles



Fuente: Elaboración Propia, Cifras y Estadísticas Fasecolda.

Se puede ver que desde el 2007 al 2009 hubo una disminución del 29.23% de ventas de automóviles, sin embargo del 2009 al 2011 hubo una variación mucho mayor de un 74% de aumento de ventas que representó la venta de 179,922 vehículos. En Bogotá por ejemplo que es la ciudad que más carros vende, donde en el 2011 representó el 46% de las ventas a nivel nacional, hubo un aumento de las ventas gracias a que el 13 de Febrero se implementó por parte del Gobierno, Pico y Placa de las 6:00 AM a las 8:00 PM, lo cual incentivo a que los ciudadanos a comprar otro carro, para poder contrarrestar dicha política. A la vez a nivel nacional creció la oferta de carros a mejores precios, con muchas facilidades a la hora de adquirirlo.¹²

Se puede concluir que tanto los carros y las motocicletas son productos sustitutos que están fortaleciéndose a través del tiempo, debido a que los precios son mas viables a los ciudadanos ya que se les está otorgando modalidades y facilidades de pago. Esta tendencia incide directamente a las empresas de transportes en una gran medida debido a que clientes potenciales están teniendo la oportunidad de tener otra modalidad de viaje a nivel nacional, y por lo tanto deben crear estrategias que permitan contrarrestar esta tendencia.

4.3 MICROENTORNO:

El estudio del Microentorno es importante para analizar las fuerzas de mi sector en particular y por lo tanto se pueda definir los factores críticos de éxito del mismo, para posteriormente identificar una ventaja competitiva y sostenerla. Cabe la pena resaltar que en el Microentorno podemos ver las fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía.

4.3.1 Competencia:

Transportes Purificación se especializa en el transporte Intermunicipal de Pasajeros con 3 destinos a Bogotá y otras 4 rutas más. En comparación con Flotas Macarena se diferencia

¹² “Comité Automotor – Econometría S.A”, (2007 al 2011), [En Línea], disponible en: <http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20Office/reporte%20de%20prensa%20diciembre%202011.xls>

en 206 automotores más.¹³ Las tarifas se manejan dependiendo de la temporada, lo cual determina el precio de los pasajes. El estudio se realizó en 3 zonas principales, primariamente por el Municipio de Purificación, donde se recolecto información donde arriban los automotores que prestan servicio de transporte de Pasajeros, después por el Departamento del Tolima, donde se recolectó información en la Terminal de Ibagué, y últimamente en Bogotá, recolectando información en la Terminal de Transportes de Bogotá.

A continuación se mostrará una tabla que expresará el valor de los pasajes, teniendo un mínimo de precio en baja temporada y un máximo en alta temporada de Transportes Purificación en comparación con el promedio de tarifas de la competencia directa como lo es Cotranstol, Auto fusa y Taxis de Velotax.

Tabla 5. Tarifa Tiquetes

TARIFA TIQUETES AÑO 2011					
ORIGEN - DESTINO	Tarifa Máxima T.P	Tarifa Mínima T.P	Contranstol	Autofusa	Taxis - Velotax
Dolores - Bogotá	\$ 40,000.00	\$ 30,000.00		\$ 25,000.00	
Prado - Bogotá	\$ 30,000.00	\$ 25,000.00		\$ 26,000.00	
Puri - Bogotá	\$ 25,000.00	\$ 20,000.00			
Saldaña - Bogotá	\$ 20,000.00	\$ 18,000.00		\$ 17,000.00	
Guamo - Bogotá	\$ 18,000.00	\$ 15,000.00		\$ 15,000.00	
Espinal - Bogotá	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00		\$ 15,000.00	
Melgar - Bogotá	\$ 15,000.00	\$ 12,000.00		\$ 7,000.00	
Fusa - Bogotá	\$ 10,000.00	\$ 8,000.00		\$ 15,000.00	
Girardot - Bogotá	\$ 18,000.00	\$ 15,000.00		\$ 12,000.00	
Prado - Ibague	\$ 15,000.00	\$ 12,000.00			
Prado - Espinal	\$ 10,000.00	\$ 6,000.00			\$ 16,000.00
Ibagué - Honda	\$ 15,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00		\$ 7,000.00
Ibagué - Alvarado	\$ 8,000.00		\$ 5,000.00		\$ 9,000.00
Ibague - Lérida	\$ 10,000.00		\$ 7,000.00		\$ 13,000.00
Ibague - Mariquita	\$ 12,000.00		\$ 10,000.00		
Natagaima - Girardot	\$ 15,000.00				

Nota: T.P = Transportes Purificación. Se manejan tarifas variables por tratarse de un servicio básico corriente.

Fuente: Elaboración Propia, Trabajo de campo en plaza de Purificación y Terminales de Ibagué y Bogotá

La tabla anterior muestra que la diferencia entre Transportes Purificación y Autofusa es sustancial, debido a que Autofusa por la capacidad de su parque automotor y por el número

¹³ Información tomada de gerencia Transportes purificación (9/03/2012)

de rutas que posee puede bajar los precios de las rutas con mayor flexibilidad que Transportes Purificación. Por otro lado Cotranstol y los Taxis- Velotax manejan precios similares a transportes purificación, teniendo en cuenta que se puede bajar el precio de los tiquetes con tarifas mínimas en temporada baja desde 3.000 a 10.000 pesos.

4.3.1.2 Municipio Purificación

En Purificación, Transportes Purificación cuenta con competencia local únicamente de Taxis Velotax, donde Velotax es una empresa que lleva en el mercado más de 55 años, que a lo largo del tiempo tienen prácticamente cobertura nacional y cuentan con una flota considerable de automotores. En este caso es el único competidor en el Municipio de Purificación, más no cuenta con buses, busetas, etc., si no con taxis en vehículos, que transportan a los oriundos del municipio, más sin embargo con un costo más elevado.

Además de esto la organización cuenta con una imagen corporativa envidiable en este municipio del Tolima, ya que está en el “Top of Mind” de los habitantes de purificación, Cabe la pena resaltar que Transportes Purificación cuenta con la única ruta Purificación-Ibagué.

4.3.1.3 Departamento del Tolima:

En el departamento del Tolima, cuenta con dos competidores principales que son Flotas la Macarena y Auto Fusa. Las rutas que son solo en el Tolima nos son casi explotadas por la competencia, partiendo que de la capital (Bogotá) es de donde se tienen más rutas por parte de estos mismos.

El siguiente cuadro ilustra la comparación entre las diferentes empresas en años de trayectorias y rutas dentro del departamento de Tolima.

Tabla 6. Comparativo Competencia Departamento de Tolima

Empresa	Transportes Purificacion	Flotas la macarena	Cotranstol
Años de trayectoria	42 Años	59 Años	47 Años
Rutas en el Dpto. tolima	4	3	4
Descripcion de rutas	Ibaguè - Purificacion Ibaguè - Honda Ibaguè - Prado Purificaciòn - Girardot	Ibaguè - Honda Ibaguè - Melgar Girardot - Melgar	Ibaguè - Ierida Ibaguè - Alvarado Ibaguè - Honda Ibaguè - mariquita

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo Terminal de Ibagué.

4.3.1.4 Bogotá:

En la ciudad de Bogotá, cuenta con cuatro competidores principales que son Autofusa S.A, Bolivariano y Velotax.

Tabla 7. Comparativo Competencia Ciudad de Bogotá

Empresa	Transportes purificacion	Auto Fusa S.A.	bolivariano	Velotax
Año trayectoria	42 Años	58 Años	56 Años	59 Años
Rutas Dpto. tolima a Bogotá	3	4	2	4
Descripcion de rutas	Purificaciòn - Bogotá Alpujarra - Bogotá Dolores - Bogotá	Girardot - Bogotá Espinal - Bogotá Dolores - Bogotá Alpujarra - Bogotá	Girardot - Bogotá Ibaguè - Bogotá	Melgar - Bogotá Ibaguè - Bogotá Espinal - Bogotá Giraardot - Bogotá

Fuente: Elaboración propia, Trabajo de campo Terminal de Transportes Bogotá.

4.3.1.5 Conclusión Competencia

En la competencia a rutas con destino a Bogotá, la comparación entre los cuadros anteriores permite establecer que Transportes Purificación es la de menor trayectoria, como también la que menores rutas posee del Departamento de Tolima a Bogotá a excepción, después de Bolivariano S.A. De lo anterior se evidencia que Transportes Purificación está en

desventaja con sus competidores, quienes superan o igualan en factores primordiales, y justifican su proporción en el mercado.

Con respecto a la competencia en el Departamento del Tolima específicamente, Transportes Purificación posee el mismo número de rutas que sus competidores principales en el departamento. El aspecto en el que es superado por la competencia es el los años de antigüedad de los competidores, en donde ellos pueden tener una ventaja en el conocimiento de la prestación de los servicios de transporte de pasajeros.

4.3.1.6 Tipo de Automotores:

La información del movimiento de pasajeros por la carretera ha sido calculado a partir del movimiento de vehículos en los terminales de transporte, para lo cual se ha estimado una utilización del 75% de la capacidad ofrecida, estableciendo un promedio de 30 sillas para Buses (Tipo A), 24 sillas para Busetas (Tipo B) ; 14 sillas para Microbuses y 4 sillas para los taxis (Tipo C).

A continuación se muestra los buses que posee Transporte purificación en cada categoría y cómo se compara en relación con la competencia de Taxis Velotax y Autofusa.

Tabla 8. Tipo de Automotores.

EMPRESA	Transportes Purificación	Velotax	Autofusa
Tipo A	9 automotores	45 automotores	45 automotores
Tipo B	26 automotores	35 automotores	28 automotores
Tipo C	85 automotores	185 automotores	10 automotores

Fuente: Elaboración propia, Los automotores de la competencia son calculados y contabilizados por visitas en 3 terminales: Purificación, Ibagué y Bogotá.

Debemos resaltar que la empresa Velotax es una de las más grandes del país, pero es de tener en cuenta que a Purificación Tolima, solo llegan 2 empresas, Transportes Purificación y Taxis de Velotax.

La tabla anterior se muestra que transportes Purificación es una empresa pequeña por el número de vehículos que tiene para cada categoría. A pesar de eso tiene una buena cantidad de automotores de la categoría B y C, pero carece de vehículos para abastecer la categoría A, donde el número de automotores de Transportes Purificación representa únicamente el 20% de los 45 vehículos que posee Velotax como Autofusa. De lo anterior se puede concluir que para Transportes Purificación, el sistema más atractivo y flexible para transportar pasajeros es la modalidad B y C.

4.4 Auditoría Interna: En este punto se va realizar una auditoría interna para saber cómo están ejecutando sus tareas las diferentes áreas funcionales de la organización. A continuación se muestra los aspectos más relevantes de cada área de la organización. Para la sistematización de la información se siguen los lineamientos de Humberto Serna. A continuación se presentan las tablas que estudian las capacidades financieras, de Sistemas y Tecnología, de Talento Humano y operativa, de la organización con los aspectos más primordiales que deben poseer estos departamentos:

Tabla 9. Auditoria Interna: Departamento Financiero.

DEPARTAMENTO FINANCIERO									
CALIFICACIÓN	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO: 5	MEDIO: 4	BAJO: 3	ALTO: 0	MEDIO:1	BAJO:2	ALTO	MEDIO	BAJO
Mensualmente se calculan y se analizan indicadores económicos (ROE, RDA, IRP Etc) que permitan saber como está la				×			×		
Poseen tablas que permitan saber el indicador económico más fuerte en la empresa y cuales debe mejorar					×			×	
Se hacen Informes mensuales financieros para la Gerencia General.		×					×		
Se realizan análisis verticales y horizontales que permitan analizar la situación de la empresa a través del tiempo	×						×		
Se realizan proyecciones de los ingresos, utilidades y demás cuentas de la empresa	×						×		
Se realizan presupuestos para cada una de las áreas funcionales de la empresa, para que así cada Departamento tenga conocimiento del monto que dispone	×							×	
Existe estabilidad de costos		×					×		
Habilidad para competir con precios					×			×	

Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2008), “Gerencia Estratégica”, Bogotá – Colombia, 3R Editores.

Tabla 10. Auditoria Interna: Departamento Sistemas y Tecnología

DEPARTAMENTO SISTEMAS Y TECNOLOGÍA									
CALIFICACIÓN	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO: 5	MEDIO: 4	BAJO: 3	ALTO: 0	MEDIO:1	BAJO:2	ALTO	MEDIO	BAJO
Se realizan mensualmente controles para que la información dada por los taquilleros sea la correcta	X						X		
La organización está pendiente de que sistemas de información nuevos pueden ser útiles					X			X	
Existe una evaluación de desempeño de la tecnología de información ya existente	X							X	
Hay permanentes daños o caídas del sistema de información usado en la organización						X	X		
La organización posee los medios suficientes para tener un sistema fuerte y confiable		X						X	
Son suficientes los sistemas de información que tiene la organización	X							X	
Nivel de Coordinación e Integración con otras áreas		X						X	
Capacidad de Innovación				X			X		

Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2008), “Gerencia Estratégica”, Bogotá – Colombia, 3R Editores.

Tabla 11. Auditoria Interna Departamento Recursos Humanos

DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS									
CALIFICACIÓN	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO: 5	MEDIO: 4	BAJO: 3	ALTO: 0	MEDIO:1	BAJO:2	ALTO	MEDIO	BAJO
Se hacen encuestas que permitan indicar la satisfacción laboral de los trabajadores				X				X	
Para los diferentes cargos de la empresa se tienen criterios, perfiles y niveles de estudio que son indispensables para la selección del personal			X					X	
La gerencia observa diariamente el ambiente laboral en el que se desenvuelven sus trabajadores en todas las zonas		X					X		
Hay uncentivos laborales para los trabajadores que tienen un buen desempeño en la empresa				X				X	
Hay una inducción formalizada que permita que los nuevos trabajadores se vinculen de la mejor manera		X						X	
Hay análisis y controles para manejar la nómina de la empresa				X			X		
Se hacen informes de todas las áreas de recursos humanos para discutir mensualmente con la gerencia de la empresa					X		X		
En caso de que hagan conductores, taquilleros sancionadas, por malas conductas, se habla con ellos y se analiza lo sucedido	X						X		
Hay capacitaciones sobre el trato a los clientes y a los diferentes stakeholders de la empresa	X							X	
Hay estabilidad en los puestos?			X				X		
Las personas de la organización tienen motivación?				X			X		

Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2008), “Gerencia Estratégica”, Bogotá – Colombia, 3R Editores.

Tabla 12. Auditoria Interna Departamento Operativo

DEPARTAMENTO OPERATIVO									
CALIFICACIÓN	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO: 5	MEDIO: 4	BAJO: 3	ALTO: 0	MEDIO: 1	BAJO: 2	ALTO	MEDIO	BAJO
Hay rigurosos seguimientos al promedio de combustible usado por cada uno de los Buses, Busetas, y Microbuses					X		X		
En caso de tener excesivo uso de combustible, hay una investigación y sanciones al conductor				X				X	
Se tiene control y seguimiento al horario y cumplimiento de las mismas en las diferentes rutas				X			X		
En caso de incumplimiento de horarios de salida y llegada de la buseta hay sanciones para los responsables?			X				X		
Se tiene algún control para tratar de evitar la recolección de pasajeros en puntos no autorizados			X					X	
Se realiza algún informe que permita saber a la empresa la situación en el Departamento Operativo				X			X		
El servicio Público es básico corriente y se puede realizar paradas y	X						X		

Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2008), “Gerencia Estratégica”, Bogotá – Colombia, 3R Editores.

Capacidad Financiera: Calificación: Impacto Alto: 76%, Impacto Medio: 40% En el Departamento Financiero, en los aspectos de alto impacto se evidencian fortalezas debido a que se están haciendo labores que ayudan a entender la situación actual y futura de la empresa, lo cual crea una base por la cual la empresa se pueda guiar en sus metas y objetivos de corto y largo plazo. Esto es clave para un Gerente, para que pueda saber sus alcances y capacidades para obtener logros a corto y mediano plazo. Igualmente en los factores de impacto medio existen falencias claves como la falta de indicadores económicos que permitan demostrar la situación financiera de la empresa.

Departamento Sistemas: Calificación: Impacto Alto 60%, Impacto Medio 70% de efectividad en el Departamento de Sistemas lo cual es muy satisfactorio porque un Área de Sistemas eficiente permite que los otros departamentos se desenvuelvan bien, ya que se tiene seguridad que es confiable el sistema aplicado en la empresa. El ítem más importante es que mediante el Área de Sistemas se controla y se verifica que la información de lo reportado por los taquilleros sea verídica, lo cual da base a que se garantiza la buena facturación de los ingresos obtenidos operacionalmente.

Departamento Recursos Humanos: Calificación: Impacto Alto: 40%, Impacto Medio 48% de efectividad, lo cual quiere decir que en lo que compete a Recursos Humanos

poseen muchas debilidades. Una de las debilidades que probablemente es uno de los factores de motivación laboral más satisfactorios para los empleados son los incentivos salariales por rendimiento, pero en este caso los empleados no reciben ninguno. En este caso el empleado no se esforzará al máximo por lograr sus metas debido a que no tiene una motivación extra por cual hacerlo, lo cual afecta directamente a la organización.

Departamento Operativo : Calificación: Impacto Alto 48%, Impacto Medio 0% de efectividad en el Área Operativa lo cual es preocupante y se puede catalogar como una gran debilidad de Transportes Purificación debido a que estas actividades operativas ineficientes deterioran tanto como el servicio al cliente, como a la empresa directamente. Es grave debido a que la empresa se quiere diferenciar por el servicio al cliente y con una gestión operativa de un 48% en factores de impacto alto y 0% en factores de impacto medio, será un reto, debido a que 2 ítems claves de servicio al cliente como Incumplimiento de Horarios y Recolección de Pasajeros no Autorizados afectan directamente al cliente directo de Transportes Purificación, ya que algo primordial para un cliente es arribar a su destino lo más pronto y seguro posible y en esta ocasión no ocurre, y a la vez uno paga un monto de dinero por un puesto que le brinde comodidad durante todo el trayecto, pero puede haber incomodidad en los usuarios con la recolección de nuevos pasajeros no autorizados .

A la vez la empresa se ve afectada porque esa ineficiencia de operaciones ya que representa gastos que se podría reducir con ciertos nuevos controles, y por ende habría una oportunidad de reducción de costos interesante. El costo primordial para el sector transportador es la gasolina, como se puede ver en este caso, Transportes Purificación no tiene ningún control sobre el uso de la gasolina de sus busetas, lo cual es preocupante porque probablemente es el costo en el cual más se invierte y si habría una forma de controlarlo, sería satisfactorio para los resultados finales de la empresa.

A continuación se ven las calificaciones de las diferentes áreas por Impacto Alto y Medio.

Figura 6. Impactos Auditoría Interna



Fuente: Elaboración Propia

Se concluye que las áreas en que se tiene que seguir continuando una buena gestión son las de Contabilidad y de Sistemas, y las cuales se deben crear estrategias para mejorar el rendimiento de las áreas, son las de Recursos Humanos y especialmente el Departamento Operativo quien tiene muchas falencias que requieren una estrategia.

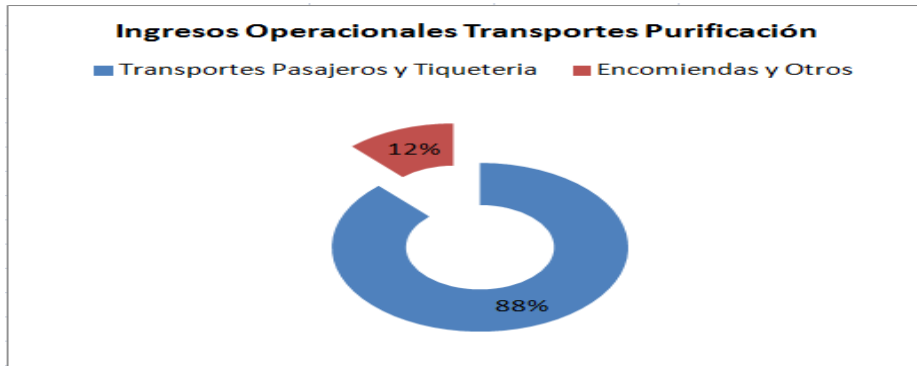
4.4.1 Situación Financiera:

En cuanto a los rendimientos que presenta Transportes Purificación podemos ver que tuvieron ingresos operacionales de \$ 5,373,190,000 pesos en el 2010 teniendo en cuenta sus 3 líneas de negocio como lo son transporte de pasajeros, tiquetería (cuando se vende el pasaje en las terminales de transporte), encomiendas (Transporte de paquetes o encargos de punto a punto) Y otros (pasajeros que se recogen fuera de la Terminal) esto se representó así: \$23,993,436 pesos de utilidad antes de impuestos.¹⁴

¹⁴ Estados Financieros desde año 2007 – 2010, suministrado por área financiera Transportes Purificación S.A.

La distribución de los ingresos en las líneas de negocio son mostrados en la siguiente gráfica que contiene los de transporte de pasajeros y tiquetería con un 88% y los de encomiendas y otros con el 12% restante.

Figura 7. Distribución Ingresos



Fuente: Elaboración propia con Estado de Resultados Transportes Purificación a 2010.

En cuanto a la situación financiera, la tabla 10 refleja el crecimiento desde el 2007 hasta el 2010 en ingresos y utilidades.

Tabla 13. Estado de Resultados Transportes Purificación

	2010	%	variacion	2009	%	variacion	2008	%	variacion	2007	%
Ingresos por ventas (tiquetería y transporte de pasajeros)	\$ 4.580	85,24%	-10,67%	\$ 5.127	87,97%	-26,48%	\$ 6.974	93,06%	17,39%	\$ 5.941	91,10%
Ingresos por encomiendas y otros	\$ 792	14,76%	12,98%	\$ 701	12,08%	34,81%	\$ 520	6,94%	-10,34%	\$ 580	8,90%
Total ingresos operacionales	\$ 5.373	100%	-7,82%	\$ 5.829	100%	-22,23%	\$ 7.495	100%	14,92%	\$ 6.522	100%
Costo de ventas	\$ 4.182	77,85%	-8,35%	\$ 4.563	-78,28%	-29,37%	\$ 6.460	86,19%	15,87%	\$ 5.575	85,48%
Utilidad bruta	\$ 1.190	22,15%	-6,00%	\$ 1.266	21,72%	22,44%	\$ 1.034	13,81%	9,19%	\$ 947	14,52%

Fuente: Estados Financieros desde año 2007 – 2010, suministrado por área financiera Transportes Purificación S.A.

En la tabla anterior se puede ver que a partir del 2008 la línea de negocio de transporte de pasajeros más importante no ha crecido. Por otro lado en la línea de negocio de encomiendas y otros ha venido en aumento desde el 2009 a pesar de haber tenido una baja

significativa en el año 2008. Los costos de venta han bajado en todos los años, pero los ingresos por ventas han bajado en una mayor proporción, es decir que las utilidades se han visto disminuidas hasta en un 6% en el año 2009-2010. Al ver que en los últimos años los ingresos operacionales tienen una variación relativa negativa, se debe tener en cuenta qué tipo de estrategias ha usado la organización a lo largo de estos años.

4.4.2 Ventaja Competitiva:

La ventaja competitiva que posee Transportes Purificación según el análisis está en la exclusividad de rutas, debido a que es la única empresa que posee una ruta directa de Bogotá hacia Purificación y viceversa, con buses, busetas y Microbuses intermunicipales a disposición de los habitantes de Purificación. La única competencia para la ruta de Purificación - Ibagué son Taxis de Velotax, quienes ofrecen un servicio de transporte con el mismo fin, que el de Transportes Purificación, aunque es más personalizado. Taxis Velotax maneja una estructura diferente de precios como se puede evidenciar a continuación:

Tabla 14. Comparativo Principal Competencia

ORIGEN- DESTINO	PROMEDIO TRANSPORTES PURIFICACION	VELOTAX, TAXIS	VARIACION %
DOLORES-BOGOTA	\$ 35.000	\$ -	
PRADO-BOGOTA	\$ 27.500	\$ -	
PURI-BOGOTA	\$ 22.500	\$ -	
SALDAÑA-BOGOTA	\$ 19.000	\$ -	
GUAMO-BOGOTA	\$ 16.500	\$ -	
ESPINAL-BOGOTÁ	\$ 15.000	\$ -	
MELGAR-BOGOTA	\$ 13.500	\$ -	
FUSA-BOGOTA	\$ 9.000	\$ -	
GIRARDOT-BOGOTA	\$ 16.500	\$ -	
PRADO-IBAGUE	\$ 13.500	\$ 14.000	3,6%
PRADO-ESPINAL	\$ 9.500	\$ 12.000	20,8%
IBAGUE-HONDA	\$ 13.500	\$ 16.000	15,6%
IBAGUE-ALVARADO	\$ 7.000	\$ 7.000	0,0%
IBAGUE-LERIDA	\$ 9.000	\$ 9.000	0,0%
IBAGUE-MARIQUITA	\$ 11.000	\$ 13.000	15,4%
NATAGAIMA-GIRARDOT	\$ 12.500	\$ -	

Fuente: Elaboración Propia.

Es una ventaja competitiva que aprovecha en primera instancia, destinando gran parte de su parque automotor y personal a esta zona lo cual hace que se tenga una disponibilidad grande para la prestación de servicio a los oriundos de Purificación.

Transportes Purificación destina el mayor número de horarios en la ruta Purificación – Bogotá, con 24 horarios, superando las demás, lo cual confirma que es la ruta más importante para la empresa, y Purificación – Ibagué cuenta con 14 horarios siendo la 3 ruta con más horarios. Esta ventaja competitiva es sostenible debido a que las demás empresas de Transporte de Pasajeros se enfocan más que todo a las ciudades a nivel nacional, que a municipios como Purificación, donde no les es atractivo debido al número de habitantes que es aproximadamente de 27,800, y por lo tanto no van a destinar gran parte de su parque automotor a una ruta que probablemente la relación de beneficio – costo no es atractiva en comparación con otras que tienen mayor afluencia de personas.

Además Transportes Purificación cuenta con 70 años de experiencia ofreciendo el Servicio de Transporte Municipal a los oriundos del Municipio de Purificación, lo cual es uno de los factores más relevantes para que una empresa sepa manejar su segmento de mercado.

Transportes Purificación posee Microbuses que hacen un vínculo particular con la comodidad de los pasajeros, esta clase de vehículos también es usado por otras empresas, pero se ha venido usando beneficios adicionales como el aire acondicionado en los viajes y televisor con películas. Esto para que la experiencia de los clientes sea mucho más placentera.

4.4.3 Recursos y Capacidades:

Los recursos que sostienen esta ventaja competitiva es el capital destinado a Purificación distribuido en su parque automotor y punto de venta en Purificación.

La competencia nuclear que se puede ver que tiene Transportes Purificación frente a la competencia que es difícil de imitar u obtener, es que la empresa tiene un completo conocimiento del perfil del ciudadano del Municipio de Purificación, lo cual aprovecha con la capacidad de ofrecer un servicio al cliente que se ajuste a la necesidad de dichos

ciudadanos. Es algo difícil de imitar debido a que es un comportamiento que se ha venido observando desde hace 70 años, desde que la empresa se fundó y por lo tanto no es algo que se adquiere con facilidad y con poco tiempo.

Podemos destacar la imagen corporativa que tiene la organización en Purificación, Tolima por la realización de eventos, apoyo a las administraciones y ayuda a fundaciones sociales. A pesar de ser un municipio con 27.873 habitantes según datos del censo 2005 DANE y ocupa el puesto 13 de los 47 municipios que hay en el Departamento de Tolima, puede ser un muy buen punto de partida para realizar planes de desarrollo. Al ser reconocida en distintos municipios del Tolima podemos decir que es una empresa que no es reconocida nacionalmente mucho, pero municipalmente es importante.

Existen recursos necesarios para satisfacer las exigencias mínimas en este mercado, entre ellos están los automotores, los edificios, los proveedores, los deudores y el capital. Para esta organización es importante las personas que componen el personal de la organización, el clima de la organización es un aspecto que se tiene en cuenta para alcanzar logros y ser más eficientes. Al tener este aspecto desarrollado la organización será difícil de imitar, ya que este aspecto viene de las mismas personas que aportan en esta organización.

Hay programas de capacitación para los conductores, estas actividades y procesos se realizan para satisfacer las exigencias mínimas de los clientes. Mejorando la forma en la que los conductores muestran la organización a las demás personas.

En Transportes Purificación existen proveedores con lazos fuertes con la gerencia, que hacen que tengan una situación favorable a la hora de negociar repuestos, accesorios y reparación para los vehículos de la organización. Al tener esta ventaja los precios son hasta de un 10% menor que lo habitual. (Datos suministrados por la gerencia 15 de abril 2012)

La organización posee taquillas en las principales terminales del país, factor que permite que sea mucho más fácil el contacto con la organización. Se puede decir que si una empresa de transporte de pasajeros quiere ser reconocida por sus clientes, debe poseer locales en las Terminales más importantes en donde cuente con rutas, así como Transportes Purificación,

debido a que se maneja una mayor afluencia de clientes. Transportes Purificación posee 15 locales en las diferentes plazas, en donde pueden tener acceso a la organización.¹⁵

5. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa que se quiere adoptar para la organización comenzará por la concentración de los esfuerzos hacia una línea de negocio previamente identificada. La línea de negocio de Transporte de Pasajeros es la parte fundamental en nuestro esquema a plantear. La idea es que la parte de encomiendas sea una forma de enriquecimiento paralelo a la actividad principal de la organización, es decir que la informalidad de las encomiendas siga por el momento como está y se concentren en la principal línea de negocio.

Igualmente es una estrategia corporativa sujeta a una Estrategia Competitiva y Operativa que

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA:

Las estrategias competitivas permiten tener conocimiento de cómo voy a competir en mi sector estratégico, y por lo tanto se deben tener acciones o planes que sustenten la forma en la cual voy a enfocar mis recursos, capacidades y esfuerzos hacia el cliente.

Planteamos la trayectoria 1 del reloj estratégico de Bowman, es decir una estrategia “Sin Filigranas”, que maneja un bajo precio con poco valor añadido. Según el análisis planteado en esta tesis se puede ver que los servicios ofrecidos por las empresas transportadoras de pasajeros son commodities debido a que el cliente no aprecia los beneficios de las ofertas de dichas empresas, lo cual hace difícil que se genere una fidelización con el cliente. Este comportamiento es consistente con los estudios realizados en las cinco fuerzas de Porter donde evaluamos que el poder de los compradores era alto y en los resultados de las encuestas donde la calidad del servicio en un

Por lo tanto al enfocarse en un precio y un valor añadido bajo se puede incurrir en un proceso que permita seguir y aumentar los clientes potenciales de Transportes Purificación,

¹⁵ Información suministrada por Gerencia, (Marzo 14 del 2012)

quienes se caracterizan por tener sensibilidad al precio. Lo anterior dicho soportado por las 100 encuestas que se hicieron tanto en el Departamento del Tolima, en Purificación e Ibagué y en Departamento de Cundinamarca en Bogotá, que arrojaron un 61% de preferencia por el precio en el momento de comprar un pasaje debido a que creen que la diferencia entre una u otra empresa es mínima y ofrecen los mismos servicios. Sin embargo para los trayectos de mayor longitud, la gente prefiere que sea un servicio bueno y cómodo, debido a que saben que tienen que destinar gran tiempo en el automotor para llegar al destino deseado. Al ver estas tendencias con estas encuestas se puede concluir que primero, todas las 7 rutas de Transportes Purificación son de trayectos cortos, donde el máximo es de aproximadamente 5 horas y 30 minutos, en la ruta Dolores – Bogotá, lo cual se considera como una ruta relativamente corta, y por lo tanto el consumidor no preferirá calidad y servicio frente al precio.

La empresa se quiere caracterizar por tener un servicio al cliente que marque diferencia pero no tiene claro que le dará esta diferenciación, ni cómo llegar a ella. Por un lado, creen que al tener el número de vehículos adecuados para obtener una mejor cobertura y una mejora significativa en la puntualidad de hora de salida de los buses, se contribuye con la satisfacción del cliente. Sin embargo, no es clara la relación que hay entre el número de buses y la puntualidad de estos porque se ha establecido que el 100%¹⁶ de los conductores no cumplen con el tiempo de las rutas y aproximadamente se demoran en cada trayecto un 33%¹⁷ adicional del tiempo esperado. Esto es evidente a pesar de que se hace mensualmente un rodamiento de rutas y horarios, que es el seguimiento que el jefe de operaciones hace para tener un control de las busetas y asignación de cada ruta, con estadísticas según el trayecto. Sin embargo, este control está siendo ineficaz, ya que no se ha podido encontrar el factor crítico de éxito en la operación que permita llegar al fondo del problema y plantear una solución permanente.

Al ver que Transportes Purificación tiene problemas con servicio al cliente, se concluye que es más efectivo hacer una estrategia de precio bajo, que en cambio mejorar la calidad

¹⁶ Datos suministrados por la gerencia el 26/08

¹⁷ Datos suministrados por la gerencia el 26/08

del servicio al cliente, debido a que se destina menor esfuerzo de parte de la empresa, como recursos, investigaciones y capital. Esta estrategia va permitir que la empresa se diferencia a partir del factor precio, y atraiga más clientes potenciales.

En Transportes Purificación según lo analizado anteriormente se ha venido implementando una estrategia de altos precios, ya que el 77% de las rutas que realiza la organización tienen tarifas superiores a la competencia. A la vez no ha logrado diferenciarse por ninguna competencia nuclear, es decir que marque la diferencia de la organización y cree un valor añadido en los clientes.

La estrategia puede ser tomada como una estrategia inicial que permitirá que la empresa tenga un mejor desempeño en el sector transportador, lo cual creará una posición estratégica atractiva, y por lo tanto en un futuro pueda ofrecer un precio bajo, pero con una calidad que sea igual o mayor que la de la competencia, que sería ideal para Transportes Purificación. Según el análisis de auditoría interna se puede ver que la falencia primordial está en el departamento operativo, donde se encuentran fallas de procesos vitales que impiden que el servicio sea de buena calidad, los cuales son el incumplimiento de horarios y la recolección de pasajeros no autorizados. Cuando existen fallas tan evidentes en una organización donde la imagen corporativa se filtra a través del servicio es importante prestar atención y realizar procesos de mejora que eleven los estándares de calidad.

Para realizar esta estrategia la idea es buscar ventas en volúmenes altos que soporten la estrategia, es decir que esta estrategia vendría ligada con campañas publicitarias agresivas enfocadas a mostrar que se tiene el mejor precio del mercado, esto creará la nueva cara y forma de la organización.

7. ESTRATEGIA OPERATIVA:

En el caso de Transportes Purificación se planteó una estrategia concéntrica para el mejoramiento en la línea de negocio de Transporte de Pasajeros, debido a que las encomiendas pueden ser un enriquecimiento adicional; se plasmaron 3 objetivos principales acerca del Manejo Operativo, Reinversión de Utilidades y Campañas Publicitarias, como lo vemos a continuación.

Tabla 15. Proyecto Estrategia Operativa

	Nombre del proyecto		
	<i>Mejoramiento manejo operativo</i>	<i>Reinversión de utilidad</i>	<i>Campañas publicitarias</i>
<i>Estrategia</i>	Desarrollo propio e interno de la organización soportado por el Departamento Operativo	Desarrollo propio e interno de la organización soportado por el Departamento Financiero	Outsourcing con empresa especializada en Mercadeo.
PROYECTOS	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3
<i>Mejoramiento Manejo Operativo</i>	Reducir costos de combustible en un 10%.	Cumplimiento de rutas con un 85 % de efectividad.	Implementar un sistema de control mensual
<i>Reinversion de Utilidad</i>	Realizar un fondo de inversión con la detención del 35% de utilidades.	Asignar el dinero del fondo a inversiones con un mínimo de 25% de retorno.	
<i>Campañas Publicitarias</i>	Aumentar el nivel de ventas en un 18% anualmente.	Aumentar el volumen de pasajeros en un 20% con respecto al año anterior	

Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2008), “Gerencia Estratégica”, Bogotá – Colombia, 3R Editores.

Tabla 16. Mejoramiento Operativo

Mejoramiento Operativo				
Tareas / Acciones para lograr la	Tiempo		Recursos Necesarios	
	En semanas	Metas		
Identificar Grupo Piloto para control de combustible, control y seguimiento de horarios y personal que realizará los informes mensuales.	3	Integrantes del grupo y ajustes de carga para liberar tiempo. Persona que realizará el informe mensual.	Tiempo destinado a localizar el aspirante	Salario Controlador de cumplimiento de horarios: \$ 700,000 mensuales Salario Controlador de Combustible: \$ 700,000 mensuales
Presentar informe para la junta directiva sobre las 3 principales iniciativas de mejora operativa: 1) Control y seguimiento del manejo de combustible. 2) Control y Seguimiento de cumplimiento de horarios de rutas. 3) Informes mensuales de los aspectos operativos.	2	Aprobación de la junta directiva de destinar los recursos para cada uno de los 3 objetivos.	Logística para definición de lugar, fecha y hora de reunión.	Impresión Propuesta: \$ 40,000
Implementar Objetivos Objetivo 1: Relizar el ejercicio práctico de recorrido de rutas observando el comportamiento del combustible en las 3 modalidades: Buses, Busetas y Microbuses Objetivo 2: Realizar compras e implementación de cámaras para todas las busetas, buses y microbuses observando el cumplimiento de los horarios de las rutas. Objetivo 3: Evaluar los aspectos más relevantes que entraran en el informe mensual operativo.	5	Objetivo 1: Análisis de estadísticas de consumo de combustible por cada una de las 7 rutas. Objetivo 2 : Análisis de registros de salida y llegada de los automotores. Objetivo 3: Modelo de informe semanal, de no más de 1 hoja, que permita indicar la situación actual, mejoras, errores a corregir, y estrategias para seguir mejorando.	Tiempo destinado a recorrer todas las rutas.	Combustible ejercicio práctico: \$ 4,500,000 aproximadamente. Costo Cámaras: \$ 15,000,000
Analizar los diferentes resultados de los 3 objetivos	4	Objetivo 1: Tabla por conductor de consumo de cada automotor en cada recorrido frente al promedio que debería consumir. Objetivo 2: Tabla por conductor que permita saber tiempo de llegada, tiempo de salida, para determinar tiempo destinado total de la ruta, y verificar si se cumplió con el itinerario establecido. Objetivo 3: Verificación de información vital para reportes y ver que mejoras se le pueden realizar al informe.	Apoyo de controladores de operaciones	\$ 0
Imponer sanciones, retroalimentaciones e incentivos sobre los resultados vistos. Objetivo 1: El 50% del exceso de gasolina que reporten los conductores en las diferentes rutas debiera ser pagado por cada uno. Incentivo salarial hasta del 10% más del salario mensual del conductor por cumplimiento de promedio adecuado de gasto de combustible. Objetivo 2: Descontar del 5% del salario por cada 3 incumplimientos de horarios. Objetivo 3: Mejorar el control de las rutas en un 10%.	4	* Después de estas sanciones drásticas, los conductores se acomoden a la nueva reglamentación de la compañía y haya únicamente un 5% de conductores que sufran estas sanciones. * Reducir los costos del combustible en un 10% mensualmente y mejorar el servicio al cliente. * Informe que resuma toda la información primordial que permita dar conocimiento de la situación actual del Departamento Operativo.	Tiempo destinado de departamento operativo para reportar todas las sanciones. Apoyo de controladores de operaciones.	\$ 2,500,000
TOTAL	18			\$ 23,440,000

Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2008), "Gerencia Estratégica", Bogotá – Colombia, 3R Editores.

Tabla 17. Campañas Publicitarias

CAMPAÑAS PUBLICITARIAS				
Tareas / Acciones para lograr la promesa básica	En semanas	Metas	Recursos Necesarios	
Identificar del grupo especializado en Mercadeo.	2	Integrantes del grupo de mercadeo para manejar las nuevas campañas publicitarias.	Buscadores electrónicos y búsquedas en directorios, prensa y radio. Apoyo de gerencia y junta directiva.	\$ 0
Definir del plan de trabajo con el grupo de mercadeo escogido.	1	Acuerdo económico como laboral e identificar objetivos deseados con el outsourcing de mercadeo.	Encontrar la empresa que este adecuada al presupuesto y a lo deseado por la organización. Apoyo de gerencia y junta directiva	Consultoria \$ 5,000,000 Publicidad \$20,000,000
Realizar Primera revisión de control de resultados	8	Informe del lanzamiento de las campañas publicitarias con análisis del impacto inicial que ha causado dicha campaña.	Haber realizado una buena elección con el outsourcing de mercadeo y haber tenido retorno de por lo menos 25% de la inversión. Apoyados por el Departamento de Contabilidad.	\$ 0
Realizar segunda revision de control de resultados	10	Análisis de evolución las campañas publicitarias están teniendo un buen resultado y estar entre las primeras 20 empresas transportadoras de pasajeros del Tolima.	Consultar estadísticas de empresas del Tolima para transporte de pasajeros y realizar encuestas en 3 Terminales de Transporte de las plazas mas importantes en las que presta el servicio la organización.	Encuestadores \$400,000 Transporte \$150,000
Evaluar resultado final	12	Informe con el impacto final de las campañas publicitarias y conocer cómo ven los clientes a la organización y el nuevo cambio de estrategia.	Encuestar a las personas en todas las plazas para ver los resultados; apoyados por el Departamento de Recursos Humanos.	Encuestadores \$850,000 Transporte \$550,000
	33			\$26,950,000

Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2008), “Gerencia Estratégica”, Bogotá – Colombia, 3R Editores.

Tabla 18. Reinversión de Utilidades

REINVERSIÓN DE UTILIDADES				
Tareas / Acciones para lograr la promesa básica	Tiempo En semanas	Metas	Recursos Necesarios	
Realizar informe con beneficios y costos a partir de la reducción de utilidades de cada socio del 35%.	3	Flujos de caja y de cambios en la situación financiera.	Información suministrada por socios y apoyo del Departamento Financiero.	Papelería \$ 50,000
Realizar una junta directiva para la explicación y aprobación del proyecto.	1	Comprensión de la junta directiva de Transportes Purificación de los impactos positivos y negativos del proyecto. Autorización de Junta Directa	Logística para definición de lugar, fecha y hora de reunión.	\$ 0
Identificar la persona encargada de manejar las reinversiones de utilidades.	1	Persona encargada y ajuste de cargas de trabajo.	Apoyo de Departamento de Recursos Humanos para selección de aspirante	\$ 1,300,000
Análizar posibilidades para invertir el dinero recolectado.	4	Análisis de rentabilidad de las opciones viables para invertir.	Apoyo del departamento financiero para saber presupuestos y recursos.	\$ 0
Presentar opciones de inversión a la Junta Directiva	1	Portafolio de inversión a aplicar.	Logística para definición de lugar, fecha y hora de reunión.	\$ 0
Invertir lo acordado en la reunion previa.	8	Constancia de inversión que permita buenos rendimientos financieros	Logística financiera para el desembolso del dinero	\$0
Evaluar el comportamiento de la inversión.	1	Porcentaje de rendimiento de la inversion fijado por la junta.	Análisis con Gerente, Junta Directiva y persona encargada de inversiones	\$0
TOTAL	19			1,350,000

Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2008), “Gerencia Estratégica”, Bogotá – Colombia, 3R Editores.

Tabla 19. Costos del Proyecto

Campañas Publicitarias	26.950.000,00
Reinversión Utilidades	1.350.000,00
Mejoramiento Operativo	23.440.000,00
TOTAL	51.740.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Se recomendaría a la organización sacar estos recursos por medio de la misma estrategia de reinversión de utilidades que ayudaría a financiar los proyectos que se aplicarían en consecuencia de este. Para los recursos faltantes es recomendable acudir a la venta de activos que superen los 15 años de antigüedad en la organización o en su defecto que no sean optimizados. Así mismo no solo se haría una reestructuración en la forma de hacer las actividades si no que se aprovechara de una manera correcta todos los recursos que posee la organización. Esta estrategia contribuirá con la reducción de costos en el manejo operativo, partiendo del hecho que la gasolina es el costo operacional más costoso, es decir que con la herramienta aconsejada se reducirán los costos que podrán generar mayor flujo de efectivo para la empresa, lo cual ayudará a financiar esta estrategia de tal manera que para los socios sea mucho más factible aceptar dicha propuesta.

ANEXOS

Anexo A. Guía entrevista perfil de los clientes

- **MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA**
- 1) EDAD
- 2) ESTRATO ECONÓMICO 1 2 3 4 5
- 3) FRECUENCIA DE VIAJE A) SEMANAL B) QUINCENAL C) MENSUAL D) SEMESTRAL
- 4) MOTIVO PRINCIPAL DE ESCOGENCIA EN TRANSPORTE
A) PRECIO B) COMODIDAD C) SERVICIO D) FRECUENCIA HORARIOS DE SALIDA

Anexo B. Leyes de Colombia en el transporte intermunicipal

La regulación por la cual las empresas deben crearse y seguir condiciones lo dicta el Ministerio de Transportes, así como los siguientes puntos planteados:

En cuanto a las rutas en las que puede operar una Empresa de Transporte de Pasajeros se da a partir de un concurso de concesión, y para esto las empresas deben cumplir unos mínimos requerimientos financieros (capital de la empresa), y Experiencia en el desarrollo de actividades dentro del país. El concurso de concesión es evaluado con los siguientes criterios:

- Tarifas por debajo de las propuestas por el Ministerio de Transportes.
- Garantía de ingreso optimo para clasificar a la concesión.
- Procedimientos de Ajuste de Tarifas.
- Contrato de vinculación con los propietarios del Vehículo.
- Cumplir con requisitos técnicos de Seguridad.
- Tener patrimonio Líquido Mínimo.

El concurso de concesión es ganado por aquella empresa que tenga y ofrezca la mejor oferta frente a las demás. El Ministerio de Transportes exige tener licencia de tránsito, contrato de vinculación y tarjeta de operación respectiva. Las tarifas que manejan las Empresas de Transporte tienen un piso en la fijación de tarifas predeterminado por el Ministerio de Transportes, más sin embargo respetando esta norma pueden tener la libertad para fijar sus tarifas ofrecidas a los consumidores.¹⁸

Anexo C. Sociedades Disueltas y Constituidas según actividad económica.

Cuadro 2.4.3.1. Tolima. Sociedades disueltas, según actividad económica 2009 – 2010

Actividad económica	2009		2010		Variación valor	
	Número	(Millones de pesos)	Número	(Millones de pesos)	Absoluta	Porcentual
Total	141	5.974	144	17.818	11.844	198,3
Agropecuaria	10	149	7	420	271	181,9
Explotación de minas	0	0	1	14	14	-
Industria	12	122	10	444	322	263,9
Electricidad, gas y agua	1	500	1	12.171	11.671	2.334,2
Construcción	9	86	9	129	43	50,0
Comercio	50	3.406	38	684	-2.722	-79,9
Transporte	19	501	15	139	-362	-72,3
Seguros y finanzas	3	4	5	22	18	450,0
Servicios	37	1.206	58	3.795	2.589	214,7

Fuente: “Informe de Coyuntura Económica Regional”, (2010), [En Línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/tolima_icer__10.pdf

Cuadro 2.4.1.1. Tolima. Sociedades constituidas, según actividad económica 2009 – 2010

Actividad económica	2009		2010		Variación valor	
	Número	(Millones de pesos)	Número	(Millones de pesos)	Absoluta	Porcentual
Total	375	18.461	504	26.004	7.543	40,9
Agropecuaria	28	6.273	42	2.708	-3.565	-56,8
Explotación de minas	5	1.140	7	1.424	284	24,9
Industria	24	657	37	929	272	41,4
Electricidad, gas y agua	4	777	1	250	-527	-67,8
Construcción	21	928	41	1.826	898	96,8
Comercio	114	3.253	134	5.942	2.689	82,7
Transporte	31	587	29	1.611	1.024	174,4
Seguros y finanzas	4	49	5	73	24	49,0
Servicios	144	4.797	208	11.241	6.444	134,3

Fuente: “Informe de Coyuntura Económica Regional”, (2010), [En Línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/tolima_icer__10.pdf

¹⁸ “Diagnostico del Sector de Transportes”, (Agosto del 2006), Recuperado el 16 de Febrero, [en línea], disponible en: http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/124001000/06-1-6169/DA_PROCESO_06-1-6169_124001000_38080.pdf

BIBLIOGRAFÍA:

Información Suministrada por Gerencia Transportes Purificación.

Recuperado el 29 de Enero, [en línea], disponible en:

http://www.minminas.gov.co/minminas/hidrocarburos.jsp?cargaHome=3&id_categoria=159&id_subcategoria=465

Comité Automotor – Econometría S.A”, (2007 al 2011), [En Línea], disponible en:

<http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20Office/reporte%20de%20prensa%20diciembre%202011.xls>

Recuperado el 22 de Marzo, [en línea], disponible en:

<http://www.publimotos.com/informesdemotocicletasvendidas/>

Informe de Coyuntura Económica Regional”, (2010), [En Línea], disponible en:

http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/tolima_icer__10.pdf

Serna Gómez, Humberto. (2008), “*Gerencia Estratégica*”, Bogotá – Colombia, 3R Editores.

Recuperado el 14 de Febrero, [en línea], disponible en:

http://www.terminaldetransporte.gov.co/home/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=6

Recuperado el 29 de Enero, [en línea], disponible en:

http://www.minminas.gov.co/minminas/hidrocarburos.jsp?cargaHome=3&id_categoria=159&id_subcategoria=465

“*Variaciones Porcentuales IPC*”, (1997 – 2012 Marzo), Recuperado el 29 de Enero, [en línea], disponible en:

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=76

David, Fred R. (2008), “*Conceptos de Administración Estratégica*”. 11ª Ed. Pág 163

Recuperado el 12 de Enero, [en línea], disponible en:

<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=66&Tipo=2>

“*Diagnostico del Sector de Transportes*”, (Agosto del 2006), Recuperado el 10 de Febrero, [en línea], disponible en: http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/124001000/06-1-6169/DA_PROCESO_06-1-6169_124001000_38080.pdf

Recuperado el 23 de Enero, [en línea], disponible en:

<http://www.cooperacioninternacional.com/descargas/laseguridadenlascarreterasdeColombia.pdf>

“*Transporte en Cifras Versión 2010*”, Recuperado: 25 de Marzo, [En Línea], disponible en:
http://www.supertransporte.gov.co/super/phocadownload/Estadisticas/Sector_Transporte/1_TRANSPORTE%20EN%20CIFRAS%202010.pdf

Recuperado el 12 de Febrero, [en línea], disponible en:
<http://www.redcolombiana.com/mipais/departamentos/tolima.asp>

Recuperado el 29 de Enero, [en línea], disponible en:
http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/tolima_icer__10.pdf

Mintzberg, Henry. (2002) “*El Proceso Estratégico*”. Ed.Europea.

David, Fred R. (2008), “*Conceptos de Administración Estratégica*”. 11ª Ed.

Grant, Robert Morris. (2010), “*Contemporary Strategy Analisis*”. 7a Ed.

Porter, Michael E. (1998) “*Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*”. 1ª ed.

Fuente: Serna Gómez, Humberto. (2008), “*Gerencia Estratégica*”, Bogotá – Colombia, 3R Editores.