

**Plan estratégico para la empresa Expreso Valle de Atriz
S.A. en la Ciudad de San Juan de Pasto
2025 – 2027**

Marco Alberto Miranda Narváez

**Universidad CESMAG
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
San Juan de Pasto
2025**

**Plan estratégico para la empresa Expreso Valle de Atriz
S.A. en la Ciudad de San Juan de Pasto
2025 – 2027**

Marco Alberto Miranda Narváez

**Proyecto de grado presentado bajo la modalidad de: monografía para optar
el título de Administrador de Empresas**

**Universidad CESMAG
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
San Juan de Pasto
2025**

Contenido

	Pág.
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	9
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.3.1. Descripción del problema	11
1.3.2. Formulación del problema	11
1.4 OBJETIVOS	11
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
1.5 JUSTIFICACIÓN	11
1.6 VIABILIDAD	12
1.7 DELIMITACIÓN	13
2. MARCO REFERENCIAL	14
2.1 ANTECEDENTES	14
2.2 MARCO CONTEXTUAL	17
2.2.1 Macro contexto	17
2.2.2 Micro Contexto	19
2.2.3 Reseña Histórica:	21
2.3 MARCO LEGAL	23
2.4 MARCO TEÓRICO	29
2.5 MARCO CONCEPTUAL	43
3. METODOLOGÍA	45
3.1 PARADIGMA	45
3.2 ENFOQUE	45
3.3 METODO	45
3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45

3.5 Población y muestra	45
3.5.1 Población.	45
3.5.2 Muestra	45
3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
3.6.1 Primarias.	46
3.6.2 Secundarias	46
3.6.3 Terciarias	46
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A.	49
4.1.1 Tabulación de la encuesta realizada al personal de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A.A	49
4.1.1. Resultados entrevista gerencia empresa expreso Valle de Atriz S.A.	56
4.1.1.1. Competitividad intensiva	56

4.1.1.2. Incertidumbre	56
4.1.1.3. Riesgos y recompensa	57
4.1.1.4. Postura estratégica	57
4.1.1.5. Enfoque	57
4.1.1.6. Control	58
4.1.1.7. Orientación	58
4.2 ANÁLISIS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE MATRICES	60
4.2.1. Análisis de capacidades	60
4.2.1.1. Capacidad gerencial	60
4.2.1.2. Capacidad competitiva	63
4.2.1.3. Capacidad financiera	63
4.2.1.4. Capacidad de talento humano	63
4.2.2. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)	65
4.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	68
4.2.4. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	69
4.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	70
4.2.6. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).	71
4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	72
4.3.1. Matriz de Vulnerabilidad	73
4.3.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	0
4.3.3. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)	75
4.3.4. Matriz Interna y Externa (IE)	76
4.3.5. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)	77
4.3.6. Matriz de la Gran Estrategia (GE)	78
4.3.7. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	79
4.4 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	81
EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A	
4.4.1. Misión	81
4.4.2. Visión	81

4.4.3. Principios corporativos	82
4.4.4. Políticas	82
4.4.5. Procesos claves	83
4.5 ESTRATEGIA QUE PERMITA A LA EMPRESA ALCANZAR SUS METAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS.	84
4.5 PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A.	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	91

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Antecedentes	14
Tabla 2. Formato matriz POAM	37
Tabla 3. Formato matriz MEFI	38
Tabla 4. Formato matriz MEFE	40
Tabla 5. Formato matriz DOFA	42
Tabla 6. Formato matriz MPC	43
Tabla 7. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)	65
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	68
Tabla 9. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	69
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	70
Tabla 11. Matriz De Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA).	71
Tabla 12. Matriz de Vulnerabilidad	72
Tabla 13. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	73
Tabla 14. Posición de participación relativa del mercado	75
Tabla 15. Resultados Ponderados	76
Tabla 16. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)	77
Tabla 17. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)	80
Tabla 18. Plan Operativo	85

Lista de graficas

	Pág.
Gráfica 1. Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa	49
Gráfica 2. Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la estructura organizacional de la empresa	50
Gráfica 3. Distribución porcentual en cuanto al conocimiento de cómo se lleva a cabo la publicidad de la empresa	50
Gráfica 4. Distribución porcentual en cuanto a capacitaciones	51
Gráfica 5. Distribución porcentual en cuanto a la realización de reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la empresa y trabajadores	51
Gráfica 6. Distribución porcentual en cuanto atipo de incentivos que recibe por su trabajo	52
Gráfica 7. Distribución porcentual en cuanto a la realización de evaluación periódica del desempeño de los colaboradores	52
Gráfica 8. Distribución porcentual en cuanto a la existencia de canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo	53
Gráfica 9. Distribución porcentual en cuanto asi se suministra elementos de protección personal según los factores de riesgo	53
Gráfica 10. Distribución porcentual en cuanto a la implementación de planes estratégicos de servicios	54
Gráfica 11. Distribución porcentual en cuanto a la realización de planes de acción coherente y adecuada para posicionarse en el gremio transportador	54
Gráfica 12. Distribución porcentual en cuanto a reconocimiento de las ventajas de sus productos o servicios frente a la competencia	55
Gráfica 13. Distribución porcentual en cuanto así los servicios cuentan con su propia imagen corporativa	55

Gráfica 14. Matriz de Vulnerabilidad	73
Gráfica 15. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	74
Gráfica 16. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)	75
Gráfica 17. Matriz Interna Externa (IE)	76
Gráfica 18. Matriz de la Gran Estrategia	78

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa de Nariño	18
Figura 2. Mapa de Pasto	19
Figura 3. Flota de transporte Expreso Valle de Atriz S.A	21
Figura 4. Personal de transporte Expreso Valle de Atriz S.A	22

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS	92
Anexo B ENTREVISTA GERENCIA EMPRESA EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A.	94
Anexo C TABULACIÓN ENCUESTA A TRABAJADORES	101

1. Problema de la investigación

1.1 Tema de investigación

Plan estratégico

1.2 Línea de investigación

GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD: Esta línea busca impulsar la generación de empresa y la solución de los problemas referentes a la gestión empresarial, innovación y competitividad con el fin de estimular el desarrollo y crecimiento económico de la región.

1.3 Planteamiento del problema de investigación

1.3.1. Descripción del problema. Expreso Valle de Atríz inicia sus labores hacia 20 años de creación y funcionamiento de la empresa, desde su momento de creación el 9 de marzo de 1995, inscrita ante la notaria segunda bajo el número 5552 del libro IX. Hoy en día la Empresa cumple 20 años de constituida y siempre se ha caracterizado por cumplir los estándares de calidad tanto para nuestros socios como los clientes externos.

La empresa en el desarrollo de sus actividades, siempre se ha caracterizado por encontrarse a la vanguardia con relación al Talento Humano, el parque automotor en su funcionamiento asciende a un 97%, para dar cumplimiento al contrato de administración celebrado con los propietarios de los vehículos, para cambiar de modelo cada 5 años, con vehículos último modelo en este caso encontramos el parque automotor comenzó con Micro Buses y en el momento cuenta con los últimos modelos del mercado, para satisfacción y seguridad de nuestros clientes.

Actualmente la administración, en colaboración de la Junta Directiva decidió

invertir en los lotes de propiedad de la Empresa cerca al Terminal de Transportes de Pasto S.A. cerrando y pavimentando el piso, con el fin de generar ingresos adicionales para la organización. Además se proyectó la construcción para el funcionamiento de las oficinas en corto tiempo y mirar que clases de actividades se realizan con las oficinas que Expresa Valle de Atriz tiene ubicado en la Terminal de Pasto¹.

Actualmente la Empresa Expreso Valle de Atriz S.A. no desarrolla diferentes actividades dentro de su administración, por tal motivo que muchas de sus decisiones son empíricas para resolver soluciones a los problemas presentados en las áreas de la empresa, siendo estas recurrentes en los diferentes días, así mis los empleados realizan sus actividades por separado y no con el fin de conseguir un objetivo común.

¹ EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A. Informes de gestión, año 2016. 3p.

En el área operativa de la empresa encontramos que está conformada por el Jefe Operativo, conductores, Jefe de patio y supervisor, estableciendo así la no jerarquización y con llevando con ello el no logro de su misión como las políticas de calidad, priorizar sus problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y prioridad.

Se determina también que en relación a la competencia es muy fuerte ya por ser una empresa líder en el mercado del transporte de pasajeros; las diferentes competencias buscan la forma de acabar con ella, se destaca también la corrupción por parte de las taquillas y conductores directos quienes se prestan para acolitar en la negociación de los pasajeros, siendo estos más económicos por lo autorizado por parte de la gerencia de la empresa.

También se destaca en el área operativa de la empresa, falencias al momento de en turnar los vehículos Pasto-Ipiales, Ipiales-Pasto; Pasto-Tuquerres y Tuquerres-Pasto; tal motivo se analiza que algunos de estos vehículos trabajan más que los otros y también pierden ventajas tanto de descanso del conductor como en los ingresos económicos del vehiculó, contando con un parque automotor de 27 vehículos.

Mas sin embargo la empresa ha logrado mantenerse en el mercado departamental, gracias a su esfuerzo diario del personal de esta, sin embargo el alto crecimiento de empresas competidoras y las mismas condiciones de alta exigencia entorno demandan cada vez mayor agilidad en responder a los desafíos del entorno, para lo cual resulta necesario identificar los factores y falencias que impiden a la empresa Expreso Valle de Atriz S.A. lograr a un una mejor posición competitiva.

Por otro lado también se analiza un déficit en las oficinas administrativas y en especial del área financiera y contable, donde la empresa tiene grandes

compromisos pero con muy poco personal, haciendo así que el trabajo de la contadora requiera mucho más tiempo de compromiso con la empresa, por ende la empresa requiere hacer un plan donde se analice y se proponga mayor personal pero altos costos en su nómina laboral.

Cabe resaltar que las condiciones mencionadas, sumadas a la falta de concientización de la dirección acerca de la importancia de la función organizativa y planificadora, y su aporte a las demás funciones operativas, pueden llevar a la empresa a perder competitividad en el mercado de pasajeros por carretera en el departamento de Nariño y desaprovechar las oportunidades. En otras palabras, la empresa EVA S.A. se encuentra en un panorama muy aceptable en su ambiente del gremio transportador y al mismo tiempo atractivo en el entorno externo.

Por esta razón es importante elaborar un plan estratégico para la empresa Expreso Valle de Atriz S.A., que permita realizar las diferentes estrategias tanto de evaluación como su ejecución; facilitando la toma de decisiones, donde se establezca a cabalidad las tareas a cumplir desde los diferentes cargos y sobre todo desde el área operativa donde más falencias se encuentran, dando a conocer a cada empleado el logro de sus objetivos, enfocado al crecimiento propio, de la empresa y de sus usuarios, llevando así al desarrollo y sostenibilidad dentro de su sector.

1.3.2. Formulación del problema. Con que elementos administrativos debe contener la formulación de un plan estratégico para la empresa Expreso Valle de Atriz S.A. localizada en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general. Elaborar un plan estratégico para la empresa Expreso Valle de Atriz S.A. ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto comprendido entre el periodo 2025

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A.
- Realizar un análisis mediante la aplicación de matrices como: POAM, PCI, MEFI, MEFE, DOFA, MPC o IE, entre otras.
- Realizar el direccionamiento estratégico de la Empresa EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A
- Construir estrategias que permitan a la empresa alcanzar sus metas y objetivos propuestos.
- Proponer un plan de acción para la empresa EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A.

1.5 Justificación

Teniendo en cuenta a los diferentes cambios y continuos que se enfrentan las empresas en la actualidad y en especial los del gremio transportador de pasajeros por carretera en el país y por ende en el departamento de Nariño, es importante utilizar metodologías que proporcionen técnicas o herramientas que apoyen la labor empresarial según el medio en el cual se desempeña.

Implementándose así el plan estratégico donde se constituya en el las tareas fundamentales desde la gerencia, sirviendo desde este punto los trazos necesarios y medidas por donde deben marchar los distintos mecanismos de la empresa, dando lugar que el proceso de planeación estratégica, permita involucrar en un solo ejercicio todos los aspectos organizacionales, siendo esto parte integral de la formación gerencial.

También se detalla en esta investigación que la empresa Expreso Valle de Atriz S.A. se encuentran elaborados conceptos teóricos que permiten evaluar de manera detallada las variables identificadas como claves tanto a nivel interno y externo de la empresa y así también se puede analizar los impactos positivos y negativos de le empresa, también se puede determinar cómo se encuentra ubicada la empresa frente de sus competencias sirviendo de estrategias convenientes para mejorar su posicionamiento.

Ayudando en la aplicación del plan estratégico en Expreso Valle de Atriz S.A., y permitiendo apalancar las fortalezas, por ende, a detectar las debilidades, que puedan tener gran repercusión en la empresa; siendo así útil al implantar un control de la gestión con el propósito de aprovechar las oportunidades y enfrentar eficientemente las amenazas del medio y en especial del gremio transportador de pasajeros por carretera.

Analizando las diferentes técnicas que se pueden implementar en la empresa esto ayudara a favorecer que la toma de decisiones sean acertadas para anticiparse al futuro y a las competencias tan desleales que se viven en este medio, creando alternativas de crecimiento para la empresa, reduciendo en beneficios reales para sus clientes internos y externos en un entorno cambiante y cada día más complejo como es en la actualidad nuestro país. Permitiendo que el plan estratégico integre todos los conocimientos adquiridos en la administración, las finanzas el talento humano y con importancia desde el área operativa donde crece sus rendimientos económicos o la razón de ser de la empresa.

1.6 Viabilidad

El proyecto es viable a razón de que busca identificar características particulares de la organización y de los equipos que interactúan en ella. Contando con recursos físicos, económicos y humanos; y fuentes de información primarias, permitiendo desarrollar la siguiente investigación, teniendo en cuenta como fuente primaria a la aplicación de encuestas a la totalidad de trabajadores de la empresa EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A. y la observación directa. De acuerdo a las fuentes de información secundarias serán las diferentes teorías abordadas con la aplicación de las matrices, también se hace necesario la revisión de documentos propios de la empresa, además del investigador, docentes, jurados y asesores de la I.U. Cesmag.

Contando también con la ayuda institucional como. Computadores, laboratorio, video ben, semillero de investigación por la I.U. Cesmag y también con infraestructura física como financieros.

1.7 Delimitación

El proyecto de la investigación denominado “*PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A. EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO 2018 – 2020*” se llevará a cabo en las instalaciones de este establecimiento ubicado en la Calle 18ª No. 7E – 25 Barrio Madrigal, Oficina 207 Terminal de Transportes de Pasto S.A., el presente estudio se tendrá proyectado realizar durante el primer periodo del año 2025 y el primer periodo del año.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

En este marco se hace referencia a estudios o proyectos de investigación previos relacionados con el tema de investigación del presente proyecto, los cuales servirán de guía, complementando los conocimientos en la organización para la respectiva empresa, los más convenientes y pertinentes se encuentran a continuación

Tabla 1. Antecedentes

INVESTIGACION	TÍTULO MONOGRAFÍA	AUTORES	AÑO	CONCLUSIONES	OBJETIVO GENERAL	APORTE
			2014			

REGIONAL	Plan de mejoramiento para la empresa Gaseosas la Cigarra en el municipio de Pasto.	LEIDY ARTEAGA ROSERO Y JOHANA ELIZABETH CRIOLLO CHICAIZA	La empresa gaseosas la Cigarra al ser propia de la región es acogida por muchos de los habitantes de municipio de Pasto, lo que ha permitido considerarse como una de las empresas líderes dentro de este mercado.	Elaborar un plan de grado es importante ya que la empresa produce y comercializa bebidas; siendo una empresa regional que tiene un posicionamiento y aceptación en la región, la importancia de esta propuesta radica en que se puede visualizar en cuales han sido las dificultades de la empresa nariñense que ha tenido para la comercializar del producto por fuera de Nariño.
			Actualmente la empresa no se maneja una adecuada política de mercado, lo que puede ocasionar que los productos sean desplazados por los de la competencia, esta no cuenta con una imagen adecuada en la presentación de sus productos, siendo poco atractiva a la vista de los consumidores.	Gaseosas la Cigarra maneja una política de distribución que ha permitido llegar únicamente a lugares de la región y aprovechando nichos de este mercado para que los consumidores tengan la facilidad de
PASTO IU CESMAG			Así como también se ha implementado el ingreso a los mercados nacionales lo que obliga a las gaseosas la Cigarra una atención pronta en este aspecto, puesto que se puede presentar una desaparición total de la empresa.	

					acceso al producto y bebidas de diferentes sabores.
--	--	--	--	--	---

2014

NACIONAL	Diseño de un plan estratégico para la cooperación de transportadores nariñenses S.A.	LIDIA ESPERANZ BASTIDAS Y MARTHA ADRIANA GONZÁLEZ NARVÁEZ.	Después de observar lo que plantearon los autores se puede incorporar en el plan estratégico a realizar como un enfoque para que el gerente pueda controlar y evaluar, buscando que la información sea oportuna para obtener un nuevo enfoque para que sus directivos puedan conducirla de tal manera que aseguren una mayor viabilidad y progreso de datos.	Como objetivo principal, la empresa manifiesta que este diseño puede ser considerado como un plan puesto que tienen que ver con actividades futuras, que requieren e imaginación y además forman parte integral de las actividades de planeación. De igual manera en este documento se plantean políticas, programas, estrategias, medios de control que son fundamentales para la optimización de casa una de las actividades, que se verá reflejado en el resultado global de la empresa.	Concluyeron que después de haber realizado el estudio de la administración se lleva en forma adecuada y ajustada a las necesidades que este tiene de acuerdo con la actividad que en ella se realiza de manera interesante , ya que como producto de la investigación realizada, se identificaron los procesos y procedimientos que se requieren para la gestión financiera de la empresa, tales como: estudio y análisis de los estados financieros, información pertinente para la administración del capital de trabajo, la administración del efectivo e
----------	--	---	--	---	--

los productos y inventarios.
servicios que
ofrece la
empresa y
proponer
estrategias de
mejoramiento
que permitan a
través del
tiempo una
cultura de
servicio al
cliente”.

		2015		
INTERNACIONAL	El sector transporte de		Lograr que los productos que de aquí se exportan,	El transporte de carretera es el principal modo Concluyendo en establecer un nicho de

UNIVERSIDAD DE CHILE	cargas terrestres en Chile: una propuesta de reforma a la luz de la experiencia internacional	SAAVEDRA LÓPEZ, FRANCISCA	tengan un costo total lo suficientemente bajo para competir adecuadamente en los mercados extranjeros.	de transporte de cargas en Chile, por lo que toda política que se oriente a disminuir los costos y a hacer más eficaz y eficiente la industria tendrá un fuerte impacto en el beneficio social del país.	mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar el origen de sus actividades.
			El estudio realizado con esta empresa busca reformar el actual sistema administrativo para un mejor funcionamiento y desarrollo de las actividades de la misma, con miras a lograr un óptimo desarrollo de las actividades de la social economía, una vez analizado los problemas administrativos de la empresa, se busca obtener soluciones que permitan mejorar el funcionamiento, señalando los planes y programas encaminados al cumplimiento de objetivos empresariales y con el fin de lograr metas propuestas que conlleven a un mejor desarrollo dentro de la economía de la región.	También se busca reformar el actual sistema administrativo para un mejor funcionamiento y desarrollo de las actividades de la social y económico. Una vez analizados los problemas administrativos de la empresa, se buscan obtener soluciones que permita mejorar el funcionamiento, señalando los planes y programas encaminados al cumplimiento de sus objetivos empresariales y con el fin de	

lograr metas
propuestas que
conlleven a un
mejor desarrollo
dentro de la
economía.

Fuente: La presente investigación, 2018.

2.2 Marco contextual

2.2.1 Macro contexto.

El Departamento de Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; Cuenta con una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2.9 % del territorio. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico, el departamento de Nariño está dividido en 64 municipios, 230 corregimientos.

En el territorio del departamento de Nariño se distinguen tres regiones fisiográficas, correspondientes a la llanura pacífica, la región andina y la vertiente amazónica. La llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdivide en el andén aluvial o zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la cordillera Occidental.

La región andina, el rasgo más sobresaliente del departamento, al penetrar la cordillera de los Andes forma el nudo de Los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles (4.718 m), Cumbal (4.764 m), Azufral (4.070 m), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera Centro - Oriental que presenta el altiplano de Túquerres

- Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 m) y Doña Juana(4.250 m). La hidrografía del departamento de Nariño está constituida por dos vertientes: la vertiente del Pacífico, que comprende los ríos Patía, Guáitara, Mayo, Juanambú, Pasto, Iscuandé, Mira y Mataje, y la vertiente del Atlántico formado por los ríos Guamuez, Churuyaco, San Miguel, Patascoy, Afiladores y Lora.

El relieve permite que el departamento de Nariño disfrute de temperaturas cálidas, templadas, frías, de páramo y del casquete glacial. Las lluvias en el área interandina son superiores a los 3.000 mm, disminuyendo en el altiplano nariñense donde son inferiores a los 1.000 mm; en el piedemonte amazónico las lluvias son superiores a los 4.000 mm.

La economía del departamento de Nariño está sustentada en la prestación de

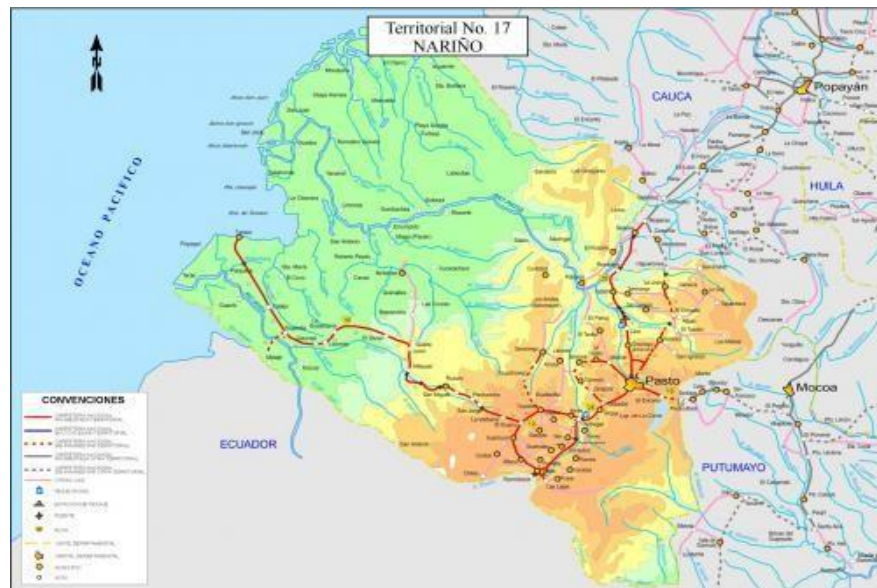
servicios bancarios, comerciales y de **transporte**, le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, fríjol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico”²

El gremio transportador de pasajeros por carretera juega un papel muy importante dentro de la economía del departamento, cubriendo las necesidades de desplazamiento, tanto en los municipios, como corregimientos más alejados de la capital Nariñense, permitiendo así que todos los actores involucrados con este

² DANE. Departamento de Nariño. Toda Colombia La cara amable de Colombia. (26 de Noviembre de 2017). Bogotá, D.C. (en línea). www.todacolombia.com (consultada: 18 de Febrero de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/narino.html>

gremio ayuden al desarrollo y competitividad del mismo en relación con otros sectores.

Figura 1. Mapa de Nariño



Fuente: https://www.google.com.co/search?q=mapa+de+nari%C3%B1o&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiO1OOS5urTAhVDyyYKHSiRAFUQ_AUIB&biw=1366&bih=638#imgsrc=bVmJwgMX5tsAVM:

Existen varias vías en el territorio del departamento, una de las más importantes es la carretera Panamericana que cruza el departamento de sur a norte entre Ipiales y Taminango y comunica al sur con la república del Ecuador. Otra es la carretera al mar que une a Tuquerres con Tumaco. Hacia el oriente existen carreteras que llevan de Pasto al valle del Sibundoy y Mocoa; y de Ipiales a Orito. Carreteras secundarias conectan a la capital con poblaciones como La Unión, La Cruz y mediante una carretera circunvalar al volcán se comunica con los municipios de Yacuanquer, Consacá, Sandoná y La Florida. En la zona costera, debido al abandono de esta región por parte del estado, el transporte principalmente es fluvial.

El departamento cuenta con el Aeropuerto Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí en la región de Cano, a 35 km de Pasto, el aeropuerto San Luis en el municipio de Ipiales, el aeropuerto La Florida en Tumaco y el pequeño aeropuerto del municipio de Mosquera en la costa del Pacífico.

Vía marítima el departamento tiene acceso principalmente a través del puerto de Tumaco que consta de un muelle de 310 metros de largo y 25 metros de ancho, incluye un puerto pesquero y un amarradero flotante para Buques-tanques desde 25.000 hasta 100.000 DWT y un Calado para maniobra 100" (30m). Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía así como poblaciones costeras sobre el océano Pacífico realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones³.

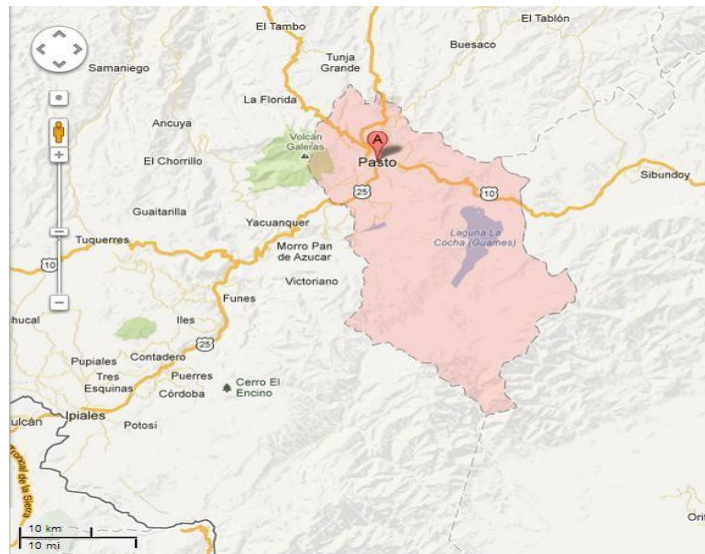
³ Ibíd., p.

2.2.2 Micro Contexto

Pasto es un municipio colombiano, capital del departamento de Nariño. La cabecera municipal tiene el nombre de San Juan de Pasto.

Ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. La ciudad de Pasto es también conocida como «Ciudad sorpresa de Colombia».

Figura 2. Mapa de Pasto



Fuente: https://www.google.com.co/search?q=mapa+de+nari%C3%B1o&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiO1OOS5urTAhVDyyYKHSiRAFUQ_AUIB_igB&biw=1366&bih=638#tbm=isch&q=mapa+de+pasto

El nombre del municipio y de la ciudad se origina en el nombre del pueblo indígena de los Pastos, Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra, que habitaba el altiplano Carchi-Ipiiales a la llegada de los conquistadores españoles.

El nombre oficial del Municipio es Pasto, y su cabecera municipal que

corresponde al área urbana se conoce como San Juan de Pasto, en honor a su patrono San Juan Bautista.

En el municipio el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad.

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Para desarrollo de la actividad comercial, principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

Demografía La zona urbana (cabecera municipal) cuya población censada en 2005 era de 312.759 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la Región Pacífica después de Cali.

La población total del municipio (Urbana y rural) estimada para 2015 según datos de proyección del DANE es de 550.000 habitantes.

El municipio está situado en el suroccidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del Volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

“El transporte juega un rol crucial en la economía; es un factor clave en la determinación de costos para el desplazamiento de personas, como de los diferentes bienes y servicios que se comercializan en un mercado cada vez más exigente y cambiante. Su rol en la industria es de suma importancia para el traslado de personas de un lugar a otro”⁴

“Hoy en día, un elemento diferenciador y clave en los mercados es el servicio y experiencia, en este sentido el transporte es pieza fundamental para cubrir dichos aspectos. Pero la velocidad no lo es todo; la estructura, planeación, visión, eficiencia, innovación, liderazgo y experiencia en general, sea un referente mundial de los mercados, lo que dará como resultado una mayor inversión en el territorio.”⁵

Cada vez más, las industrias demandan mayor atención y capacidad, por lo que aquellas que sean más eficientes en la gestión y servicio del transporte tendrán una ventaja competitiva.

⁴ZONA CARGA, la importancia del transporte en la economía. transporte.mx el portal del tránsito mexicano (en línea), 25 febrero 2017, disponible en: <http://www.transporte.mx/la-importancia-del-transporte-en-la-economia/>

⁵ Ibíd., p. 24

2.2.3 Reseña Histórica. Dos años con largas jornadas de trabajo, contactos y reuniones, fueron necesarios para consolidar detalles, que al final hiciera realidad, el proyecto de conformar una empresa de transporte, que conjugue la eficiencia y la calidad, al servicio de la población nariñense.

En una mañana del veintidós de Febrero de 1.993 en San Juan de Pasto, se instaló la primera asamblea general de socios, donde se manifestó la intención de constituir una Empresa de Transporte Público, Terrestre de Pasajeros por carretera. Como la asamblea tuvo todo el éxito requerido, de inmediato se acordó adoptar la razón social de EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A., queriendo resaltar a dos figuras que han influenciado la creación de La Sociedad, una de ellas corresponde a la ubicación de la ciudad San Juan de Pasto, en el Valle de Atriz, con la belleza de sus paisajes y la imponente del volcán Galeras, que cautivan el corazón de propios y extraños, hicieron ver en sus fundadores, la obligación de enaltecer este bello nombre. Por otra parte, un homenaje muy especial a la mujer nariñense, que con su fortaleza y apoyo, hacen que las grandes metas se lleven a buen término, abreviando las principales palabras de la razón social obtenemos las iniciales E, V, A, EVA nombre otorgado a la primera mujer de ahí que en el logo principal se encuentra el diseño de una figura de mujer.

Figura 3. Flota de transporte Expreso Valle de Atriz S.A



Fuente:<https://www.google.com.co/search?biw=1366&bih=662&tbm=isch&sa=1&ei=m1oDW4KPK8Py5gKf5rwY&q=imagenes+de+expreso+valle+de+atriz&oq=imagenes+de+expreso+valle+de+atriz>

Se organiza a la sociedad legalmente, para explotar el objeto social del transporte terrestre de pasajeros inicialmente da lugar a las rutas Pasto – Ipiales, Ipiales - Pasto, contribuyendo a una sana competencia, para elevar el nivel de atracción, promoción y desarrollo de las áreas de influencia, además de general nuevas alternativas de trabajo ofreciendo un servicio responsable a través de una organización adecuada y seria, es uno de los objetivos de la sociedad.

Después nueve años de existencia, las expectativas para Expreso Valle de Atriz S.A., no solo son satisfactorios sino bastante promisorios. Al cabo de ese tiempo cuenta con una infraestructura, instalaciones, programas y actividades que han sido de alta aceptación entre los usuarios y la comunidad de todos los estratos. Ha logrado posesionarse en un alto nivel del mercado, en las rutas adjudicadas por la entidad rectora del Transporte y se prepara para prestarle a la comunidad Nariñense su mayor esfuerzo en la prestación del servicio.

Bajo la premisa de participar en los procesos y dinámicas modernas del

transporte, se ha puesto en marcha una serie de programas, dirigidos a toda la familia transportadora. Con el desarrollo de estos programas, aparecen nuevas iniciativas encaminadas a involucrar a todo el transporte y la creciente vinculación, permite afirmar que los objetivos propuestos por sus fundadores como el señor Ricardo Sepúlveda, quien un día soñó y hoy en día se vienen cumpliendo paulatinamente.

Figura 4. Personal de transporte Expreso Valle de Atriz S.A



Fuente:https://www.google.com.co/search?q=expreso+valle+de+atriz+fotos&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjByOyd_ZfbAhUKxVkKHxjZBpQQ_AUICIgB&biw=1366&bih=662#imgdii=HP0msNJI5NUN0M:&imgsrc=xVGOB-ngvC0f8M:

Si bien es cierto, que al inicio de labores se encontraron un sin número de dificultades y después de iniciar labores, con un parque automotor completamente nuevo, con vehículos de último modelo (1.996) de capacidad de once (11) pasajeros, uno de los propósitos de la sociedad, era lograr a corto plazo su renovación oportuna y al cabo de cinco años (5) de labores, se obtuvo este objetivo y hoy en día, cuenta con vehículos modelo 2008 y 2009 con de capacidad de dieciséis (16) pasajeros aumentando la disponibilidad de servicio a un mayor número de usuarios.

En la actualidad se dispone de un parque automotor de 30 Vans; con 51 personas en la planta de nómina, 30 de ellos son conductores, 6 operativos y 5 administrativos, quienes se encargan en sacar a delante arduamente y un trabajo mancomunado por cada uno de los colaboradores.

Planta administrativa; en la actualidad a cargo de la Gerencia se encuentra el hijo del fundador Ricardo Sepúlveda, quien lleva el mismo nombre de sus señor padre.

2.3 Marco legal

Constitución Política de Colombia

- Artículos 14, 25, 26, 38 y 39 (De los Derechos Fundamentales)
- Artículo 58 (De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales)
- Artículos 334, 337 (Del aprovechamiento de los recursos naturales)

Artículo 1°. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (Subrayado fuera de texto)

Artículo 2°. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares. (Subrayado fuera de texto)

Artículo 4°. La Constitución es norma de normas. En todo caso de incompatibilidad entre la Constitución y la ley u otra norma jurídica, se aplicarán las disposiciones constitucionales.

Es deber de los nacionales y de los extranjeros en Colombia acatar la Constitución y las leyes, y respetar y obedecer a las autoridades. (Subrayado fuera de texto)

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad. (Subrayado fuera de texto)⁶

Ley No. 590 (10 DE JULIO DE 2000)

La presente Ley tiene por objeto:

1. Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
2. Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,-

MIPYMES-.

3. Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
4. Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.
5. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
6. Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
7. Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

⁶Constitución Política de Colombia. Bogotá: editorial LEGIS. p. 65.

8. Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.
9. Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.
10. Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas⁷.

“Para formalizar la empresa legalmente son necesarios los siguientes trámites y documentos”⁸:

La ley de emprendimiento 1014 de 2006

Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;
- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;
- d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;

e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;

⁷Cámara de Comercio de Pasto. Departamento de Planeación (Aspectos Legales Microempresas). San Juan de Pasto, 2011

⁸Cámara de Comercio de Pasto – Oficina Jurídica – Registro Mercantil, San Juan de Pasto, 2015

f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;

g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;

h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;

i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;

j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

La empresa Expreso Valle de Atriz S.A. Objeto de la presente investigación se rige bajo las siguientes leyes.

Código de Comercio Art. 10: Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

Código de Comercio Art. 13: Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- Cuando se halla inscrita en el registro mercantil.
- Cuando tenga establecimiento de comercio abierto al público.
- Cuando se anuncia al público como comerciante por cualquier medio.

Código de Comercio Art. 19: Es obligación de todo comerciante:

- Matricularse en registro mercantil
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros, documentos respecto de los cuales la ley exija esa normatividad.

Llevar contabilidad del negocio conforme a las normas legales.

Conservar de conformidad con la ley la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.

Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.

Abstenerse de ejercer actos de competencia desleal.

Código de Comercio Art. 49. Para los efectos legales, cuando se haga referencia a los libros de comercio, se entenderá por tales los que determine la ley como obligatorios y los auxiliares para el completo entendimiento de aquellos.⁹

Código de Comercio Art. 52: Al iniciar sus actividades comerciales, por lo menos una vez al año todo comerciante elaborara un inventario y un balance general que permita conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio.

Código de Comercio capítulo II. Constitución y prueba de la sociedad comercial. Código de Comercio Art.110. (Requisitos para la constitución de una sociedad). La sociedad comercial se constituirá por escritura en la cual se expresara:

El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes. Con el nombre de las personas naturales deberá indicarse su nacionalidad y documentos de identificación legal; con el nombre de las personas jurídicas, la ley, decreto o escritura de que se deriva su existencia.

La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma, formado como se dispone en relación con cada uno de los tipos de sociedad que regula este código.

El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan

en el mismo acto de constitución.

El objeto social, esto es la empresa o negocio de la sociedad haciendo una enunciación clara u completa de las actividades principales. Sera ineficaz la estipulación en virtud de la cual el objeto social se extienda a actividades enunciadas en forma indeterminado o que no tengan una relación directa con aquel.

⁹ COLOMBIA. Congreso de la República. Ley Emprendimiento. (26 de Noviembre de 2015). Bogotá, D.C. (en línea). emprendemiestrategia.wordpress.com (consultada: 12 de Marzo de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://emprendemiestrategia.wordpress.com/2012/02/09/la-ley-de-emprendimiento-ley-1014/> (Consultado en Marzo 2018)

El capital social, la parte del mismo que suscribe y la que se paga por cada asociado en el acto de la constitución. En las sociedades por acciones deberá expresarse, además, el capital suscrito y el pagado, la clase y valor nominal de las acciones representativas de capital, la forma y términos en que deberán cancelarse las cuota debida, cuyo plazo no podrá exceder de un año.

El nombre y domicilio de la persona o personas que han de representar legalmente a la sociedad, precisando sus facultades y obligaciones, cuando esta función no corresponda, por la ley o por el contrato, a todos o a algunos de los asociados.

Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, cuando el cargo este previsto en la ley o en los estatutos.

Los demás pactos que siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato.

Ley 222 de 1995 Obligaciones de preparar y difundir estados financieros. A fin de cada ejercicio social y por lo menos una vez al año el 31 de diciembre, las sociedades deberán cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general, debidamente certificados. Tales se difundirán junto con la opinión profesional correspondiente, si esta existiera.

Ley 100 de 1993 o ley de la seguridad social integral establece los principios que garantizan el cubrimiento de las contingencias económicas y de salud y la prestación de servicios sociales complementarios de todos los ciudadanos colombianos

Código Sustantivo de trabajo.

Cap. 1 Art. 22. El contrato de trabajo es aquel por medio del cual una persona se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera patrono y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

Art.27: Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.

Cap.4 Art. 38: Contrato verbal: el patrono y el trabajador deben ponerse de acuerdo al menos en los siguientes puntos:

- ✓ La índole del trabajo y el sitio donde ha de realizarse
- ✓ La cuantía y la forma de remuneración
- ✓ La duración del contrato

Art.39: Contrato escrito: el contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuanto sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos, y deben contener necesariamente: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración, EL LUGAR DONDE SE HAYA CONTRATADO EL TRABAJADOR Y DONDE HAYA DE PRESTAR EL SERVICIO, la naturaleza del trabajo, la cuantía de la remuneración su forma y periodo de pago, la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación.

La empresa Expreso Valle de Atriz S.A. rige entre una de las normatividades legales dentro del DECRETO 348 DE 2015 (febrero 25) D.O. 49.436, febrero 25 de 2015 por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. Nota: Reglamentado por la Resolución 1069 de 2015.

TÍTULO II PRESTACIÓN DEL SERVICIO CAPÍTULO I Disposiciones generales.

Artículo 9°. Tiempo de uso de los vehículos. El tiempo de uso de los vehículos de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial será de veinte (20) años. El parque automotor que cumpla el tiempo de uso debe ser sometido a desintegración física total y podrá ser objeto de reposición por uno nuevo de la misma clase, de conformidad con el procedimiento que para tal efecto disponga el Ministerio de Transporte.

Los vehículos que presten el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial para escolares no podrán tener más de quince (15) años de uso, contados a partir de la fecha del registro inicial del vehículo, término al que tendrá que hacerse un seguimiento y evaluación durante los próximos tres (3) años, por parte del Ministerio de Transporte, previo un estudio sobre la vida útil de los vehículos automotores.

2.4 Marco teórico

Para la realización del proyecto se tendrá en cuenta técnicas de investigación, que permitan entender los procedimientos y teorías, ayudando así a la elaboración del plan estratégico de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A., como:

La planeación estratégica hace parte de un proceso administrativo que pretende realizar un análisis entre los objetivos y metas que busca y la situación actual de la organización, teniendo en cuenta los recursos, posibilidades, comportamiento, esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un comienzo, procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional, en otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada. La planeación estratégica es un conjunto de acciones que debe ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances¹⁰.

Esta cita hace referencia en que se debe tener una clara y precisa comprensión de la misión que tiene cada organización para poder fijar sus objetivos, así mismo definir sus estrategias. La planeación estratégica se realiza a largo plazo, es ejecutada por los altos niveles jerárquicos abarca toda la empresa y se concentra en el desarrollo y crecimiento global de la organización. Por medio de los objetivos se esperan resultados de ciertas estrategias estos se fijan con claridad y se esperan que produzcan cantidad de beneficios, así mismo sirve como base para verificar el valor de las metas y planes, ayudan a evitar errores, orientar y aumentar las posibilidades de mantenerse en un futuro.

“Un plan estratégico es el documento más importante que debe redactar la empresa. En él se explica hacia donde se quiere ir y lo más importante como se llegara. Debe ser una herramienta creada por los directivos que utilizaran para esta tarea la información brindada por diferentes departamentos o áreas de la organización, hay que tener en claro de que cualquier plan estratégico, a medida que se va implementando, necesita de ciertos ajustes por lo que debe estar sometido a revisiones constantes, fundamentalmente de manos del grupo que lo creo.

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.”¹¹

La planeación estratégica está encaminada a orientar y cumplir los objetivos y metas que se han propuesto en pro del desarrollo y el beneficio común, además es un referente para la toma de decisiones. Una de sus funciones más importantes consiste en identificar los problemas que se pueden presentar dentro de una

¹⁰ UNAL. Pensamiento estratégico. (15 de Noviembre de 2017). Bogotá, D.C. (en línea). virtual.unal (consultada: 02 de Marzo de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.virtual.unal.edu.co>

¹¹Ibíd., p. 29

organización y así mismo puede conllevar a la solución de algunos aspectos en donde se encuentren falencias para así poder aprovechar sus fortalezas las cuales servirán como guía para un buen mejoramiento dentro del sector económico.

Planeación y gerencia estratégica. La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente en la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. Para esto el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y, en especial una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos. Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable, proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos así como diseñar planes de acción¹².

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en presupuesto estratégico, en el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución de un plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

Modelo de gerencia estratégica

El proceso de gestión estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las

oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y de evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. Nótese que el proceso de gestión estratégica es a la vez dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso. El hecho de no alcanzar metas funcionales o de división específicas puede requerir un cambio de estrategia que presente una amenaza u oportunidad significativa.

¹² TORMO. La Planeación estratégica una acción importante para las empresas. (15 de Noviembre de 2017). Bogotá, D.C. (en línea). [tormo.com](http://www.tormo.com). (consultada 25 02 de Febrero de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.tormo.com.co>

“Los esfuerzos de ejecución, así como también los factores internos y externos, deben por tanto evaluarse de forma continua. Todas las empresas poseen una estrategia, así sea informal, esporádica, o sin estructurar. Las empresas en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo algunas no saben hacia dónde. Existe una necesidad intrínseca en las organizaciones de utilizar conceptos y técnicas de gestión estratégica, este se aplica tanto a pequeñas empresas como a grandes, a instituciones sin ánimo de lucro, a organizaciones gubernamentales y a conglomerados multinacionales.”¹³

Con respecto a lo antes descrito se puede deducir que a pesar de que en muchas empresas se fijan estrategias no siempre se logran resultados positivos lo cual requiere que se den constantes cambios, seguimientos y estudios continuos sobre cómo se encuentran en la actualidad cada una de las organizaciones sin importar cuál sea su actividad comercial. Sin embargo se debe tener un alto grado de responsabilidad, compromiso disciplina y voluntad en el momento de implementar estrategias, porque si estas no son bien formuladas y no son buenas no se podría llegar al camino del éxito, de igual manera se debe tener muy claro hacia donde se quiere llegar y así mismo estimular el trabajo hacia las metas fijadas ya que el logro de las metas se basan únicamente en el trabajo hecho con dedicación.

Direccionamiento estratégico

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Visión: la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, la visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el

lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización, esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

“La Misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. La misión por lo tanto debe formularse claramente,

¹³ LLERENA Salazar, Rafael W. Planeación y Organización Administrativa. Centro de Estudios Superiores Ma Goretti San Juan de Pasto 1999. 99p.

difundirse y conocer por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes, con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.”¹⁴

Con respecto a lo anterior se deduce que la visión corporativa refleja el rumbo y dirección de una compañía, tal es el caso de Expreso Valle de Atriz S.A., por cuanto la misión sirve de guía y debe ser conocida por todos y cada uno de los integrantes requiriéndose de líderes para llevar a cabo el proceso estratégico de la empresa. La misión debe crear compromisos además debe contar con principios y valores los cuales generan un buen clima organizacional y solo así se puede obtener resultados positivos para llegar a lograr lo que se ha propuesto en cada una de sus áreas, mejorando la calidad de vida, asegurando la permanencia y supervivencia dentro del sector económico y comercial.

Matrices

El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).

Mediante la aplicación de esta matriz, se va a determinar las oportunidades que tiene la empresa Expreso Valle de Atriz S.A. en el medio que se desenvuelve, en comparación con otras empresas de su misma actividad, al mismo tiempo las amenazas que tiene se le presentaran en un momento dado.

Análisis externo.

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos,

servicios y capacidades que ofrece. Igualmente deberá identificar aquellos elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

En un medio como en el que se mueve la empresa, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las

¹⁴W. HOFER, Charles y Scheendel, Dan. Planeación Estratégica: conceptos analíticos. Bogotá: Norma 1978. 5.p.

condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

Esto estuvo a punto de sucederle a la industria automotriz Estadounidense. A principios de la década de los 80, varios productores de automóviles estaban al borde de la bancarrota, debido en gran medida a su inhabilidad o renuencia para responder a los incrementos que desde 1973 venían registrando los precios del petróleo. Estos requerimientos habrían podido satisfacerse, si hubiera desarrollado una línea de automóviles más eficientes en consumo de petróleo. Los competidores extranjeros vieron en ello una buena oportunidad. En consecuencia, mientras la Chrysler y la American Motors luchaban por sobrevivir, los productores japoneses ganaban terreno en el mercado mediante la oferta de automóviles pequeños, de alta velocidad, bajo costo y poco consumo de petróleo.

El colapso de la industria relojera Suiza y el auge del Japón como el mayor productor de relojes, sólo se explica por la incapacidad de los suizos de reaccionar y adaptarse a los cambios de su entorno y la capacidad de los japoneses para aprovechar las oportunidades de su entorno.

La crisis de las industrias y empresas latinoamericanas frente a la apertura Las lecciones que se desprenden de estas experiencias indican la urgencia de mantener un permanente examen sobre los factores externos que afectan o condicionan el éxito de una empresa. Este es un requisito para realizar efectivamente la planeación y gestión estratégica de una empresa. Los factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos pueden tener un significativo impacto positivo o negativo en una organización. Tales factores incluyen tanto oportunidades como amenazas y tienen que ser considerados en el proceso de planeación y gestión empresarial. El análisis del entorno habilitará a la compañía para reaccionar oportunamente ante los

factores externos. Facilitará el paso de una empresa que reacciona a una que se anticipa.

Una organización exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas en forma tal que pueda satisfacer sus demandas externas. El 90% de la dinámica externa de una organización es superada por factores externos.

Las muchas incógnitas que encierra el medio introducen una considerable incertidumbre a la hora de tomar decisiones estratégicas. Por lo tanto, los métodos presentados en este capítulo están diseñados para ayudar al director o gerente estratégico a identificar en el medio, esos factores que contribuyen a la incertidumbre que circunda la organización. Se presentan dos métodos de análisis a saber:

1. Examen del medio: auditoría externa

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran "fijas" o "dadas". No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

1. Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
2. Factores políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales;

los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

3. Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
4. Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
5. Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos y fuera del control de la empresa, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno. Además, puede diseñar estrategias que le permitan intervenir en los factores externos que la afectan. El "Lobbing" es precisamente una de esas estrategias mediante el cual se pueden identificar decisiones que podrían afectar a la empresa en forma anticipada.

El examen del medio es pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. La identificación de estos factores se logra mediante la conformación de grupos que en sesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la compañía. La preparación previa de un documento sobre el comportamiento del

entorno, facilitará el trabajo de los grupos estratégicos señalados anteriormente. Con la información y en las sesiones de grupo, éstos trabajan con el objetivo de elaborar el POAM.

2. El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor úaúú é..El entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

3. Cómo elaborar el POAM

Al igual que el PCI descrito en el capítulo anterior, el POAM tiene una metodología para su elaboración:

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas.

La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis.

Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.

- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido.
- d. Priorización y Calificación de los factores externos: de la misma manera como se procedió en el PCI.

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e. Calificación del Impacto

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto
-Medio -Bajo.

f. Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negoci¹⁵.

¹⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. (15 de Marzo de 2018). Bogotá, D.C. (en línea). gerest.es (consultada: 23 de Agosto de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

Tabla 2. Formato matriz POAM

CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD COMPETITIVA	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Calidad en el servicio.	X						X		
Servicio público domiciliario para la población del municipio de Pasto.	X						X		
Satisfacción del usuario.					X			X	
Cumplimiento con la organización.	X						X		

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. (15 de Marzo de 2018). Bogotá, D.C. (en línea). gerest.es (consultada: 23 de Agosto de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Mediante la aplicación de MEFI, esta matriz determinara los factores internos que se debe evaluar teniendo en cuenta puntualmente las fortalezas como debilidades mediante una evaluación.

También denominada Matriz MEFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas¹⁶.

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- 1.- Mayor debilidad
- 2.- Menor debilidad
- 3.- Menor fuerza
- 4.- Mayor fuerza

¹⁶ Ibíd., p. 35

Es una forma resumida de realizar una auditoría interna de la administración estratégica.

En la elaboración de la matriz interna se siguen cinco pasos:

Se identifican fortalezas y debilidades determinantes de la organización. Es costumbre incluir como mínimo 5 factores y como máximo 20 factores.

Se le da a cada fortaleza y debilidad la importancia relativa, teniendo como base el desempeño de la organización. Para llevarlo a cabo se asigna una ponderación que va de 0,0 hasta 1,0, donde 0,0 indica ninguna importancia, 1,0 indica gran importancia la ponderación nos indica la importancia en términos relativos de cada factor, es decir, los factores de gran impacto tendrán una ponderación alta, mientras que los factores de poco impacto recibirán una ponderación baja, En ninguna circunstancia la suma de las ponderaciones debe sumar más de uno.

Clasificar de uno a cuatro cada factor variable

Una debilidad importante se clasifica
como 1 Una debilidad menor se
clasifica como 2 Una fortaleza menor se
clasifica como 3 Una fortaleza mayor
se clasifica como 4

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, lo que permite establecer un resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados de cada variable con el fin de establecer el resultado ponderado de la organización en estudio. Este resultado total ponderado puede fluctuar entre 1,0 que es bajo a 4,0 que es alto, teniendo como resultado promedio 2,5.

Cuando la empresa presenta un resultado por encima de 2,5 nos está indicando que tiene una buena posición interna, si está por debajo de 2,5, nos señala que la organización tiene debilidades destacadas.

Esta herramienta de la planeación estratégica reúne las fortalezas y debilidades de la gestión gerencia o proceso administrativo sistémico y las áreas funcionales.

Tabla 3. Formato matriz MEFI

FACTOR CLAVE DEL ENTORNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERACIÓN
TOTAL			

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. (15 de Marzo de 2018). Bogotá, D.C. (en línea). gerest.es (consultada: 23 de Agosto de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://gerest.es.tl/ANALISIS- POAM.htm>

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Mediante la aplicación de MEFE, se calcula los factores a través de la identificación de las oportunidades y amenazas que tiene Expreso Valle de Atriz S.A., en el entorno, desde la parte externa.

Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva a través de determinar unos factores críticos o determinantes para el éxito de una empresa¹⁷.

Económico	Político
Social	Jurídico
Cultural	Tecnológico
Demográfico	
	Compe
titivo Ambiental	

Su elaboración consta de 5 pasos.

Redactar una lista entre 10 y 20 factores críticos o determinantes para el éxito.
Dividiéndolos en Oportunidades y Amenazas.

Asigne un peso relativo a cada factor

0.0 (No es importante)

1.0 (muy importante)

Asigne una calificación. El objetivo es indicar si las estrategias presente de la empresa están respondiendo con eficacia al factor.

1 (una respuesta mala)

2 (una respuesta media)

3 (una respuesta superior a la media)

4 (una respuesta superior)

Multiplique el peso de cada factor por su calificación

Sume las calificaciones ponderadas y obtenga el total ponderado

¹⁷PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gestión Estratégica Organizacional. 2 ed. Bogotá: Ecoe ediciones, 2008 p.116

Tabla 4. Formato matriz MEFE

FACTOR CLAVE DEL ENTORNO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
A			
B			
C			
TOTAL			

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. (15 de Marzo de 2018). Bogotá, D.C. (en línea). gerest.es (consultada: 23 de Agosto de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

La matriz FODA

La Matriz DOFA, es aplicada con la intención de establecer y determinar factores tan importantes para la empresa Expreso Valle de Atriz S.A., como son sus Fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo poder identificar sus Debilidades y Amenazas que presentan en el medio que se desarrolla la empresa.

La manera como se evalúan estos aspectos con la aplicación de las diferentes matrices: La matriz para formular estrategias de las fortalezas – oportunidades – debilidades - amenazas-(FODA).

La matriz fortalezas – oportunidades – debilidades - amenazas-(FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de

debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones¹⁸.

a) Las estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una

¹⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 8ª ed. Bogotá. 3R editores 2003.p. 25

situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

c) Las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría

estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Tabla 5. Formato matriz DOFA

	FUERZAS – F <i>Anotar Las Fuerzas</i>	DEBILIDADES – D <i>Anotar Las Debilidades</i>
OPORTUNIDADES – O <i>anotar las oportunidades</i>	ESTRATEGIAS – FO <i>Usar las fuerzas para Aprovechar las oportunidades</i>	ESTRATEGIAS – DO <i>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</i>
AMENAZAS - A <i>anotar las amenazas</i>	ESTRATEGIAS – FA <i>Usar las fuerzas para evitar las amenazas</i>	ESTRATEGIAS – DA <i>Reducir las debilidades y evitar las amenazas</i>

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. (15 de Marzo de 2018). Bogotá, D.C. (en línea). gerest.es (consultada: 23 de Agosto de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

La Matriz MPC, presentara como está la empresa Expreso Valle de Atriz S.A., en comparación con otras del mismo sector, con relación a sus Fortalezas y Debilidades, al mismo tiempo será una base para toma de decisiones que vayan en pro del desarrollo de esta entidad en su sector.

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en

la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones. Identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores críticos para el éxito en una MPC son más
amplios Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- 1.- Mayor debilidad
- 2.- Menor debilidad
- 3.- Menor fuerza
- 4.- Mayor fuerza

Los valores ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno. Los valores muy por arriba de 2.5 indican una posición muy fuerte, en otras palabras que se capitalizan mejor las fortalezas internas y se neutralizan las debilidades.

Tabla 6. Formato matriz MPC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE INDUSTRIA	PONDERACION (100%)	EMPRESA ANALISADA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		CALIF	POND	CALIF	RP	CALIF	RP
A							
B							
TOTAL PONDERACIÓN							

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. (15 de Marzo de 2018). Bogotá, D.C. (en línea). gerest.es (consultada: 23 de Agosto de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

2.5 Marco conceptual

A continuación se realizara una descripción correspondiente a la terminología implementada en el proyecto de grado denominado PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A. EN LA CIUDAD DE SAN JUAN

DE PASTO 2018 – 2020, a fin de proporcionar la información y el conocimiento adecuado que pueda ser necesario para realizar una correcta interpretación y posterior cumplimiento de los objetivos propuestos.

Diagnostico estratégico: en el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

Estructura organizacional: en la empresa depende mucho de la departamentalización y el enfoque administrativo sobre cual se base. En este caso el enfoque neoclásico el cual es pertinente porque contiene fundamentos de la mayoría de las teorías administrativas aplicando a las nuevas necesidades de las empresas y especializando en pequeñas empresas además la estructura

organizacional identificara mejor el manual de funciones responsabilidades así como también la organización de los recursos humanos y de la empresa.

Gerencia estratégica: es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.

Misión empresarial: es el conjunto de objetivos generales y principios de trabajos para avanzar organización, que se expresa por medio de una declaración de la misión, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la organización.

Perfil competitivo: es una herramienta que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas deben usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Plan de acción: es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos.

Planeación estratégica: es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Proceso administrativo: Conjunto de etapas o pasos consecutivos para lograr un fin determinado.

Visión empresarial: es un concepto con diferentes significados. En esta oportunidad, nos interesa mencionar su acepción como el punto de vista, la opinión o la postura que se tiene sobre una determinada cuestión.

Empresarial, por su parte, es aquello vinculado a una empresa una organización orientada al desarrollo de actividades con fines de lucro.

3. Metodología

3.1 Paradigma

Con este Plan Estratégico se aplicara el paradigma positivista y su propuesta y lo propio en relación con la concepción dialéctica del conocimiento, también se realizará un análisis con el cual se pueda conocer el objeto de estudio.

3.2 Enfoque

Se establece un enfoque cuantitativo derivado del aplicado al trabajo que utiliza secundariamente la recolección de datos, fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación, de esta manera probamos las hipótesis establecidas previamente, confiando en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. Eso nos ayuda también a desligar los valores y sentimientos de los investigadores.

3.3 Método

El método que se utilizará es empírico analítico donde se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que compone el objeto de la investigación. Este método se utilizara para la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de la investigación.

3.4 Tipo de investigación

La investigación del presente proyecto es de tipo descriptivo-analítico pues es

la que permite establecer los hechos de una situación con claridad. La descripción es una de las herramientas de aproximarse al problema de una investigación, mientras que la parte analítica se lleva a cabo una vez que se han establecido bien los hechos con respecto al problema de la misma.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población. Expreso Valle de Atriz S.A. Está conformada por todos los funcionarios de las distintas áreas claves de la empresa, además se tendrá en cuenta a los directivos, operativos, usuarios y conductores.

3.5.2 Muestra. A razón de que la población es finita y demasiada pequeña no se aplicara la fórmula del muestreo por lo tanto se desarrollara un censo con todos y cada uno de los funcionarios de la empresa a los cuales se les aplicara el instrumento de trabajo de campo. Por otro lado se entrevistara al gerente de la empresa al cual se les realizara unas preguntas dirigidas. A continuación se anexa, la relación de los colaboradores de la empresa.

3.6 Técnicas de recolección de información

Los instrumentos metodológicos que se utilizaran para recolectar los datos necesarios para la medición de variables de interés en el estudio, que para el caso concreto se utilizaran encuestas que se aplicarán al gerente propietario y empleados de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A. Y revisión de documentos de carácter que tengan información pertinente.

El instrumento a aplicar que corresponde a una encuesta es un conjunto de preguntas normativas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos en la que el investigador selecciona las preguntas más convenientes, de acuerdo

con la naturaleza de la investigación y sobre todo considerando el nivel de educación de la población a la que va dirigida.

3.6.1 Primarias. Como se mencionó anteriormente la información se obtendrá por medio de una entrevista al gerente general y encuestas a los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

3.6.2 Secundarias. Esta información se obtendrá a través de archivos históricos de la empresa, así como también monografías, información y bibliografía suministrada por las distintas bibliotecas de la ciudad, artículos, proyectos de grado, tesis y otros estudios realizados anteriormente acerca del tema.

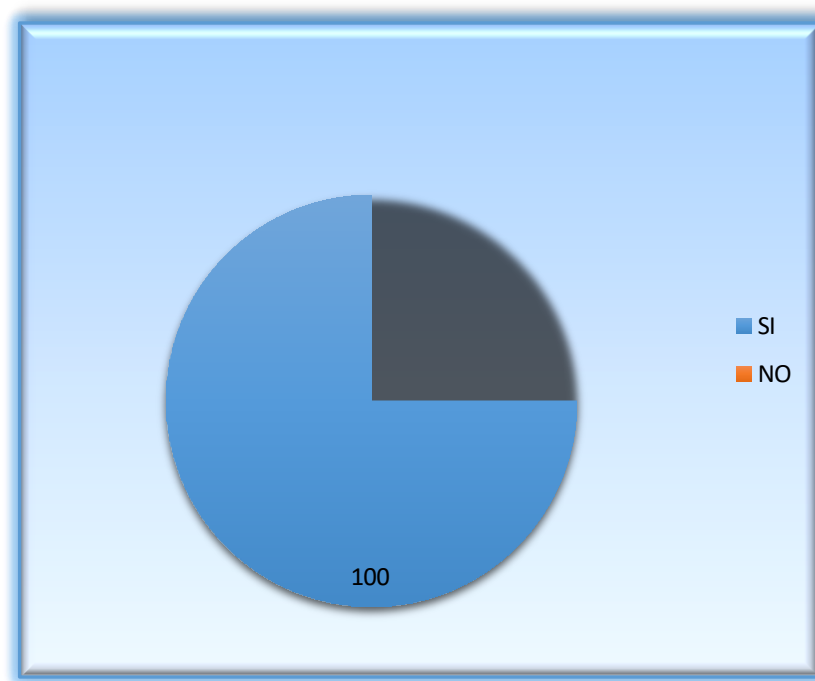
3.6.3 Terciarias. Se utilizara leyes, decretos e Internet, trabajos, libros, revistas

4. Resultados de la investigación

4.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A.

5.1.1 Tabulación de la encuesta realizada al personal de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A.A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores del área administrativa de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A., con el fin de realizar un análisis de la situación actual y de manera posterior proponer un plan estratégico que permita mejorar sus procesos administrativos.

Gráfica 1. Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la



misión, visión y objetivos de la empresa

Fuente: La presente investigación, 2018.

La gráfica anterior infiere que un 100% de los trabajadores entrevistados en el marco de la presente investigación, presentan conocimiento pleno sobre aspectos corporativos relacionados con misión, visión y objetivos empresariales.

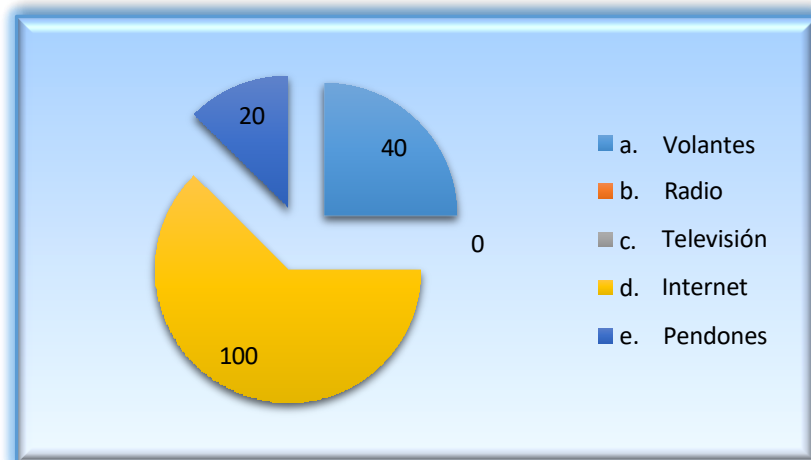
Gráfica 2. Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la estructura



Fuente: La presente investigación, 2018.

La gráfica anterior indica que un 100% de los trabajadores de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A., tienen conocimiento de la estructura organizacional de la empresa, reconociendo sus niveles jerárquicos en el área directiva, administrativa, operativa y de servicios generales.

Gráfica 3. Distribución porcentual en cuanto al conocimiento de cómo se

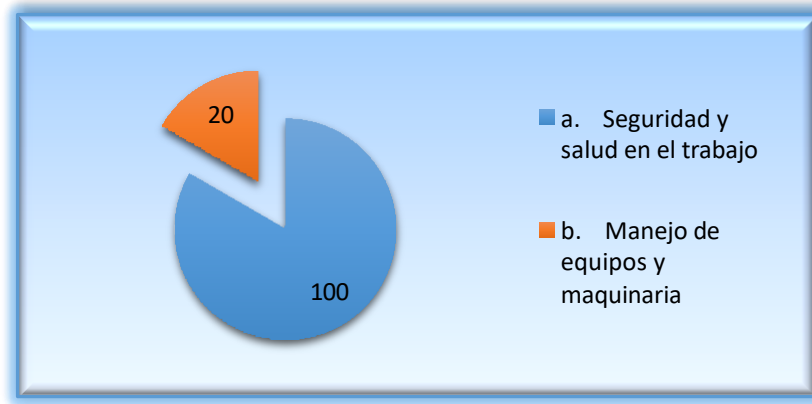


Lleva a cabo la publicidad de la empresa

Fuente: La presente investigación, 2018.

En la pregunta de selección múltiple, relacionada con el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el manejo publicitario de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A., un 100% indico que la empresa utiliza el internet, un 40% radio y un 20% pendones para generar publicidad masiva de los servicios prestados.

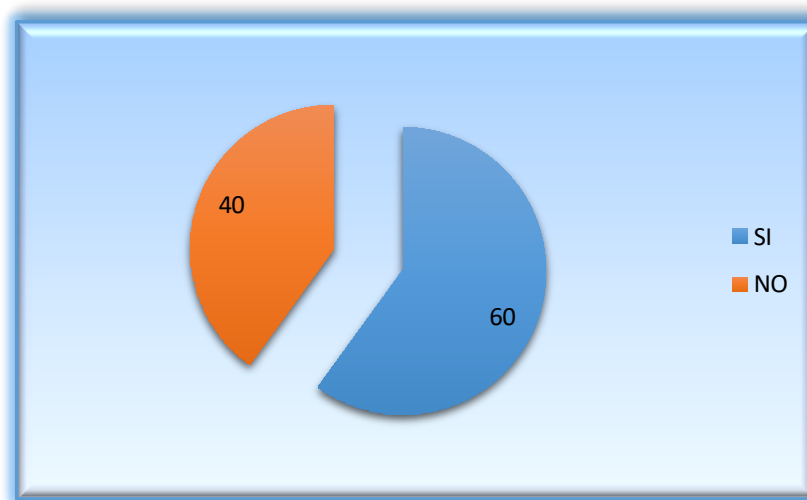
Gráfica 4. Distribución porcentual en cuanto a capacitaciones



Fuente: La presente investigación, 2018.

Frente a la distribución porcentual relacionada con el haber recibido capacitaciones al ingreso a su actividad laboral dentro de la empresa, el 100% manifestó que el tema fue la seguridad y salud en el trabajo, mientras que un 20% menciona haber recibido capacitación sobre manejo de equipos y maquinaria.

Gráfica 5. Distribución porcentual en cuanto a la realización de reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la empresa y

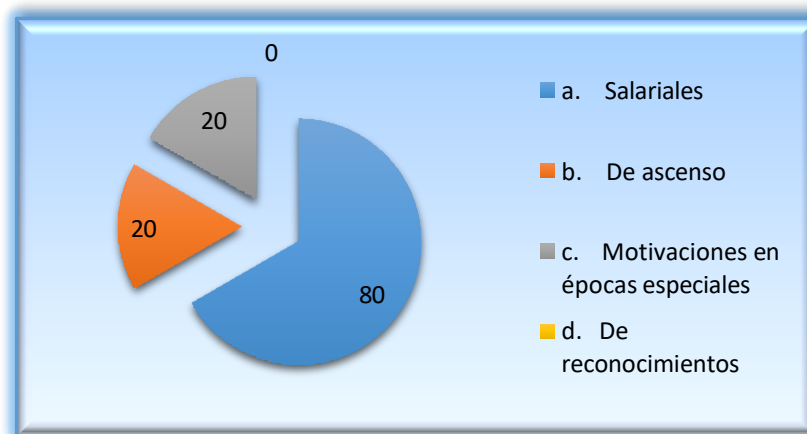


trabajadores

Fuente: La presente investigación, 2018.

En la gráfica No 5, se encuentra que un 60% de los trabajadores encuestados manifiesta que al interior de la empresa si se realizan reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la empresa y trabajadores, mientras que un 40% indica que no.

Gráfica 6. Distribución porcentual en cuanto atipo de incentivos que

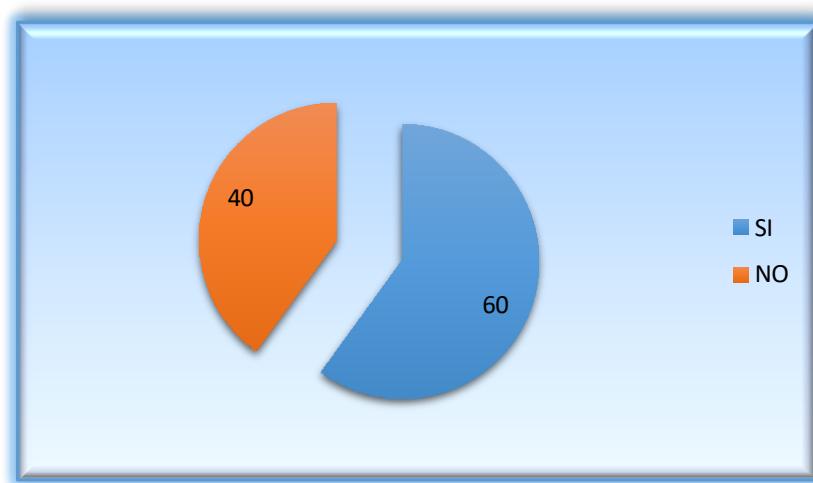


recibe por su trabajo

Fuente: La presente investigación, 2018.

Frente al planteamiento de selección múltiple en relación a los incentivos recibidos por los trabajadores de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A., se encontró que un 80% indica que son salariales, mientras que un 20% de ascenso y un 20% mencionan que son motivaciones en épocas especiales como navidad y año nuevo.

Gráfica 7. Distribución porcentual en cuanto a la realización de evaluación

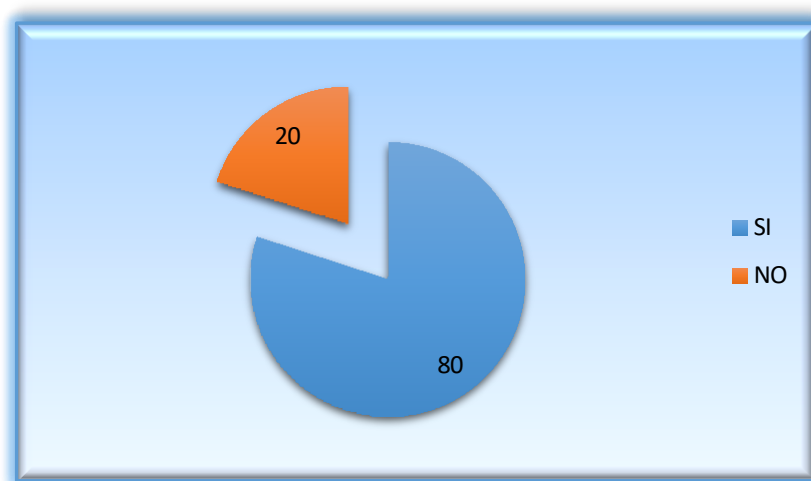


periódica del desempeño de los colaboradores

Fuente: La presente investigación, 2018.

La gráfica No 7, infiere que un 60% de los trabajadores encuestados indican que si se lleva a cabo al interior de esta organización una evaluación periódica del desempeño de los colaboradores, mientras que el 40% manifiesta que dicha actividad no se realiza.

Gráfica 8. Distribución porcentual en cuanto a la existencia de canales de

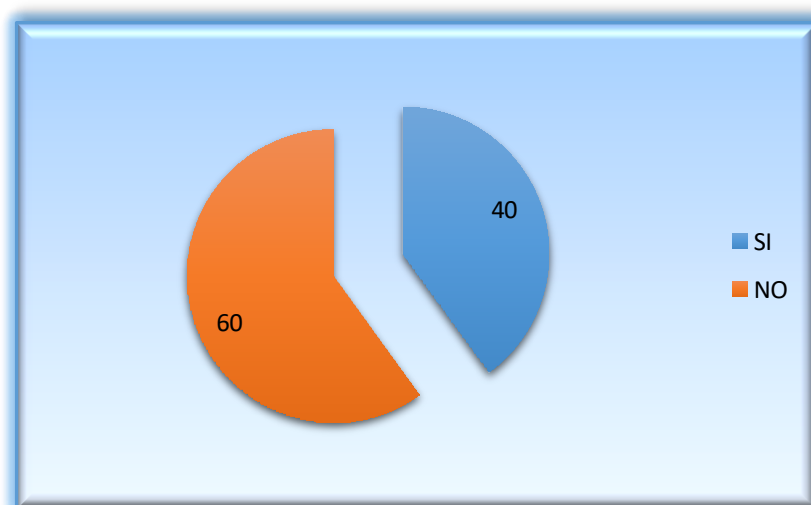


comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo

Fuente: La presente investigación, 2018.

En cuanto a la existencia de canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo un 80% de los trabajadores manifiestan que la empresa si tiene implementado este mecanismo, mientras que un 20% dice que no.

Gráfica 9. Distribución porcentual en cuanto asi se suministra elementos

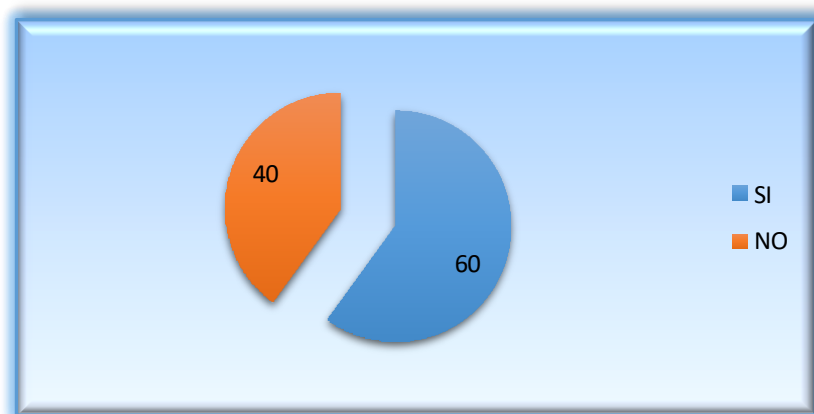


de protección personal según los factores de riesgo

Fuente: La presente investigación, 2018.

La población encuestada, manifiesta en un 60% que no se suministra elementos de protección personal según los factores de riesgo, mientras que un 40% dice si contar con dichos elementos en forma acorde para el desarrollo de sus actividades laborales.

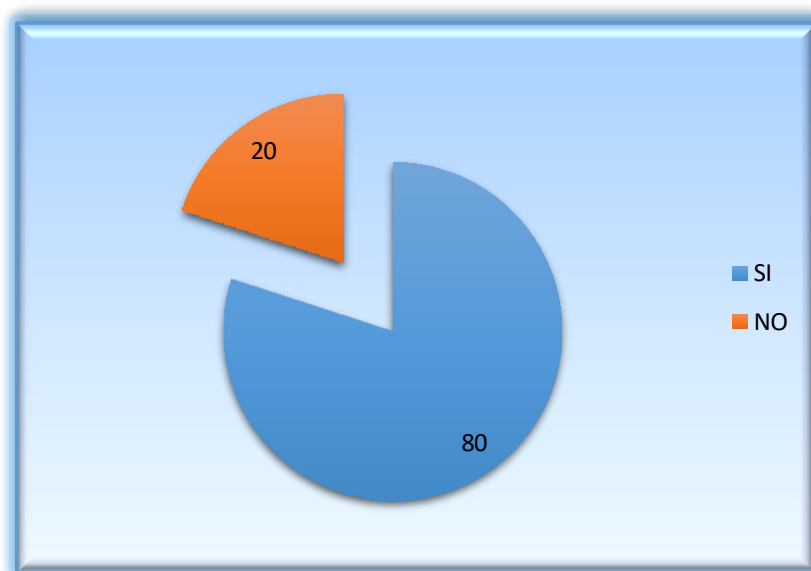
Gráfica 10. Distribución porcentual en cuanto a la implementación de planes estratégicos de servicios



Fuente: La presente investigación, 2018.

Los trabajadores de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A, en un 60% indican que si se han llevado a cabo la implementación de planes estratégicos tendientes a mejorar los servicios prestados, mientras que un 40% indica que no.

Gráfica 11. Distribución porcentual en cuanto a la realización de planes de

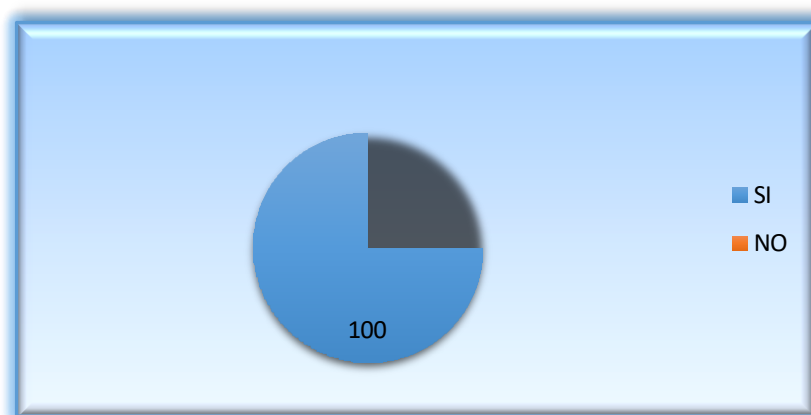


acción coherente y adecuada para posicionarse en el gremio transportador

Fuente: La presente investigación, 2018.

Los trabajadores de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A, en un 80% indican que si se han llevado a cabo planes de acción coherente y adecuada para posicionarse en el gremio transportador, mientras que un 20% indica que no.

Gráfica 12. Distribución porcentual en cuanto a reconocimiento de las

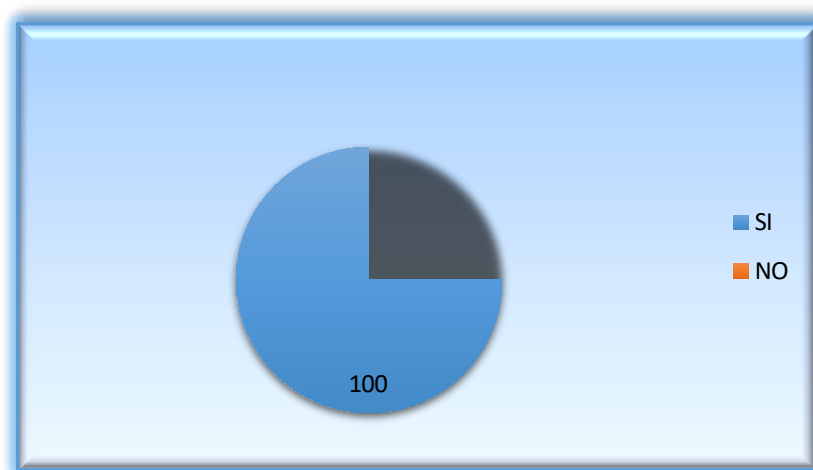


ventajas de sus productos o servicios frente a la competencia

Fuente: La presente investigación, 2018.

El personal encuestado, manifestó en un 100% que la empresa si realiza estudios tendientes al reconocimiento de las ventajas de sus productos o servicios frente a la competencia

Gráfica 13. Distribución porcentual en cuanto asi los servicios cuentan



con su propia imagen corporativa

Fuente: La presente investigación, 2018.

El personal encuestado, manifestó en un 100% que los servicios si cuentan con su propia imagen corporativa, aspectos que son reconocidos entre sus clientes y principales competidores.

4.1.1. Resultados entrevista gerencia empresa expreso Valle de Atriz S.A.A continuación se presenta el resultado de las preguntas realizadas a la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A. las cuales tuvieron como propósito evaluar las siguientes áreas de gestión:

- Competitividad Intensiva
- Incertidumbre
- Riesgos y Recompensa
- Postura estratégica

- Enfoque
- Control
- Orientación
- Preferencia

4.1.1.1. Competitividad intensiva

- a. Frente a la postura que hace referencia con que si es muy fácil para nuevos competidores establecerse en el mercado, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra en desacuerdo firmemente.
- b. En cuanto a la variable relacionada con que el mercado es muy atractivo aún para aquellas compañías que no tienen experiencia en el medio la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- c. En relación a la variable que si el servicio es fácil de copiar en término de los beneficios que suministran a los clientes, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- d. El factor de analizar que trata sobre si empresa está en un último estado de desarrollo, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.

4.1.1.2. Incertidumbre

- a. En torno a si el ambiente cambia rápido en relación con otras empresas, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.

- b.** Frente a la postura relacionada con la existencia de señales tempranas de cambio en la empresa son difíciles de identificar, la gerencia de Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.
- c.** El análisis de la postura que trata sobre si se puede predecir como el cambio impactará en la empresa, la gerencia de Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.
- d.** En la variable relacionada con que si la estructura del mercado puede fácilmente ser alterada por los clientes, la gerencia de Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.

4.1.1.3. Riesgos y recompensa

- a.** Frente a la postura que trata sobre si las decisiones importantes son usualmente tomadas con base en “tengo una corazonada”, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.

4.1.1.4. Postura estratégica

- a.** En cuanto al factor estratégico que habla si se sabe más acerca del negocio que sus clientes, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- b.** La postura relacionada con que si la actividad competitiva podría ser descrita como líder en el mercado, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- c.** Frente a la postura relacionada con que si la calidad y respuesta son más importantes que eficiencia y bajos costos, la gerencia de la empresa

Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.

4.1.1.5. Enfoque

- a.** Frente a la postura relacionada con que si la dirección gasta la mayor parte del tiempo formulando planes y acciones iniciativas, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- b.** Frente a la postura relacionada con que si el esfuerzo de la organización está principalmente dirigido al crecimiento y la adquisición de recursos, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- c.** Frente a la postura relacionada con que si la rentabilidad es más importante que el personal, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.
- d.** Frente a la postura relacionada con que si están orgullosos de lo que han logrado en el mercado, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.

4.1.1.6. Control

- a.** Frente a la postura relacionada con que si la estructura y toma de decisiones esta descentralizada, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- b.** En cuanto a si los trabajos son diseñados para que coincidan con las habilidades y capacidades del individuo, la gerencia de la empresa

Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.

- c. Con relación a la forma de tener éxito en la organización es comportarse como un empresario, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- d. En torno a la variable que busca analizar con que si todos saben lo que la organización ésta buscando y cómo pueden contribuir, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.

4.1.1.7. Orientación

- a. En el estudio de la variable que habla frente a si motivan al personal mediante metas de desempeño que les provean de desafío pero que sean realistas, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- b. En cuanto al análisis de la postura que trata sobre si la dirección debe acercarse a sus subordinados, la familiaridad engendra entendimiento no desprecio, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- c. Frente a la postura relacionada con que si la gente no necesita sentir que realmente pertenece a una organización, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra desacuerdo firmemente.
- d. Con relación al factor que habla de si proveen activamente la innovación y la gente responde muy bien al cambio, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo

moderadamente.

4.1.1.8. Preferencia

- a.** Frente a la postura relacionada con que si la comunicación es casi que enteramente informal en la organización, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra desacuerdo moderadamente.
- b.** En torno a la variable que estudia si se creen que las habilidades generalistas son más eficientes que las habilidades especialistas, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.
- c.** En el estudio que guarda relación en si se concentran en desarrollar equipos de trabajo cohesivos y afectivos, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo firmemente.
- d.** Con relación a la variable relacionada con que si dan un valor más alto a la creatividad que a la objetividad, la gerencia de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, manifiesto que se encuentra de acuerdo moderadamente.

4.2 Análisis mediante la aplicación de matrices

4.2.1. Análisis de capacidades

4.2.1.1. Capacidad gerencial

Planeación:

Definición de objetivos y metas: En relación a los objetivos y metas de la organización esta empresa no cuenta con estos aspectos claramente definidos. Lo cual conlleva a que haya dificultades administrativas y de crecimiento, por tal motivo se considera como una debilidad.

Direccionamiento estratégico: La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, no desarrolla sistemas de control acerca de las decisiones a tomar y de las actividades a seguir para el direccionamiento de esta. No se realiza el control y direccionamiento de la empresa pese a las posibilidades de crecimiento. Además de no contar con el diseño de un plan estratégico, el cual le permitiría fortalecer su actividad. Este factor se considera una debilidad para la organización.

Establecimientos de planes de acción: La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A no cuenta con la implementación adecuada de un plan de acción, debido a la falta de experiencia. Por lo cual se considera una Debilidad.

Cultura corporativa: Teniendo en cuenta que la cultura es un elemento facilitador del proyecto empresarial o un obstáculo para alcanzar sus metas, es importante anotar que esta organización cuenta con unos valores internos que le permiten la prestación de un buen servicio, soportado en el respeto de sus integrantes y de los clientes, por ello este aspecto se convierte en una fortaleza interna de La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A.

Organización:

Estructura organizativa: La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A cuenta con una estructura organizativa definida la cual ha brindado a los colaboradores directrices claras sobre cómo proceder creando una jerarquización apropiada a las actividades de la empresa. Por lo tanto se considera esto como una fortaleza.

Manual de procedimientos: En La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, existe un manual de procedimientos, el cual se fortalece cada vez más con el control interno que se realiza, contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones. Sin embargo no existe en físico. Por lo tanto esto se considera como una fortaleza media.

Niveles de autoridad: El propósito de la dirección de La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de autoridad, de tareas y funciones. En este aspecto, dispone de herramientas como una estructura organizacional plasmada en el organigrama, en la cual se establecen los cargos y refleja una distribución conveniente para la organización y muestra alcances deseables de control.

Se sigue a cabalidad, el principio de unidad de mando en el organigrama. Consideran que la delegación de funciones del gerente se realiza de forma apropiada. Esta variable se considera de vital importancia para la empresa porque permite la toma de decisiones por lo cual se considera una Fortaleza.

Claridad de funciones y responsabilidades: La empresa Expreso Valle de Atriz,

S.A está regida por unos estatutos los cuales brindan una información de cómo están estipulados los cargos en la institución, igualmente existe un manual de funciones para los colaboradores. Por lo tanto esto se considera una fortaleza.

Uso de instalaciones: en la actualidad cuenta con instalaciones apropiadas para el desarrollo de su actividad. Por lo que se considera esto como una fortaleza.

Dirección:

Liderazgo: Se guía al personal y a grupos de trabajo, pese a lo anterior la dirección no cuenta con una visión clara para el cumplimiento de los objetivos. La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A. pese a tener una estructura jerárquica bien definida, no tiene un control apropiado de los procesos de servicio al cliente. Por lo tanto se convierte en una debilidad.

Toma de decisiones: Autonomía, agilidad y oportunidad para la determinación de alternativas o métodos de solución en diferentes situaciones. En la empresa cada cargo tiene su autonomía para la toma de decisiones siempre y cuando no tengan alta complejidad, cada persona toma decisiones dependiendo del cargo que tenga en la empresa, por lo tanto es una fortaleza.

Planeación oportuna: Como se manifestó antes esta empresa carece de una planeación acorde a su actividad. Esto limita la efectividad de la gestión en la dirección convirtiéndose en una debilidad para la organización.

Empoderamiento: En la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A. existe la delegación de autoridad que hacen los directivos a sus colaboradores para que éstos tomen decisiones; comprende los procesos organizacionales a través de los cuales se busca liberar el potencial creativo de las personas. Es una fortaleza ya que permite que los colaboradores tengan autonomía y motivación para la realización de las actividades de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A.

Comunicación y relaciones interpersonales: El gerente junto a los demás colaboradores tienen la capacidad para transmitir la información relevante hacia los diferentes niveles de la organización y la facilidad de relacionarse con todos los integrantes para conocer diferentes puntos de vista. La comunicación se lleva o se realiza con doble vía. Es una fortaleza porque permite una comunicación asertiva que mejora las relaciones interpersonales.

Autonomía administrativa: Esta se define como la capacidad de la alta dirección para decidir con independencia de intereses de la organización. La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, pese a no contar con una misión, visión, políticas y valores corporativos actualizados claros, su dirección cuenta con capacidad para decidir, por lo tanto se considera una fortaleza.

Experiencia de los colaboradores: Conocimientos adquiridos por los diferentes colaboradores de La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A. dentro y fuera de la empresa, les permiten tener una experiencia apropiada a las necesidades y funciones de cada cargo. Por lo tanto es una fortaleza para la empresa.

Enfoque directivo: La organización posee un enfoque directivo democrático reflejado en que las decisiones son tomadas teniendo en cuenta a todos los colaboradores. Toda la información proveniente de las áreas o dependencias involucradas en la ejecución de las actividades, son comunicadas a todos los niveles, permitiendo la consecución de un buen servicio. Por lo cual se considera una fortaleza de vital importancia de la empresa.

Control:

Control financiero: se realiza de una forma adecuada en el área contable, las cuales se llevan a cabo con toda oportunidad. Por lo tanto se considera esto una fortaleza.

Control tecnológico: En la actualidad La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A cuenta con sistemas informáticos actualizados para desarrollar de una mejor manera las actividades administrativas, con un parque automotor en buenas condiciones para prestar un buen servicio. Por lo tanto consideramos esto una fortaleza.

Evaluación del desempeño: existe un procedimiento de evaluación del desempeño se realiza en primera instancia por la dirección. Por lo tanto se considera esto como una fortaleza.

Riesgos laborales: La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A está dotada por las señalizaciones y herramientas de prevención de accidentes, pero aun así no existe una buena utilización en caso de emergencias. Por lo que se considera esto como una debilidad.

4.2.1.2. Capacidad competitiva

Estudio de la competencia: La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A no realiza estudio de la competencia lo cual limita el desarrollo de actividad y su crecimiento económico. Por lo tanto se considera esto como una debilidad.

Participación en el mercado: La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A debe hacer un estudio sistemático y periódico de la competencia, debe conocer cuáles son sus competidores, pero al no tener seguridad de su competencia, no genera una mayor participación en el mercado. Por lo tanto se considera esto como una debilidad.

Precio: Los precios están establecidos conforme a la prestación del servicio y temporada. Sin embargo no se tienen en cuenta los costos y los gastos para definir este aspecto al interior de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A Por lo tanto se considera esto una debilidad.

Responsabilidad social: La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A tiene un alto grado de responsabilidad social y ambiental porque contribuye con la protección del medio a través del reciclaje de sus basuras, así como la generación de trabajo estable y bien remunerado a sus colaboradores. Es por ello que se considera una fortaleza.

4.2.1.3. Capacidad financiera

La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A dentro de las actividades desarrolladas en función del objeto social, de índole Jurídica y Financiera presenta un manejo de capital de trabajo apropiado a las necesidades de su organización interna. Por ello se considera una fortaleza para la empresa.

Manejo del sistema contable: La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A lleva su contabilidad sistematizada, que le permite mayor efectividad en la toma de decisiones, por ende esta variable es una fortaleza para la organización.

Presentación de informes: De acuerdo a la opinión de los colaboradores de la organización, se presentan informes periódicos a la parte contable. Lo cual es una fortaleza ya que contribuye con la efectividad de la toma de decisiones dentro de la organización.

4.2.1.4. Capacidad de talento humano

Nivel académico del talento humano: El personal administrativo y operativo posee un nivel de estudios necesarios para ejercer adecuadamente su cargo. Se considera que la mayoría del personal tiene conocimientos en como prestar el servicio, lo cual representa una fortaleza.

Experiencia: Cantidad y calidad de las experiencias desarrolladas por cada trabajador dentro y fuera de la organización para asumir cada cargo con efectividad. La mayoría del personal tanto administrativo como operativo posee la experiencia técnica necesaria para ejercer su cargo. Por lo cual se considera como una fortaleza.

Capacitación: Los procesos de capacitación se llevan a cabo en todos los niveles de la organización para un mejor conocimiento de las funciones a realizar. Por lo tanto se considera como una fortaleza.

Estabilidad: Existe una estabilidad laboral, además el personal cuenta con la seguridad social legal. Lo cual representa una fortaleza.

Sentido de pertenencia: los colaboradores se sienten parte de un grupo y de esta organización, así mismo se sienten seguros de prestar un buen servicio creando un sentido de pertenencia propia de la organización, lo que representa una fortaleza.

Motivación: La motivación del personal se ve reflejada por medio de las actividades que han generado satisfacción en los clientes. Así mismo existe motivación interna dándoles gran importancia a los trabajadores en la celebración de eventos, lo que representa una fortaleza para la organización.

Remuneración: En cuanto a calidad de la remuneración, es decir la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados, es adecuada al perfil ocupacional del cargo, de tal forma que le garantice el sostenimiento personal y el de sus familias. Sin embargo el personal no se siente satisfecho con su remuneración. Por ello se considera una debilidad.

Clima organizacional: El clima organizacional es bueno con un ambiente de

trabajo respetuoso, generado por un buen trato entre los compañeros, Lo cual es una fortaleza para la organización.

Mercadeo y ventas

Experiencia y trayectoria de la organización: La organización cuenta con una trayectoria en el mercado, lo cual le ha generado reconocimiento sobre todo en el área de influencia sin embargo este aspecto no ha sido el esperado por La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A. Por ello que se define como una debilidad de la organización.

Satisfacción de los beneficiarios: Con respecto a la satisfacción de los clientes se encontró que es favorable y el criterio es bueno. Lo cual se considera como una fortaleza para la organización.

Promoción y publicidad: La organización cuenta con un perfil, así como una página web, en la cual se da a conocer la información correspondiente y promocionar los servicios que presta, sin embargo no se genera una publicidad necesaria para dar a conocer y vender los servicios a través de otros medios de comunicación que le permitan una mayor estabilidad. A pesar que también cuenta con espacios radiales y servicios de imprenta no hay un buen aprovechamiento de estos recursos, lo cual se considera una debilidad para la organización.

4.2.2. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

Tabla 7. Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

PCI. MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Análisis de capacidades									
CAPACIDAD GERENCIAL									
Planeación				X			X		
Misión y visión				X			X		
Definición de objetivos y metas				X			X		
Direccionamiento estratégico				X			X		
Establecimientos de planes de acción					X			X	
Cultura corporativa		X						X	
Organización									
Estructura organizativa	X								
Manual de procedimientos					X			X	
Niveles de autoridad		X						X	
Claridad de funciones y responsabilidades		X						X	
Buen uso de instalaciones		X						X	
Dirección									
Liderazgo	X						X		
Toma de decisiones	X						X		
Planeación oportuna				X			X		
Empoderamiento		X						X	
Comunicación y relaciones interpersonales		X						X	
Autonomía administrativa		X						X	
Experiencia		X					X		
Convenciones: A: Alta M: Media B: Baja									

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Enfoque directivo		X						X	
Trabajo en equipo		X						X	
Control									
Control financiero		X					X		
Control tecnológico		X					X		
Evaluación del desempeño		X						X	
Riesgos laborales				X			X		
Ubicación de las instalaciones		X						X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Estudio de la competencia				X			X		
Participación en el mercado				X			X		
Precio					X			X	
Responsabilidad social			X						X
CAPACIDAD FINANCIERA									
Sistema contable		X					X		
Presentación de informes			X				X		
Auditorías financieras y técnicas			X					X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Nivel académico del talento humano		X						X	
Experiencia		X						X	
Capacitación		X						X	
Estabilidad		X						X	
Sentido de pertenencia		X						X	
Motivación		X						X	
Remuneración				X			X		
Clima organizacional		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Sistemas de información		X						X	
Innovación y desarrollo tecnológico		X						X	

MERCADEO Y VENTAS		
Experiencia y trayectoria de la organización	X	X
Satisfacción de los beneficiarios	X	X
Promoción y publicidad	X	X

Convenciones: A: Alta M: Media B:

Baja Fuente: Esta investigación, 2018

Una vez desarrollada la Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI), se pudo determinar de esta organización que en las seis categorías generales existen vacíos o debilidades que requieren corrección. En casos tales como:

- ✓ Planeación
- ✓ Misión y visión
- ✓ Definición de objetivos y metas
- ✓ Direccionamiento estratégico
- ✓ Establecimientos de planes de acción
- ✓ Manual de procedimientos
- ✓ Riesgos laborales
- ✓ Estudio de la competencia
- ✓ Participación en el mercado
- ✓ Remuneración
- ✓ Experiencia y trayectoria de la organización
- ✓ Satisfacción de los beneficiarios
- ✓ Promoción y publicidad

Lo anterior permite establecer que se deben desarrollar estrategias a futuro que permitan minimizar al máximo estas debilidades, que de una u otra manera podrán afectar aspectos de tipo organizacional, competitividad, estabilidad laboral y crecimiento de la organización frente al mercado regional.

Esta matriz PCI, concluye que debe existir un involucramiento general de todos los miembros de la organización, con el propósito de unificar esfuerzos que permitan un desarrollo favorable a los objetivos económicos y de crecimiento de La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A.

4.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	EVALUACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1 Organización jurídica y legal	0,06	FM	4	0,24
2 Capacitación	0,05	FM	4	0,2
3 Niveles de autoridad	0,02	Fm	3	0,06
4 Servicio	0,06	FM	4	0,24
5 Capital humano	0,06	FM	4	0,24
6 Auditorias financieras y técnicas	0,03	Fm	3	0,09
7 Nivel académico del talento humano	0,02	Fm	3	0,06
8 Clima organizacional	0,04	Fm	3	0,12
9 Satisfacción del cliente	0,06	FM	4	0,24
DEBILIDADES				
10 Carencia de planes de acción	0,06	DM	1	0,06
11 Planeación oportuna	0,07	DM	1	0,07
12 Riesgos laborales	0,07	DM	1	0,07
13 Direccionamiento estratégico	0,07	DM	1	0,07
14 Participación en el mercado	0,07	DM	1	0,07
15 Precio	0,05	dm	2	0,1
16 Remuneración	0,07	DM	1	0,07
17 Experiencia y trayectoria de la organización	0,07	DM	1	0,07

18	Promoción y publicidad	0,07	DM	1	0,07
TOTALES		1			2,14

Fuente: Esta investigación, 2018.

Los resultados de esta matriz (2,14) indican que La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A de la ciudad de Pasto, cuenta con algunas fortalezas de especial importancia, pero en proporción las debilidades son más representativas y por lo tanto su posición interna es baja puesto que tiene problemas en su actuación competitiva y comercial, que limitan su participación, crecimiento y futuro sostenimiento en el mercado.

En torno a lo anterior se puede concluir que la organización no muestra un control adecuado de variables tales como definición de objetivos, metas, direccionamiento estratégico y competitividad.

4.2.4. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Tabla 9. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Actividad Económica		X						X	
Comercialización						X			X
Ubicación fronteriza		X						X	
Desarrollo Industrial	X							X	
POLÍTICO Y LEGAL									
Sector Político		X						X	
Grupos subversivos					X			X	
SOCIALES									
Pobreza				X			X		
Desigualdad				X			X		

Desempleo	X	X
-----------	---	---

CULTURALES

Falta de promoción de actividades culturales	X	X
--	---	---

Convenciones: A: Alta M: Media B:

Baja Fuente: Esta investigación, 2018.

Las principales amenazas identificadas en el diagnostico externo de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, son:

- ✓ Falta de inversión para la disminución de la pobreza, la desigualdad y el desempleo.
- ✓ Políticas económicas
- ✓ Falta de promoción de actividades culturales a nivel regional que incentiven el turismo, disminuyendo el uso del transporte intermunicipal.
- ✓ Grupos al margen de la ley
- ✓ Inflación

Se puede concluir que dependiendo de su impacto e importancia la organización deberá tomar las acciones correctivas necesarias para su manejo.

4.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1 Frontera	0,09	OM	4	0,36
2 Responsabilidad social	0,06	Om	3	0,18
3 Estrategias comerciales	0,1	OM	4	0,4
4 Competitividad	0,1	OM	4	0,48
5 Tecnología	0,1	OM	4	0,32
1 Falta de inversión	0,09	Am	2	0,12
2 Políticas económicas	0,2	AM	1	0,1
3 Falta de promoción de actividades culturales	0,09	Am	2	0,18
4 Grupos al margen de la ley	0,09	Am	2	0,18
5 Inflación	0,08	Am	2	0,12
TOTALES	1			2,56

Fuente: Esta investigación, 2018.

El resultado ponderado de 2.56 que es mayor a 2.5, significa que las oportunidades se presentan en mayor porcentaje que las amenazas. Los factores externos claves tales como ubicación fronteriza del Departamento de Nariño, así como las posibles estrategias comerciales que se puedan desarrollar por la administración local podrán contribuir a la competitividad de este sector económico a partir de la utilización de las nuevas tecnológicas de la

información y la comunicación TIC, las cuales pueden contribuir al desarrollo exitoso de las actividades de la empresa.

Pese a las grandes oportunidades que se pudieron identificar, las anteriores amenazas tales como la falta de inversión para la disminución de la pobreza, la desigualdad y el desempleo, políticas económicas no acordes a las características del sector, la falta de promoción de actividades culturales a nivel regional que incentiven el turismo, disminuyendo el uso del transporte intermunicipal, así como las actuaciones terroristas de los grupos al margen de la ley y la denominada inflación traen consigo una serie de incertidumbres sobre el eficaz quehacer de esta organización, que limitan su crecimiento económico, es por lo ello que para la organización es apremiante el contar con herramientas estratégicas que le permita mejorar y fortalecer su actividad económica.

4.2.6. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Tabla 11. Matriz De Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA).

DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F 1 Organización jurídica y legal	D 1 Carencia de planes de acción
	F 2 Capacitación	D 2 Planeación oportuna
	F 3 Niveles de autoridad	D 3 Riesgos laborales
	F 4 Servicio	D 4 Direcciona miento estratégico
	F 5 Capital humano	D 5 Participación en el mercado

F 6	Auditorias financieras técnicas	y	D 6	Precio
------------	---------------------------------------	---	------------	--------

F 7	Nivel académico del talento humano	D 7	Remuneración
F 8	Clima organizacional	D 8	Experiencia y trayectoria de la organización
F 9	Satisfacción del cliente	D 9	Promoción y publicidad

		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES	1	Frontera	
	O 2	Responsabilidad social	Lograr el
	O 4	Competitividad	

O	3	Estrategias comerciales	posicionamiento regional de Expreso Valle de Atriz, S.A.	Incrementar la cobertura en un 20%
O	5	Tecnología		

**USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR
OPORTUNIDADES**

**USO DE
DEBILIDADE
S
APROVECH
ANDO
OPORTUNID
ADES**

ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A	1 Falta de inversión		

AMENAZAS	2	Políticas económicas	Incrementar la participación el mercado	Capacitar a la fuerza de ventas enfocándose al servicio de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A con alto grado de diferenciación.
	3	Falta de promoción de actividades culturales		
	4	Grupos al margen de la ley		
	5	Inflación		

USO DE FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS

**REDUCIR A UN MÍNIMO LAS
DEBILIDADES Y
EVITAR LAS
AMENAZAS.**

Fuente: Esta investigación, 2018.

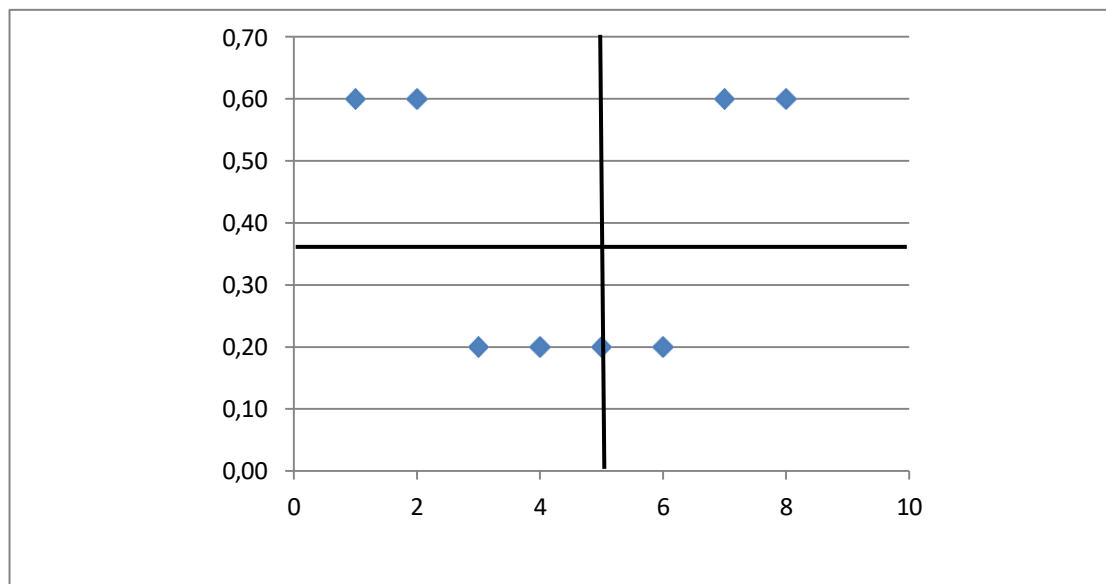
4.3 Análisis estratégico

4.3.1. Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 12. Matriz de Vulnerabilidad

	PUNTALES	TRANSLADO AMENAZA	VALORIZACION DEL IMPACTO DE LA AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	IMPACTO PROBABILIDAD
P 1	Definición de objetivos y metas	SIN OBJETIVOS Y METAS DEFINIDOS	3	0,2	9	0,60
P 2	Direccionamiento estratégico	CARENCIA DE UN DIRECCIONAMIENT O ESTRATEGICO	3	0,2	9	0,60
P 3	Experiencia de los directivos	FALTA DE LIDERAZGO	2	0,1	7	0,20
P 4	Enfoque directivo	FALTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	2	0,1	9	0,20
P 5	Control financiero	INADECUADO MANEJO DEL CONTROL FINANCIERO	2	0,1	8	0,20
P 6	Responsabilidad social	FALTA DE COMPROMISO SOCIAL	2	0,1	8	0,20
P 8	Experiencia y trayectoria de la organización	NO UTILIZAR DE MARENAR ADECUADA EL BUEN NOMBRE	3	0,2	8	0,60

Fuente: Esta investigación, 2018.



Gráfica 14. *Matriz de Vulnerabilidad*

Teniendo en cuenta el grafico anterior y el análisis de vulnerabilidad esta organización se encuentra con baja o nula criticidad ya que dos de sus variables están en este cuadrante como: Experiencia y Enfoque directivo. Esta posición

determina que la empresa está muy bien preparada para asumir el impacto y la ocurrencia de posibles eventos adversos de mercado, tales como la entrada de nuevos competidores o cambios en políticas relacionadas con el transporte público de pasajeros.

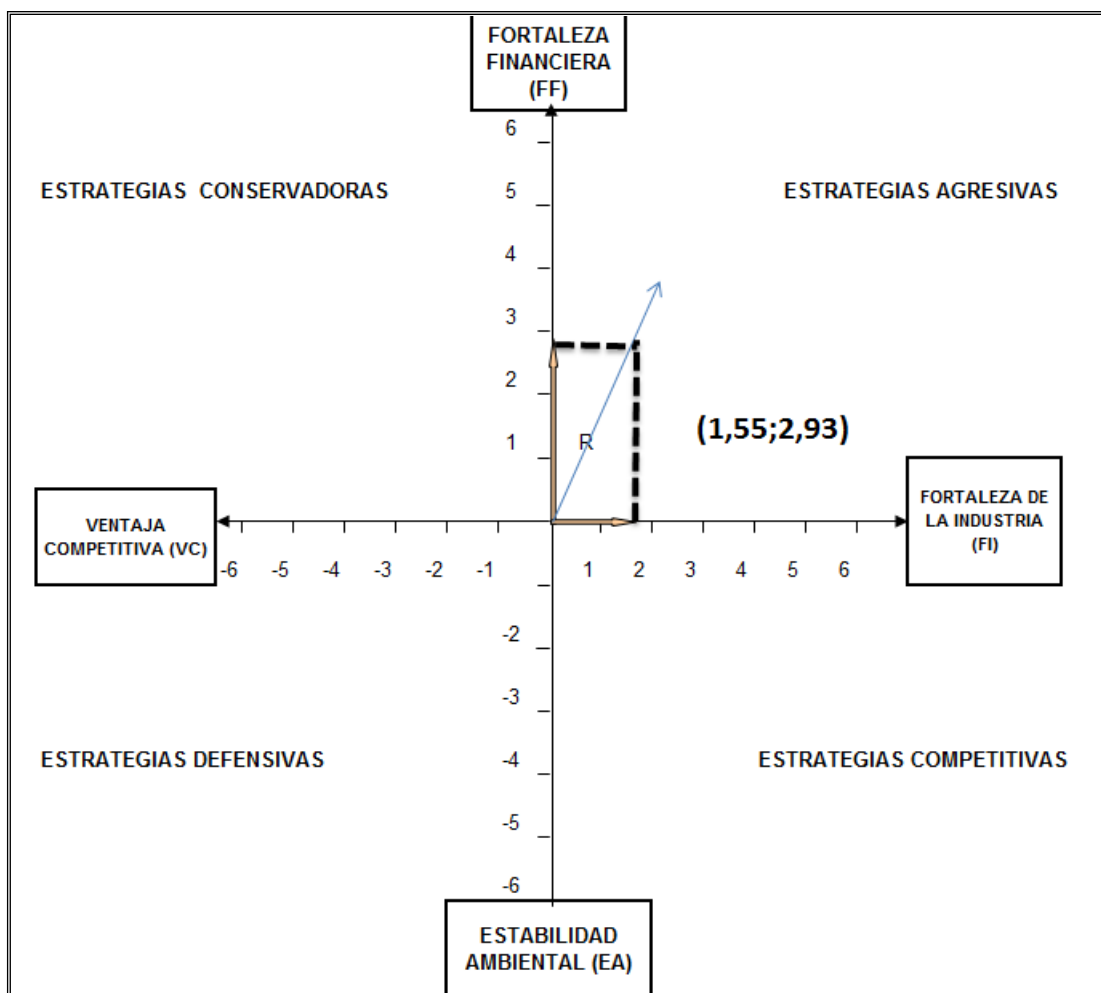
4.3.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tabla 13. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTENA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIF.
Razón circundante	4	Nuevas tecnologías	-3,5
Solidez	5	Canales de comercialización	-1,5
Rentabilidad	5	Clientes	-3,2
Índice de propiedad	5	Infraestructura (vías)	-1,8
Utilidad bruta operacional	4,5	Condiciones ambientales	-2,5
Rentabilidad	5,6	Personal	-5,5
PROMEDIO.	4,9	PROMEDIO.	-3,0

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF.
Distribución	-1	Potencial de crecimiento	3,5
Calidad	-1	Potencial de utilidades	4,5
Fidelidad del cliente	-3	Estabilidad financiera	5
Buena imagen	-2	Mercado	4,5
Ventas	-1	Productividad	5
Precios	-3,5	Utilización de recursos	4,8
PROMEDIO.	-1,9	PROMEDIO.	4,6

Fuente: Esta investigación, 2018.



Gráfica 15. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

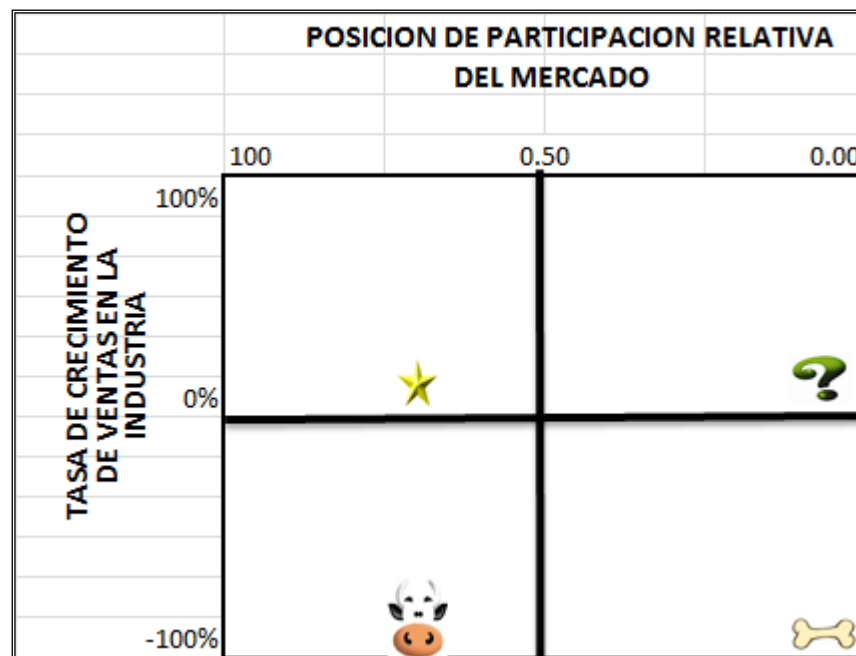
La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, se encuentra ubicada en el cuadrante I que determina una posición AGRESIVA en la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, determinada en el eje X por el bajo puntaje obtenido en la ventaja competitiva (-1,9) y al alto puntaje obtenido en la fortaleza industrial (4,6), generándose así una ubicación para este eje de 2,93 y en el eje Y su ubicación se debe a al puntaje obtenido en la fortaleza financiera (4,09) y al puntaje obtenido en la fortaleza del ambiente (-3,0) generando así una ubicación para este eje en 1,55. se propone aprovechar las oportunidades externas que ayuden a vencer las debilidades mediante la implementación de estrategias como penetración de mercado y desarrollo del producto.

4.3.3. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

Tabla 14. Posición de participación relativa del mercado

INGRESOS OPERACIONALES	PARTICIPACIÓN	PARA GRAFICAR
Transporte de pasajeros	85,7	100%
Turismo	11,9	100%
Transporte de encomiendas	2,4	100%
TOTAL	100,0	

Fuente: Esta investigación, 2018.



Gráfica 16. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

La empresa Expreso Valle de Atriz, S.A en sus actividades sociales y de administración cuenta con 3 negocios debidamente estructurados y en funcionamiento identificados. De acuerdo a los datos estadísticos presentados en la tabla No 14 que indica la Posición de Participación Relativa del Mercado de cada una de estas líneas empresariales, se encontró que para el cierre contable del año 2017 infiere que cada una de estos negocios ocupa una

importante representación en torno a los ingresos operacionales globales de la organización indicando que el negocio de mayor participación es el transporte de pasajeros 85,7%, seguido por el servicio de turismo con el 11,9% y finalmente el servicio Transporte de encomiendas con un 2,4%.

Lo anterior permitió ubicar a la organización en el cuadrante de estrellas para el negocio, encontrando un gran crecimiento y una gran participación en el mercado, es por lo cual se recomienda potenciar al máximo a partir de la inversión interna.

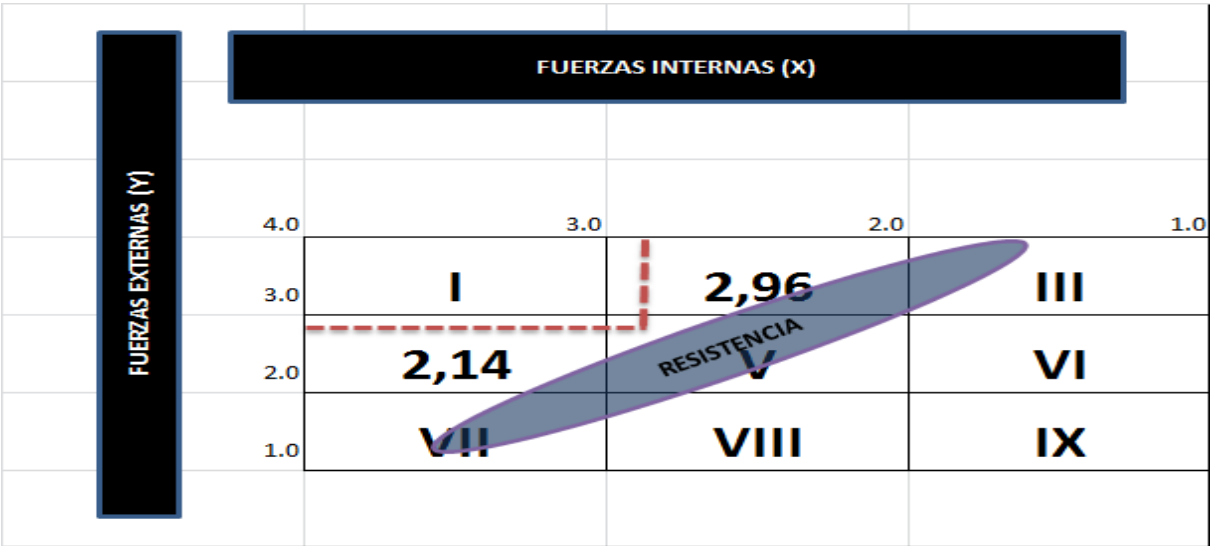
5.3.4. Matriz Interna y Externa (IE)

A continuación se realiza la matriz IE. Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados.

Tabla 15. Resultados Ponderados

ORGANIZACIÓN	RESULTADO PONDERADO	
	INTERNAS	EXTERNAS
Expreso Valle de Atriz, S.A.	2,96	2,14
TOTAL		

Fuente: Esta investigación, 2018.



Gráfica 17. Matriz Interna Externa (IE)

Expreso Valle de Atriz, S.A, se encuentra ubicado en el cuadrante 5, se pueden administrar mejor con estrategias “Retener y Mantener”; penetración en el mercado y desarrollo del servicio, a partir de la implementación de Tecnologías de Información y Comunicación, que le permitan a sus usuarios contar con accesibilidad permanente a internet, así como el seguimiento en tiempo real de las condiciones climatológicas, carreteras y ubicación satelital entre otras que permiten brindar un servicio de confort, tranquilo y seguro, tanto para sus usuarios directos, como para aquellas que esperan a sus seres queridos en el lugar de destino.

4.3.5. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Tabla 16. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)		
VARIABLES CLAVE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DIRECTIVA	3	
CAPACIDAD COMPETITIVA		2
CAPACIDAD FINANCIERA		2
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		2
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	3	
SUMA	6	6
PROMEDIO	1,2	1,2
ALTO	3	
MEDIO	2	
BAJO	1	

Fuente: Esta investigación, 2018.

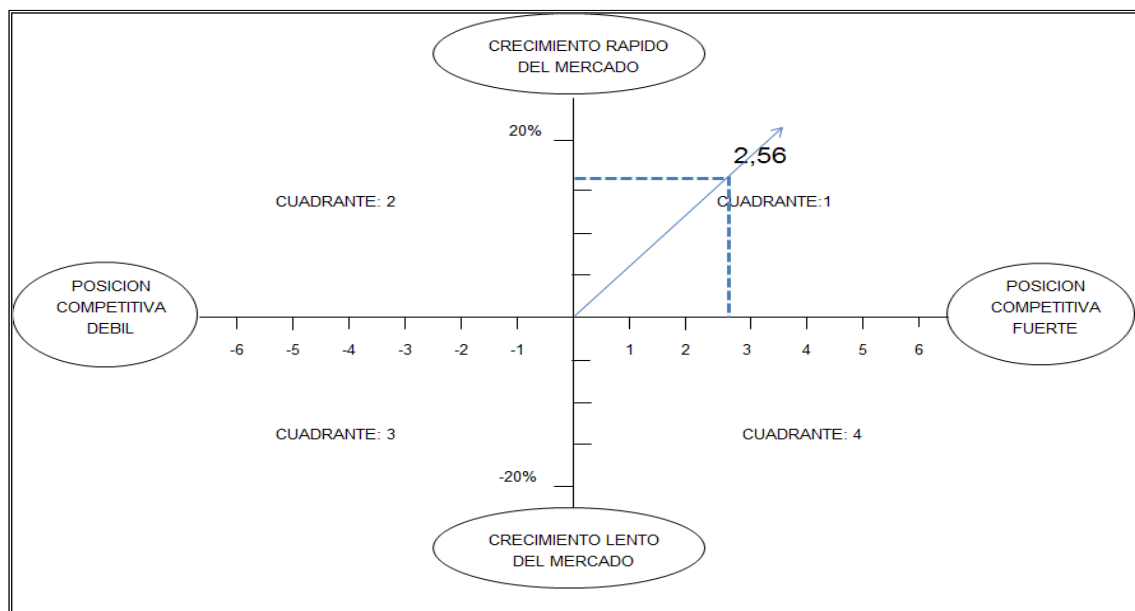
La matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto – Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente. Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

El promedio encontrado en la matriz de perfil de capacidad interna (PCI) permitió evaluar factores tales como es capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano, permitió establecer que existe una estrecha relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Lo que trae consigo la necesidad por implementar estrategias tendientes a una planeación estratégica involucrando en él todos los factores que afectan la operación de esta organización.

4.3.6. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Teniendo como base los datos arrojados por la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) que distingue la posición de la organización frente a su entorno, se procede a elaborar la Matriz de la Gran Estrategia. Esta matriz está dividida en cuatro cuadrantes:



Gráfica 18. Matriz de la Gran Estrategia

El dato ponderado de 2,56 de los factores externos concernientes a la posición competitiva de la organización frente al mercado habla sobre el crecimiento del negocio. Donde la mayor participación concerniente a Expreso Valle de Atriz, S.A indican que esta organización se encuentra ubicada en una excelente posición estratégica, (Cuadrante I) a las cuales se les recomienda estrategias en torno a:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos

Si la organización dispone de suficientes recursos financieros, se le recomienda:

- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal

Lo anterior dado que se reconoce que esta organización está en capacidad de asumir riesgos en forma agresiva.

4.3.7. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso final del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. El procedimiento de elaboración de la MCPE es el siguiente: hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz MEFE y la matriz MEFI.

Al realizar la matriz MCPE se emplean las oportunidades y amenazas externas, también se implementan las fuerzas y las debilidades internas; la información anterior, se debe obtener de las matrices MEFE y MEFI.

Dentro de la matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, se debe emplear factores externos que tengan relevancia en el desarrollo del plan estratégico, los cuales darán son los puntos de éxito que puede tener la organización; luego de haber escogido estos factores, se les da el peso que tenga cada uno de estos factores, proporcionando así, un valor numérico que corresponda a la importancia del sector.

Luego de haber realizado el anterior procedimiento, se procede a registrar las estrategias, estas determinan el factor atractivo, el cual, en las siglas que maneja dicha matriz es de (CA), que es calificaciones del atractivo, estas se evalúan analizando el factor crítico de para lograr el éxito del sector. Al final se calcula el total de la suma del atractivo y las calificaciones altas indican estrategias atractivas para el desarrollo de este sector productivo.

Tabla 17. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

MATRIZ CUANTITATIVA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATEGIA								
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS								
FACTORES CLAVES				DESARROLLO DE PRODUCTO		PENETRACIÓN EN EL MERCADO		
FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNOS	CLASIFICACION			P.A	T.P.A	P.A	T.P.A	
Definición de objetivos y metas	4			4	16	4	16	
Direccionamiento estratégico	4			4	16	4	16	
Niveles de autoridad	3			3	9	4	12	
Liderazgo	3			3	9	4	12	
Planeación oportuna	3			3	9	4	12	
Enfoque directivo	4			3	12	4	16	
Control financiero	4			3	12	4	16	
Evaluación del desempeño	3			3	9	4	12	
Responsabilidad social	4			2	8	4	16	
Auditorias financieras y técnicas	3			4	12	4	12	
Nivel académico del talento humano	3			3	9	4	12	
Clima organizacional	3			3	9	4	12	
Experiencia y trayectoria de la organización	4			4	16	4	16	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO EXTERNOS								
Frontera				4	1	4	3	12
Responsabilidad social				3	1	3	1	3
Estrategias comerciales				4	1	4	1	4
Competitividad				4	3	12	3	12

Tecnología	4	3	12	3	12
SUMA TOTAL DE ATRACCION			181		223

Fuente: Esta investigación, 2018.

La matriz cuantitativa de planificación estratégica sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, utiliza información de las matrices MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEYEA, BCG, IE, MGE. Las estrategias evaluadas en la MCPE son: Penetración de Mercado, y desarrollo de producto, estas estrategias han sido determinadas de acuerdo al resultado que arroja los análisis de los anteriores matrices.

La calificación que obtuvieron las estrategias evaluadas es la siguiente:

- ✓ Penetración de Mercado: 223
- ✓ Desarrollo de producto: 121

En la matriz cuantitativa de la planeación estratégica se obtuvo como máximo resultado 223 que de acuerdo a la sumatoria de los puntajes totales de atracción se debería concentrarse en la estrategia de penetración en el mercado, lo cual sugiere que la organización busque una mayor participación en el mercado regional.

4.4 Redireccionamiento estratégico de la empresa Expreso Valle de Atriz S.A.

4.4.1. Misión. Empresa dedica su actividad a brindar el servicio de transporte, turismo y despacho de encomiendas en vehículos en condiciones óptimas, que garantizan la seguridad y el confort de nuestros usuarios en los destinos Pasto a Ipiales, Túquerres, Linares, Imués y viceversa, con responsabilidad, cumplimiento y recurso humano calificado.

Como responsabilidad social la empresa busca implantar un sistema para la

dirección de la organización y la confianza hacia sí misma, con respecto a la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa. Al mismo tiempo la empresa comprende el deseo de difundir en su entorno social la cultura de la Gestión Ética y Socialmente Responsable, con el objetivo último de acercarla paulatinamente a la sociedad en general en materia económica, social y ambiental, además de aplicar valores éticos incorporados en la prestación de un buen servicio.

4.4.2. Visión. Para el año 2030, convertirse en la empresa líder del mercado regional en la prestación de servicios de transporte, turismo y despacho de encomiendas, bajo el criterio de Gestión Ética y Socialmente Responsable, caracterizándose por la calidad del servicio y cumpliendo con las expectativas y deseos de nuestros clientes.

4.4.3. Principios corporativos

- Compromiso en la realización de las diferentes actividades impuestas por la organización, logrando un desempeño satisfactorio para las dos partes.
- Desarrollar actividades de la empresa bajo la ética profesional ya que para los clientes es indispensable saber que se trabaja de la mano con este tipo de valores.
- La prioridad por la Responsabilidad Social Empresarial en la protección y defensa del medio ambiente.
- La valoración y fortalecimiento de una cultura orientada hacia la prestación de un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

4.4.4. Políticas

- Honestidad y Transparencia: Principios que guiarán las operaciones tanto internas como externas de la empresa, en donde siempre se deberá tener en

cuenta que el interés colectivo debe prevalecer ante el interés particular.

- Responsabilidad y Compromiso: Manejar cada una de las actividades de manera eficiente y eficaz que refleje en la organización un excelente desempeño.
- Justicia y Respeto: tener en cuenta a cada subordinado sin importar su posición, dándole libertad de expresión en cada una de sus opiniones que aporte a la organización.
- Participación y Trabajo en equipo: Disposición de ayudar en cualquier actividad a los compañeros de trabajo cuando sea necesario su apoyo.
- Tolerancia: Saber respetar a las demás personas en su entorno, sabiendo escuchar y corregir de manera cordial en el momento que estas lo requieran.
- Lealtad: Velar por el buen nombre de la organización dentro y fuera de ella, resaltar la ética profesional con respecto al manejo información confidencial de la organización.
- Actitud de servicio: Disposición que se debe reflejar hacia las situaciones que puedan servir de colaboración hacia los miembros que las requieran.

4.4.5. Procesos claves

Procesos de la Gerencia: Las actividades de la empresa que se encuentran relacionadas con la dirección se enmarcan dentro de los siguientes procesos:

- Gestión de los recursos: realizar las actividades pertinentes para la conservación y generación de nuevos recursos para la empresa. Responsable: Gerente

- Planificación de la calidad: Si la empresa vende un servicio con excelente calidad tendrá asegurada la fidelización de la clientela, este proceso se hace con anticipación al inicio de un periodo laboral y se controla durante el mismo con revisiones periódicas al servicio. Responsable: Gerente

- Revisión del Sistema de Gestión: Controlar aquellas actividades encaminadas al buen funcionamiento de la empresa y que permitan la prestación del servicio con normalidad. Responsable: Gerente

- Servicio de Atención a los Clientes: Actividad que permite la correlación entre los clientes y la empresa, en este punto se encargan de la recepción de solicitudes de servicio, servicios de información, realización de órdenes de salida, órdenes de carga, entre otras. Responsable: Secretaria

Procesos misionales o de realización: Son los procesos necesarios en la empresa para la prestación del servicio, comprenden:

- Inspección Condiciones del vehículo: Procedimiento que se lleva a cabo para determinar si el vehículo se encuentre en condiciones mecánicas, de limpieza e higiene necesarias para prestar el servicio. Responsable: Inspector

- Registro de salida de los vehículos: Se debe llevar un completo y riguroso informe en el cual se registre datos como, la hora de salida, el nombre del

conductor, las condiciones del vehículo, destino, etc. Es aquí donde se cumple con la actividad de entrega de los documentos necesarios para que el vehículo inicie su recorrido. Responsable: Despachador

- Monitoreo del vehículo: Gracias a la alianza con una empresa dedicada exclusivamente a esta actividad en la empresa se recibirá toda la información cuando se presenten inconvenientes en la vía ya sea de tipo mecánicos o por orden público. Responsable de los Informes: Secretaria

Procesos de Gestión Financiera: Entre las actividades a desarrollar dentro de este tipo de procesos se pueden anotar:

- Pago de Fletes: Revisión de documentos donde conste el pago de fletes y realizar su respectivo registro. Responsable: Contador

- Generación de paz y salvo del cliente: Proceso con el cual el cliente queda registrado en la base de datos sin ninguna deuda. Responsable: Secretaria

- Realización de Actividades Contables: Comprende todas la operaciones necesarias para el buen funcionamiento contable de la empresa tales como: pago de nómina, generación de estados de resultado, balance general y todos los requerimientos contables de ley. Responsable: Contador

4.4 Estrategia que permita a la empresa alcanzar sus metas y objetivos propuestos.

Penetración en el Mercado. Una vez elaboradas las matrices DOFA, BGC, PEYEA de planeación estratégica se encontró que la macroestrategia requerida para el mejoramiento de la actividad de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A, es la penetración en el mercado la cual buscara incrementar la participación de esta organización en el mercado regional, a partir de los siguientes objetivos:

- Incrementar la participación el mercado
- Incrementar la cobertura en un 20%
- Capacitar a la fuerza de ventas enfocándose al servicio de la empresa Expreso Valle de Atriz, S.A con alto grado de diferenciación.
- Lograr el posicionamiento regional de Expreso Valle de Atriz, S.A.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan de acción radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivo

Tabla 18. Plan Operativo

PROGRAMAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	AÑO					PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
			1	2	3	4	5	ANUAL		
Penetración en el mercado	Realizar campañas publicitarias	Promocional						1.000.000	Gerencia	Compras / número de visitas
		Aumentar la utilidad en el 5% para el próximo año						3.000.000		Utilidad / Ventas
		Incrementar las ventas mediante el contacto con nuevos clientes en 10%						1.000.000		Número de clientes nuevos / Total de clientes
	Reposicionar y consolidar los servicios ofrecidos	Programa publicitario radial y escrito						4.600.000	Área de Ventas	Número de programas nuevos / total de programas radial y escrito
		Capacitación personal en atención al cliente						3.000.000	Gerencia y Área de Ventas	Personal capacitado / personal de ventas
								10.000.000		Servicios distribuidos / total de servicio
	Mejorar el posicionamiento	Mejorar la presentación del servicio a partir de implementación de las TIC						1.000.000	Gerente	Numero de velas mejoradas / Total de producción
		Actualizar la base de datos de clientes						200.000	Área de Ventas y Administración	Datos registrados actuales / Total de datos

		Incrementar la promoción y publicidad del portafolio de los servicios						1.000.000	Gerencia y Área de Ventas	Programas publicitarios(Periódicos) / Total de Publicidad
Mejorar la página web y la comunicación con clientes	Implementar la comunicación a los clientes	Rediseño Pagina						2.000.000	Gerente, apoyo analista de sistema	Ventas electrónicas = clientes virtuales / Total de visitas web
		Información del producto en la pagina							Gerente	
		Programar promociones en las compras							Gerente	
		Implementación de herramientas informáticas para la mejora de los procesos internos.							Gerente de mercadeo	
TOTAL INVERSIÓN								25.900.000		

Fuente: La presente investigación, 2018.

Conclusiones

Entre las principales conclusiones que se pudieron identificar en esta investigación, están las siguientes:

Entre las fortalezas de la organización encontradas con el diagnostico interno se pudo establecer que están la organización jurídica y legal, la capacitación brindada al personal operativo y administrativo, así como la definición clara de los niveles de autoridad. También es importante resaltar que esta organización cuenta con un acertado proceso de servicio al cliente, a partir de un capital humano idóneo. La administración se preocupa por la realización periódica de auditorías financieras y técnicas, que contribuyen a un clima organizacional acorde a la búsqueda de satisfacción del cliente.

Dentro de las debilidades de esta organización se encuentran entre otras la carencia de planes de acción, así como de una planeación oportuna para la toma de decisiones, factores que incrementan los riesgos laborales de sus trabajadores. Así mismo se pudo establecer que el direccionamiento estratégico de esta empresa se encuentra desactualizado, lo cual a limitado en parte sus objetivos competitivos, así como una leve disminución de su participación en el mercado, reflejando que su experiencia y trayectoria así como la promoción y publicidad son limitantes de su actividad, finalmente los trabajadores manifestaron que la remuneración percibida por su labor no se encuentra acorde a sus necesidades.

Frente a lo anterior y después de la aplicación de las matrices de evaluación de factores internos y externos MEFI – MEFE, así como las de planeación estratégica se pudo determinar que la estrategia de mayor impacto para el mejoramiento de la actividad de esta organización es la penetración en el mercado que le permita a esta organización el aumentar la utilidad en el 5% para el próximo año, así como el incrementar las ventas mediante el contacto con nuevos clientes en 10%, generar un programa publicitario radial y escrito, el capacitar al personal en

atención al cliente, para así mejorar la presentación del servicio, de igual manera el actualizar la base de datos de clientes y con base a ello el incrementar la promoción y publicidad del portafolio de los servicios.

Recomendaciones

Como recomendaciones del estudio, se exponen las siguientes:

Es importante que la Empresa Expreso Valle de Atriz S.A, dirija inversión en la exploración del mercado, a fin de estar preparados para los diferentes escenarios, los cuales podrían generar impactos negativos al desarrollo de su actividad de servicios.

La empresa deberá tener en cuenta que su capital humano es lo más importante para la organización y su futuro, por ello debe generar espacios de concertación a fin de identificar las necesidades de bienestar laboral y salarial.

Es necesario que la Empresa Expreso Valle de Atriz S.A, implemente un adecuado redireccionamiento de la organización, a fin de garantizar su competitividad y sostenibilidad empresarial.

Se sugiere que la Empresa Expreso Valle de Atriz S.A, invierta en actividad publicitaria, para que así se pueda lograr un mayor impulso de sus servicios en el mercado regional.

Bibliografía

Cámara de Comercio de Pasto – Oficina Jurídica – Registro Mercantil, San Juan de Pasto, 2015

Cámara de Comercio de Pasto. Departamento de Planeación (Aspectos Legales Microempresas). San Juan de Pasto, 2011

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley Emprendimiento. (26 de Noviembre de 2015). Bogotá, D.C. (en línea). emprendemiestrategia.wordpress.com (consultada: 12 de Marzo de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://emprendemiestrategia.wordpress.com/2012/02/09/la-ley-de-emprendimiento-ley-1014/> (Consultado en Marzo 2018)

Constitución Política de Colombia. Bogotá: editorial LEGIS. p. 65.

Constitución Política de Colombia. Bogotá: editorial LEGIS. p. 65.

DANE. Departamento de Nariño. Toda Colombia La cara amable de Colombia. (26 de Noviembre de 2017). Bogotá, D.C. (en línea). www.todacolombia.com (consultada: 18 de Febrero de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/narino.html>

DANE. Departamento de Nariño. TodaColombia La cara amable de Colombia (en línea), 18 febrero 2018. Disponible en: <http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/narino.html>

EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A. Informes de gestión, año 2016. Pág. 3.

LLERENA Salazar, Rafael W. Planeación y Organización Administrativa. Centro

de Estudios Superiores Ma Goretti San Juan de Pasto 1999. 99p.

PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL TRANSPORTE INTERNACIONAL LTDA. MARÍA FERNANDA MIRANDA HOYOS, año 2005

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES URBANOS: COOTRANUR LTDA. DE PASTO, año 2011

PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gestión Estratégica Organizacional. 2 ed. Bogotá: Ecoe ediciones, 2008 p.116

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 8a ed. Bogotá. 3R editores 2003.p. 25

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. (15 de Marzo de 2018). Bogotá, D.C. (en línea). gerest.es (consultada: 23 de Agosto de

2018). Disponible en la dirección electrónica: <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>

TORMO. La Planeación estratégica una acción importante para las empresas. (15 de Noviembre de 2017). Bogotá, D.C. (en línea). [tormo.com](http://www.tormo.com). (consultada 25 02 de Febrero de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.tormo.com.co>

UNAL. Pensamiento estratégico. (15 de Noviembre de 2017). Bogotá, D.C. (en línea). [virtual.unal](http://www.virtual.unal.edu.co) (consultada: 02 de Marzo de 2018). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.virtual.unal.edu.co>

W. HOFER, Charles y Scheendel, Dan. Planeación Estratégica: conceptos analíticos. Bogotá: Norma 1978. 5.p.

ZONA CARGA, la importancia del transporte en la economía. [transporte.mx](http://www.transporte.mx) el portal del tránsito mexicano (en línea), 25 febrero 2017, disponible en: <http://www.transporte.mx/la-importancia-del-transporte-en-la-economia/>

ANEXOS

Anexo A

Encuesta dirigida a funcionarios

Universitaria CESMAG
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Administración de Empresas

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA
EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A.

Objetivo: Analizar la situación actual de la empresa que permita mejorar los procesos administrativos a través de un *“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EXPRESO VALLE DE ATRIZ S.A. EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO 2018 – 2020”*, Departamento de Nariño.

Cuestionario

1. ¿Usted conoce y tiene claro la misión, visión y objetivos de la empresa?
 - a. Sí _____
 - b. No _____

2. ¿conoce como está organizada la estructura organizacional de la empresa?
 - a. Sí _____
 - b. No _____

3. ¿conoce como está organizada la estructura organizacional de la empresa?

- a. Volantes _____
- b. Radio _____
- c. Televisión _____
- d. Internet _____
- e. Pendones _____

4. ¿Desde su ingreso a la empresa ha recibido capacitaciones?

- a. Seguridad y salud en el trabajo _____
- b. Manejo de equipos y maquinaria _____
- c. Trabajo seguro en alturas _____

5. ¿Se realiza reuniones para evaluar el desarrollo de las metas y resultados de la empresa y trabajadores?

- a. Sí _____

b. No _____

6. ¿Qué tipo de incentivos recibe por su trabajo?

a. Salariales _____

b. De ascenso _____

c. Motivaciones en épocas especiales _____

d. De reconocimientos _____

7. ¿Se realiza evaluación periódica del desempeño de los colaboradores?

a. Sí _____

b. No _____

8. ¿Los empleados cuentan con los canales de comunicación para hacer conocer alguna queja o reclamo?

a. Sí _____

b. No _____

9. ¿Se suministra elementos de protección personal según los factores de riesgo?

a. Sí _____

b. No _____

10. ¿La empresa formula e implementa planes estratégicos de servicios?

a. Sí _____

b. No _____

11. Realiza planes de acción coherente y adecuada para posicionarse en el gremio transportador?

a. Sí _____

b. No_____

12. Sabe y reconoce las ventajas de sus productos o servicios frente a la competencia?

a. Sí_____

b. No_____

13. ¿Los servicios cuentan con su propia imagen corporativa?

a. Sí_____

b. No_____

Muchas gracias por su colaboración

Anexo B

Entrevista gerencia empresa Expreso Valle de Atriz S.A.

**Plan estratégico para la empresa Expreso Valle de Atriz
S.A. en la ciudad de San Juan de Pasto**

Objetivo: Evaluar e identificar oportunidades, fortaleza y amenazas frente a la competencia existente.

La siguiente batería de preguntas tiene como propósito acceder a información sobre la evaluación global única de la alineación entre la empresa y el mercado. Cada pregunta esta enunciada de manera que usted puede medir su acuerdo o desacuerdo con ella. Hágalo revisando o teniendo el control de cada una con La respuesta correcta.

1. Competitividad Intensiva

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemen te	Moderada -mente	Ningu no	Moderad a-mente	Firmemen te
a) Es muy fácil para nuevos competidores establecerse en nuestro mercado	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
b) Nuestro mercado es muy atractivo aún para aquellas compañías que no tienen experiencia en el medio	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
c) Nuestro servicio es fácil de copiar en término de los beneficios que	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐

suministran a los clientes.					
d) Nuestra empresa está en un último estado de desarrollo	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
Subtotal 1					

2. Incertidumbre

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) El ambiente	5	4	3	2	1

cambia rápido en relación con otras empresas.					
b) Señales tempranas de cambio en nuestra empresa son difíciles de identificar.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
c) No podemos predecir como el cambio impactará en nuestra empresa.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
d) La estructura de nuestro mercado puede fácilmente ser alterada por nuestros clientes.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
Subtotal 2					

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

3. Riesgos y Recompensa

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmement e	Moderada -mente	Ningun o	Moderada -mente	Firmement e

a) Decisiones importantes son usualmente tomadas con base en “tengo una corazonada”	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
b) Cuando alguien tiene una idea nueva se toman medidas antes de	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐

que todos estén de acuerdo en que tienen su mérito.					
c) Nuestra supervivencia depende de nuestras habilidades para identificar y responder a oportunidades antes que nuestros competidores.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
d) La creación de mercados es más importante que la	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐

porción de mercado.					
Subtotal 3					

4. Postura estratégica

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemen te	Moderada -mente	Ningu no	Moderad a-mente	Firmemen te
a) Sabemos más acerca del negocio que nuestros clientes.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
b) Nuestra postura competitiva podría ser	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐

descrita como líder en el mercado.					
c) Calidad y respuesta son más importantes que eficiencia y bajos costos.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
Subtotal 4					

CULTURA ORGANIZACIONAL

5. Enfoque

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemen te	Moderada -mente	Ningu no	Moderad a-mente	Firmemen te
a) La dirección gasta la mayor parte del tiempo formulando planes y acciones iniciativas.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
b) El esfuerzo de la organización está principalmente dirigido al crecimiento y la adquisición de recursos.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐

c) La rentabilidad es más importante que el personal	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
d) Estamos orgullosos de lo que hemos logrado en el mercado.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
Subtotal 5					

6. Control

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente

a) Nuestra estructura y toma de decisiones esta descentralizada	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
b) Los trabajos son diseñados para que coincidan con las habilidades y capacidades del individuo.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
c) La forma de tener éxito en nuestra organización es comportarse como un empresario.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
d) Todos sabemos lo que la organización ésta buscando y cómo podemos contribuir.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
Subtotal 6					

Estilo de liderazgo

7. Orientación

	Acuerdo	Desacuerdo
--	---------	------------

	Firmemen te	Moderada -mente	Ningu no	Moderad a-mente	Firmemen te
a) Motivamos a nuestro personal mediante metas de desempeño que les provean de desafío pero que sean realistas.	5 	4 	3 	2 	1 
b) La dirección debe acercarse a sus subordinados, la familiaridad engendra entendimiento no	5 	4 	3 	2 	1 

desprecio.					
c) La gente no necesita sentir que realmente pertenece a una organización.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
d) Nosotros promovemos activamente la innovación y nuestra gente responde muy bien al cambio	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
Subtotal 7					

8. Preferencia

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) La comunicación es casi que enteramente informal en nuestra organización.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
b) Creemos que las habilidades generalistas son más eficientes	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐

que las habilidades especialistas.					
c) Nos concentramos en desarrollar equipos de trabajo cohesivos y afectivos.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
d) Damos un valor más alto a la creatividad que a la objetividad.	5 ☐	4 ☐	3 ☐	2 ☐	1 ☐
Subtotal 8					

¡Gracias por contribuir al mejoramiento de su organización!

Anexo C

Tabulación encuesta a trabajadores

VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100
VARIABLE	RESPUESTA	%
a. Volantes	2	40
b. Radio	0	0
c. Televisión	0	0
d. Internet	5	100
e. Pendones	1	20
TOTAL	8	120
VARIABLE	RESPUESTA	%
a. Seguridad y salud en el trabajo	5	100
b. Manejo de equipos y maquinaria	1	20
c. Trabajo seguro en alturas	0	0
TOTAL	6	120
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	3	60
NO	2	40
TOTAL	5	100
VARIABLE	RESPUESTA	%

a. Salariales	4	80
b. De ascenso	1	20
c. Motivaciones en épocas especiales	1	20
d. De reconocimientos	0	0
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	3	60
NO	2	40
TOTAL	5	100
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	4	80
NO	1	20
TOTAL	5	100
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	2	40

NO	3	60
TOTAL	5	100
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	3	60
NO	2	40
TOTAL	5	100
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	4	80
NO	1	20
TOTAL	5	100
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

 UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN	CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)	CÓDIGO: AAC-BL-FR-032 VERSIÓN: 1 FECHA: 09/JUN/2022
---	---	---

San Juan de Pasto, noviembre 10 de 2025

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado Plan estratégico para la empresa Expreso Valle de Atriz S.A. en la ciudad de San Juan de Pasto 2025 – 2027, presentado por el (los) autor(es) Marco Alberto Miranda Narváez del Programa Académico Administración de Empresas al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,

Claudia Solarte Solarte

NOMBRE Y APELLIDOS DEL ASESOR(A) Claudia Magali Solarte Solarte
Número de documento. 59816989
Programa académico. Facultad de Administración de Empresas
Teléfono de contacto No. 320 6724490
Correo electrónico: cmsolarte@unicesmag.edu.co

 UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)	
Nombres y apellidos del autor: Marco Alberto Miranda Narváez	Documento de identidad: 1085254774 de Pasto
Correo electrónico: Albertonarvaez1987@gmail.com	Número de contacto: 302 8181987
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del asesor: Claudia Magali Solarte Solarte	Documento de identidad: 59816989
Correo electrónico: cmsolarte@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 320 6724490
Título del trabajo de grado: Plan estratégico para la empresa Expreso Valle de Atriz S.A. en la ciudad de San Juan de Pasto 2025 – 2027	
Facultad y Programa Académico: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Programa de Administración de Empresas	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve (mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje (mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la

 UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA Mineducación	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031 VERSIÓN: 1 FECHA: 09/JUN/2022
---	--	---

petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.

- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

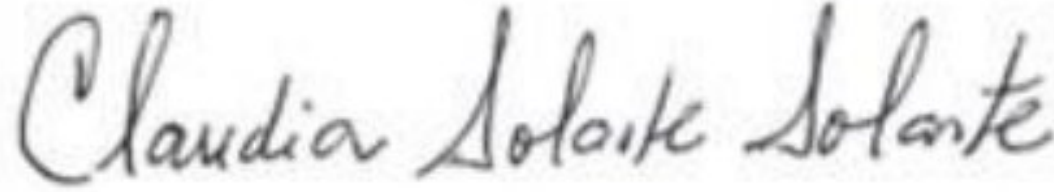
Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permito(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 10 días del mes de noviembre del año 2025

	
Firma del autor	Firma del autor
Nombre del autor: Marco Alberto Miranda Narváez	Nombre del autor:
Firma del autor	Firma del autor
Nombre del autor:	Nombre del autor:
Firma del asesor	

 UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022



Claudia Magali Solarte Solarte
Nombre del asesor: