



# Universidad **Mariana**

Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Autobuses del Sur de la  
ciudad de San Juan de Pasto

Winston Steven Madroñero Navarrete

Esteban Esteban Hidalgo

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Administración de Negocios Internacionales

San Juan de Pasto

2024

Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Autobuses del Sur de la  
ciudad de San Juan de Pasto

Winston Steven Madroñero Navarrete  
Esteban Esteban Hidalgo

Informe de investigación presentado como requisito para optar al título de Administradores de  
Negocios Internacionales

Asesor  
MG. Nathaly Chamorro Chamorro

Universidad Mariana  
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas  
Administración de Negocios Internacionales

San Juan de Pasto

2024

Artículo 71: Los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007

Universidad Mariana

## **Contenido**

### **Pág.**

1. Resumen de la propuesta	11
1.1 Tema	11
1.2 Línea y Sublínea de investigación	11
1.2.1 Línea de investigación	11
1.2.2 Sublínea de Investigación	11
1.3 Planteamiento del problema	11
1.3.1 Problemática a desarrollar	11
1.3.2 Formulación del problema	15
1.3.3 Sistematización del problema	15
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 Justificación	17
1.6 Delimitación	19
1.6.1 Delimitación geográfica	19
1.6.2 Delimitación temporal	19
1.6.3 Delimitación espacial	19
1.7 Marco referencial	20
1.7.1 Marco contextual	20
1.7.2 Antecedentes de la investigación	22
1.7.2.1 Antecedente regional.	22
1.7.2.2 Antecedente Nacional	23
1.7.2.3 Antecedente Internacional	28
1.7.3 Marco teórico	29
1.7.4 Marco conceptual	34
1.7.5 Marco legal	36
1.8 Metodología de la investigación	38
1.8.1 Paradigma de investigación	40

1.8.2 Enfoque de investigación	40
1.8.3 Tipo de investigación	40
1.8.4 Método de investigación	41
1.8.5 Población y muestra	42
1.8.6 Fuentes de información	42
2. Resultados de la investigación	
2.1 Situación interna de la Empresa Autobuses del Sur	47
2.1.1 Diagnóstico interno	43
2.1.2 Análisis e interpretación de encuestas realizadas a empleados	46
2.1.3 Conclusiones diagnóstico interno	61
2.1.4 Perfil de capacidad interna	61
2.1.5 Diagnóstico externo	65
2.1.5.1 Factores economicos	69
2.1.5.2 Factores ambientales	70
2.1.5.3 Entorno politico y legal	78
2.1.5.4 Entorno tecnológico	79
2.1.5.5 Descripción de la competencia	80
2.1.5.6 Análisis de las capacidades y recursos de la organización	82
2.1.5.7 Conclusiones diagnóstico externo	99
2.1.5.8 Perfil de oportunidades y amenazas POAM	102
2.1.5.9 Matriz de evaluación de factores externos MEFE	104
2.2 Direccionamiento estratégico	105
2.2.1 Misión	106
2.2.2 Visión	106
2.2.3 Valores corporativos	106
2.2.4 Principios	107
2.2.5 Políticas	108

2.2.6 Objetivos corporativos	108
2.3. Posición estratégica y alternativas organizacionales para la empresa Autobuses del Sur	109
2.3.1 Resultado de la matriz DOFA	109
2.3.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	114
2.4 Plan de acción	120
2.5 Mecanismos de seguimiento y evaluación	125
3. Conclusiones	127
4. Recomendaciones	128
Referencias Bibliográficas	129
Anexos	130

## **Índice de Tablas**

### **Pág.**

Tabla 1. Modelo plan de acción	32
Tabla 2. Perfil de capacidad interno	61
Tabla 3. Matriz devaluación de factor internos MEFI	65
Tabla 4. Parque automotor en la ciudad de Pasto	80
Tabla 5. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM	99
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos MEFE	101
Tabla 7. Matriz DOFA	108
Tabla 8. Matriz de posición estrategia y evaluación de la acción PEYEA	113
Tabla 9. Matriz interna y externa	117
Tabla 10. Plan de acción	121
Tabla 11. Tablero de indicadores	126

## **Índice de Figuras**

### **Pág.**

Figura 1. Rivalidad entre los competidores actuales	28
Figura 2. Edad	46
Figura 3. Se siente satisfecho trabajando en Autobuses del Sur	46
Figura 4. Cuánto tiempo lleva laborando en Autobuses del Sur	47
Figura 5. La empresa brinda frecuentemente capacitaciones de seguridad vial y riesgos	48
Figura 6. Cómo considera la relación laboral entre superiores y empleados	49
Figura 7. Cómo califica usted los vehículos de transporte público brindados a los clientes	49
Figura 8. Recibe el reconocimiento de su jefe por su trabajo	50
Figura 9. En general, su experiencia en esta empresa es satisfactoria y gratificante	51
Figura 10. La empresa demuestra tener interés en usted para su desarrollo personal	51
Figura 11. Está de acuerdo con los horarios establecidos por la empresa	52
Figura 12. La empresa cuenta con programas de mantenimiento	53
Figura 13. Los buses de transporte público cuentan con herramientas de seguridad anti robos	53
Figura 14. Su jornada laboral diariamente es de	54
Figura 15. Sus expectativas salariales cumplen con el trabajo obtenido actualmente	55
Figura 16. Cree usted que el número de vehículos disponibles cubre las necesidades de servicio	55
Figura 17. Quien controla el uso adecuado de los vehículos	56
Figura 18. Cada cuanto se lleva registros y controles mecánicos del automotor	57
Figura 19. Se le menciona los planes y estrategias que la empresa implementará a futuro para mejorar la calidad del servicio y sus colaboradores	57
Figura 20. Los procesos o actividades que la empresa les genera son claras y visibles	58
Figura 21. Emisiones de los modos de transporte urbano	75
Figura 22. Edad	81
Figura 23. Estrato	82
Figura 24. Frecuencia que utiliza el servicio	83
Figura 25. Comparación con otras alternativas de tipo de servicio público, el servicio que presta los buses de la empresa	84
Figura 26. Aspecto que considera usted de mayor importancia para adquirir un servicio de transporte público	84



Figura 27. Atención a sus dudas, sugerencias y observaciones son atendidas inmediatamente	86
Figura 28. Recomendaría usted el servicio de transporte público	86
Figura 29. Cuales son las características que más le gustan del servicio	88
Figura 30. Que tipo de servicios de transporte público utiliza regularmente	89
Figura 31. Está de acuerdo con los horarios asignados a las rutas de transporte público	90
Figura 32. Principal factor por el cual usted utiliza los buses de transporte público	91
Figura 33. Cómo calificaría el trato de los conductores hacia los clientes que regularmente utilizan el servicio de transporte público	91
Figura 34. Considera usted que la implementación de paraderos en la ciudad ha mejorado la organización y calidad del servicio	93
Figura 35. Está de acuerdo con la tarifa establecida	93
Figura 36. Está de acuerdo con las rutas establecidas por cada zona de la ciudad	95
Figura 37. En el momento de adquirir el servicio de transporte público, estos se encuentran en óptimas condiciones de limpieza	96
Figura 38. Matriz PEYEA	114

**Índice de Anexos**

**Pág.**

Anexo 1. Formato de entrevista a gerente empresa Autobuses del Sur	132
Anexo 2. Formato de encuesta dirigido a clientes externos Autobuses del Sur	136
Anexo 3. Formato de encuesta dirigido a conductores empresa Autobuses del Sur	138

## **1. Resumen de la propuesta**

### **1.1 Tema**

Direccionamiento Estratégico

### **1.2 Línea y Sublínea de investigación**

#### ***1.2.1 Línea de investigación***

Desarrollo empresarial y económico.

#### ***1.2.2 Sublínea de Investigación***

Gestión y desarrollo administrativo

### **1.3 Planteamiento del problema**

#### ***1.3.1 Problemática a desarrollar***

El transporte público es fundamental para respaldar el crecimiento económico, crear empleo y conectar a las personas con los servicios esenciales, como la atención de la salud o la educación. Sin embargo, en muchos países en desarrollo, estos beneficios no se materializan. Todavía hay 1000 millones de personas que viven a más de 2 kilómetros de un camino transitable todo el año, y la falta de acceso está vinculado a la pobreza. En el mundo, una de cada seis mujeres no busca empleo porque teme al acoso en los medios de transporte público. Más de 1,35 millones de personas pierden la vida anualmente, debido a accidentes de tránsito, y el 93 % de las muertes se producen en los países en desarrollo. Plan estratégico de seguridad vial 2023.

También es necesario reducir con urgencia el impacto climático de este sector. El transporte nacional e internacional ya aporta el 20% de las emisiones mundiales de gases de efecto

invernadero (GEI). A medida que crecen las poblaciones, las economías y la necesidad de movilidad, las emisiones provenientes del transporte podrían aumentar hasta un 60% para 2050, si no se les pone freno. Acuerdo a lo pactado en la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático –CMNUCC.

En el área del transporte, los países en desarrollo enfrentan un doble desafío: garantizar que todos tengan acceso a una movilidad eficiente, segura y asequible, y alcanzar este objetivo con una huella climática mucho menor. Hasta el momento, la implementación de los sistemas de transporte público en Colombia ha estado marcada por algunas problemáticas comunes que han impedido lograr su consolidación efectiva y el cumplimiento de estándares de calidad que permitan ser competitivos frente a otras ofertas de transporte sumada al crecimiento de los servicios de transporte informales y de la tasa de motorización de motocicletas. Desde hace 4 años se viene trabajando en la ejecución de una de las vías alternas de la ciudad y hasta el momento no hay resultados, según expresó el gerente de la Unión Temporal Ciudad Sorpresa Jorge Mesías. *“Aunque ya se ha culminado la implementación del sistema de gestión de flota, aún no se cuenta con los paraderos, ni con el tema de patios y talleres”*.

Estos componentes que aún no están listos generan retrasos en la implementación del sistema y sobre todo problemas económicos para las cuatro empresas que están vinculadas a la unión temporal, precisó el gerente de la Unión Temporal Ciudad Sorpresa Jorge Mesías. *“Deben existir garantías de operación desde el ente municipal para que el proyecto sea viable. Sin embargo, en los últimos años la demanda de pasajeros ha ido cayendo por la permisividad de la Alcaldía de Pasto, en el servicio de transporte ilegal”*.

Los ingresos de los transportadores del servicio público de pasajeros, han tenido una disminución del 30% en los últimos tres años, lo que genera que la meta de los propietarios de los buses no se cumpla, relacionado a la reposición de la flota.

Por su parte, la empresa Avante encargada de la implementación del sistema en cuanto a tecnología e infraestructura, anunció que se ha consolidado el 100% del sistema de gestión y control de flota y el de semaforización. Lo que permite que se pueda controlar y programar las rutas de los

autobuses. “Esta tecnificación permite conocer la ubicación exacta del bus, controlar el cumplimiento de las rutas y tiempos, con el fin de prestar un adecuado servicio”. (Observatorio económico cámara de comercio de Pasto- informe de gestión 2022).

Autobuses del Sur es una empresa de régimen simplificado y está catalogada ante la cámara de comercio a través de la prestación de servicios de transporte colectivo masivo. Fue fundada en 14 de abril de 1956, con más de 66 años de trayectoria en el mercado y su labor principal es ofrecer servicios de transporte público, con personal altamente calificado tanto en las áreas administrativas como operacionales, esta cuenta con una sede principal que está situada en la carrera 4 #12-35, barrio Chapal, Pasto-Nariño, su principal objetivo es brindar un servicio seguro y de calidad en cada uno de sus trayectos, generando confianza y superando las expectativas de cada uno de los usuarios.

El transporte público colectivo es el término aplicado al transporte masivo de pasajeros a través de un precio estipulado y cuyos vehículos y gestión de los mismos pertenecen a una empresa vinculada al estado o a cualquier organismo público. (Decreto único reglamentario del sector transporte). A diferencia del transporte privado, los pasajeros del transporte público tienen que adaptarse a los horarios y rutas que ofrezca el operador y dependen en mayor o menor medida de la intervención regulatoria del gobierno. Este puede ser proporcionado por una o varias empresas privadas o por consorcios públicos. Los servicios se mantienen mediante cobro directo a los pasajeros y generalmente son servicios regulados y subvencionados por autoridades locales y nacionales.

La existencia de un sistema de transporte público colectivo es considerada como un factor importante para los futuros avances económicos, sociales y medioambientales y un obstáculo para la sostenibilidad urbana, la contaminación en sus diferentes formas y la ocupación extensiva del suelo, sin embargo, es un factor indispensable en el desarrollo económico de cualquier país o región.

El transporte colectivo como servicio público debe procurar una adecuada prestación del servicio, en condiciones de calidad, oportunidad, seguridad y accesibilidad; sin embargo, el

desarrollo urbanístico de la región ha generado cambios en la oferta referente al crecimiento constante de la ciudad y la población y a su vez la demanda en las diferentes alternativas de transporte que existen hoy en día y hacen que este servicio sea competitivo ante los diferentes gremios de transportes urbanos adicionales como taxis y mototaxi.

De acuerdo con la información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2022), se puede establecer que la población actualmente se ha incrementado considerablemente, pues en Nariño existen 1.335.521 habitantes, mientras que en el Municipio de Pasto existen 456.067 habitantes, generando que los medios de transporte público tengan una mayor demanda especialmente en la clase trabajadora y estudiantil, donde se determina que los horarios y frecuencias afectan la calidad del servicio referente a la tarifa que va incrementando considerablemente cada año, buscando expandir el horario habitual a horas nocturnas debido a la gran demanda de usuarios que lo requieren ya sea porque manejan horarios de trabajo alternos a los habituales o la clase estudiantil nocturna que muchas veces no cuenta con recursos monetarios para otro medio de transporte alternativo por su alto costo, generando desigualdad y optando por otros medios de transporte informales inseguros saturan cada vez más las vías de la ciudad de San Juan de Pasto.

La empresa que se vincula a esta investigación busca plantear mejoras en su direccionamiento estratégico y en las áreas administrativas y operacionales, ya que se presenta una demanda muy alta en los últimos años siendo un servicio indispensable para la población. La organización carece de un área de talento humano que mejore las competencias profesionales de cada uno de los trabajadores, buscando mejorar la atención al cliente a través de capacitaciones enfocadas a la prestación del servicio, atención oportuna a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes y a su vez diseñar nuevas estrategias de mercadeo referente a la alta competencia que estos tienen en las diferentes modalidades de transporte masivo que existen.

Entre las debilidades más significativas de la empresa Autobuses del Sur, se encuentran la calidad del servicio el cual carece de un servicio óptimo, fiable, cómodo, accesible y seguro para la ciudadanía que además de todo omite otros actores de la movilidad como peatones y ciclistas.

Buscando mejorar la atención de los colaboradores hacia los clientes aprovechando cada oportunidad de interacción para demostrar el lado humano de la empresa, ya que los usuarios esperan una comunicación con empatía y precisión cuando interactúan con los conductores. Además de esto, la creciente demanda por vehículos particulares está causando una congestión vial y una contaminación ascendente con el pasar de los años, ya que la presión que el transporte público y en general ejerce sobre el medio ambiente no deja de incrementarse.

Autobuses del sur pretende mejorar su oferta en el mercado potencializando sus canales publicitarios, siendo este un problema que infiere principalmente en la publicidad del voz a voz, generando un factor diferencial que potencialice el servicio a través de la innovación, siendo reconocida a nivel departamental y mejorando sus canales publicitarios y eventos abiertos al público, cambiando la percepción de cada uno de los usuarios y del por qué deberían escoger este servicio de transporte y no otros alternativos

### ***1.3.2 Formulación del problema***

¿Cuáles son los elementos que debe contener un plan de direccionamiento estratégico en la empresa Autobuses del Sur de la ciudad de San Juan de Pasto que ayude a mejorar su competitividad y a la realización de sus objetivos estratégicos?

### ***1.3.3 Sistematización del problema***

¿Cuál es la situación actual de la empresa Autobuses del Sur que puede afectar su crecimiento empresarial?

¿Cuál debería ser la orientación estratégica de la empresa Autobuses del Sur, que dirija la gestión de la empresa?

¿Cuáles son las estrategias organizacionales que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa Autobuses del Sur?

¿Cómo implementar las estrategias organizacionales en un plan de acción eficiente para la empresa Autobuses del Sur?

¿Cuáles son los mecanismos clave para establecer un plan de seguimiento y control que incluya indicadores, responsables y tiempos en el plan de direccionamiento estratégico de la empresa Autobuses del Sur?

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Autobuses del Sur de la ciudad de San Juan de Pasto.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- Elaborar un diagnóstico interno y externo que permita evidenciar la situación actual de la empresa Autobuses del Sur.
- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa Autobuses del Sur.
- Diseñar estrategias organizacionales para la empresa Autobuses del Sur.
- Formular un plan de acción para la empresa Autobuses del Sur de la ciudad de San Juan de Pasto, que permita mejorar la competitividad de la empresa.
- Definir los mecanismos de evaluación para medir el progreso e impacto de las estrategias organizacionales al plan de direccionamiento estratégico.

## **1.5 Justificación**

Este proyecto permite diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Autobuses del Sur de la ciudad de San Juan de Pasto, ya que es importante para el buen funcionamiento de su objeto social y radica en que a través de este, la mayoría de funciones sociales del transporte deberían ser satisfechas de una manera más eficiente y favorable para cada uno de los ciudadanos que lo utilizan, posibilitando en términos económicos la producción de la fuerza laboral a través del desplazamiento masivo de la mano de obra, ya que incrementan las grandes economías a gran



escala y la productividad general de la ciudad, siendo también un factor fundamental para la movilidad estudiantil siendo uno de los medios de transporte seguro para sus traslados.

Las ventajas de la implementación de este proyecto se verán reflejadas en la eficiencia en las operaciones de transporte público, mejorando la gestión de la organización y permitiendo tomar mejores decisiones en cuanto al servicio, mejorando la calidad del servicio satisfaciendo sus necesidades y a la vez la de sus colaboradores, contribuyendo a la mejora en su ambiente laboral.

A nivel de la urbanización el transporte público colectivo tiene efectos sobre la dimensión y configuración socio-espacial de la ciudad, abarcando cada vez más sectores que son de difícil acceso. A nivel cultural, posibilita las relaciones sociales diferentes a las estrictamente productivas y genera espacios en el cual el ciudadano puede representar e imaginar la ciudad desde una perspectiva diferente a la habitual generando una experiencia en cada trayecto de la prestación del servicio.

Dadas las múltiples implicaciones del transporte público en la ciudad y los ciudadanos, este se considera un asunto de interés público y por lo tanto debe regularse por medio de leyes y políticas que faciliten su control y adecuado funcionamiento. Las necesidades de movilidad de la ciudad son tan importantes para el desarrollo diario de las actividades de personas que allí habitan, que se hace necesario entender que el sistema de transporte público colectivo hace parte del mecanismo que moviliza una cantidad considerable de población en el caso de la ciudad de San Juan de Pasto.

Se pretende desarrollar un plan de direccionamiento estratégico debido a que es fundamental para el éxito de una organización, ya que permite establecer una visión clara y objetivos concretos a largo plazo. También ayuda a alinear a todas las áreas y empleados hacia un mismo propósito, evitando la dispersión de esfuerzos y maximizando la eficacia en la toma de decisiones. Además, el direccionamiento estratégico permite anticiparse a los cambios del entorno, identificar oportunidades y amenazas, y adaptar la empresa de manera proactiva. Es decir, el direccionamiento estratégico es esencial para orientar y guiar a la organización hacia el logro de sus metas y el cumplimiento de su misión.

Una organización obtiene numerosos beneficios del direccionamiento estratégico. Primero, definir un rumbo claro y compartido permite alinear a todos los miembros de la organización y fomentar la colaboración. El direccionamiento estratégico también contribuye a la optimización del uso de los recursos al enfocarse en asignarlos adecuadamente para lograr los objetivos estratégicos. Además, al fomentar la búsqueda de soluciones creativas y adaptativas, este proceso promueve la innovación y el aprendizaje organizacional. Finalmente, el direccionamiento estratégico proporciona una mayor capacidad de anticipación y adaptación a los cambios del entorno, lo que permite a la organización mantenerse competitiva y relevante en el mercado.

Se considera que la empresa realice un plan de direccionamiento estratégico en la organización donde es fundamental llevar a cabo un diagnóstico externo que permita identificar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que puedan ser aprovechadas para mejorar la competitividad del servicio permitiendo que la empresa siga posicionándose en la región como unas de las mejores alternativas de movilidad en la ciudad de San Juan de Pasto.

## **1.6 Delimitación**

### ***1.6.1 Delimitación geográfica***

El presente plan de direccionamiento se realizó en la empresa Autobuses del Sur ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, en el periodo 2023-2024.

### ***1.6.2 Delimitación temporal***

La investigación se llevó a cabo en el II periodo del 2023 hasta el I primer periodo del 2024. Se analizaron las condiciones y desafíos actuales que tiene Autobuses del sur en su gestión de transporte.

### ***1.6.3 Delimitación espacial***

El enfoque espacial de esta investigación se centra en las operaciones de la empresa Autobuses del

Sur de Juan de Pasto y su área de influencia directa. Es importante destacar que la delimitación geográfica, espacial y temporal se ajustará específicamente a la empresa Autobuses del Sur y se enfoca en su contexto operativo actual en la ciudad de San Juan de Pasto.

## **1.7 Marco referencial**

### ***1.7.1 Marco contextual***

#### **Generalidades San Juan de Pasto**

El municipio de Pasto, de acuerdo a las proyecciones del censo de población y vivienda del DANE-2018, para 2020 se cuenta con 392.589 habitantes, de los cuales 185.141 son hombres (47,15%) y 207.448 son mujeres (52,84%). Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, entre 0 y 29 años suman 168.028 personas, es decir, representan el 43% del total de la población. (Capital, s.f, p. 4)

Así pues el Plan de Desarrollo Municipal denominado “Pasto la Gran Capital” pretende hacer de Pasto un municipio pujante, conectado, integrado a la región, fortalecido agrariamente, impulsando la empleabilidad y la formalización empresarial, el fortalecimiento del comercio, el turismo, la manufactura y la artesanía; así como también, la asociatividad, el emprendimiento, el empresarismo y la empleabilidad del municipio, con el propósito esencial de convertir a Pasto en un referente de competitividad, inclusión, reactivación económica y social del país, frente al advenimiento de nuevos retos y dinámicas económicas. (Rosa, 2020, p. 9)

#### **Generalidades Departamento de Nariño**

El Departamento de Nariño fue creado por ministerio de la Ley Primera el 6 de agosto de 1904, con las regiones segregadas del antiguo Departamento del Cauca, con Pasto como su capital. La creación del Departamento de Nariño, no fue una concesión gratuita. Fue el resultado de una gestión colectiva, tesonera e histórica de los habitantes de Nariño y su nombre es un homenaje al Precursor de la independencia, Don Antonio Nariño. El Departamento de Nariño está situado en el extremo suroccidente del país en la frontera con la República del Ecuador.

(Sitio.narino.gov.co,2022)

Según la proyección para el año 2020 del Censo 2018, la población total del Departamento de Nariño es de 1.627.589 habitantes: 832.046 mujeres (51%) y 795.543 hombres (49%). Respecto a la distribución, la población rural constituye el 56.15% (913.960 habitantes), mientras que la población urbana conforma el 43.84% restante (713.629 habitantes). (Cabrera, 2020-2023, pág. 52). Las ciudades de Pasto, Ipiales y Tumaco concentran el 28.3% de la población del Departamento. Pasto acoge el 19%, Tumaco el 5.2%, e Ipiales el 4.74%. Entre la población rural que se encuentra en centros poblados municipales y dispersa en zonas rurales sobresalen el municipio de Tumaco, con el 10.2% de la población departamental, el municipio de Pasto con el 5.2%, Barbacoas con el 2.67% y Túquerres con el 1.68%. (Cabrera, 2020, p. 54)

Nariño está caracterizado por asentamientos rurales en zonas de difícil acceso, cuyas viviendas se encuentran ubicadas de manera dispersa, en ecosistemas estratégicos y lugares con actividad sísmica y volcánica, así como también por ser un Departamento multiétnico y pluricultural, el 32.9% de la población, de acuerdo con el Censo 2018, corresponde a grupos étnicos, entre los que se encuentran 206.455 indígenas (15.5%), 232.847 afrodescendientes (17.4%) y 141 Rom Gitanos. (Cabrera, 2020, p. 55)

Así pues, en el Departamento se reconocen 7 pueblos indígenas: los Pastos, con 155.214 personas (75.2%); el pueblo Awá, con 39.005 (18.9%); el pueblo Quillasinga, con 5690 (2.8%), el pueblo Inga con 2187 (1%); el pueblo Eperara Siapidara, con 2137 (1%); el pueblo Cofán, con 217 (0.1%) y el pueblo Nasa, con 208 (0.1%). Adicionalmente, se reportan personas que residen en el Departamento, que se reconocen como parte de otros pueblos, tanto del país como del extranjero, donde se tienen representantes de 60 pueblos indígenas diferentes y 1423 personas que se reconocen como indígenas sin determinar el pueblo al que pertenecen (0.7%). (Cabrera, 2020, p. 55)

Es decir, el Departamento de Nariño representa el 1.5% del PIB nacional, con un valor estimado de 12.1 miles de millones a precios constantes (2018), con una tasa de crecimiento promedio (CAGR), entre 2008 y 2018, de 3.1% donde se resalta que en los últimos cinco años esta fue tan

solo del 1.7% (Cabrera, 2020, p. 60). El PIB per cápita registrado fue de \$8.151.373 en el año 2018, que corresponden al 41% del PIB per cápita anual nacional, estimado en \$19.784.209. En el valor agregado por actividad económica sobresalen los servicios sociales y la administración pública, que representa el 27.4% y tiene una tasa de crecimiento promedio en la última década del 0.98%. El comercio es la segunda rama más representativa de la economía. (Cabrera, 2020, p. 61)

### **Generalidades empresa Autobuses del Sur**

Autobuses del Sur es una empresa legalmente constituida en la ciudad de San Juan De Pasto, está catalogada ante la cámara de comercio a través de la prestación de servicios de transporte colectivo masivo. Fue fundada en 14 de abril de 1956 contando con más de 66 años de trayectoria en el mercado y su labor principal es ofrecer servicios de transporte público, contando con personal altamente calificado tanto en las áreas administrativas como operacionales, cuenta con alrededor de 97 buses de transporte con los que abarcan 20 rutas y con 759 paraderos en toda la ciudad, Cuenta con 109 empleados distribuidos de la siguiente forma: 6 administrativos, 93 conductores, 1 relevador y 9 en controles de tiempo cada uno de ellos se encuentran distribuidos en las diferentes áreas para prestar el mejor servicio posible y suplir las necesidades las cuales satisfagan al cliente.

La empresa busca satisfacer las necesidades de movilidad de la población ya que este es un factor indispensable para la economía de la región, la clase trabajadora y estudiantil, a través del control de tiempo y rutas accesibles a las zonas más alejadas de la ciudad, cubriendo gran parte de las zonas para prestar el mejor servicio posible, buscando procurar una adecuada prestación del servicio, en condiciones de calidad, oportunidad, seguridad y accesibilidad.

#### ***1.7.2 Antecedentes de la investigación***

**1.7.2.1 Antecedente regional.** A continuación, se presenta el antecedente regional que aportó a la investigación.

Título: “Análisis de la seguridad vial en el Municipio de Pasto”, Año 2020 - Autores: Gloria Mónica Hormaza Morillo, Sandra Edith Oviedo Lozada

Objetivo general: Construir un plan estratégico institucional de seguridad vial orientado a disminuir los riesgos de accidentalidad en conductores y peatones en el Municipio de Pasto.

Objetivos específicos

- Identificar los factores institucionales y socioculturales que posibilitan el diseño y la gestión de un plan integral en seguridad vial para el Municipio de Pasto.
- Priorizar los problemas y necesidades más relevantes en torno a la seguridad vial del Municipio de Pasto con base en estudios realizados por la Secretaría de Tránsito.

Aporte: esta investigación permite definir los conceptos importantes del direccionamiento estratégico, ayuda a tener una estructura clara de la seguridad vial del departamento, qué falencias tiene y como se puede mejorarlas y a la vez del cómo se desarrolla los resultados de la investigación y esto permite presentar un resultado más completo al diseñar una estructura organizacional para la empresa Autobuses del Sur, permitiendo a su vez tener una visión más clara de las áreas y el aprovechamiento de sus recursos, fortaleciendo el servicio invirtiendo en capacitaciones al personal interno y externo de la organización siguiendo los lineamientos del sistema de gestión de calidad.

**1.7.2.2 Antecedente Nacional.** A continuación, se presenta el antecedente nacional que aportó a la investigación.

Título: Análisis de la medición de accesibilidad al transporte público colectivo en la ciudad de Popayán – 2021.

Objetivo general: Analizar la accesibilidad al transporte público colectivo en las zonas céntricas en la ciudad de Popayán Colombia.

Objetivos específicos:

- Identificar la distribución socioeconómica y espacial de la ciudad de Popayán para hallar valores de D y J, en las diferentes comunas.
- Construir el costo de viaje  $C_{ij}$  y el factor de suavización  $\beta$  para aplicar en la ecuación de accesibilidad.

- Evaluar los datos encontrados en la ecuación de accesibilidad para cada una de las comunas de la ciudad.

Aporte: su aporte se basa en la accesibilidad de los medios de transporte públicos, ya que estos a pesar de ser públicos no siempre son asequibles para todos, ya sea porque no existen zonas o vías adecuadas para su funcionamiento, con este proyecto se busca investigar que zonas de la ciudad de San Juan de Pasto no son beneficiarias de este servicio de transporte público e identificar a qué condiciones se debe esto.

**1.7.2.3 Antecedente Internacional.** A continuación, se presenta el antecedente internacional que aportó a la investigación.

Título: “El transporte público de pasajeros en la ciudad de Santa Fe: un análisis de accesibilidad y vulnerabilidad social sobre el territorio”.

Objetivo general: Contribuir al diseño de políticas públicas para el Transporte Urbano de Pasajeros de la ciudad de Santa Fe a partir de un diagnóstico actualizado de la oferta y la demanda, focalizando en la disponibilidad del servicio para la población vulnerable.

Objetivo específico:

- Identificar en el territorio de la ciudad de Santa Fe las zonas de carencia del servicio de transporte público de pasajeros.
- Explorar, cuantitativa y cualitativamente, la relación entre las zonas territorialmente más postergadas y la disponibilidad del servicio.

Aporte: a través de la siguiente investigación se puede identificar la cobertura que brinda cada empresa de transporte público en la ciudad, identificando si estas cumplen con las rutas designadas y a la vez si son accesibles a toda clase de clientes sin discriminación por estratos sociales, buscando mejorar el servicio través de la expansión de rutas, abarcando mayores sectores que se han generado debido al incremento potencial de la zonificación de la ciudad siendo algunas zonas vulnerables para la prestación del servicio.

### **1.7.3 Marco teórico**

Para la realización del presente proyecto de investigación se tuvo en cuenta los aportes realizados por autores tales como Miguel Ángel López Rojas el cual afirma que:

La planeación estratégica, además que permite ver la situación actual de la compañía, es una herramienta que permite “predecir un futuro”, o por lo menos, centrar a la empresa y tener una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría estar inmersa, y de esta manera estar preparada para los cambios que el medio externo o interno la obliguen a tomar. Este texto pretende dar a los interesados en el tema una guía de cómo se debe iniciar un proceso de planeación estratégica paso a paso, sin ser una fórmula mágica ni una receta, ayuda a los directivos a organizar sus ideas respecto al proceso.

Dado que el plan de direccionamiento implica el manejo de temáticas tales como la administración comercial el sustento teórico será Fred David quien considera que determinar las fortalezas y debilidades externas a través de matrices como la MPC Y PEYEA, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un amplio periodo.

Pues si bien según Chiavenato (2020),

Conceptos de administración estratégica captan la complejidad del entorno de los negocios y presenta las técnicas y los conceptos más eficaces y modernos sobre el tema. Esta nueva edición



ofrece un enfoque efectivo para desarrollar un plan estratégico claro. Los cambios en la estructura de la obra tienen como finalidad ilustrar el efecto de las técnicas de negocio en la práctica real de la administración estratégica.

El análisis de indicadores financieros demuestra la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales del negocio. Una disminución del rendimiento sobre la inversión o de la proporción del margen de ganancias puede ser resultado de un marketing ineficaz, políticas administrativas deficientes, errores en investigación y desarrollo o un mal sistema de información gerencial. La eficacia de las actividades de formulación, implementación y evaluación de las estrategias depende del buen entendimiento sobre cómo se afectan entre sí las funciones del negocio. Para que las estrategias tengan éxito, se requiere un esfuerzo coordinado de todas las áreas funcionales del negocio

De igual manera se tuvo en cuenta los aportes teóricos dados por Idalberto Chiavenato el cual afirma que: Existen pequeñas organizaciones que disputan espacios con aquellas. Son pequeños negocios iniciados por algún emprendedor, persona visionaria que asume riesgos y utiliza la innovación y la creatividad para aprovechar las oportunidades de negocios en un ambiente incierto donde otras personas verían problemas o amenazas. Es impresionante la cantidad de pequeños negocios (pequeñas y medianas empresas que incluyen propietario, socios, franquicias, y profesionales independientes o incluso operaciones en tiempo parcial.

Es todo el acervo de informes, acciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Dado que el conocimiento cambia a cada instante en virtud de las transformaciones y las innovaciones que ocurren con intensidad cada vez mayor, el administrador debe actualizarlo y renovarlo constantemente. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar.

La declaración de la misión (mission statement) de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometió a cumplir esa misión. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización, en el entendido de que se extinguirá a medida que la intención estratégica se concrete y, cuando eso ocurra, sus líderes tendrán que concebir un nuevo sueño, una especie de reinención de los negocios, que asegure la evolución sostenida de la organización.

### **Figura 1**

*Rivalidad entre los competidores actuales*



Fuente: Chiavenato (2020).

Según Gallegos (2007), como se citó en Aragón et al., (2020) partiendo desde la concepción de que:

Las organizaciones se encuentran en una lucha constante por subsistir ante un entorno tan

complejo e inestable. Además, la globalización ha permitido el incremento masivo de empresas rivales que buscan posicionarse dentro del mercado. Para lograr el posicionamiento, se han visto en la necesidad de generar ventajas competitivas, así como estudiar las formas de administrar e implementar buenas prácticas que les permita adaptarse, al igual que mejorar sus procesos, servicios y productos, para generar la diferenciación y permanecer en el mercado. (p. 80)

Pues si bien, anteriormente,

La organización era considerada como un sistema cerrado por su estructura totalmente definida. Sin embargo, con el paso del tiempo, los cambios tecnológicos y la modernidad, pasa a ser vista como un sistema abierto, por su interacción con el entorno (Aragón et al., 2020, p. 82).

Más aún Orrego (2019) afirma que:

En la era actual del conocimiento y la innovación las organizaciones cumplen un papel fundamental, pero más aún las personas que las integran, pues son éstas quienes al interior de las empresas dinamizan los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios necesarios para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional. (p. 1)

Diagnóstico estratégico como lo cita Michael Porter:

La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras como si estos solo se produjeran entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia para tener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de rivalidad que se origina de la combinación de 5 fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Comprende las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, a través de los orígenes de la rentabilidad actual de la industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de

su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo.

Un buen análisis de un sector en concreto presta rigurosa atención a los fundamentos estructurales de la rentabilidad. Un primer paso consiste en comprender el horizonte de tiempo adecuado. Una de las tareas más importantes del análisis sectorial es saber distinguir los cambios temporales de los cambios estructurales. Una guía óptima para conocer el horizonte de tiempo adecuado es observar el ciclo empresarial entero para esa industria en concreto. En la mayoría de las industrias bastará con un horizonte de tres a cinco años, aunque en algunas con algún tiempo de planificación y producción largo, como la industria de la minería, el horizonte apropiado podría ser una década o más. Es la rentabilidad media a lo largo de este periodo y no la rentabilidad en un año en concreto lo que debe constituir el centro de atención de cualquier análisis.

#### Diagnóstico estratégico como lo cita Humberto Serna Gómez

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener en claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico, integrando los principios corporativos, la visión y la misión de la organización lo que permite el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy? Y ¿hacia dónde queremos llegar?

La estrategia definida de forma amplia comprende la decisión de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. La determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas.

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades, amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas revisar y prevenir el

efecto de sus debilidades anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”.

El diagnóstico estratégico permite definir y diseñar un direccionamiento estratégico alcanzable en la empresa Autobuses del Sur por medio de la aplicación de estrategias que puedan ser formuladas, monitoreadas y controladas.

Para llegar al análisis DOFA se utilizará las siguientes matrices gerenciales.

**Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM):** Es utilizada para identificar y darle una valoración a las amenazas y oportunidades potenciales que puede enfrentar una empresa. Puesto que, entender y analizar el medio en el que se mueve la empresa es importante para hacer una planificación estratégica exitosa. Dado que el entorno cambia constantemente y es difícil de controlar.

**Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE):** Es un instrumento de diagnóstico estratégico (cuantitativo-ponderado) del entorno que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio, permitiendo resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

**Matriz de la evaluación de los factores internos (MEFI):** Evalúa la información interna de la empresa la cual se realiza a través de una auditoría interna identificando las Fortalezas y Debilidades. Sirve para presentar una aproximación de cómo están afectando los factores internos el desarrollo y crecimiento de la empresa. A través de una auditoría interna se podrá tener una mejor visión de cómo se encuentra la empresa, para luego diseñar e implementar las estrategias que mejor se adecuen a cada caso.

**Matriz del perfil de la capacidad interna (PCI):** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio

externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad 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.

Matriz de perfil competitivo (MPC): La MPC identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. La Matriz de Perfil competitivo permite ver en qué factores debe mejorar una empresa para poder mejorar su perfil competitivo.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA): Es un instrumento importante que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA, esta se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Matriz de crecimiento y participación (BCG): Es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas. Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo. La matriz está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto en un mercado), el eje horizontal representa la cuota de mercado (ventas de nuestro producto/ ventas totales del producto en el mercado). Esta matriz permite realizar un análisis interno para dar las

indicaciones pertinentes para que la empresa pueda decidir en qué productos es más rentable invertir sus recursos y en cuales ha de retirarlos.

Matriz factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL): El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales. Su análisis sirve para hacer una planificación estratégica de una empresa, tanto a nivel organizacional como de mercado. Además, si se hace regularmente, tiene la capacidad de mostrar oportunamente las tendencias o cambios en el mercado que puedan influir negativa o positivamente en tu sector.

Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA): Es un método de análisis empresarial, que permite mirar la empresa desde el exterior de forma neutral, para evaluar las condiciones actuales de la empresa. Gráficamente es posible presentar las situaciones que hace fuerte a la empresa, las que pueden ser una amenaza, las que la hacen débil, y las que representan una oportunidad para aprovechar. De esa manera la administración puede conocer la situación real de la empresa, y se puede priorizar las decisiones pertinentes.

Para el desarrollo de estas matrices se tendrá en cuenta factores como el análisis de la participación, problemáticas, debilidades, fortalezas, objetivos, análisis de alternativas, entorno del mercado y diferentes variables que servirán para la implementación de estas matrices. Se realizarán a través de un análisis de reconstrucción en los distintos niveles de objetivos del estudio (su fin, su propósito, y sus componentes) con sus respectivos indicadores, permitiendo así medir el nivel de logro alcanzado.

Plan de acción como lo menciona Humberto Serna “son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación”.

Un plan de acción es una herramienta de administración o gestión, que permite determinar el camino hacia el cumplimiento de los objetivos, A través de este se traducen los deseos en acciones

concretas que permiten hacer los cambios necesarios para alcanzar la misi3n, punto de referencia de los esfuerzos de toda la organizaci3n.

Se llega al plan de acci3n por una din1mica deductiva- inductiva, es decir, se parte de lo la organizaci3n en general y su prospectiva a largo plazo, luego se conoce en forma espec1fica gracias al diagn3stico estratgico y finalmente todo se concreta en un plan de acci3n general.

Implementarlo ayudar1 a agilizar los procesos, establecer metas claras y la mejor forma para desarrollarlas. Por lo que, a grandes rasgos, esta herramienta determina las tareas y los recursos utilizados para elaborar un plan que lleve el proyecto al objetivo que se desea.

Los proyectos estratgicos son el resultado de analizar las opciones estratgicas y de dar prioridad a cada una de 1stas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempe1o excepcional como condici3n para lograr sus objetivos y, por ende, su misi3n y visi3n.

**Tabla 1.**

*Modelo plan de acci3n*

<b>Estr</b>	<b>Acc</b>	<b>Activi</b>	<b>Respo</b>	<b>Dura</b>	<b>V</b>	<b>Indicador</b>
<b>ategia</b>	<b>iones</b>	<b>dades</b>	<b>nsable</b>	<b>ci3n</b>	<b>alor</b>	<b>es de</b>
						<b>seguimiento</b>
	•					
	•					
	•					

Fuente: Humberto Serna G3mez

La evaluaci3n del proceso administrativo ayuda a un perfeccionamiento de cada funci3n administrativa con el fin de alcanzar el cumplimiento del mejoramiento estratgico que se va a dise1nar la empresa Autobuses del Sur.



#### **1.7.4 Marco conceptual**

Conceptos más importantes que se utilizarán a lo largo de la investigación:

**Direccionamiento Estratégico:** El direccionamiento estratégico se define como el proceso mediante el cual una organización establece su rumbo y define las acciones necesarias para lograr sus objetivos a largo plazo. Implica la planificación y gestión de los recursos disponibles, la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como la definición de las metas y estrategias a seguir. Este enfoque estratégico es de vital importancia para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones, ya que proporciona una guía clara y coherente en la toma de decisiones y en la asignación de recursos.

**Administración:** La administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para coordinar y supervisar el trabajo de los individuos en una organización. La administración implica tomar decisiones, establecer metas, asignar tareas, coordinar actividades y evaluar el desempeño. Es una disciplina fundamental tanto en el ámbito empresarial como en el público, ya que proporciona las bases para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización.

**Planeación:** La planeación se refiere al proceso de establecer objetivos y determinar las acciones necesarias para alcanzarlos. Implica la identificación y análisis de las condiciones presentes, la clarificación de metas a largo plazo y la creación de estrategias y tácticas para cumplir con dichas metas. En resumen, la planeación es una herramienta que permite dirigir el rumbo de las acciones y decisiones hacia un fin específico. Además, la planeación proporciona una visión clara de cómo se debe realizar un trabajo y qué recursos son necesarios para lograrlo. Es un proceso dinámico y flexible que se adapta a las necesidades y cambios del entorno.

**Misión:** La definición de misión se refiere a la declaración que establece el propósito principal y la razón de ser de una organización. Es una descripción clara y concisa de lo que la empresa se propone lograr y cómo planea hacerlo. La misión define la identidad y dirección de la empresa, y

sirve como guía para la toma de decisiones y la planificación estratégica. También proporciona un marco para evaluar el desempeño y el éxito de la organización.

**Visión:** La definición de visión se refiere a la imagen clara, inspiradora y futurista que una organización o empresa tiene de sí misma en un periodo determinado. Es una declaración que describe lo que la empresa aspira a ser en el futuro y cómo se visualiza en el mundo. La visión sirve como un faro para guiar las acciones y decisiones de la organización, proporcionando una dirección clara y un propósito compartido por todos los miembros. Es fundamental tener una definición de visión clara y concisa para establecer metas y objetivos a largo plazo.

**Objetivos:** Son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Chiavenato (2006, Pág. 143).

**Plan de acción:** Un sistema organizado que toma en cuenta aspectos cualitativos, para que el objeto de estudio logre modificar cambios capaces de ser verificados y obtener resultados después de la ejecución de diversas actividades.

**Estrategia:** Es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización. Thompson y Strickland.

**Toma de decisiones:** Es elegir la mejor alternativa a seguir para solucionar un problema. Esto implica la existencia de varias posibilidades o alternativas de acción entre las que ha de seleccionarse la más conveniente, para lo cual existen diferentes procedimientos de los cuales se presentan algunos de los más sobresalientes. Weiss.

**Competitividad:** Es la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores.

### **1.7.5 Marco legal**

A continuación, se presentan la normatividad más importante a tener en cuenta en la investigación:

#### **Leyes**

Ley de las pymes 14-29: la presente ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento de la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Así mismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generan mayor valor agregado nacional.

Ley 1079 de 2015: Sector transporte, Gestor normativo Instituto nacional de vías: Tiene por objeto la ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de la infraestructura no concesionada de la Red Vial Nacional de carreteras primaria y terciaria, férrea, fluvial y de la infraestructura marítima, de acuerdo con los lineamientos dados por el Ministerio de Transporte. Único Reglamentario del Sector Transporte, relativo a la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial; así como la adición de disposiciones transitorias

Ley 1083 de 2006: Por medio de la cual se establecen algunas normas sobre planeación urbana sostenible y se dictan otras disposiciones. Con el fin de dar prelación a la movilización en modos alternativos de transporte, entendiendo por estos el desplazamiento peatonal, en bicicleta o en otros medios no contaminantes, así como los sistemas de transporte público que funcionen con combustibles limpios, los municipios y distritos que deben adoptar Planes de Ordenamiento Territorial en los términos del literal a) del artículo 9° de la Ley 388 de 1997, formularán y adoptarán Planes de Movilidad según los parámetros de que trata la presente ley.

Ley 1625 de 2013 en los literales n) y p) del Artículo 7°: establece como función de las Áreas Metropolitanas, ejercer la función de autoridad de transporte público en el área de su jurisdicción de acuerdo con la ley, las autorizaciones y aprobaciones otorgadas a ella, así como la de planificar la prestación del servicio de transporte público urbano de pasajeros en lo que sea de su competencia.

Ley 336 de 1996, Artículo 6: Entiende por actividad transportadora un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del Gobierno Nacional.

### **Decretos**

Decreto No 170 de 2001, Artículo 1.- Objeto y Principios: El presente Decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Colectivo Terrestre Automotor de Pasajeros del radio de acción Metropolitano, Distrital y/o Municipal y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la Ley y los Convenios Internacionales.

### **Artículos**

Artículo 18 del Decreto 3109 de 1997: la Autoridad de Transporte ejercerá las funciones de vigilancia y control sobre el cumplimiento de las condiciones de habilitación y operación de la prestación del servicio público de transporte masivo de pasajeros.

Artículo 4 de la Ley 336 de 1996: "Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte" prescribe que el transporte gozará de especial protección estatal y estará sometido a las condiciones y beneficios establecidos por las disposiciones reguladoras de la materia, y como servicio público continuará bajo la dirección, regulación y control del Estado, sin perjuicio de que su prestación pueda serle encomendada a los particulares.

Artículo 365 de la Constitución Política de Colombia: prescribe que los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado por lo que es su deber asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. Igualmente, señala que estos servicios estarán sometidos

al régimen jurídico que fije la ley, que podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades indígenas, o por particulares, pero que, en todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios.

Artículo 3 de la Ley 105 de 1993: Dispone que la operación del transporte público es un servicio bajo la regulación del Estado, quien ejercerá el control y la vigilancia necesarios para su adecuada prestación, en condiciones de calidad, oportunidad y seguridad.

## **1.8 Metodología de la investigación**

### ***1.8.1 Paradigma de investigación***

Como lo cita el autor Tomas Kuhn “Un paradigma es un sistema de creencias, principios, valores y premisas, que determinan la visión que una determinada comunidad científica tiene de la realidad, el tipo de preguntas y problemas que es legítimo estudiar, así como los métodos y técnicas válidos para la búsqueda de las respuestas o soluciones. En consecuencia, el enfoque o paradigma en que se inscribe un estudio, sustenta el método, propósito y objetivo de la investigación.” (KUHN, 1996).

Paradigma cuantitativo: Para la presente investigación se utilizarán estadísticas, números, encuestas que son confiables, precisas y comprobables para obtener e interpretar un resultado de forma objetiva. Igualmente determinar costos de implementación de la propuesta en donde se trabajará con herramientas de carácter numérico.

### ***1.8.2 Enfoque de investigación***

Según Hernández Sampieri “es una metodología de investigación que combina elementos de la investigación cualitativa y cuantitativa para obtener una comprensión más completa de un fenómeno. Este enfoque permite recopilar, analizar e integrar datos de ambos tipos, aprovechando las fortalezas de cada uno.

Permite obtener una comprensión más completa, explorar y confirmar hallazgos, aprovechar las fortalezas de los métodos cuantitativos y cualitativos, lograr convergencia de resultados, integrar datos de ambos tipos, y plantear objetivos con diferentes enfoques en un mismo estudio.

Esta recolección consiste en los procedimientos de observación y anotación o registro de los hechos en formularios que se han diseñado previamente. De esta recolección depende en gran parte la calidad de análisis que se realice, ya que pueden existir interpretaciones falsas y análisis erróneos de las situaciones, cuando existen fallas en la recolección de la información

### ***1.8.3 Tipo de investigación***

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con la finalidad de indagar sobre un asunto o tema, así como de ampliar o desarrollar su conocimiento, sea este de interés científico, humanístico, social o tecnológico. (Kerlinger, 1975, p. 11)

El tipo de investigación es descriptiva por cuanto se describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés, además se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

### ***1.8.4 Método de investigación***

“El método deductivo permite que la conclusión se halla dentro de las propias premisas referidas o, dicho de otro modo, la conclusión es consecuencia de estas. Es un procedimiento que tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes, a partir de verdades particulares concluimos verdades generales”. (Barchini, 2006).

Para el desarrollo del trabajo se utilizará el método deductivo ya que es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios para así obtener resultados precisos y exactos.

### **1.8.5 Población y muestra**

La población seleccionada posee unas características propias las cuales van a determinar el objeto de estudio. La población son los integrantes de la empresa Autobuses del Sur, en todos sus niveles lo que constituye un nivel de 109 colaboradores.

El censo será los 109 colaboradores según el anexo a aplicar para buscar la información necesaria bajo las personas que tienen ese conocimiento requerido, considerando la representatividad de los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa. La muestra incluirá a un número adecuado de participantes que permita obtener una perspectiva significativa y representativa de la población objetivo.

Adicionalmente, se tomará como población a la ciudad de San Juan de Pasto el cual se encuentra dividido por 17 corregimientos, 12 comunas las cuales se distribuyen en 25 barrios cada una y correspondiendo a 484.173 habitantes. Identificando los usuarios que adquieran regularmente el servicio de transporte público de la empresa Autobuses del Sur, tomando como referencia estratos 1, 2 y 3 que corresponde a 432.366 usuarios, dividiéndose de la siguiente forma: estrato 1: 109.423 hab. (22.6%), estrato 2: 205.289 hab. (42.4%), estrato 3: 117.654 hab. (24.3%). (DANE, 2022).

Dado que se cuenta con una población finita se realizará un muestreo estratificado ya que es una técnica o procedimiento para la realización de herramientas como entrevistas, encuestas, observación directa y la realización de matrices, que van dirigidas a colaboradores y clientes de la empresa Autobuses del Sur.

Para esta investigación se utilizó la población que está relacionada con el presente estudio hacia los usuarios que regularmente adquieren el servicio de transporte público. Utilizando la fórmula de muestreo:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (432.366)}{(0.5(432.366+1) - 1.96 \cdot (0.5)^2)} = 384$$

En donde:

$n$  = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

$N$  = es el tamaño de la población total.

$\sigma$  = representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constate que equivale a 0.5.

$Z$  = es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

$e$  = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.5) el valor estándar usado en las investigaciones.

La muestra que se tomará en cuenta para la realización de la investigación es de 384 encuestas correspondientes a estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de san juan de pasto que adquieran habitualmente el servicio de transporte público de la empresa autobuses del sur.

### ***1.8.6 Fuentes de información***

La presente información se llevó a cabo a partir de información primaria la cual se obtuvo con la aplicación de entrevista al gerente, cuestionario a los colaboradores de la organización y la encuesta a los clientes externos.

La información primaria fue el resultado de revisión documental tales como: libros, informes, boletines, tesis y demás documentos que permitan estructurar bien los resultados de la investigación.



## **2. Resultados de la investigación**

### **2.1 Situación interna de la Empresa Autobuses del Sur**

Se identificó inicialmente la situación actual interna y externa de la empresa Autobuses del Sur, para poder desarrollar la formulación del plan de direccionamiento estratégico, donde se lograron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo establecer las bases para el plan; este proceso se apoyará con herramientas propias de la metodología de planeación estratégica.

#### ***2.1.1 Diagnóstico interno***

A continuación, se presenta la descripción de la entrevista dirigida al gerente de la empresa Autobuses del Sur.

Identificar las fortalezas y debilidades de una organización en áreas clave como el personal, financiero, comercial, productivo y administrativo es un proceso fundamental en el mundo empresarial. El propósito de este análisis es examinar los factores internos que Autobuses del Sur puede controlar para reconocer sus puntos fuertes y oportunidades. Se busca comprender claramente la situación interna de la empresa para poder implementar estrategias y acciones efectivas.

Los instrumentos de recolección de información fueron:

- Entrevista a la gerente Mónica Enríquez.
- Cuestionario aplicado a 109 colaboradores de Autobuses del Sur. (6 administrativos, 96 conductores y 7 controles).

En la empresa Autobuses del sur se evidencio falencias que presenta la empresa desde la perspectiva del gerente tanto de desempeño general como el alcance de objetivos específicos que pueden posicionar a la empresa como una de las mejores alternativas de servicio de transporte público en la región, las principales falencias que se determinaron en esta entrevista se encuentran:

Ausencia de direccionamiento estratégico: La falta de un plan estratégico puede causar varios efectos negativos que impactan su rendimiento y competitividad. Algunas de las principales consecuencias que se pudieron detectar en la entrevista incluyen; la falta de enfoque estratégico si bien la empresa no tiene una dirección estratégica clara, podría perderse y tomar decisiones equivocadas al carecer de una brújula que oriente sus acciones, lo que conduce a la dispersión de recursos y esfuerzos en iniciativas irrelevantes, debilitando su competitividad en el mercado; la carencia de una misión y visión claras ocasiona la pérdida de la identidad corporativa, la cohesión interna de la empresa, la motivación de los empleados y la percepción externa de la marca se ve afectada por esto.

Si la empresa carece de una dirección estratégica, corre el riesgo de perderse en el mercado al no comprender claramente su posición competitiva, las oportunidades de crecimiento y las amenazas. Puede resultar en una falta de capacidad para adaptarse y responder a los cambios del entorno empresarial. De igual manera la falta de un plan de direccionamiento estratégico puede causar problemas en el control y la dirección de las actividades empresariales, lo que resulta en una ineficiencia operativa y desalineación entre los distintos departamentos y funciones.

Falta de comunicación: La comunicación deficiente puede causar incertidumbre, confusiones y chismes, lo cual afecta el rendimiento y la comodidad de los trabajadores. Es necesario que Autobuses del Sur fomente una cultura de confianza y comunicación ágil.

La falta de comunicación efectiva puede afectar considerablemente la toma de decisiones en una empresa. Es esencial asegurar que las decisiones se basen en información precisa, se compartan de manera adecuada con todos los involucrados y se tomen de manera informada y colaborativa a través de una comunicación clara y transparente. La ausencia de esta aumenta el riesgo de tomar decisiones desalineadas, perder oportunidades importantes y generar malentendidos que puedan afectar la efectividad y éxito de la empresa.

Diferencias y tensiones dentro de los equipos: Las tensiones y conflictos dentro de los equipos pueden surgir debido a las diferencias en personalidad, estilo de trabajo y objetivos. La productividad y el clima laboral se ven afectados por esto.

Falta de liderazgo: La falta de un liderazgo claro y objetivos definidos, un líder no cumple efectivamente con sus responsabilidades, los empleados pueden ver reducido su rendimiento. La ausencia de una dirección clara, la comunicación deficiente y el apoyo insuficiente a nivel individual pueden provocar una disminución en la motivación y productividad de los empleados.

La ejecución de tareas y proyectos puede verse dificultada por la confusión y desorganización en la empresa, generadas a causa de un liderazgo deficiente. La ausencia de claridad en las expectativas y metas puede resultar en una falta de concordancia en los esfuerzos del equipo, lo que influye directamente en la eficacia y productividad.

La ausencia de un liderazgo efectivo puede generar una elevada rotación de empleados. Los empleados que no se sienten valorados, carecen del apoyo necesario o no perciben oportunidades de crecimiento profesional, tienen más probabilidades de buscar otras opciones laborales. Además de afectar la continuidad y estabilidad del negocio, esto también conlleva costos elevados en reclutamiento y capacitación de empleados nuevos.

Problemas de toma de decisiones: baja proactividad y habilidad para tomar decisiones óptimas, lo que impacta su desempeño y éxito.

Pueden aparecer varios motivos para los problemas en la toma de decisiones, como el temor a equivocarse, la falta de confianza al no tener certeza total, posponer decisiones importantes y percibir que una decisión tendrá un gran impacto en la vida. La falta de preparación para enfrentar nuevas responsabilidades y la sobrevaloración de la importancia de una decisión pueden dificultar el proceso de toma de decisiones. Es esencial aplicar técnicas efectivas de toma de decisiones para enfrentar estos desafíos, las cuales ayudarán a manejar emociones, repasar experiencias pasadas y comprender los factores psicológicos que impactan en la capacidad de decidir con mayor eficacia y menos inmovilización.

Mala organización del trabajo: La desmotivación de los empleados y el impacto en su rendimiento pueden ser consecuencia de una mala organización del trabajo, debido a las extensas

jornadas de trabajo que están sometidos los colaboradores por los horarios que deben cubrir tras los recorridos que deben hacer a diario en la ciudad de San Juan de Pasto.

Autobuses del Sur presenta fortalezas en su compromiso con el servicio al cliente, ya que es un proceso misional, donde determina la satisfacción del cliente, la lealtad del mismo y la reducción de gastos de marketing. Debido a que la empresa fomenta mucho las capacitaciones a través de la atención al cliente ya que es uno de los factores más determinantes por el cual un cliente decide o no adquirir el servicio.

La empresa destaca su filosofía de servicio al cliente, enfocada en el trabajo en equipo y la involucración de toda la organización. En el ámbito de la innovación y desarrollo, la empresa muestra un compromiso de prestar uno de los mejores servicios de transporte, aunque la falta de un sistema formal de medición de la satisfacción del cliente y de indicadores específicos para evaluar la eficacia del servicio es una limitación.

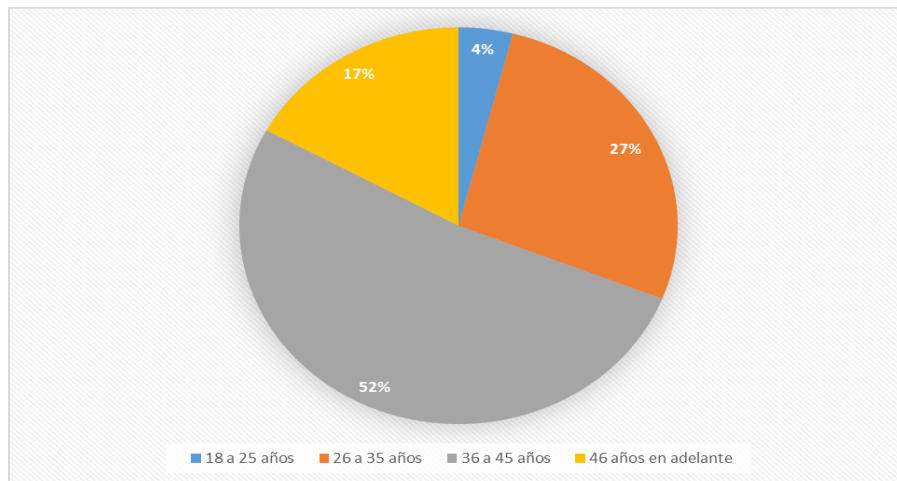
### ***2.1.2 Análisis e interpretación de encuestas realizadas a empleados***

En cuanto al trabajo de campo con los colaboradores mediante cuestionario con formato estructurado, el propósito principal fue recopilar información acerca del direccionamiento estratégico de la empresa a través de la percepción de los empleados, ya que, ellos son quienes se encuentran a diario en la organización.

Por lo tanto, la información obtenida brinda una visión clara de los colaboradores sobre cómo perciben su papel en el logro de los objetivos estratégicos, ayudando a tomar decisiones y realizar ajustes necesarios en los procesos de la organización con el fin de alinear efectivamente las necesidades de los grupos de interés.

**Figura 2**

*Edad*

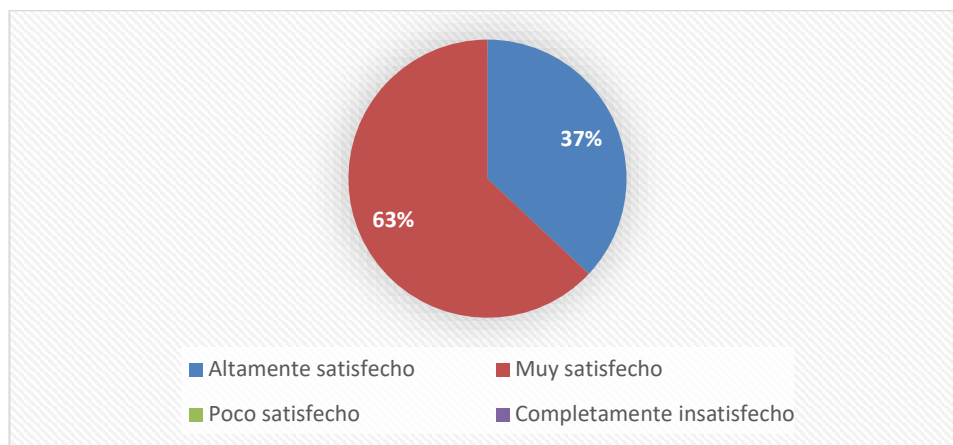


Se observa que el 4% de los encuestados tienen edades entre 18 a 25 años, el 27% de 26 a 35 años, el 52% de 36 a 45 años y el 17% de 46 años en adelante.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 52% de los que trabajan en autobuses del sur tienen edades de 36 a 45 años ya que ellos manejan una mayor responsabilidad ante el empleo, también se tiene en cuenta un porcentaje muy bajo es del 4% de edad de 18 a 25 años es muy bajo porque muchos terminan de estudiar y no cuentan con licencia de conducción ni experiencia ya que este empleo se necesita un alto nivel de experiencia porque vela el bienestar de muchos usuarios.

**Figura 3**

*Se siente satisfecho trabajando en autobuses del sur*

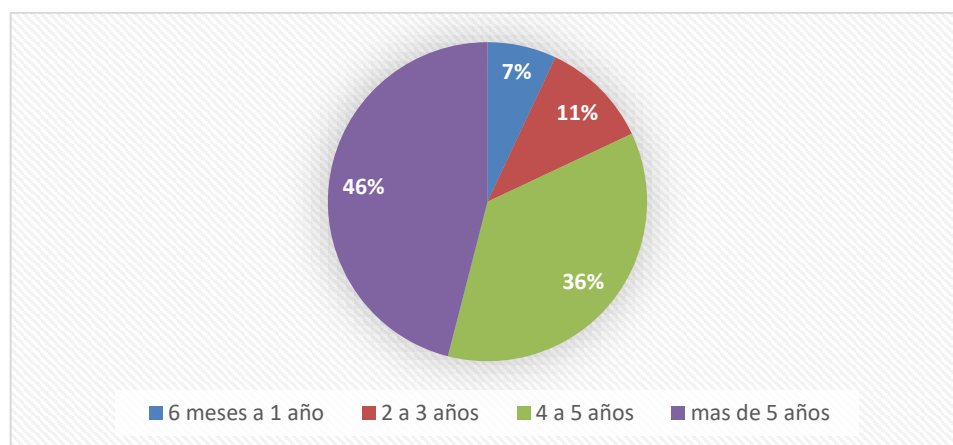


Se observa que el 37% de los encuestados se encuentran altamente satisfechos trabajando en autobuses del sur y el 63% se encuentra muy satisfecho

De acuerdo con lo anterior se observa que el 63 % de los clientes internos se encuentran muy satisfechos destacando esta labor ya que se sienten respaldados por la empresa les pagan cumplidamente, están afiliados a salud a pensión entre otros factores y siempre están velando por el bienestar de cada empleado.

**Figura 4**

*Cuánto tiempo lleva laborando en autobuses del sur*

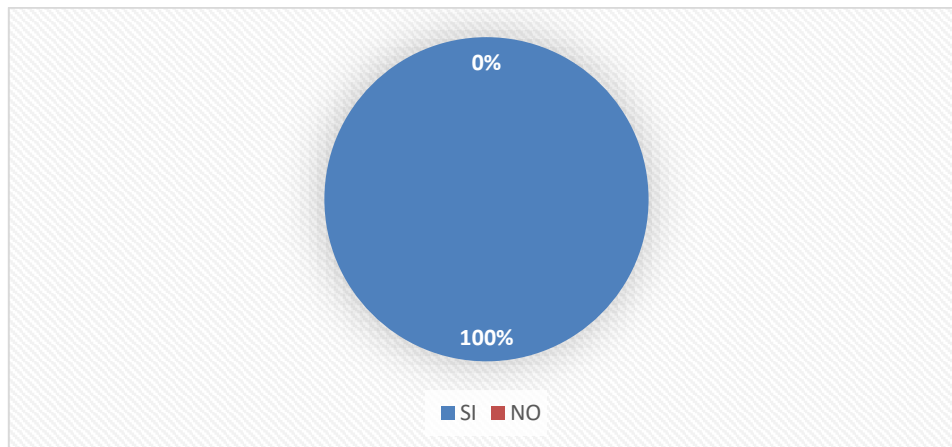


Se observa que el 7% de los encuestados llevan laborando en la empresa autobuses del sur de 6 meses a 1 año, el 11% de 2 a 3 años, el 36% de 4 a 5 años y el 46% más de 5 años.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 46 % de los empleados llevan trabajando más de 5 años ya que ellos han recorrido una trayectoria empezando como lavadores de buses y poco a poco han ido ascendiendo, otros también llevan mayor tiempo porque es propietario de algún bus, también teniendo en cuenta un 7% que llevan laborando es de 6 meses a 1 año es por la implementación de nuevos buses lo cual se ha contratado nuevo personal par5a la prestación del servicio.

### Figura 5

*La empresa brinda frecuentemente capacitaciones de seguridad vial y riesgos*

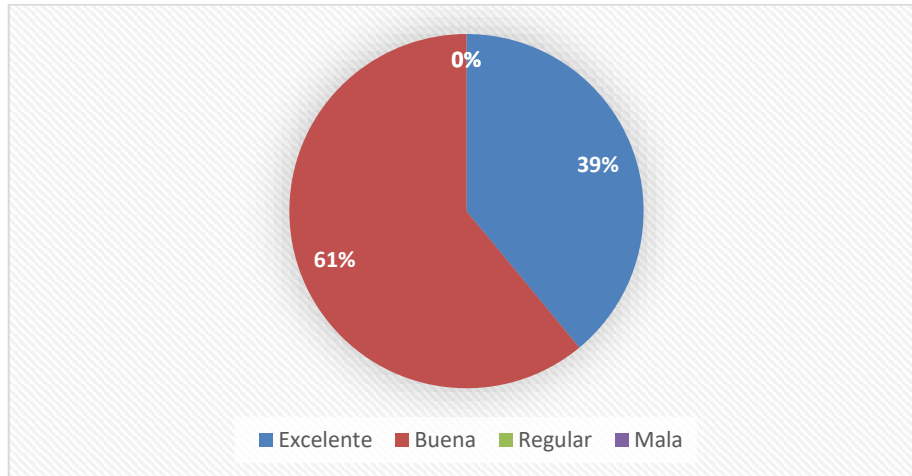


Se observa que el 100% de los encuestados afirman que la empresa si brinda frecuentemente capacitaciones de seguridad vial y de riesgos.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 100 % de los empleados afirman que, si reciben capacitaciones periódicamente para poder conducir el vehículo, tanto de tránsito, operación y protocolo de atención y servicio al usuario, para poder garantizar la calidad de servicio así mismo son certificados por el instituto nacional de aprendizaje SENA.

**Figura 6**

*Cómo considera la relación laboral entre superiores y empleados*

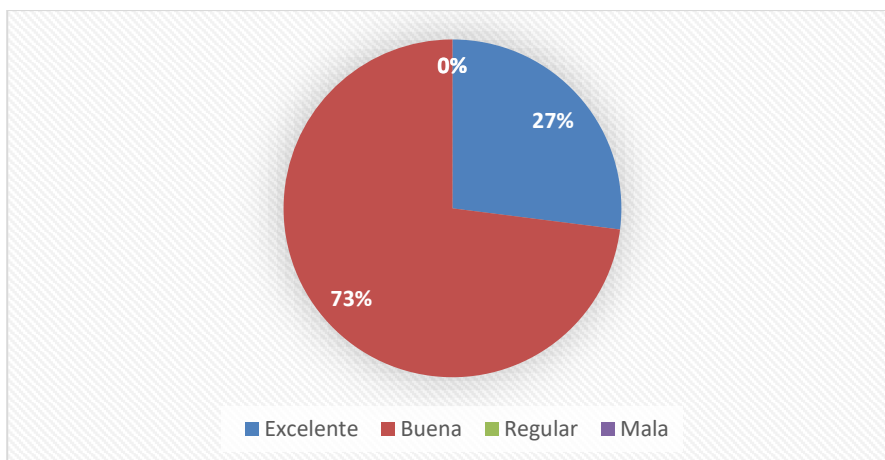


Se observa que el 39% de los encuestados consideran que la relación entre superiores y empleados es excelente y el 61% afirma que es buena.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 61 % afirma que la relación laboral con superiores es buena porque siempre se preocupan por dar mayor prioridad a opiniones, quejas e intereses propios a los clientes internos para así tener mayor comunicación y respeto de parte y parte.

**Figura 7**

*Cómo califica usted los vehículos de transporte público brindados a los clientes*



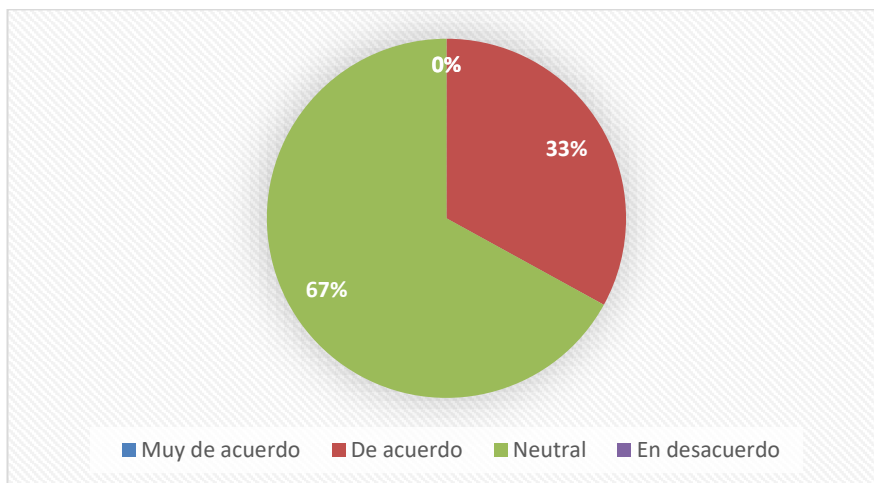


Se observa que el 73% de los encuestados califican a los vehículos de transporte público brindados a los clientes como buena y el 27 % excelente

De acuerdo con lo anterior se observa que el 73 % califican que los vehículos se encuentran en buen estado ya que hoy en día hay un seguimiento periódico tanto en limpieza y el estado de cada vehículo si hay anomalías se le cambia por uno nuevo o se lo repararía brindando u servicio de calidad y el transporte en buen estado.

### Figura 8

*Recibe el reconocimiento de su jefe por su trabajo*

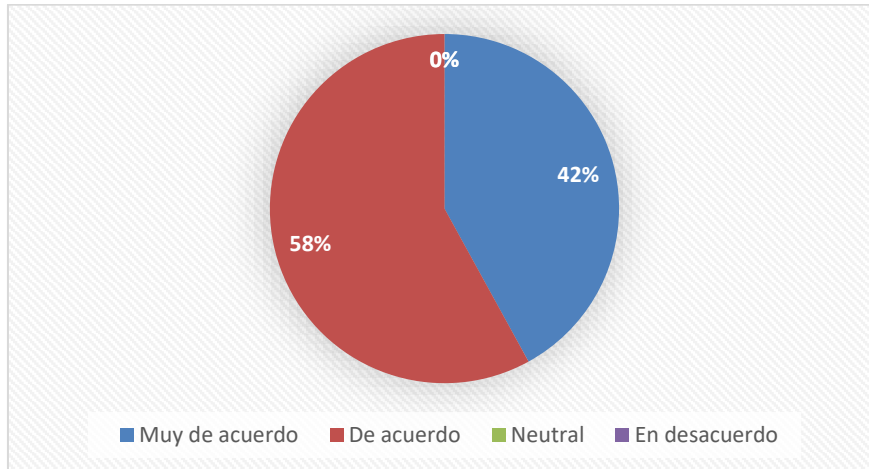


Se observa que el 33% de los encuestados consideran estar de acuerdo en que reciben el reconocimiento de su jefe por su trabajo y el 67% respondió neutral

De acuerdo con lo anterior se observa que el 67 % respondió neutral ya que estos reconocimientos son ofrecidos a todos sus empleados en fechas especiales como el día del trabajo, día del padre y diciembre sin tener excepciones quien trabajo mejor o peor los reconocimientos son por igual.

**Figura 9**

*En general, su experiencia en esta empresa es satisfactoria y gratificante*

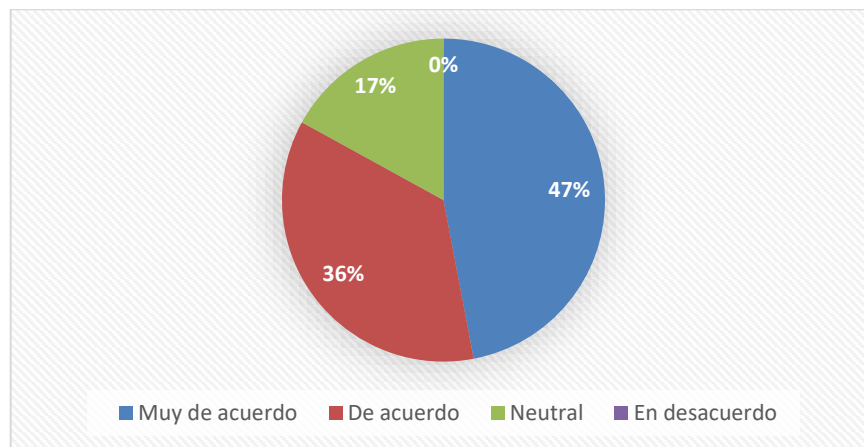


Se observa que el 42% de los encuestados consideran estar muy de acuerdo en que su experiencia en esta empresa es satisfactoria y gratificante y el 58% respondió estar de acuerdo

De acuerdo con lo anterior se observa que el 58% responde estar de acuerdo en la experiencia de la empresa ya que es un trabajo agotador, requiere mucho tiempo, pero aun así se está de acuerdo porque los superiores velan por el bienestar de cada trabajador y se preocupan por ellos, además se sienten satisfechos porque trabajan hasta que se pensionen o puedan seguir laborando.

**Figura 10**

*La empresa demuestra tener interés en usted para su desarrollo personal*

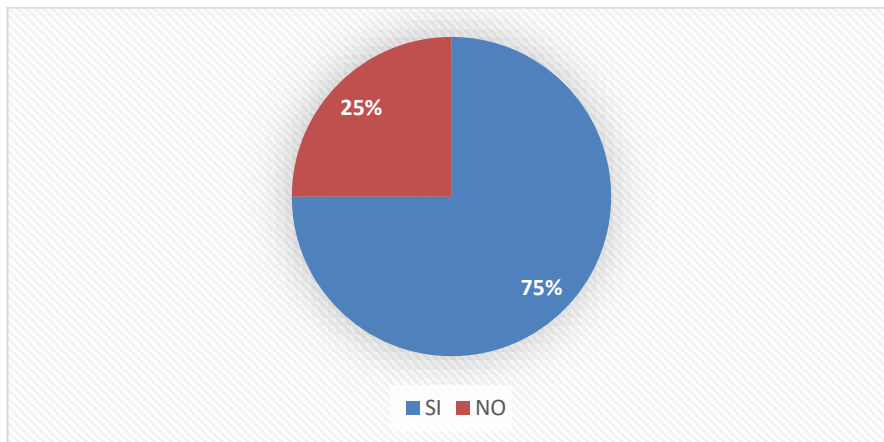


Se observa que el 47% de los encuestados afirman que la empresa demuestra tener interés en usted para su desarrollo personal, el 36% está de acuerdo y el 17% respondió neutral.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 47% de los clientes internos afirman que la empresa si demuestra interés en el desarrollo personal, porque los apoya para que estudien y trabajen, también apoyan a sus hijos que ya estudiaron brindándoles prácticas en la misma empresa o por si gustan seguir el oficio de conductor en autobuses del sur.

### **Figura 11**

*Está de acuerdo con los horarios establecidos por la empresa*

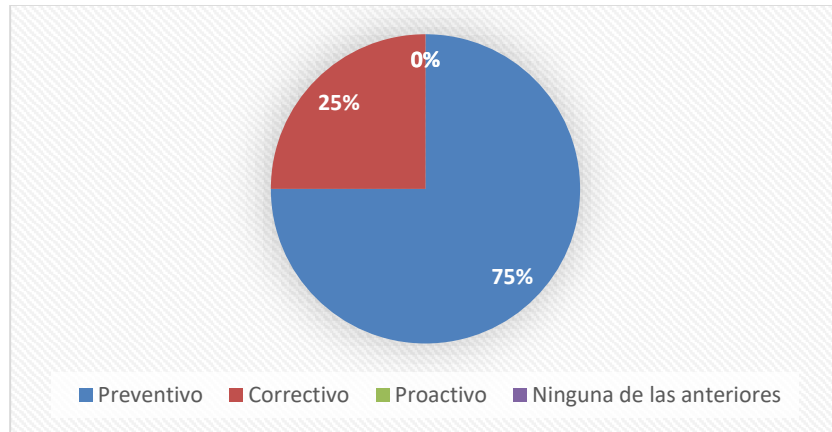


Se observa que el 75% de los encuestados afirman estar de acuerdo con los horarios establecidos por la empresa y el 25% consideran no estar de acuerdo.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 75% de los encuestados afirman estar de acuerdo con los horarios porque en los horarios también vienen incluidos capacitaciones recreación entre otros factores además se les da un descanso después de cada recorrido, el 25% no está de acuerdo porque trabajan más de las horas estipuladas dicen mejor que hay dos turnos para así también ampliar el horario de rutas y poder cumplir más las necesidades de los clientes que es que los buses trabajan hasta más tarde.

**Figura 12**

*La empresa cuenta con programas de mantenimiento*

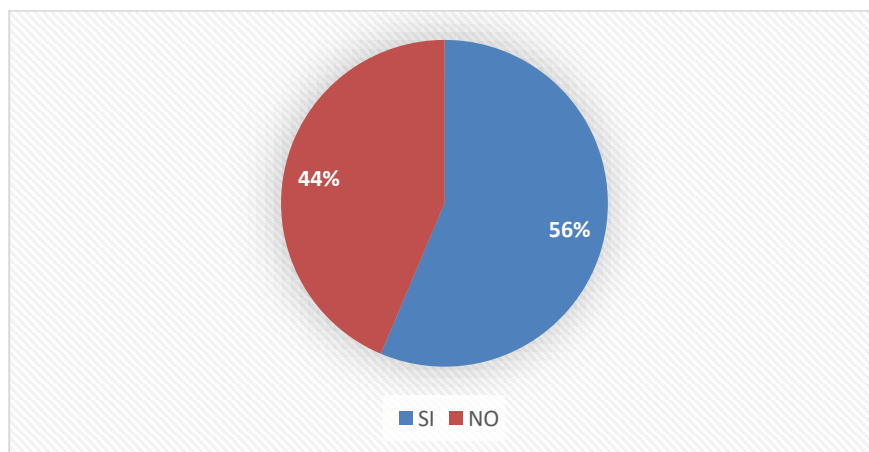


Se observa que el 75% de los encuestados afirman que la empresa cuenta con programas de mantenimiento preventivos y el 25% afirman que el programa de mantenimiento es correctivo.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 75% de los encuestados afirman que la empresa cuenta con programas de mantenimiento asesorados por ingenieros, lo que garantiza el adecuado cuidado en la operación como programa de control interno, teniendo en cuenta que el 25% afirma que es correctivo porque es muy pequeño y no abastece todas las necesidades de cada vehículo.

**Figura 13**

*Los buses de transporte público cuentan con herramientas de seguridad anti robos.*

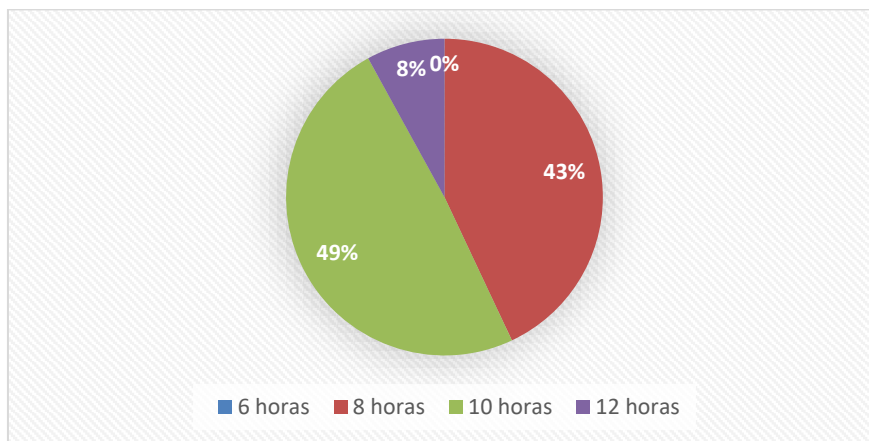


Se observa que el 56% de los encuestados afirman que los buses de transporte público cuentan con herramientas de seguridad anti robos y el 44% respondieron que no cuentan.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 56% afirma que los buses de transporte público cuentan con herramientas de seguridad anti robos, pero únicamente cámaras y el 44 % afirma que no cuentan porque unas cámaras no los abstiene del peligro afirman que necesitan botón de pánico, cortina de humo e incluso para defenderse ellos mismos.

### Figura 14

*Su jornada laboral diariamente es de*

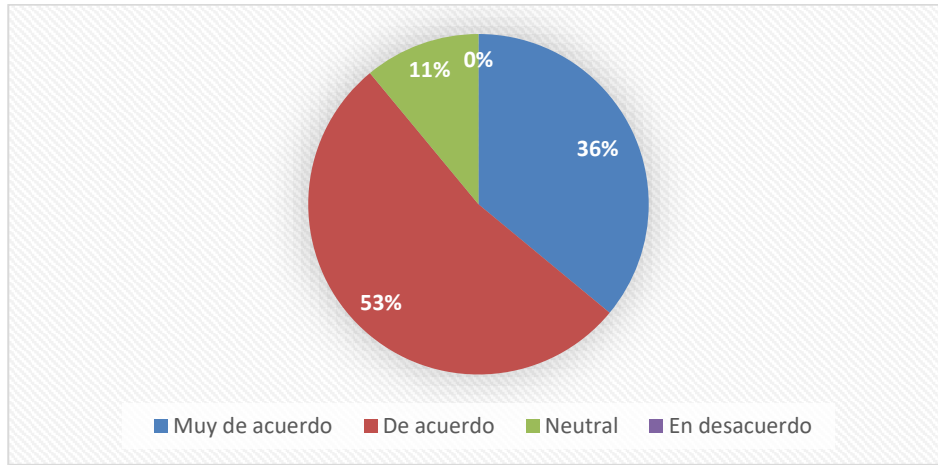


Se observa que el 43% de los encuestados afirman que su jornada laboral diariamente es de 8 horas, el 49% afirma que es de 10 horas y el 8% contestaron que 12 horas

De acuerdo con lo anterior se observa que el 49 % afirma que su jornada laboral diariamente es de 12 horas con descansos de cada ruta de a 10 a 20 minutos y el 8 % que no contestaron es porque no tiene un horario establecido ya que aún no los afilian a la empresa únicamente están en proceso prueba.

**Figura 15**

*Sus expectativas salariales cumplen con el trabajo obtenido actualmente*

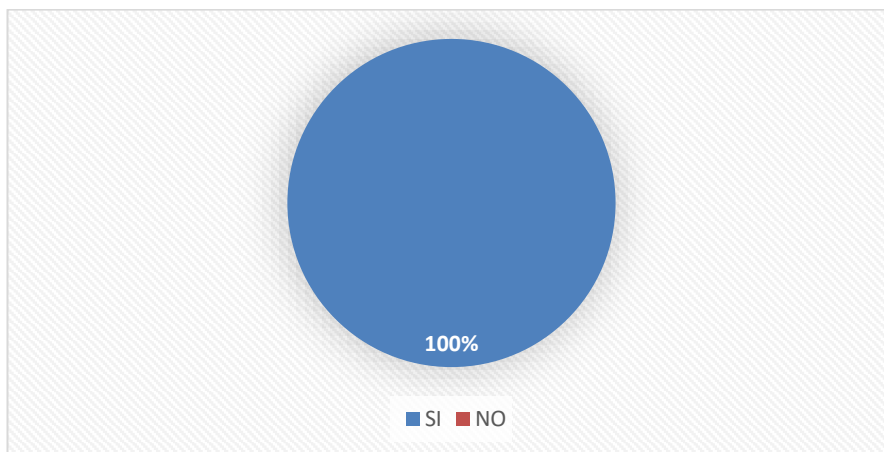


Se observa que el 36% de los encuestados afirman que están muy de acuerdo en que sus expectativas salariales cumplen con el trabajo obtenido actualmente, el 53% afirman estar de acuerdo y el 11% respondieron neutral.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 53 % está de acuerdo con las expectativas salariales porque cumplen con lo que estipula la ley y el 11 % respondieron que neutral porque a veces les descuentan cuando llegan a tarde a la ruta establecida y no les sale el salario completo.

**Figura 16**

*Cree usted que el número de vehículos disponibles cubre las necesidades de servicio*



Se observa que el 100% de los encuestados afirman que el número de vehículos disponibles si cubren las necesidades de servicio.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 100% de los encuestados afirman que el número de vehículos si cumplen las necesidades de igual se efectuará un análisis de acuerdo al crecimiento y necesidades de prestación del servicio para así ver más incremento de vehículos.

### **Figura 17**

*Quién controla el uso adecuado de los vehículos*



Se observa que el 100% de los encuestados afirman que quien controla el uso adecuado de los vehículos es el dueño.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 100% de los encuestados afirman quien controla el uso adecuado es el dueño además tiene la empresa un apoyo de control de cada vehículo donde le hace periódicamente una revisión para que este en buen estado.

**Figura 18**

*Cada cuanto se lleva registros y controles mecánicos del automotor*

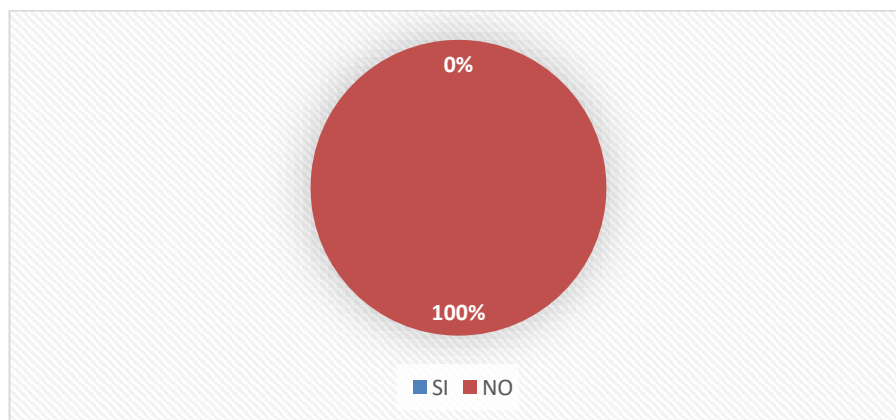


Se observa que el 100% de los encuestados afirman que de 1 a 3 meses se lleva los registros y controles mecánicos del automotor

De acuerdo con lo anterior se observa que el 100% afirman que el control y registros de los vehículos se hacen de 1 a cada 3 meses, aunque hay procedimientos básicos que deben realizarse diariamente al comienzo de cada ruta para asegurar que se encuentre en buen estado de funcionamiento.

**Figura 19**

*Se le menciona los planes y estrategias que la empresa implementará a futuro para mejorar la calidad del servicio y sus colaboradores*



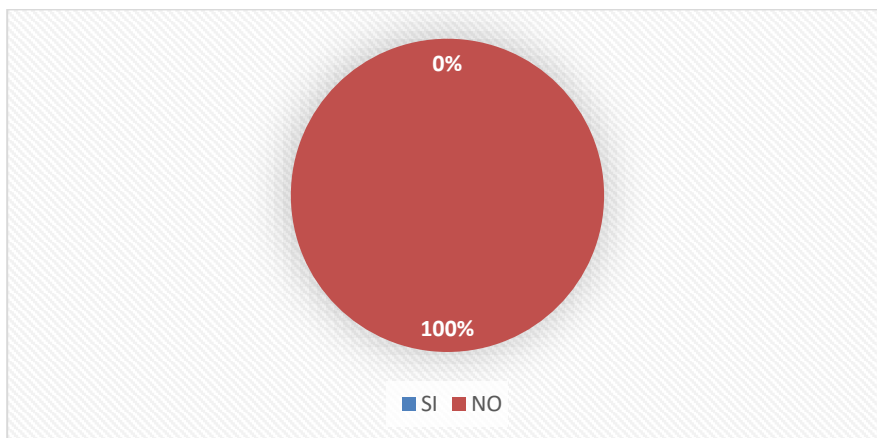


Se observa que el 100% de los encuestados afirman que no se les menciona los planes y estrategias que la empresa implementará a futuro para mejorar la calidad del servicio y sus colaboradores.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 100% afirman que no se les mencionan los planes y estrategias porque opinan que eso solo debe de encargarse los superiores, y los superiores cuando se agrega algo solo lo estipulan y ya donde deben ser acatados.

### **Figura 20**

*Los procesos o actividades que la empresa les genera son claras y visibles*



Se observa que el 100% de los encuestados afirman que los procesos o actividades que la empresa les genera son claros y visibles.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 100% afirman que los procesos o actividades si son claras ya que también los años de experiencia que llevan muchas personas hacen que sea más fácil asimilar lo que se quiere hacer.

### **2.1.3 Conclusión diagnóstico interno**

Se puede evidenciar con la información anterior que el mayor porcentaje de percepción de los colaboradores de Autobuses del Sur, muestra que la empresa presenta mayor número de debilidades que fortalezas en su capacidad interna.

La estructura organizacional: La satisfacción laboral de los empleados puede verse afectada por una estructura organizacional de diversas maneras. De acuerdo a la información proporcionada, una estructura organizativa clara y bien definida puede favorecer la retención del talento al crear un entorno laboral ordenado con roles y responsabilidades precisos. Proporcionar seguridad, claridad en las funciones y un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional puede mejorar la satisfacción laboral de los empleados.

Asimismo, una organización con una estructura efectiva puede afectar la comunicación interna, la toma de decisiones y la claridad en las expectativas laborales, lo que tiene un impacto directo en la satisfacción de los empleados. Una estructura de jerarquía clara y roles definidos puede aumentar la confianza de los empleados, facilitar la integración de nuevos trabajadores y mejorar la eficiencia a través del orden, supervisión y coordinación en el entorno laboral.

Las funciones y responsabilidades del cargo: Al establecer las responsabilidades y funciones de los puestos, se brinda a los empleados una guía clara sobre sus expectativas, lo que les permite entender sus roles y contribuir de forma efectiva a los objetivos de la organización. Al establecer las responsabilidades y funciones de cada puesto, se previene la repetición de tareas y se incrementa la eficiencia en el trabajo, lo que a su vez contribuye a una mayor productividad en la compañía.

Valores y creencias de la empresa: Los valores y creencias de una empresa son esenciales para dirigir su conducta, influir en sus elecciones y definir su identidad. Las creencias y principios que dirigen la conducta y decisiones de una empresa son conocidos como valores, incluyendo la integridad, la responsabilidad social, la excelencia y la innovación. Las creencias en una empresa pueden ser corporativas, compartidas por los miembros de la organización, o individuales, arraigadas en las experiencias y formación de cada persona.

Direccionamiento estratégico definido; también establece la filosofía organizacional, la estrategia y el plan para lograr los objetivos. La importancia del direccionamiento estratégico reside en su capacidad para ayudar a una organización a abordar desafíos tanto previsibles como imprevisibles, ganarse el compromiso de aquellos responsables de llevar a cabo, ajustarse a la realidad y estar preparado para enfrentar entornos que cambian rápidamente.

También es importante mencionar las normas y métodos para medir el desempeño, la capacitación a los empleados y la estabilidad de los mismos y el uso de la tecnología para mejorar el servicio.

En cuanto a fortalezas, se encontró: los horarios de trabajo, la labor de la gerencia frente a las capacitaciones sobre seguridad y riesgos, la comunicación del gerente, y las condiciones físicas en las que se desempeña el empleado.

Lo anterior demuestra que Autobuses del Sur, no ha definido ni tiene claridad de estos aspectos, por lo tanto, debe enfocarse en mejorar en su parte interna, ya que, de acuerdo con la perspectiva de los colaboradores, son más los puntos débiles de la empresa que sus fortalezas y por ende puede enfrentar varios desafíos y dificultades en su funcionamiento y éxito, dado que, las debilidades pueden limitar la capacidad de la empresa para competir en el mercado, alcanzar sus objetivos y satisfacer las demandas de los clientes. Por lo tanto, es importante que la empresa identifique y aborde estas debilidades para mejorar su desempeño y lograr un crecimiento sostenible.

A continuación, se enlistan las debilidades y fortalezas encontradas en la empresa posterior a la realización del diagnóstico interno.

**Fortalezas:**

Identidad y apoyo por parte del sector de transporte.

Ampliación de la cobertura de rutas.

Es un medio de transporte seguro y confiable.

Parque automotor en óptimas condiciones para prestar sus servicios.

Sentido de pertenencia de los colaboradores

La responsabilidad de los empleados es alta

**Debilidades:**

- No tiene definido su organigrama
- Ausencia de metas, objetivos y principios corporativos.
- Poca cultura organizacional
- Ausencia de procesos y procedimientos
- Ausencia de manuales de funciones

**2.1.4 Perfil de capacidad interna**

Tras llevar a cabo un análisis externo, es crucial evaluar los factores internos que impactan en la competitividad de la empresa Autobuses del Sur. Se utilizan herramientas como el perfil de capacidad interna y la matriz de evaluación de los factores internos para realizar esta evaluación. Con estas herramientas es posible analizar cinco categorías de capacidades clave que están relacionadas con las áreas funcionales fundamentales de la empresa. Se obtuvo la información necesaria para llevar a cabo esta evaluación mediante una entrevista con la Gerente de la compañía y encuestas realizadas tanto a los colaboradores como a los clientes. Mediante estos métodos es posible obtener una comprensión completa de la situación interna de la empresa y tomar decisiones fundamentadas para mejorar su rendimiento.

Es importante elegir una metodología que explique de manera efectiva cómo funciona la empresa Autobuses del Sur, considerando sus características más importantes y distintivas, para realizar el análisis interno. Evaluar las fortalezas y debilidades, así como el impacto que tienen en la empresa, es fundamental utilizar el perfil de capacidad interna (PCI) como una herramienta.

**Tabla 2**

*Perfil de capacidad interno*

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

Uso de planes estratégicos –Análisis estratégico		x	x
Flexibilidad de la estructura organizacional		x	x
Comunicación y control gerencial		x	x
Cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño	x		x
Procesos, procedimientos y manuales de funciones documentados		x	x
Estilo de dirección o liderazgo democrático		x	x
Modelos de gestión por objetivos		x	x
Modelo de gestión y toma de decisiones organizacional		x	x
<b>Capacidad tecnológica e infraestructura</b>			
Nivel de tecnología utilizada en el servicio(web)		x	x
Software para gestión de distintas áreas	x		x
Adecuada Infraestructura	x		x
Innovación y desarrollo de servicios	x		x
Canales de comunicación deficientes		x	x
Maquinaria y equipos eficientes	x		x
Ubicación de la empresa	x		x

**Capacidad del talento humano**

Modelo de gestión de talento humano	x	x	
Sentido de pertenencia y compromiso	x	x	
Experiencia laboral (Instructores calificados)	x		x
Nivel académico (Personal Capacitado)	x		x
Políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño	x	x	
Políticas de estímulo y recompensas	x		x

**Capacidad financiera**

Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	x	x	
Rentabilidad, retorno de inversión.	x		x
Habilidad para competir con precios.		x	x
Liquidez	x		x x
Capacidad de apalancamiento financiero de nuevas inversiones	x		x

**Capacidad competitiva**

Calidad del servicio	x	x	
Capacidad de competir a bajos costos y precios competitivos	x	x	

Política de calidad en el servicio al cliente	x	x
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.	x	x
Administración de clientes.	x	x

Según los resultados del PCI, se puede inferir que las fortalezas con un alto impacto incluyen la infraestructura adecuada, maquinaria y equipos eficientes, ubicación empresarial, experiencia laboral, capacidad para competir a bajos costos y precios competitivos.

De igual forma, se identificó que las debilidades que tienen un alto impacto son la ausencia de aspectos como: la cultura de gestión empresarial estratégica, con indicadores y resultados de desempeño, la planificación estratégica, el estilo de liderazgo o dirección, los modelos de gestión por objetivos, los modelos organizacionales para toma de decisiones y gestión, el nivel tecnológico en uso para el servicio al cliente, innovación y desarrollo.

Es crucial para el éxito y desarrollo de una organización evaluar sus capacidades y recursos internos. Estos elementos son fundamentales para que la organización pueda distinguirse de sus competidores y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Las capacidades internas incluyen las habilidades, conocimientos y experiencias específicas que posee la organización, así como la mejora de los procesos internos y el establecimiento de relaciones sólidas con los clientes.

La matriz MEFI es fundamental para que las empresas puedan evaluar y comprender su posición competitiva en el mercado, por lo tanto, se utiliza esta evaluación. Al utilizar esta matriz, las empresas son capaces de identificar áreas para mejorar, tomar decisiones estratégicas informadas y ajustarse a los cambios en el entorno empresarial.

**Tabla 3***Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNOS – MEFI</b>			
<b>Factores claves internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Software para gestión de distintas áreas	0,02	3	0,06
Adecuada infraestructura, maquinaria y equipos eficientes	0,07	4	0,28
Experiencia laboral (conductores calificados)	0,07	3	0,21
Rentabilidad, retorno de la inversión	0,04	3	0,12
Capacidad de apalancamiento financiero para nuevas inversiones	0,04	3	0,12
Capacidad de competir a bajo costos y precios competitivos	0,02	3	0,06
Compromiso con el cliente	0,07	4	0,28
Ubicación de la empresa	0,07	3	0,21
<b>Subtotal</b>	<b>0,4</b>		<b>1.13</b>
<b>Debilidades</b>			
Plataforma estratégica	0,07	1	0,07
Cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño	0,07	1	0,07
Modelos de gestión por objetivos	0,06	1	0,06
Modelos de gestión y toma de decisiones organizacional	0,07	1	0,07
Procesos, procedimientos y manuales de funciones	0,06	1	0,06
Nivel de Tecnología utilizada en el servicio	0,04	2	0,08
Modelo de gestión de talento humano	0,05	1	0,05



Estilo de dirección o liderazgo democrático	0,04	2	0,08
Políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño	0,03	2	0,06
Innovación y desarrollo de servicios	0,04	2	0,08
<b>Subtotal</b>	<b>0,53</b>		<b>0,68</b>
<b>Total</b>	<b>0,93</b>		<b>1,81</b>

Interpretación de la matriz de evaluación de factores internos:

Autobuses del Sur obtuvo una ponderación final de 1.81 en la Matriz MEFI, lo que indica que la empresa tiene un balance desfavorable entre sus debilidades y fortalezas. Según la evaluación realizada, las áreas de mejora y corrección identificadas tienen un impacto más significativo en la operatividad de la empresa que sus puntos fuertes, según este resultado.

Es crucial abordar primero las debilidades identificadas en la matriz, la empresa debe centrarse en implementar medidas correctivas, como el desarrollo continuo de líderes, la mejora continua de los procesos administrativos y la adopción proactiva de tecnologías emergentes, entre otras. Con el propósito de fortalecer áreas críticas y mejorar su rendimiento operativo, con la meta de equilibrar su posición y aumentar su competitividad en el mercado.

Entre las debilidades que presenta la empresa Autobuses del sur, las de mayor puntuación están relacionadas con la ausencia de un direccionamiento estratégico, lo que ocasiona serias consecuencias para una organización, como ineficiencia, confusión y pérdida de competitividad. Para solucionar este problema, las empresas tienen que centrarse en una comunicación, alineamiento y coordinación de efectivos, así como en el desarrollo e implementación de un plan estratégico claro y bien definido.

### ***2.1.5 Diagnóstico externo***

Autobuses del Sur, se desenvuelve en un entorno empresarial caracterizado por su complejidad y dinamismo, donde diversos factores externos pueden impactar significativamente sus operaciones y estrategias.

El sistema de transporte público en Colombia, particularmente en ciudades como Bogotá, depende en gran medida de los autobuses debido a la ausencia de un sistema de metro. El principal sistema de transporte masivo de Bogotá es TransMilenio, inaugurado en 2000, que opera autobuses articulados en carriles exclusivos con paradas y rutas fijas. Este sistema cuenta con más de 100 kilómetros de carriles exclusivos y 138 estaciones repartidas por toda la ciudad.

El sistema de transporte público en Colombia enfrenta desafíos como capturar una demanda menor a la proyectada inicialmente, el crecimiento de los servicios de transporte informal y la necesidad de renovación de flota y cobro centralizado de tarifas. La implementación de sistemas de transporte público en Colombia tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio, reducir externalidades y mejorar la calidad de vida de la población.

En Pasto, Nariño, Colombia, el principal medio de transporte público son los autobuses, opera en la ciudad con autobuses articulados que circulan por carriles en la ciudad, deteniéndose en paradas y siguiendo rutas fijas. Busca mejorar la calidad del servicio, reducir las externalidades y mejorar la calidad de vida de la población el sistema de transporte público de Pasto.

**2.1.5.1 Factores económicos.** Las dificultades y desafíos que enfrenta el sector transporte público en Colombia pueden limitar su desarrollo y modernización, afectando la eficiencia y competitividad del transporte de pasajeros. Éstas incluyen:

Falta de inversión en infraestructura: Colombia está por debajo de otras economías en términos de cantidad y calidad de infraestructura vial, lo que afecta la calidad y disponibilidad de la conectividad rural y la cobertura del transporte público. (Notas sectoriales de políticas de transporte Banco Mundial.2022).

Fragmentación de la inversión: La falta de inversión en infraestructura se debe a planes estratégicos débiles, presupuestos fragmentados y falta de planificación a largo plazo, lo que ha

resultado en cadenas logísticas y de transporte ineficientes que han impactado negativamente la competitividad y la capacidad exportadora de Colombia.

Falta de marco institucional: el marco institucional para el transporte es incompleto y la gobernanza y la regulación económica en sectores como el transporte portuario, ferroviario y fluvial aún son incipientes.

Falta de avances en la actualización de la arquitectura institucional: La actualización y mejora de la arquitectura institucional del sector transporte está incompleta, y un nuevo esquema de gobernanza para los diferentes modos y subsectores propuesto en el Plan Maestro Intermodal de Transporte 2015 no ha avanzado como se esperaba.

Falta de financiación adecuada: El esquema de financiación para la modernización del sector es complejo y no ha avanzado como se esperaba, lo que ha afectado la renovación de la flota y la implementación de nuevas tecnologías.

Falta de planificación adecuada: La falta de una planificación adecuada para el desarrollo del sector ha afectado su modernización y eficiencia, y se necesita una perspectiva pública más sólida para abordar los desafíos de cada etapa de implementación. . (Notas sectoriales de políticas de transporte Banco Mundial.2022).

En Colombia se ha tratado de promover, a través de los programas de gobierno, políticas públicas para el sector del transporte, desde una perspectiva participativa y con el fin de lograr un permanente desarrollo y crecimiento del sector dado su importancia dentro del aparato económico del país. Los centros de las ciudades tienden a concentrar la oferta de servicios educativos, oportunidades laborales y otros servicios de la ciudad. Dicho lo anterior, las personas no siempre tienen un vehículo propio; segundo, usualmente viven en lugares alejados frente a sus trabajos o sitios de educación y, finalmente, los tiempos de desplazamiento en la ciudad se incrementan de manera desigual, perjudicando a quienes viven en zonas marginales.

Existe una tendencia marcada a la disminución de la demanda de pasajeros, debido a temas de incremento de la motorización, transporte informal y a una deficiente prestación del servicio, lo cual da como resultado dificultades en el cierre financiero de la operación y, más aún, acentuadas con las consecuencias palpables de la pandemia Covid -19 y sus implicaciones en la demanda de transporte público colectivo. Ahora bien, con la implementación de un nuevo esquema de transporte, con el sistema estratégico de transporte público, es claro que se requerirá que el modelo financiero soporte los requerimientos operacionales y de calidad del servicio que deberán cumplir los operadores de transporte, atados al cumplimiento de indicadores de calidad de servicio, a diferencia de lo que sucede en la actualidad.

Cabe mencionar que la ley 1955 de 2019, ha definido en su artículo 98 las condiciones de sostenibilidad del transporte público y considera el estudio de fuentes públicas y privadas que permitan afrontar las difíciles condiciones financieras de los diferentes sistemas de transporte del país, ante la necesidad de avanzar en esquemas que mejoren la calidad del servicio, lo cual se ha unido con la época más crítica para el transporte colectivo a raíz de la pandemia. Es claro que los fet se crean para la operación de sistemas de transporte, es decir, para cuando comience a operar el setp en las condiciones que prevé la normativa nacional.

En el año 2020 y como parte de las condiciones para la implementación operacional del setp, se desarrolló un proceso de consultoría, donde se definió el estudio en particular que determinó los posibles escenarios de recuperación de la demanda de pasajeros, con el ánimo de reproducir la recuperación de ésta, determinando las afectaciones a la sostenibilidad financiera del modelo operacional de transporte. como se puede observar en los resultados de la demanda de pasajeros y en especial para el año 2021, no se alcanzó la meta aquí prevista con una diferencia de 6.0 millones de pasajeros (meta: 14 millones), anotando que la proyección para el año 2022 se situó en 20 millones de pasajeros y al cierre de lo que va del año (mayo 2022) la demanda acumulada se sitúa en 8.0 millones de pasajeros, lo cual permite proyectar a cierre de este año una movilización de alrededor de 19 millones de pasajeros. Es decir, la recuperación de demanda ha sido más lenta de lo que se proyectó como escenario post covid en 2020. Para 2023, se estima una demanda de 28 millones de pasajeros.

Las condiciones actuales de la operación en términos de vehículos disponibles y demanda de pasajeros han generado una afectación a nivel económico y de sostenibilidad financiera para el servicio de transporte. Las nuevas condiciones de movilización y modos de transporte implementados en los dos últimos años suponen una pérdida de la demanda que influye de manera negativa en la viabilidad del esquema empresarial, así como en la prestación del servicio considerando que la reposición de material rodante no ha sido eficaz, ni tampoco posible frente a las condiciones del mercado y la banca comercial que ven el transporte público como volátil y de alto riesgo.

Desde el punto de vista técnico y como se demuestra en esta exposición, el fondo de estabilización tarifaria, resulta una de las opciones que permite propender por el cierre financiero y operacional del nuevo esquema, a fin de brindar eficiencia en la prestación del servicio, bajo parámetros de medición de indicadores y administración previstos en el decreto 013 de 2022 para la implementación y operación formal del setp diferenciales, segmentadas o subsidiadas, en los Sistemas de Transporte de pasajeros Masivo, Integrado o Estratégico, para lo cual deberán previamente elaborar un modelo económico, financiero y operativo, en el que se demuestre que la aplicación de las tarifas garantiza la sostenibilidad del Sistema de Transporte, en términos de eficiencia económica, sostenibilidad financiera, eficacia en la prestación del servicio e impactos socioeconómicos esperados. El modelo económico, financiero y operativo, es requisito indispensable para la fijación, actualización o modificación del sistema tarifario. (Infobae 2023)

### **Crecimiento económico**

El transporte juega un papel importante en el crecimiento económico de Colombia. Tradicionalmente, la disponibilidad de medios de transporte rentables ha condicionado el crecimiento económico y el desarrollo de los países al permitir la expansión de los mercados locales y el aumento en eficiencia, productividad y competitividad a gran escala.

Se ha analizado cómo los costos de transporte inciden en el crecimiento económico y la competitividad en Colombia, y se encontró que un incremento en estos costos puede tener efectos negativos sobre ambos aspectos. Es factible reducir estos efectos a corto plazo, aunque el aumento

sostenido en los costos de transporte puede provocar una disminución en la actividad económica y una menor competitividad en comparación con países con sistemas de transporte mejorados.

### **Producto Interior Bruto (PIB)**

De acuerdo con el DANE, para el 2021, el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia creció 10,7%. Se divide en varios sectores importantes. Entre estos, el sector de transportes y comunicaciones representa el 7,0% del PIB total.

Este sector es crucial para el desarrollo económico y social del país, ya que facilita el movimiento de bienes y personas, permitiendo la expansión de los mercados locales y el desarrollo de la producción a gran escala, aumentando así la eficiencia, la productividad y la competitividad de los productos nacionales en el comercio internacional

### **Condiciones de producción**

El transporte público en Colombia opera bajo regulaciones específicas para garantizar la seguridad y eficiencia en el transporte de mercancías y pasajeros, de acuerdo a las condiciones de producción y normativas. Por ejemplo, el Decreto 1609 de 2002 contempla multas proporcionales a la gravedad de las infracciones cometidas para conductores y propietarios de vehículos que transportan mercancías peligrosas.

La regulación del transporte de mercancías peligrosas, como la NTC Colombiana 1692, incluye definiciones de clasificaciones, marcado, etiquetado y rotulado para asegurar la seguridad en el traslado de dichos productos.

Buscan asegurar que los vehículos designados para transportar mercancías peligrosas cumplan con requisitos técnicos y de seguridad, como certificados de aprobación técnica y seguros de responsabilidad civil.

Se está buscando cambiar la flota de transporte del país en Colombia mediante el impulso a la implementación de vehículos eléctricos con piezas fabricadas localmente, todo esto dentro del ámbito de producción y ensamblaje de automóviles eléctricos. El objetivo de esta iniciativa, que está siendo liderada por el presidente y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, es mejorar el transporte público e impulsar la transición hacia vehículos más respetuosos con el medio ambiente.

### **Comportamiento de los consumidores**

Varios factores, incluido el desempeño del sistema de transporte, la disponibilidad de alternativas y el costo del transporte, influyen en el comportamiento de los consumidores del transporte público en Colombia. En Colombia, el transporte urbano ha experimentado cambios significativos como resultado del aumento de la población en las zonas urbanas.

Existe una clara relación cíclica entre el PIB nacional, el consumo privado y el sector transporte público que juega un papel crucial en la consolidación de los procesos de globalización y competitividad.

### **El precio generalizado**

La variable precio es determinante en el mercado del transporte, pues es un factor que permite evaluar las relaciones de beneficio costo, así como valorar la exclusión del servicio. Sin embargo, un precio por sí solo no logra valorar al cien por ciento el servicio del transporte, por tanto, es importante tener en cuenta la racionalidad del consumidor en temas como: tiempo de desplazamiento, tiempos de espera en la estación, comodidad en el recorrido, seguridad, confiabilidad, etc. Como se puede observar, los factores anteriormente citados dificultan el cálculo (monetario) de un costo de oportunidad para el usuario, en consecuencia, resulta muy complejo analizar los componentes del precio de forma individual, por tanto, se propone el uso de un precio generalizado que represente la sumatoria de todos los factores que determinan la demanda del servicio de transporte. (Notas sectoriales de políticas de transporte Banco Mundial.2022).

El aumento del precio de la gasolina en Colombia es un tema que ha generado gran preocupación en la población. En los últimos meses, se han implementado diversos incrementos en el precio de este combustible, lo que ha generado debates y discusiones sobre las causas y consecuencias de este fenómeno.

En junio de 2023, se anunció un aumento de \$600 pesos en el precio de la gasolina en Colombia. Este incremento fue propuesto por la ministra de Minas y Energía, Irene Vélez, como medida para enfrentar los desafíos en la industria petrolera y garantizar el suministro de combustible en el país.

Es importante destacar que este aumento en el precio de la gasolina ha generado diversas reacciones en la población, debido a su impacto en la economía de los consumidores colombianos, especialmente en aquellos de bajos ingresos.

Aunque se estima que son varios factores, una de las causas fundamentales del incremento en el precio de la gasolina en Colombia es el déficit en el Fondo de Estabilización de Precios de los Combustibles. Este fondo tiene como objetivo mantener los precios de los combustibles estables y prevenir bruscas fluctuaciones en el mercado.

Sin embargo, en los últimos años, se ha registrado un déficit en este fondo, lo que ha generado la necesidad de ajustar los precios de la gasolina para compensar este desbalance.

A continuación, analizaremos algunas de las principales consecuencias de este fenómeno.

### **Impacto en la inflación**

Otra consecuencia del aumento del precio de la gasolina es su impacto en la inflación. El incremento en el costo de los combustibles puede generar un efecto inflacionario, ya que aumenta los costos de producción y transporte de bienes y servicios.

Este aumento en los costos se traslada a los consumidores a través de un aumento en los precios de los productos, lo que puede afectar negativamente el poder adquisitivo de la población.

Impacto en el poder adquisitivo de los consumidores.



El aumento del precio de la gasolina también tiene un impacto directo en el poder adquisitivo de los consumidores colombianos. El incremento en el costo de este combustible implica un aumento en los gastos de transporte y movilidad, lo que disminuye el dinero disponible para otras necesidades o actividades.

Esto puede generar un desequilibrio en el presupuesto familiar y limitar las posibilidades de consumo de los hogares. A continuación, estas son algunas estrategias que, según expertos, pueden implementarse para abordar esta situación.

1. Estrategias de diversificación de fuentes de energía: Una de las medidas a largo plazo para controlar el precio de la gasolina es fomentar la diversificación de fuentes de energía. Esto implica promover el uso de energías renovables y otras alternativas al petróleo como combustible. La diversificación de fuentes de energía reduce la dependencia de la gasolina y puede contribuir a estabilizar los precios, además de ofrecer beneficios ambientales y de sostenibilidad.

2. Políticas fiscales y subsidios: Las políticas fiscales y los subsidios son herramientas utilizadas por algunos países para regular el precio de la gasolina. Estas medidas pueden incluir la reducción de impuestos o la implementación de subsidios directos a los consumidores para compensar los aumentos en el precio de los combustibles. La efectividad de estas políticas y subsidios depende de su adecuada implementación y del contexto económico del país.

3. Fomento de la movilidad sostenible: El fomento de la movilidad sostenible es otra medida que puede contribuir a reducir la demanda de gasolina y controlar su precio. Esto implica promover el uso de medios de transporte no contaminantes, como bicicletas, transporte público eficiente y vehículos eléctricos. Además de reducir la demanda de gasolina, la movilidad sostenible ofrece beneficios ambientales y de salud pública. (Infobae.2024).

**2.1.5.2 Factores ambientales:** El impacto de los sistemas de transporte en el medio ambiente, como las emisiones de contaminantes, la contaminación acústica y la sostenibilidad ambiental general del transporte público. Se pueden tomar medidas para abordar el factor ambiental en el transporte público, tales como emplear vehículos más limpios y eficientes, implementar prácticas sustentables en las operaciones de transporte y desarrollar estrategias para reducir la huella ambiental de los sistemas de transporte público.

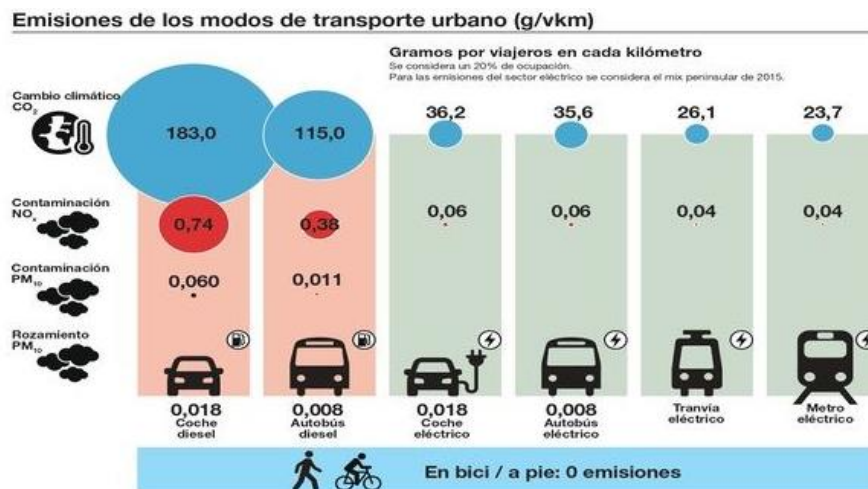
La adopción de sistemas de transporte público ecológicos, como vehículos eléctricos o alimentados por energías renovables, ayuda a disminuir la contaminación y las emisiones de gases perjudiciales para el medio ambiente.

Impacto ambiental del transporte urbano, la principal fuente de contaminación del transporte urbano es la quema de combustibles fósiles como la gasolina o el diésel. Asimismo, a las emisiones de los motores de combustión hay que sumar las partículas resultantes de la abrasión que experimentan los neumáticos o las pastillas de freno y que también contribuyen a incrementar la concentración de partículas en suspensión.

Todo esto hace que la medición del impacto del transporte en la calidad del aire sea un aspecto fundamental para garantizar la movilidad sostenible y la salud de los ciudadanos.

### **Figura 21**

*Emisiones de los modos de transporte urbano*



Fuente: El espectador 2023.

Consumo de combustibles fósiles y emisiones atmosféricas: El agente principal causante del impacto ambiental del transporte es el consumo de combustible que, de acuerdo con el modelo energético actual, se basa en la práctica totalidad en derivados del petróleo (gasolina, gasóleo), recurso natural limitado. Este consumo es el origen principal de las emisiones a la atmósfera del sector, con otros efectos negativos sobre el medio ambiente.

Por otra parte, las empresas de transporte también consumen energía en sus instalaciones para el mantenimiento y aparcamiento de vehículos a través de la calefacción y el consumo eléctrico de máquinas y equipos. El consumo de combustible y de energía, tal y como se ha indicado anteriormente, trae como consecuencia, además de la eliminación de recursos naturales no renovables, otros impactos medioambientales asociados: la emisión de gases de efecto invernadero y la emisión de contaminantes:

Emisión de gases de efecto invernadero (GEI) y cambio climático: Se trata de una consecuencia directa e inevitable del consumo de combustibles fósiles (gasolina, gasóleo, gas natural). El principal gas de efecto invernadero es el dióxido de carbono, CO<sub>2</sub>.

El cambio climático se produce por la acumulación excesiva de CO<sub>2</sub> y otros gases en la atmósfera, que impiden la evacuación al espacio de parte del calor emitido por la Tierra una vez calentada ésta por los rayos solares (efecto invernadero). En caso de incrementarse la presencia de

gases de efecto invernadero en la atmósfera por la actividad humana (efecto invernadero artificial), la retención de calor sería mayor, aumentando la temperatura media de la superficie terrestre.

Otra de la variable incontrolable son los desastres naturales que azotan las vías de la región, viendo afectadas por el paso único que existe referente a derrumbes, bloqueos por parte de camioneros, comunidades indígenas e incluso las farc, bloqueando las vías con un propósito establecido afectando el paso de combustible, alimentos y diferentes necesidades de abastecimiento vitales de la región.

**2.1.5.3 Entorno político y legal:** Las organizaciones son influenciadas por el entorno político, ya que pueden beneficiarse de las políticas favorables para mejorar sus servicios y también enfrentar posibles amenazas a largo plazo.

En el sector del transporte público en Colombia, la normativa principal a tener en cuenta es el Código Nacional de Tránsito, que fija las normas para circular con vehículos, incluyendo el transporte público. Este código contiene normativas sobre peso y dimensiones, iluminación, dispositivos de seguridad y conducta del conductor, entre otros. También hay normativas particulares para cada modalidad de transporte público, como taxis, autobuses y micros, que fijan condiciones para vehículos, conductores y empresas.

Las principales leyes que regulan el transporte público en Colombia son: Las principales leyes que regulan el transporte público en Colombia son:

La Ley 105 de 1993 regula el sector transporte y establece que la operación del transporte público en Colombia es un servicio público sujeto a regulaciones estatales.

La Ley 769 de 2002 regula el Código Nacional de Tránsito y fija las normas para la circulación vehicular, incluyendo el transporte público.

La Resolución 1232 de 2016, establece las condiciones técnicas y requisitos de seguridad para los vehículos que transitan en las calles.

La resolución 3158 de 2016 regula el transporte terrestre de mercancías peligrosas.

El Decreto 410 de 1971 regula el peso y las dimensiones de los vehículos que circulan en la vía pública.

**2.1.5.4 Entorno tecnológico:** En la actualidad, el mundo está presenciando importantes avances tecnológicos que están transformando la forma de hacer negocios. La transformación digital empresarial implica mucho más que simplemente adquirir tecnología de última generación o instalar distintos softwares.

Dado lo expuesto, es crucial resaltar que la introducción de tecnología también puede conllevar desafíos para las empresas, tales como el gasto inicial de implementación, la formación del personal y la seguridad cibernética a corto plazo. Es crucial que las empresas analicen de manera exhaustiva las necesidades y los posibles beneficios de la tecnología antes de llevarla a cabo, y elaboren una estrategia sólida para su implementación.

Nariño por ser un departamento fronterizo con Ecuador ha venido presentando diferentes problemas de carácter gubernamentales, desde el alza en los precios de los combustibles como la gasolina corriente y el ACPM (diésel) afecta directamente los costos del transporte en la región. Gremios del sector afirman que no solo causa un fuerte golpe a los costos de operación del transporte público, sino que impacta a los ciudadanos con otras subidas de precios. Otra de las variables incontrolables son los desastres naturales que azotan las vías de la región, viendo afectadas por el paso único que existe referente a derrumbes, bloqueos por parte de camioneros, comunidades indígenas e incluso las FARC, bloqueando las vías con un propósito establecido afectando el paso de combustible, alimentos y diferentes necesidades de abastecimiento vitales de la región.

**2.1.5.5 Descripción de la competencia:** Competencia directa, la empresa Autobuses del Sur no tiene como tal un competidor directo, puesto que es el único medio de transporte urbano que tiene la ciudad de San Juan de Pasto.

**Competencia Indirecta:** El uso de vehículos particulares, servicios de taxis, Uber, también son medios alternativos como bicicletas o caminar podrían representar una competencia indirecta para el transporte público en Pasto. Aunque no brindan el mismo servicio que el transporte público, compiten por la atención de los usuarios al ofrecer alternativas para satisfacer la misma necesidad de desplazamiento en la ciudad de Pasto.

En particular, en la ciudad de San Juan de Pasto, la informalidad está presente en varios sectores de la población que, sin garantías de un trabajo estable, encuentran en la ilegalidad una fuente de ingresos para el sustento del hogar. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2014), Pasto se encuentra dentro de las trece áreas metropolitanas con más altas tasas de informalidad; la capital de Nariño presentó un 61,5% de informalidad laboral, lo que confirma que la ciudad presenta profundas dificultades a la hora de ofrecer oportunidades de trabajo a sus ciudadanos y, por ello, la mayoría de personas desocupadas busca alternativas de trabajo informales como una opción de supervivencia.

En medio de los diferentes contrastes que ofrece la ciudad, la problemática se centra en el mototaxismo, un tipo de transporte alternativo que lleva a formar parte de un gran ciclo de ilegalidad, donde un excesivo número de personas opta por estas alternativas de vida; sin embargo, hay externalidades que influyen en la situación de la ciudad de Pasto, y en la crisis vivida actualmente; así:

Los problemas de inseguridad ciudadana, el problema de desplazamiento forzoso, de campesinos que llegan a la ciudad a buscar alternativas de supervivencia y la falta de fuentes de empleo están construyendo una ciudad en permanente crisis, en la cual, los gobiernos locales de turno, no han formulado políticas públicas serias para enfrentar estas demandas de la ciudadanía (Arcos, 2011, p. 87).

En este sentido, el mototaxismo es una actividad con un dinamismo fuerte; es decir, es un fenómeno que crece constantemente; se asocia en forma directa a carencias, dificultades económicas y laborales. Según Cruz (2009), se está ante un servicio de transporte que atrae a

personas vulnerables y grupos sociales empobrecidos, que ven en esta actividad una oportunidad laboral en medio de sus necesidades.

De acuerdo a la información suministrada por la Secretaría de Tránsito y Transporte del Municipio de Pasto, se tiene que en la ciudad es mayor el número de motocicletas respecto a los otros tipos de transporte urbano; por ello, se considera que el aumento en la proporción de motos incrementa el número de mototaxistas en la región. La siguiente tabla muestra el parque automotor con la cantidad de vehículos registrados en el año 2014.

**Tabla 4**

*Parque automotor en la ciudad de Pasto, 2020*

<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
Taxis	3.077
Particulares	29.054
Buses	652
Motocicletas	93.130
Total vehículos	125.913

Fuente: Secretaría de Tránsito y Transporte de la ciudad de Pasto, 2020

Por consiguiente, detrás del fenómeno del mototaxismo, se oculta una multiplicidad de situaciones que traen consigo problemas de movilidad, accidentalidad, inseguridad, enfermedades, contaminación, marginalidad y enfrentamientos con instituciones locales y nacionales.

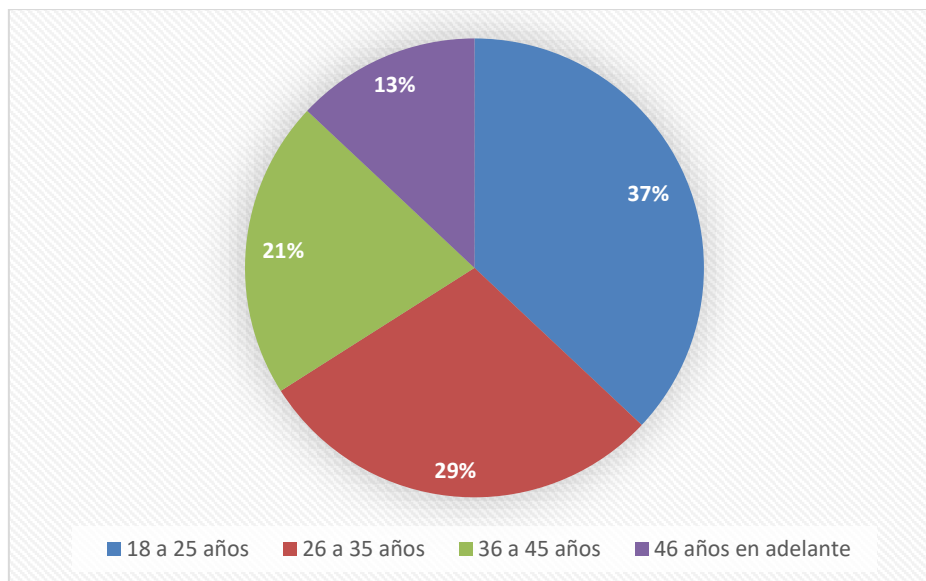
**2.1.5.6 Análisis de las capacidades y recursos de la organización:** A continuación, se presenta los resultados de las encuestas dirigida a los clientes que adquieren el servicio de transporte público de la empresa autobuses del sur de la ciudad de San Juan de Pasto.

La encuesta aplicada a los usuarios y referidos tiene como principal objetivo conocer la percepción y opinión sobre las diferentes variables relacionadas con el servicio ofrecido por Autobuses del Sur. Factores como la atención recibida, el servicio al cliente, la experiencia y la satisfacción general pueden estar incluidos dentro de estas variables. Para mejorar la satisfacción del cliente y su experiencia, esta información es fundamental.

Asimismo, con esta retroalimentación es posible detectar tanto las oportunidades como las amenazas del servicio ofrecido, lo cual puede contribuir a que la empresa tome acciones para incrementar y preservar la fidelidad del cliente. En síntesis, el propósito de la encuesta es recopilar datos importantes sobre cómo perciben los clientes y experimentan el servicio de transporte urbano de la ciudad de Pasto.

**Figura 22**

*Edad*



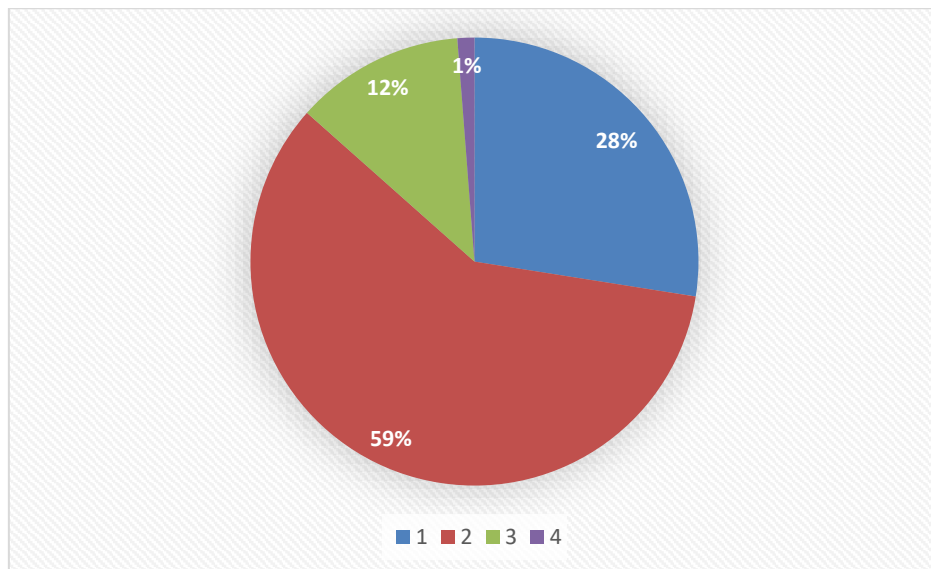


Se observa que el 37% de los encuestados tienen edades entre 18 a 25 años, el 29% de 26 a 35 años, el 21% de 36 a 45 años y el 13% de 46 años en adelante

De acuerdo con los resultados anteriores se observa que los usuarios que más hacen uso del transporte público están entre edades de 18 a 35 años, ya que se ve reflejada aquí la comunidad estudiantil y trabajadores que habitualmente toman el sistema de transporte público como una opción segura para llegar a sus trabajos, colegios y universidades.

**Figura 23**

*Estrato*



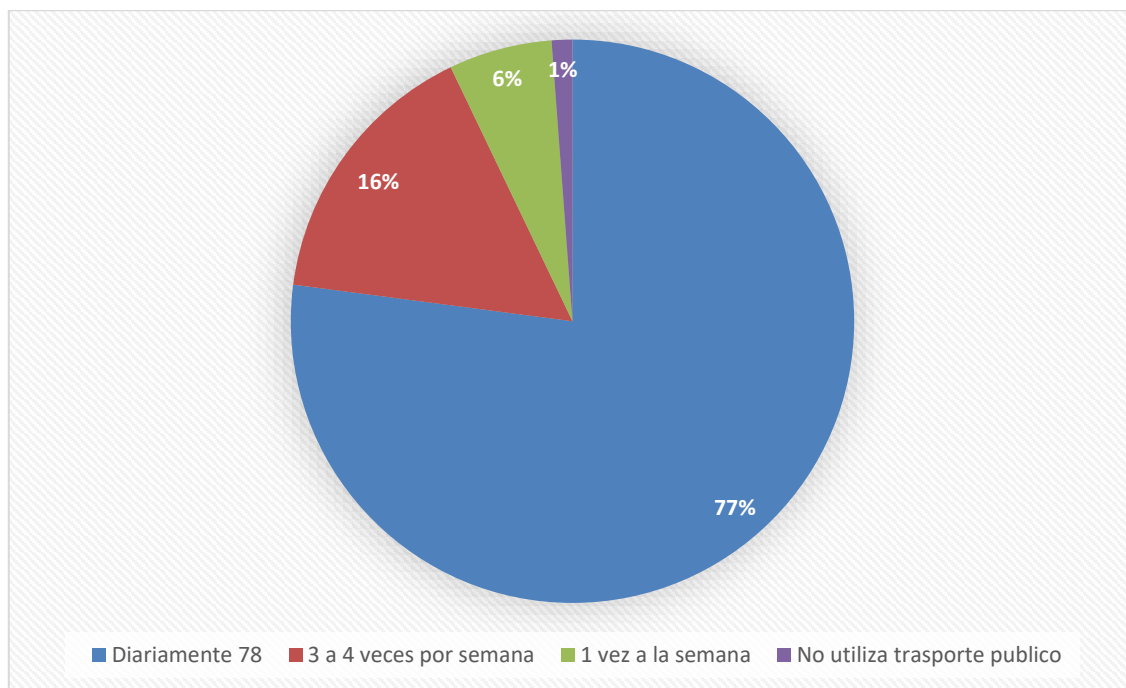
Se observa que el 28% de los encuestados pertenece al estrato 1, el 59% al estrato 2, el 12% pertenece al estrato 3 y el 1% al estrato 4

De acuerdo con lo anterior se observa que el mayor porcentaje de personas que usan el medio de transporte público se encuentran en el estrato 1 y 2 ya que es un sistema de transporte económico

y un público objetivo importante en el cual se puede potencializar y mejorar el servicio para estos usuarios, en menor porcentaje existe los estratos 3 y 4 los cuales hacen uso del transporte regularmente debido a que lo utilizan solo cuando lo es necesario.

**Figura 24**

*Frecuencia que utiliza el servicio*

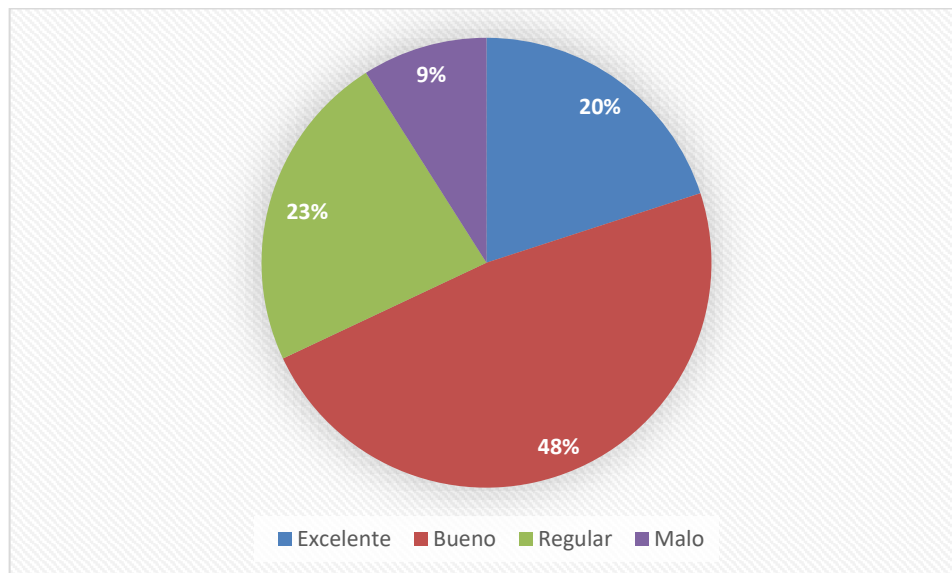


Se observa que el 77% de los encuestados utilizan el servicio de transporte público diariamente, el 16% de 3 a 4 veces por semana y el 6% una vez a la semana

De acuerdo con lo anterior se observa que la frecuencia que utilizan el servicio público con mayor porcentaje de 77% es donde los usuarios usan diariamente, lo que hace referencia que es un servicio esencial ya que permite a las personas movilizarse a cualquier lugar de la ciudad, un precio accesible seguro entre otras, de tal manera hace que sea el transporte más utilizado.

**Figura 25**

*Comparación con otras alternativas de tipo de servicio público (Taxis o Mototaxis), el servicio que presta los buses de la empresa es*

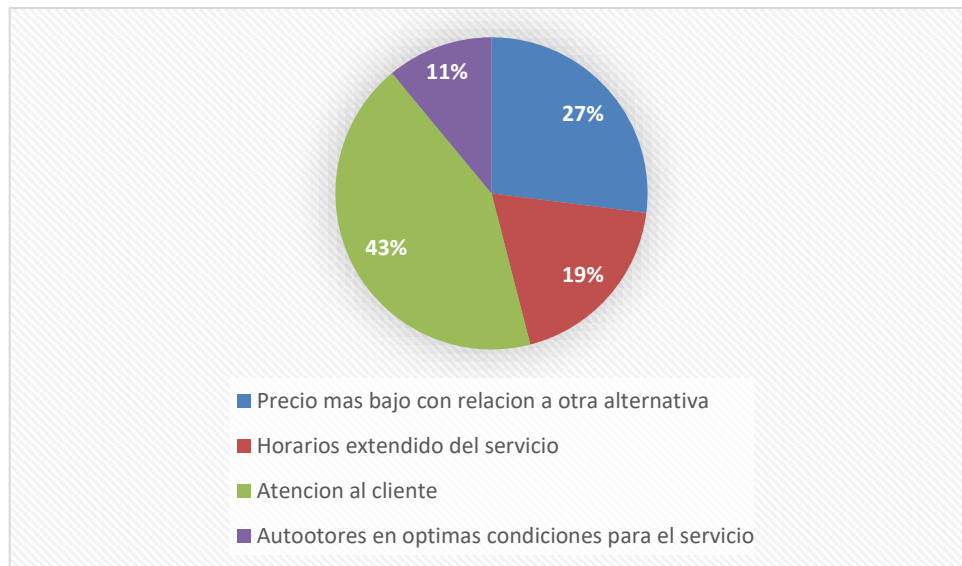


Se observa que el 20% de los encuestados afirman que el servicio es excelente, el 48% que es bueno, el 23% es regular y el 9% que es malo

De acuerdo con lo anterior se observa que el mayor porcentaje en comparación de las alternativas del tipo de servicio que prestan los buses es de un 80% bueno lo que se ve reflejado que es una alternativa positiva tanto para la empresa como para los usuarios para así poder seguir mejorando y llegar a la excelencia y poder satisfacer las necesidades de los clientes.

**Figura 26**

*Aspecto que considera usted de mayor importancia para adquirir un servicio de transporte público*

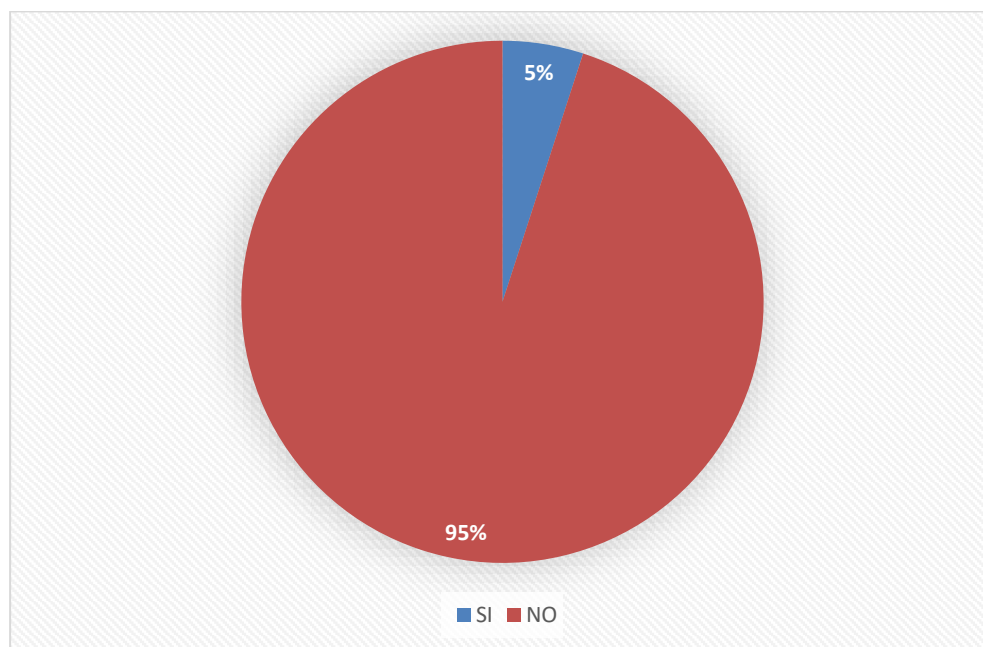


Se observa que el 27% de los encuestados consideran que la mayor importancia para adquirir un servicio de transporte público es un precio más bajo con relación a otras alternativas, el 19% un horario más extendido del servicio, el 43% atención al cliente y el 11% automotores en óptimas condiciones para el servicio

De acuerdo con lo anterior se observa que el mayor porcentaje para adquirir un servicio de transporte público es atención al cliente con un porcentaje 43% donde se ve también relacionado un porcentaje más alto es precio más bajo con relación a otra alternativa con un 27% lo que hace referencia que estos factores son muy importantes a la hora de adquirir el servicio porque hoy en día es una forma más efectiva y positiva para atraer más clientes desde la importancia que se le da al usuario.

**Figura 27**

*Atención a sus dudas, sugerencias y observaciones son atendidas inmediatamente*

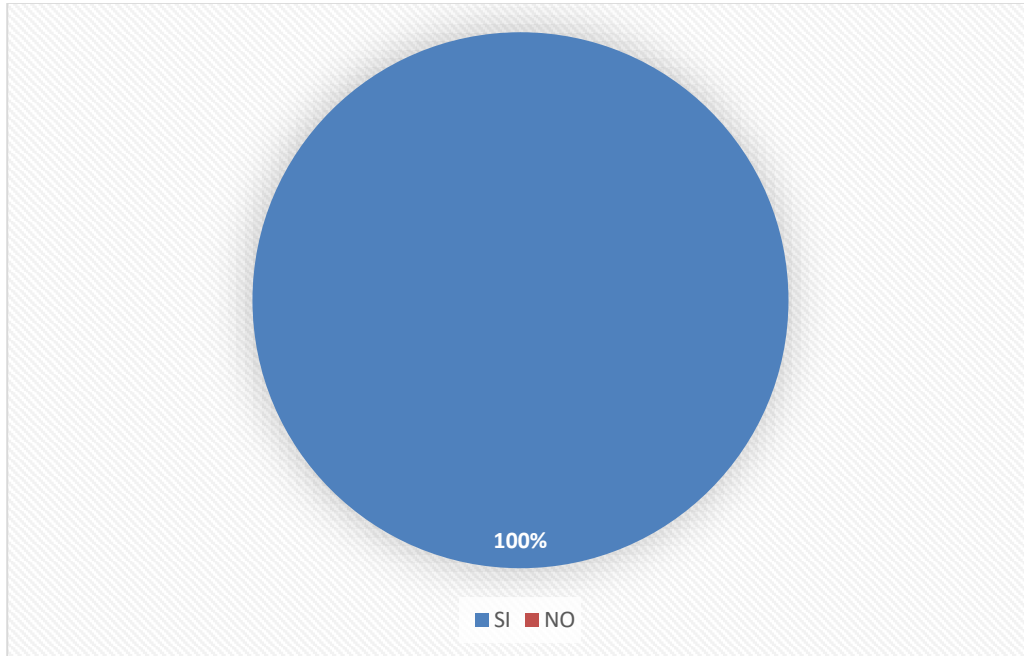


Se observa que el 95% de los encuestados afirman que no se atienden oportunamente sus dudas, sugerencias y observaciones y tan solo el 5% afirman que si

De acuerdo con lo anterior se observa que el mayor porcentaje en atención a dudas sugerencias y observaciones no son atendidas oportunamente a que opta por un porcentaje muy alto del 95% lo que se ve reflejado que la entidad tiene mala atención al cliente donde los usuarios sienten que no han recibido un trato eficiente por parte de la empresa lo que implica un mal servicio lo que hace que el cliente se sienta inconforme ya que no cumple con las expectativas.

**Figura 28**

*Recomendaría usted el servicio de transporte público*

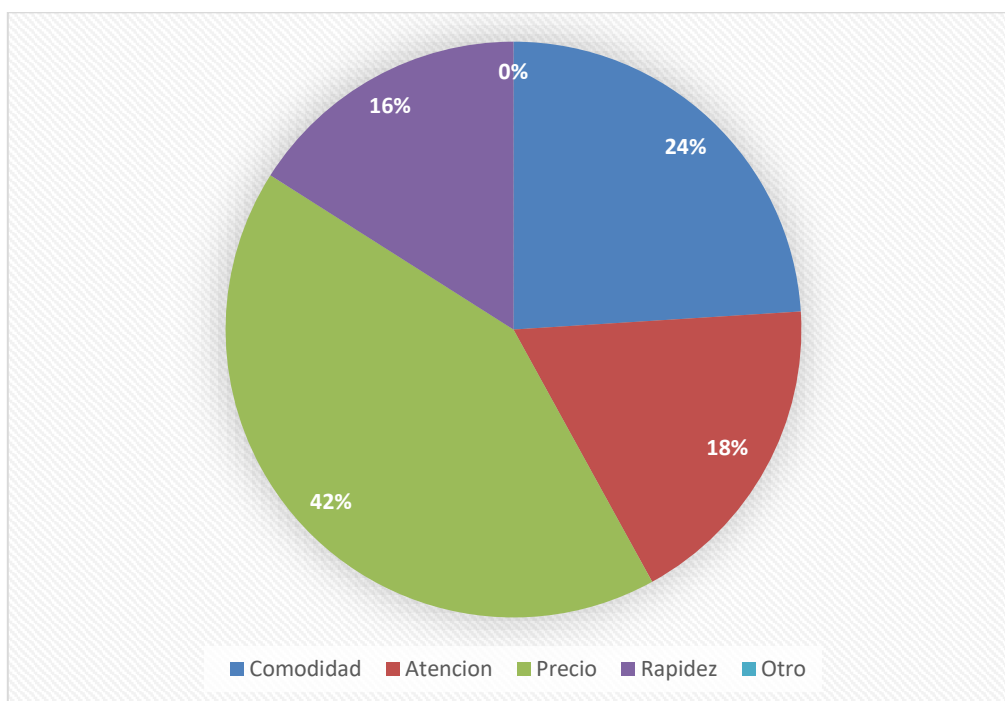


Se observa que el 100% de los encuestados afirman que sí recomendaría el servicio de transporte público.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 100% de los encuestados sí recomienda el servicio de transporte público ya que cada vez este servicio ha mejorado la calidad de vida de los ciudadanos, mejora la movilidad, calidad del aire, seguridad entre otros factores que benefician al cliente.

**Figura 29**

*Cuáles son las características que más le gustan del servicio*



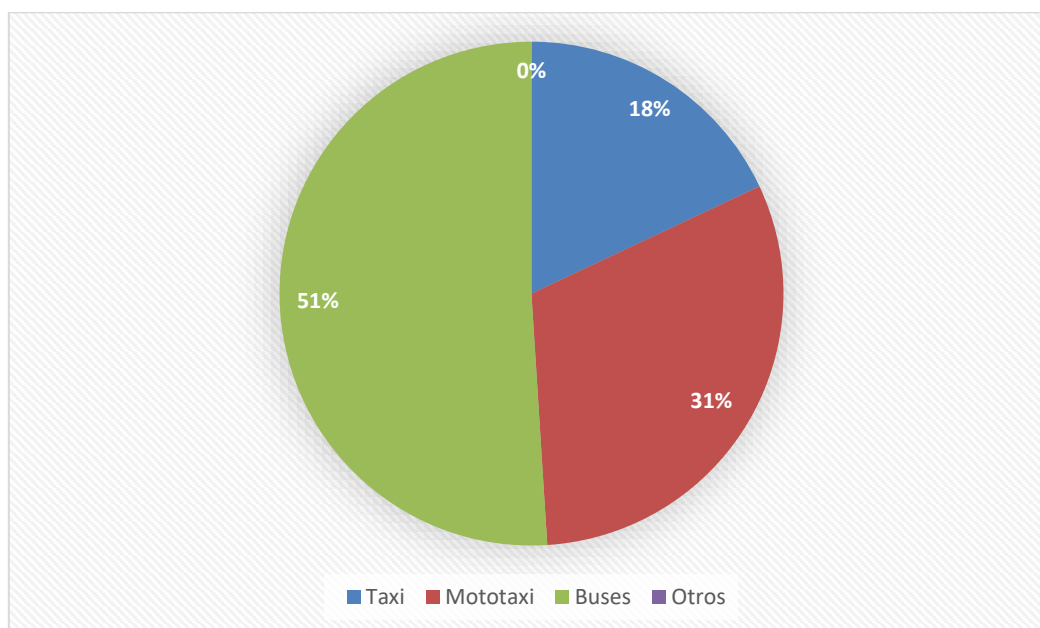
Se observa que el 24% de los encuestados afirman que la característica que más les gusta del servicio de transporte público es la comodidad, el 18% la atención, el 42% el precio y el 16% la rapidez

De acuerdo con lo anterior se observa que el mayor porcentaje es del 42% representado en el precio esta característica es de mayor agrado de los usuarios porque antes de adquirir un producto o un servicio miran la comodidad de su bolsillo para poder adquirir este servicio acatándose también a la normativa del ministerio de transporte y a las condiciones económicas de país.

Otro de los factores con un alto porcentaje es la comodidad con 24 % ya que este servicio cuenta con capacidad para 32 personas sentadas y 18 de pie, para un total de 50 pasajeros por bus en horas no pico.

**Figura 30**

*Qué tipo de servicios de transporte público utiliza regularmente*



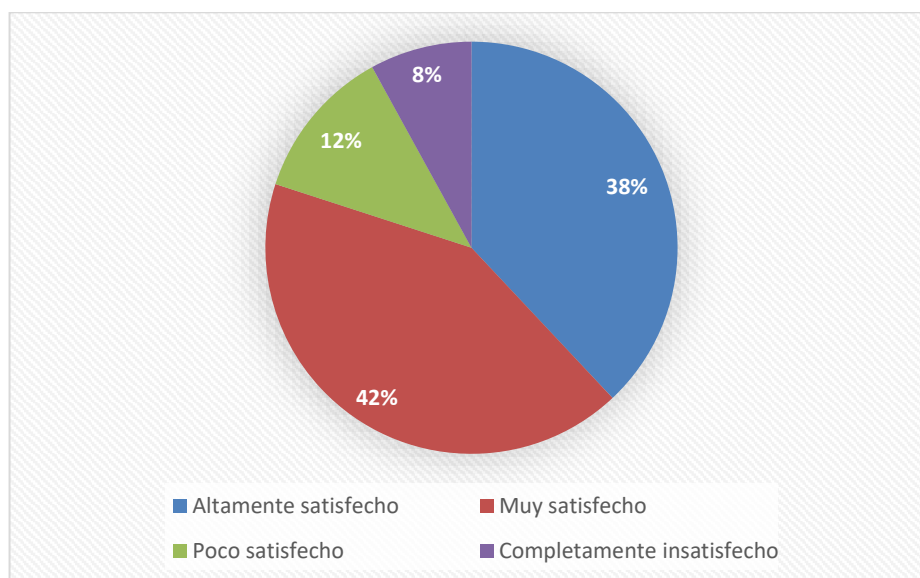
Se observa que el 18% de los encuestados afirman que el tipo de transporte público que más utilizan regularmente es el taxi, el 31% mototaxi y el 51% buses.

De acuerdo con lo anterior se observa que 51 % de usuarios usan el servicio público ya que este es un servicio accesible para todos los clientes donde cabe resaltar que es utilizado con mayor frecuencia por su precio. Otro de los porcentajes alto es 31% moto es un valor alto donde las personas lo utilizan por ahorrar tiempo ya que la mayoría de estos vehículos no enfrentan tanto el tráfico. Otro de los factores donde se resalta es los taxis ha disminuido el consumo porque esta entidad subió los precios en acceso o porque los mismos empleados no van a donde se los solicita y hacen que el cliente se sienta inconforme.



**Figura 31**

*Está de acuerdo con los horarios asignados a las rutas de transporte público*

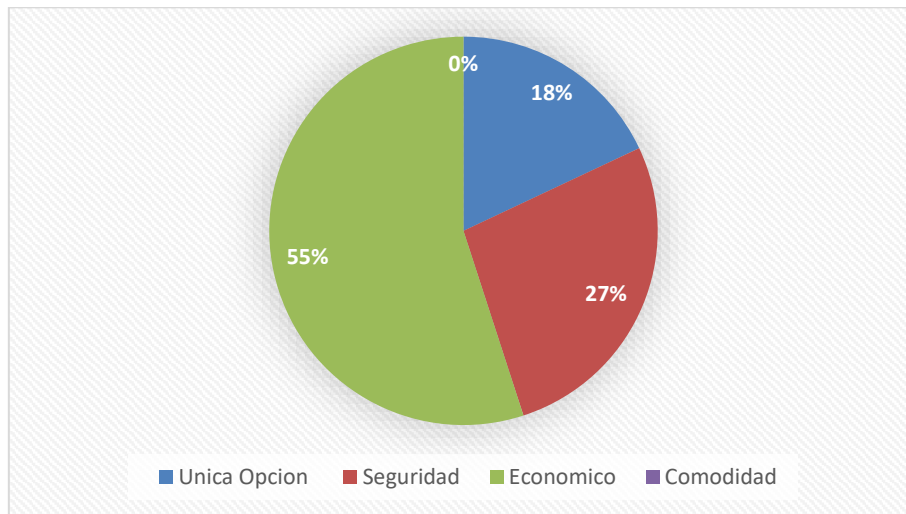


Se observa que el 38% de los encuestados afirman que están altamente satisfecho con los horarios asignados a las rutas de transporte público, el 42% se encuentra muy satisfecho, el 12% poco satisfecho y el 8% completamente insatisfecho.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 42 % de los encuestados se siente muy satisfecho por el horario establecido ya que la entidad presta servicio 18 horas continuas. Aunque en la gráfica representa un porcentaje bajo de poco satisfecho con 8% es porque el servicio no se extiende en horarios hacia las afueras de la ciudad hay se retira rápido el servicio por cuestión de seguridad.

**Figura 32**

*Principal factor por el cual usted utiliza los buses de transporte público*

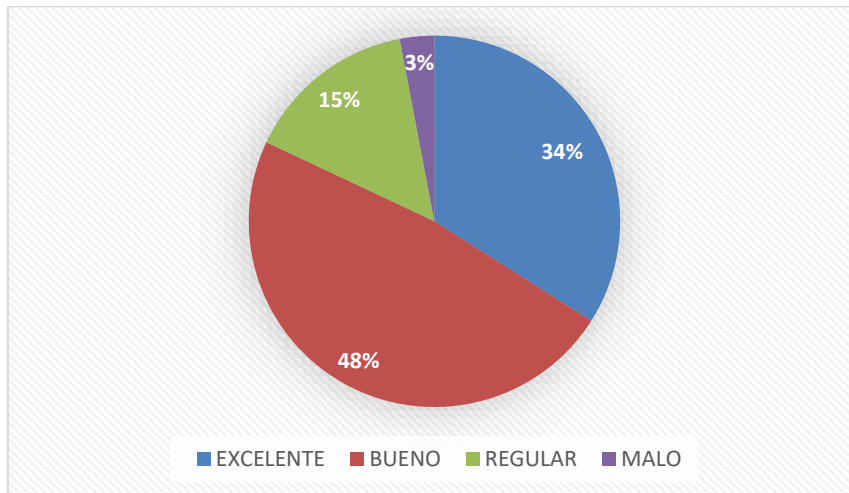


Se observa que el 18% de los encuestados afirman que el principal factor por el cual utilizan los buses de transporte público es por única opción, el 27% por su seguridad, y el 55% por su economía.

De acuerdo con lo anterior se observa que 55 % de los usuarios utilizan el transporte por económico ya que es un servicio accesible al bolsillo también tomando en cuenta que algunas entidades brindan el auxilio de transporte, otras clientes con 18% toman como única opción porque no alcanza pagar más y por la ruta que realiza.

**Figura 33**

*Cómo calificaría el trato de los conductores hacia los clientes que regularmente utilizan el servicio de transporte público*

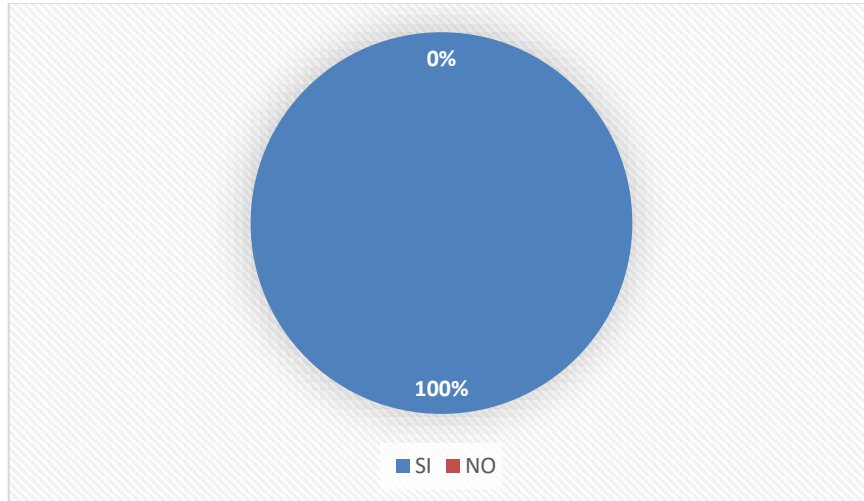


Se observa que el 34% de los encuestados afirman que el trato de los conductores hacia los clientes que regularmente utilizan el servicio de transporte público es excelente, el 48% es bueno, el 15% es regular y el 3% que es malo.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 48 % que el trato de conductores hacia los clientes es bueno no es una cifra tan relevante ya que hay muchos clientes que no están conformes ya que hay conductores malgeniados, no saludan, van a una velocidad que a veces ponen en riesgo, también no afirman que este trato no tan agradable son de conductores que llevan muchos años en esta entidad lo que hace que se lleve una mala referencia en el trato y no sea excelente.

**Figura 34**

*Considera usted que la implementación de paraderos en la ciudad ha mejorado la organización y calidad del servicio*

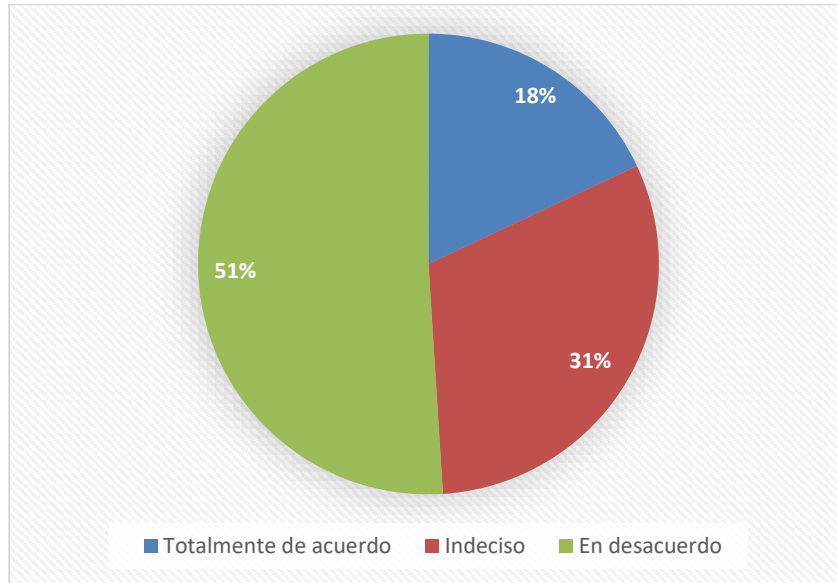


Se observa que el 100% de los encuestados consideran que la implementación de paraderos en la ciudad ha mejorado la organización y calidad del servicio.

De acuerdo con lo anterior se observa que 100 % de los encuestados afirman que la implementación de paraderos mejorado porque conlleva a una mejor organización, mejor movilidad y la misma seguridad de los pasajeros lo que ha conllevado estos puntos en donde el bus se detiene permiten que los pasajeros no pongan en riesgo su vida y la de los demás bajándose o subiéndose en lugares inapropiados como, por ejemplo, en la mitad de la calle, cruces, lugares con obstrucciones, o lugares en que afecten la movilidad a otros usuarios.

**Figura 35**

*Está de acuerdo con la tarifa establecida*

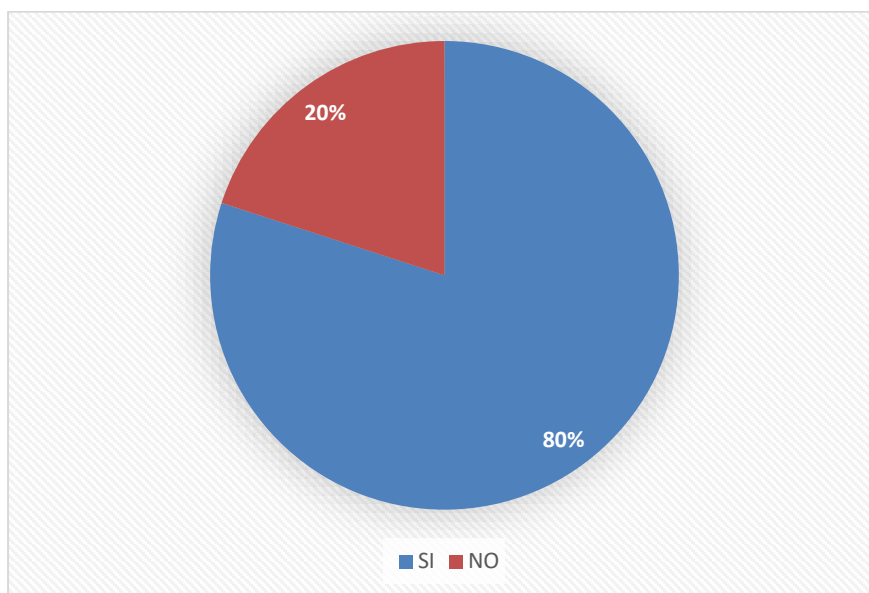


Se observa que el 18% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la tarifa establecida del servicio de transporte público, el 31% se encuentran indecisos y el 51% están en desacuerdo.

De acuerdo con lo anterior se observa que 51 % están en desacuerdo con el precio porque cada año se incrementa un % alto, teniendo en cuenta que muchos de los usuarios no conocen cómo se hace el incremento donde se realiza mediante la utilización de una tarifa técnica equilibrada que incorpora todos los costos como alza de insumos, gasolina aceites llantas neumáticos entre otros lo que permite que la tarifa cada vez sea más costosa.

### Figura 36

*Está de acuerdo con las rutas establecidas para cada zona de la ciudad*

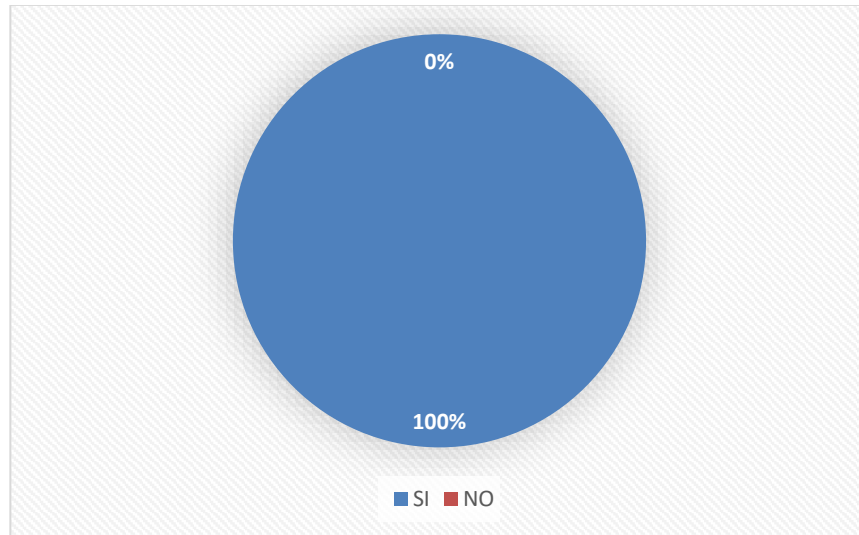


Se observa que el 80% de los encuestados están de acuerdo con las rutas establecidas para cada zona de la ciudad de San Juan de Pasto y el 20% no están de acuerdo.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 80 % están de acuerdo con las rutas establecidas ya que cada ruta está distribuida para diferentes destino abarcando la mayor zona del territorio, sin embargo existe un porcentaje que no está de acuerdo, ya que esto se debe a que existen muchos usuarios que viven a las afueras de la ciudad siendo destinos de difícil acceso y solo se establece ruta hasta cierta hora y no como todas las habituales, siendo este un factor importante para la zonificación de las rutas.

**Figura 37**

*En el momento de adquirir el servicio de transporte públicos, estos se encuentran en óptimas condiciones de limpieza*



Se observa que el 100% de los encuestados al momento de adquirir el servicio de transporte público, estos se encuentran en óptimas condiciones de limpieza.

De acuerdo con lo anterior se observa que el 100 % de los encuestados se encuentran en un buen estado de limpieza de los vehículos ya que los conductores están encargados de hacer limpieza cada vez que terminan la ruta para así prestar un buen servicio, reflejando una buena perspectiva del cliente sobre el servicio prestado.

**2.1.2.7 Conclusiones diagnóstico externo:** Se concluyó que la empresa busca mejorar diferentes aspectos que mejoren la calidad del servicio y la perspectiva que tienen los consumidores hacia el mismo donde se tomó herramientas importantes como encuestas y entrevistas lo cual conlleva a realizar matrices como MEFI, MEFE, MC, PCI, PEYEA, PESTEL, POAM Y DOFA y permitir tener una mejor estructura de análisis claro y coherente para aportar a la empresa un mejoramiento continuo y así proponer estrategias que mejore la productividad orientadas a la necesidad de los clientes; donde se pretende abordar principalmente estrategias que permitan el mejoramiento permanente y así poder evaluar medidas viables para el sector con el fin de identificar la competitividad que existe de acuerdo a las diferentes modalidades de transporte en la ciudad, la atención hacia los clientes y vehículos óptimas condiciones para la prestación del servicio.

Referente a la adquisición del transporte público los usuarios que más utilizan el servicio son la clase estudiantil y la clase obrera, reflejándose así un mayor porcentaje de capacidad de estos usuarios al usar frecuentemente el servicio de transporte de la ciudad, encontrándose aquí en su mayoría clientes potenciales que benefician la economía del transporte y a la vez del sector público al utilizar los diversos servicios que ofrece la empresa.

En la planificación del transporte público de pasajeros en la ciudad es necesario realizar estudios de demanda que permita adecuar la oferta de servicios de transporte, por un lado, y realizar análisis que contribuyan a resolver los problemas derivados del crecimiento y demanda de este servicio.

Entre los aspectos más relevantes se encuentra el análisis de diversas medidas de políticas que establecen variaciones sobre el sistema actual y que permiten ofrecer una alternativa de transporte público más atractiva con rutas de mayor capacidad y trayectoria, horarios extendidos, zonas y paraderos seguros para la prestación del servicio y vías en buen estado para cada ruta, realizando así con mayor efectividad los trayectos necesarios del zona, sin presiones y con un tiempo adecuado, reflejando así una seguridad hacia los pasajeros y conformidad del servicio mejorando su perspectiva y potencializando a través de canales publicitarios como el voz a voz.

Hoy en día se observa un cambio en la participación de los medios de transporte, lo que se traduce en que los medios de baja capacidad sean cada vez más usados, lo que genera problemas



en el sistema de transporte como consecuencias del desarrollo económico y el nivel de ingresos de los individuos se presentan cambios en el comportamiento de las personas. Un mayor ingreso se traduce en demanda de servicio de mayor calidad, algo que el transporte público no siempre puede dar lo que lo hace poco competitivo. El usuario que aspira a un mejor servicio por tener mayores ingresos se ve atraído a adquirir un automóvil, pasando de ser un usuario de transporte público a un usuario de transporte privado.

A continuación se enlistan las oportunidades y amenazas encontradas a través de la realización del diagnóstico externo.

**Oportunidades:**

Fidelización de los clientes

Realización de alianzas estratégicas con gobernación y alcaldía

Mejoramiento de vías terrestres y ampliación de vías con miras a realizar un mejor cubrimiento y reducción de tiempos en el transporte

La aplicación nuevas tecnologías en los servicios de transporte que permita mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido

Aprovechamiento de los tratados comerciales con beneficios en aranceles para la adquisición de equipos automotores

**Amenazas:**

Fortalecimiento de otros medios de transporte.

Aumento de los costos de los insumos de funcionamiento del parque automotor afectando el costo total del servicio prestado.

Aumento del valor de los impuestos, encareciendo los costos del servicio.

Aumento de competencia indirecta especialmente las motocicletas.

El desacato de las normas de tránsito de los conductores ya sea servicio público o particular.

Incremento de la inseguridad especialmente por población inmigrante y en general.

**2.1.2.8 Perfil de oportunidades y amenazas POAM:** La siguiente tabla permite categorizar y destacar de manera apropiada las variables externas que impactan en las oportunidades y amenazas durante la realización de las tareas empresariales. En muchas ocasiones, Autobuses del Sur puede ejercer una influencia positiva o negativa que, al desconocerse, puede limitar la capacidad para aprovechar las ventajas del entorno en el que opera la empresa. Por eso se implementa el Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM) para integrar objetivamente las variables presentes.

**Tabla 5**

*Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)*

	Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto		
		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>Entorno político y legal</b>	La Ley 105 de 1993		X				X	
	Ley 769 de 2002		X				X	
	Resolución 1232 de 2016		X				X	
	Decreto 410 de 1971		X				X	
	Políticas de Incentivo a la Industria de Transporte.		X				X	
<b>Entorno económico</b>	Fluctuaciones en los Precios de Combustibles.			X		X		
	Cambios en Tasas de Interés.				X	X		
	Políticas de Estímulo Económico.		X			X		
	Acceso a Financiamiento	X				X		

para  
Inversiones.

	Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto		
		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>Entorno social</b>	Preferencia por Prácticas Sostenibles.		X				X	
	Condiciones Laborales y Demandas del Talento.		X					X
	Estándares de Servicio al Cliente.		X			X		

	Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto		
		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>Entorno Tecnológico</b>	Adopción de Tecnologías Emergentes	X				X		
	Disponibilidad de herramientas de Marketing digital		X				X	

	Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto		
		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>Entorno Ecológico</b>	Responsabilidad social empresarial para contribuir al cuidado del medio ambiente			X		X		

	Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto		
		Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>Entorno Competitivo</b>	Competencia indirecta			X		X		

**2.1.2.9 Matriz de evaluación de factores externos MEFE:** Se evaluaron los factores asociados a cada variable para determinar el impacto del entorno externo en la empresa Autobuses del Sur, considerando su capacidad de respuesta. Una calificación de 4 se asigna si la respuesta es superior ante una amenaza u oportunidad, y de 1 si ha sido deficiente.

**Tabla 6**

*Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

**Matriz de evaluación de los factores externos**

<b>Factores críticos de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Acceso a Financiamiento para Inversiones.	0,07	3	0.21
Condiciones Laborales y Demandas del Talento.	0,05	3	0.15
Adopción de Tecnologías Emergentes.	0,06	4	0.24
Disponibilidad de herramientas de Marketing digital.	0,06	4	0.24
Estándares de Servicio al Cliente.	0,08	3	0.24
Realización de alianzas estratégicas con otras empresas.	0,05	4	0.2
Mejoramiento de vías terrestres y ampliación de vías con miras a realizar un mejor cubrimiento y reducción de tiempos en el transporte.	0,07	4	0.28
La aplicación nuevas tecnologías en los servicios de transporte que permita mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido.	0.05	3	0.15

<b>Subtotal</b>	<b>0.49</b>		<b>1.71</b>
<b>Amenazas</b>			
Fluctuaciones en los Precios de Combustibles.	0,05	1	0.05
Cambios en Tasas de Interés	0,05	1	0.05
Responsabilidad social empresarial para contribuir al cuidado del medio ambiente	0,05	2	0.1
Competencia indirecta - especialmente las motocicletas.	0,05	1	0.05
Fortalecimiento de otros medios de transporte	0,05	1	0.05
Aumento del valor de los impuestos. Encareciendo los costos del servicio	0,1	1	0.1
El desacato de las normas de tránsito de los conductores ya sea servicio público o particular	0,1	1	0.1
Incremento de la inseguridad especialmente por población inmigrante y en general.	0.1	1	0.1
<b>Subtotal</b>	<b>0.55</b>		<b>0.65</b>
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>2.36</b>

Mediante la matriz MEFE se lleva a cabo un análisis estratégico de los factores clave externos relacionados con las amenazas y oportunidades que impactan el crecimiento, expansión y desarrollo de la empresa, lo cual facilita el diseño de estrategias empresariales acordes a la realidad organizacional.

El análisis indica que el entorno para Autobuses del Sur es desfavorable, ya que la puntuación total es de (2,36), por debajo de la media (2,50). En cuanto a las oportunidades en el entorno, la

puntuación es de (1,71), lo que sugiere que existen varias oportunidades favorables para Autobuses del Sur que debe aprovechar adecuadamente.

## ***2.2 Direccionamiento estratégico para la empresa Autobuses del Sur***

Con base en los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico estratégico presentada anteriormente, se procedió a desarrollar el objetivo de definir una dirección estratégica para la empresa Autobuses del Sur, una guía clara para la toma de decisiones y el logro de los objetivos establecidos en el direccionamiento estratégico. Estableciendo una misión, valores, principios y políticas para la empresa mediante un análisis detallado de los factores internos y externos que lo afectan, además de definir objetivos a largo plazo. Proporciona bases sólidas y estrategias efectivas para posicionar a la organización en el mercado, logrando su crecimiento y sostenibilidad.

Se utilizaron los principios y conceptos de Palacios Acero, así como la metodología de Fred David, entre otros autores del marco teórico, para elaborar la declaración de la misión y visión. Incluir estos planteamientos implica establecer objetivos claros, orientarse hacia las necesidades del cliente y asumir responsabilidad social. Al garantizar la integración de estos enfoques, se asegura que la misión sea sólida, significativa y esté alineada con los objetivos y valores de la empresa.

### ***2.2.1 Misión***

En Autobuses del Sur queremos brindar a la comunidad un servicio de transporte público eficiente, seguro y accesible, que contribuya a la movilidad sostenible de la ciudad y mejore la calidad de vida de nuestros pasajeros. Comprometidos a operar con responsabilidad social y ambiental, innovando constantemente para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros usuarios.

### ***2.2.2 Visión***

En el 2029, Autobuses del Sur lograra ser la opción preferida de transporte público en nuestra ciudad, reconocidos por nuestra eficiencia, seguridad y compromiso con la movilidad sostenible.

Se esfuerza por brindar un servicio de calidad que mejore la vida de nuestros usuarios y contribuya al desarrollo sostenible de la comunidad.

Se llevó a cabo una sesión de trabajo en la que el gerente y algunos colaboradores participaron para establecer los valores, principios y políticas. En esta sesión, se examinaron las opiniones individuales sobre el desarrollo de estos aspectos. También se tuvieron en cuenta los principios del autor Palacios Acero, que se fundamentan en la metodología de Fred David. Lo anterior permitió identificar y definir lo siguiente:

### ***2.2.3 Valores corporativos***

**Responsabilidad:** Donde su principal lema debe ser la responsabilidad del deber cumplido.

**Respeto:** La empresa Autobuses del Sur, respeta las creencias, ideas, sentimientos y diversas personalidades de todas las personas garantizando un buen clima laboral y personal.

**Trabajo en equipo:** Donde se integran fuerzas hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Compromiso:** La empresa Autobuses del Sur, estará comprometida con la sociedad, el país, las familias, el medio ambiente; todo en pro de un beneficio para todos.

**La integridad:** Donde todas las acciones de la empresa se relacionan y están basadas en valores y principios de la dignidad humana.

**Servicio:** Lograr servir a los usuarios con la mejor disposición, con el propósito de brindarles un servicio de excelente calidad y orientar esfuerzos para lograr un mayor posicionamiento.

**Responsabilidad Social:** Donde la empresa Autobuses del Sur, debe estar encaminada orientada a la conservación y el equilibrio de todo ser humano, empresas, comunidad y medio ambiente, creando un impacto positivo para la sociedad.

**Productividad:** Cumplir de forma eficiente y constante con las labores diarias de la empresa, para lograr los objetivos y responsabilidades que satisfagan las expectativas del propietario en relación a los ingresos.

#### ***2.2.4 Principios***

**Compromiso con el cliente:** Los clientes son el activo más importante de la empresa Autobuses del Sur; por lo tanto, se enfoca en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la prestación de un servicio de calidad, con personal cualificado y una flota vehicular en excelentes condiciones.

**Calidad en el servicio:** La calidad es el logro en el servicio al cliente y un factor principal para el desarrollo exitoso de toda organización en la administración; debe convertirse en una prioridad institucional que forme parte de cada empleado de Autobuses del Sur, desplegando acciones de mejoramiento continuo en sus actividades.

**Responsabilidad social:** La empresa Autobuses del Sur, es generadora de empleo, por lo tanto contribuye con el desarrollo económico y social del país.

**Competitividad:** La empresa Autobuses del Sur establece un compromiso de precio, calidad y servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente con competitividad a través del control de costos y altos estándares de calidad.

#### ***2.2.5 Políticas***

**Política de Servicio al Cliente:**

El compromiso de Autobuses del Sur, es brindar un servicio que asegure la seguridad, confianza y satisfacción de sus clientes. Contando con conductores altamente calificados que brinden un adecuado servicio.

**Política de Talento Humano:**



Regularmente se evalúa el rendimiento de los colaboradores para detectar sus puntos fuertes y las áreas que necesitan mejorar. Esto se hace para reconocer y premiar los logros sobresalientes, además de proporcionar orientación, capacitación y apoyo para mejorar habilidades y brindar un mejor servicio.

Política Administrativa:

Autobuses del Sur mantiene una comunicación interna abierta y efectiva para asegurar que todos los empleados estén alineados con los objetivos y políticas de la empresa.

Política de Convivencia:

Autobuses del Sur, se compromete a proporcionar un ambiente acogedor y limpio para que sus colaboradores se sientan cómodos y motivados durante sus horas laborales; además se establece que todos los trabajadores deben tratarse con respeto y cortesía.

### ***2.2.6 Objetivos corporativos***

Maximizar la satisfacción del cliente en un 20%

Fortalecer el área de talento humano a mediano plazo (2 años)

Desarrollar el área de servicio al cliente (3 años)

Mejorar el posicionamiento de la empresa en la población de la ciudad de Pasto (3 años)

### ***2.3 Posición estratégica y alternativas organizacionales para la empresa Autobuses del Sur***

Es crucial ajustar los factores externos e internos para definir las posibles alternativas estratégicas que revelen la situación competitiva actual de la empresa a nivel interno y externo. En esta fase, se integran y alinean en el análisis los factores externos (oportunidades y amenazas) con los factores internos (fortalezas y debilidades).

Proporciona una visión clara de la situación competitiva actual frente a las dinámicas del entorno externo, permitiendo así tomar decisiones informadas y formular estrategias efectivas para alcanzar

o responder al objetivo de establecer la posición estratégica y las alternativas organizacionales para la empresa Autobuses del Sur.

### ***2.3.1 Resultado de la matriz DOFA***

Se lleva a cabo un proceso en esta matriz para seleccionar la información interna y externa más influyente en el entorno de la empresa. A partir de ahí, se eligen las variables más significativas para integrarse de forma que sea posible proponer estrategias para abordar situaciones que limiten el rendimiento ideal de la organización, así como fortalecer aquellas variables que hasta el momento se han mantenido como el punto fuerte en el crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo y por ende adaptarse a ciertos cambios que le plantea el entorno.

Del análisis de los factores FO – FA – DO – DA, se derivan diferentes opciones estratégicas, tales como estrategias intensivas, competitivas, conservadoras o defensivas. Se pueden emplear estas estrategias para alcanzar metas y objetivos específicos. Asimismo, la combinación de estos factores puede dar lugar al desarrollo de actividades, tácticas o políticas que pueden ser utilizadas para llevar a cabo estas estrategias. Para lograr los resultados deseados, es crucial identificar la estrategia más apropiada y usarla de manera efectiva.

**Tabla 7**

Matriz DOFA

**Matriz DOFA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Es un medio de transporte seguro y confiable	1. Plataforma estratégica. (M,V,Ob,Vc,Pi)
2. Adecuada infraestructura, maquinaria y equipos eficientes	2. Cultura empresarial de gestión con indicadores y resultados de desempeño
3. Ampliación de la cobertura de rutas.	2. Modelos de gestión por objetivos
4. Identidad y apoyo por parte del sector de transporte	3. Modelos de gestión y toma de decisiones organizacionales
5. Parque automotor en óptimas condiciones para prestar sus servicios	4. Procesos, procedimientos y manuales de funciones
6. Capacidad de apalancamiento financiero para nuevas Inversiones	5. Nivel de tecnología utilizada en el servicio
7. Capacidad de competir a bajo costo y precios competitivos	6. Modelo de gestión de talento humano
8. Identidad y apoyo por parte del sector de transporte	7. Estilo de dirección y liderazgo democrático
9. Sentido de pertenencia de los colaboradores	8. Políticas y mecanismos de evaluación y control de desempeño
10. Segmento de jóvenes entre los 18 y 28 años que tienen ingresos medios y un nivel	9. No tiene definido su organigrama

socioeconómico 2 y 3 utilizan  
más el servicio publico

<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias Fo</b>	<b>Estrategias Do</b>
1. Fidelización de los clientes		1. Actualizar el nivel
2. Realización de alianzas estratégicas con gobernación y alcaldía	1. Enfoque en la fidelización del cliente para mejorar la experiencia del cliente.	tecnológico empleado en el servicio mediante una aplicación móvil que permita el pago del servicio o incluso la revisión de las rutas.
3. Mejoramiento de vías terrestres y ampliación de vías con miras a realizar un mejor cubrimiento y reducción de tiempos en el transporte	2. Capacitación del personal con terceros para incorporar tecnologías emergentes y mejorar la eficiencia operativa.	2. Colaboraciones estratégicas con actores clave para abordar la carencia de medidas de responsabilidad social específicas.
4. La aplicación nuevas tecnologías en los servicios de transporte que permita mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido	3. Mejorar la calidad del servicio e incluso ampliación del portafolio del servicio (wifi en el bus), con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.	3. Aprovechamiento del orden económico y político para abordar la carencia de un sistema formal de medición de satisfacción del cliente.
5. Aprovechamiento de los tratados comerciales con beneficios en aranceles para la adquisición de equipos automotores	4. Implementar estrategias de marketing digital que promuevan la imagen del gimnasio en cuanto a su compromiso con el cliente y de esta forma aprovechar su posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes.	4. Mejorar la gestión financiera empírica mediante la implementación de indicadores clave y sistemas de seguimiento financiero, aprovechando las oportunidades de acceso a financiamiento.
6. Disponibilidad de herramientas de marketing digital		
7. Presencia de nuevas tecnologías en el mercado		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Fortalecimiento de otros medios de transporte	1. Mantener precios accesibles y competitivos, que	1. Abordar la estructura organizacional desequilibrada

2. Aumento de los costos de los insumos de funcionamiento del parque automotor afectando el costo total del servicio prestado

se encuentren dentro de las tarifas estipuladas por el ministerio de transporte

para aumentar la eficiencia y mejorar la capacidad de adaptación a cambios en el entorno de la industria, servicios que incluya la contrarrestando las amenazas

3. Aumento del valor de los impuestos, encareciendo los costos del servicio

membresía para estudiantes con el objetivo de fidelizar a los clientes.

relacionadas con la rigidez organizacional.

2. Mejorar el nivel

4. Aumento de competencia indirecta especialmente las motocicletas.

3. Establecer alianzas estratégicas con alcaldía o entidades privadas

tecnológico del servicio mediante la adquisición de dispositivos modernos que

5. El desacato de las normas de tránsito de los conductores ya sea servicio público o particular.

para descuentos especiales para estudiantes o personas escasos recursos.

permitan medir y evaluar el progreso de los usuarios para adaptarse a los cambios en las

6. Incremento de la inseguridad especialmente por población inmigrante y en general.

tendencias de consumo.

3. Implementación de sistemas de gestión de retroalimentación para mejorar el enfoque al cliente y gestionar la experiencia del usuario

En la matriz DOFA se realiza una combinación de la matriz MEFE con la MEFI con lo cual se crean nuevas estrategias para la empresa, combinando las fortalezas con las oportunidades (FO), las fortalezas con las amenazas (FA), las debilidades con las oportunidades (DO) y las debilidades con las amenazas (DA). Al combinar estas variables entre sí, se crean nuevas estrategias para contrarrestar amenazas y debilidades y aprovechar fortalezas y oportunidades.

Las estrategias FO permiten a Autobuses del Sur, aprovechar las oportunidades externas utilizando sus fortalezas internas. Para lo cual, se han diseñado las siguientes alternativas estrategias:

Enfoque en la fidelización del cliente para mejorar la experiencia del cliente.

Capacitación del personal con terceros para incorporar tecnologías emergentes y mejorar la eficiencia operativa.

Mejorar la calidad del servicio e incluso ampliación del portafolio del servicio (wifi en el bus), con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Implementar estrategias de marketing digital que promuevan la imagen del gimnasio en cuanto a su compromiso con el cliente y de esta forma aprovechar su posicionamiento en el mercado en el segmento de jóvenes.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas internas con las que cuenta Autobuses del Sur, para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Para lo cual, se han diseñado las siguientes estrategias:

Mantener precios accesibles y competitivos, que se encuentren dentro de las tarifas estipuladas por el ministerio de transporte

Desarrollar un paquete de servicios que incluya la membresía para estudiantes con el objetivo de fidelizar a los clientes

Establecer alianzas estratégicas con gobernación o alcaldía o entidades privadas para descuentos especiales para estudiantes o personas de escasos recursos.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas de Autobuses del Sur, mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas. Para lo cual, se han diseñado las siguientes estrategias:

Actualizar el nivel tecnológico empleado en el servicio mediante una aplicación móvil que permita el pago del servicio o incluso la revisión de las rutas.

Colaboraciones estratégicas con actores clave para abordar la carencia de medidas de responsabilidad social específicas.

Aprovechamiento del orden económico y político para abordar la carencia de un sistema formal de medición de satisfacción del cliente.

Mejorar la gestión financiera empírica mediante la implementación de indicadores clave y sistemas de seguimiento financiero, aprovechando las oportunidades de acceso a financiamiento.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas de Autobuses del Sur para evitar las amenazas externas.

Abordar la estructura organizacional desequilibrada para aumentar la eficiencia y mejorar la capacidad de adaptación a cambios en el entorno de la industria, contrarrestando las amenazas relacionadas con la rigidez organizacional.

Mejorar el nivel tecnológico del servicio mediante la adquisición de dispositivos modernos que permitan medir y evaluar el progreso de los usuarios para adaptarse a los cambios en las tendencias de consumo.

Implementación de sistemas de gestión de retroalimentación para mejorar el enfoque al cliente y gestionar la experiencia del usuario

### ***2.3.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA***

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) es muy utilizada en la dirección estratégica de las organizaciones, ya que permite visualizar la posición competitiva de la empresa comparada con sus competidores y facilitar identificar áreas críticas para capitalizar fortalezas y superar debilidades. Al examinar los factores internos y externos que afectan a la empresa Autobuses del Sur, la PEYEA permite tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias sólidas para impulsar su crecimiento y éxito a largo plazo.

Considera cuatro dimensiones clave para determinar la posición general de una empresa en el mercado; estas dimensiones son:

- **Fortaleza Financiera (FF):** Evalúa la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones y estrategias de crecimiento.
- **Ventaja Competitiva (VC):** Mide la habilidad de la empresa para mantener una posición superior frente a sus competidores.
- **Estabilidad Ambiental (EA):** Analiza el grado de cambio y turbulencia en el entorno externo de la empresa.
- **Fortaleza Industrial (FI):** Considera la posición de la empresa dentro de su industria y su capacidad para influir en ella.

**Tabla 8**

*Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA*

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>	<b>Valor</b>	<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	<b>Valor</b>
Desarrollo de estrategias para la diversificación de ingresos.	3	Acceso a recursos educativos y de desarrollo humano.	-3
Mejora continua en procesos administrativos.	2	Cambios tecnológicos.	-3
Implementación de tecnologías para la operatividad de la empresa.	2	Rango de precios de los productos de la competencia.	-2
Capital de trabajo.	3	Presión competitiva.	-4
Promedio.	3	Promedio.	-3



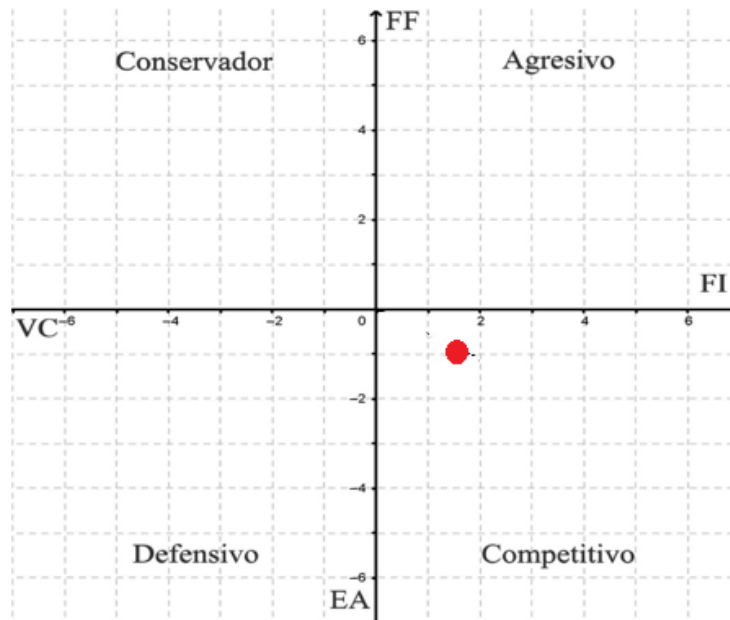
Ventaja Competitiva (VC)	Valor	Fuerza de la Industria (FI)	Valor
Participación en el mercado.	-1	Potencial de crecimiento.	4
Calidad del producto.	-3	Potencial de utilidades.	3
Ciclo de vida del producto.	-2	Estabilidad financiera.	3
Lealtad de los clientes.	-2	Conocimientos tecnológicos.	2
Utilización de la capacidad de la competencia.	-2	Aprovechamiento de recursos.	2

$$X = VC + FI = 1.5$$

$$Y = FF + EA = -1.0$$

**Figura 38**

*Matriz PEYEA*



De acuerdo con la matriz PEYEA, las capacidades competitivas de la empresa en cuanto a FF y VC que se presentan frente a las condiciones del entorno determinadas por la EA y FI permiten localizar a Autobuses del Sur, en el cuadrante COMPETITIVO, ubicado en la parte inferior derecha de la gráfica (X 1.5, Y -1.0), esto significa que la empresa, se encuentra en una posición en la cual puede seguir alternativas estratégicas tales como: El ingreso al mercado, la expansión de mercados, el desarrollo de productos y las asociaciones estratégicos.

Penetración del mercado: El objetivo de esta estrategia es aumentar las ventas dentro de un segmento específico de clientes en el que la empresa ya está presente, como el caso del segmento de jóvenes entre 18 y 29 años, con ingresos medios y pertenecientes a los niveles socioeconómicos 2 y 3, indicando preferencia por el uso del bus urbano debido a la calidad del servicio, lo que genera competencia frente a la competencia indirecta.

**Las alternativas estratégicas para Autobuses del Sur, según esta posibilidad de penetración de mercado son:**

- Mejorar el servicio con un portafolio de servicios con el fin de mejorar la oferta satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales interesados en usar el transporte urbano. Esto se logrará aprovechando las capacidades financieras de endeudamiento y apalancamiento de la empresa para implementar una estrategia efectiva
- Utilizar estrategias de marketing digital para promocionar el servicio, destacando su compromiso con el cliente y aprovechando su posición en el mercado entre los jóvenes.
- Desarrollo de producto: El enfoque de la estrategia de desarrollo del producto está en crear o implementar servicios nuevos para la empresa, aunque ya existan en el mercado, lo que constituye una estrategia de seguidor y mejorar los productos y servicios existentes para satisfacer las necesidades y demandas del mercado. Significa usar recursos para investigar y desarrollar productos novedosos, así como mejorar los existentes, con la meta de incrementar la cuota de mercado y aumentar la rentabilidad del negocio.

Por lo cual las estrategias que podría utilizar serían:

- Aprovechar que es el único medio de transporte urbano seguro de la ciudad para poder crear y brindar nuevos productos o potencializar el servicio, utilizando tecnología y alianzas estratégicas.
- Crear plataformas o programas de entrenamiento nuevos que se ajusten a las necesidades y preferencias de los clientes, aumentando el uso del transporte urbano frente a la competencia indirecta que tiene la ciudad.
- Desarrollo de mercado: Hace referencia a la estrategia de lanzar los productos o servicios existentes en una nueva ubicación geográfica para ampliar el alcance de la empresa y aumentar su cuota de mercado.

El proceso incluye la exploración de mercados nuevos, el descubrimiento de oportunidades y la adecuación de los productos o servicios para cubrir las necesidades y deseos de los consumidores en esa zona geográfica.

También puede incluir la expansión de la distribución y la promoción de los productos o servicios en la nueva área geográfica y el desarrollo del mercado.

Aprovechar que es el único medio de transporte urbano para presentar un mejor servicio y poder fidelizar a los clientes, presentar innovaciones con membresías para estudiantes.

La Matriz Interna y Externa (IE) es una herramienta útil para evaluar la situación general de una organización, específicamente en el caso de empresas. Esta tabla se fundamenta en la comparación de las tablas EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos), considerando el efecto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La relación de la matriz EFI es con el eje X, que representa los factores internos; mientras que la relación de la matriz EFE es con el eje Y, representando los factores externos. Al fusionar ambas matrices, se logra una perspectiva global de la situación del gimnasio.

En el análisis de Autobuses del Sur, se ha obtenido una puntuación de 1.81 en la Matriz EFI y 2.36 en la Matriz EFE, lo que sitúa a la empresa en el cuadrante V. Dicho cuadrante denota un estado de equilibrio promedio, tanto en el plano interno como en el externo, sugiriendo que Autobuses del Sur posee una posición competitiva moderadamente fuerte. Es importante mencionar que estos resultados están en consonancia con el análisis realizado en la PEEA, reflejando el perfil competitivo de las estrategias que se planea implementar. A continuación, se presenta la Tabla 20 que muestra estos resultados y proporciona una base para la consideración de estrategias que podrían mejorar la posición de Autobuses del Sur en el mercado.

**Tabla 9**

*Matriz Interna Externa*

<b>Puntajes de valor totales de la matriz EFI</b>				
<b>Puntajes</b>		Solido	Promedio	Débil
<b>de valor</b>		(3.0 a 4.0)	(2.0 a 2.99)	(1.0 a 1.99)
<b>totales</b>	Alto	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
<b>de la</b>	(3.0 a 4.0)			
<b>matriz</b>	Medio	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
<b>efe</b>	(2.0 a 2.99)			
	Bajo	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>
	(1.0 a 1.99)			

En la matriz interna y externa, estar en el cuadrante "cosechar o encajar" indica una posición estratégica favorable para la empresa. La organización está en una posición sólida para aprovechar sus fortalezas internas y capitalizar las oportunidades externas del mercado en este cuadrante. La empresa está en una posición estratégica excelente, lo que le permite enfocarse en sus mercados actuales, mejorar sus productos existentes y continuar aprovechando sus ventajas competitivas establecidas. También, se aconseja no distanciarse mucho de las ventajas competitivas establecidas en este sector y continuar centrado en maximizar el potencial de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Según los resultados de la matriz IE, Autobuses del Sr está en el cuadrante VI. Esto sugiere que, dadas las características del entorno altamente competitivo y las capacidades internas de la empresa, las estrategias óptimas son cosechar o enajenar. Estas estrategias incluyen:

**Consolidación de posiciones:** Consolidar las posiciones en el mercado actual, aprovechando las ventajas competitivas establecidas.

**Desarrollo de productos existentes:** Incrementar la calidad y diversidad de los productos o servicios actuales con el fin de preservar la satisfacción del cliente y mejorar la rentabilidad.

**Penetración en nuevos mercados:** Aprovechar las ventajas competitivas y la reputación establecida para expandir nuestra presencia en nuevos mercados o segmentos de mercado.

**Diversificación:** Incrementar la variedad de productos o servicios con el fin de disminuir la dependencia en un único producto o mercado, y fortalecer la capacidad para adaptarse a cambios en el entorno.

**Mejora continua:** Seguir mejorando y perfeccionando los procesos y productos actuales para garantizar la competitividad y la satisfacción de los clientes.

**Inversiones en tecnología y capacitación:** Para mantener la competencia y mejorar la eficiencia operativa, es necesario invertir en tecnología y capacitación.

Alianzas estratégicas: Crear asociaciones estratégicas con proveedores, distribuidores o compañías afines para mejorar la eficiencia y recortar gastos.

Gestión de la cadena de suministro: Optimizar la gestión de la cadena de suministro con el fin de disminuir costos e incrementar la eficiencia operativa.

Marketing y publicidad: Ejecutar estrategias de mercadeo y publicidad para conservar el reconocimiento y la impresión de la marca.

Análisis de la competencia: Analizar minuciosamente a la competencia para identificar oportunidades de mejora y mantener la ventaja competitiva.

## ***2.4 Plan de acción***

Se elabora un plan de acción para implementar las estrategias de dirección empresarial basadas en los hallazgos del objetivo de investigación. El enfoque de este plan de acción es implementar las estrategias identificadas para alcanzar los objetivos establecidos y posicionar a la empresa efectivamente en el mercado. Se ejecutarán acciones concretas y se asignan los recursos necesarios para garantizar la exitosa implementación de las estrategias y lograr el crecimiento y la sostenibilidad deseados.

### **Estrategia competitiva**

Autobuses del Sur ha adoptado la estrategia competitiva genérica de enfoque con diferenciación de servicios dentro de su segmento actual del mercado. Aprovechar las capacidades de la empresa, como su adecuada infraestructura, conductores calificados y posicionamiento en el mercado dirigido a jóvenes de 18 a 29 años con ingresos medios y un nivel socioeconómico entre 2 y 3. Este enfoque tiene como objetivo hacer que la empresa sea más competitiva, atrayendo así al mercado y evitando los competidores indirectos.

Teniendo en cuenta lo anterior y a partir del posicionamiento competitivo de Michael Porter, se ha identificado que la estrategia competitiva de Autobuses del Sur es la siguiente:

- Mejorar el servicio aprovechando la infraestructura de la empresa y experiencia de conductores calificados. Esto se logrará mediante la inclusión de nuevos servicios y capacitación del personal.

### **Estrategias corporativas**

#### **1. Estrategia corporativa principal:**

La estrategia corporativa principal será de penetración de mercado la cual busca incrementar la participación de la empresa en el mercado regional, dicha estrategia consiste en:

- Mejorar el servicio con un portafolio de servicios con el fin de mejorar la oferta satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales interesados en usar el transporte urbano. Esto se logrará aprovechando las capacidades financieras de endeudamiento y apalancamiento de la empresa para implementar una estrategia efectiva

#### **2. Estrategia corporativa alternativa:**

- Mejorar la calidad del servicio e incluso ampliación del portafolio del servicio (wifi en el bus), con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

#### **3. Estrategia corporativa contingente:**

Como estrategia contingente a la de desarrollo de servicio se ha planteado la siguiente:

Desarrollar un paquete de servicios que incluya la membresía para estudiantes con el objetivo de fidelizar a los clientes.

Autobuses del Sur llevará a cabo iniciativas específicas detalladas en el plan de acción para alcanzar sus objetivos empresariales entre 2025 y 2029. Este plan tiene metas claras, estrategias para alcanzarlas, personas responsables de llevar a cabo, fechas límite y presupuestos asignados para cada acción. El plan de acción propuesto para Autobuses del Sur, mostrando un enfoque estructurado y orientado a resultados que conducirá a la empresa hacia el crecimiento y la mejora continua dentro del período establecido.

**Tabla 10**

*Plan de Acción*

Objetivo	Estrategia	Acción	Responsable	Indicador	Presupuesto
Maximizar la satisfacción del cliente en un 20%	Implementación de Sistemas de Gestión de Retroalimentación	Implementar sistemas de retroalimentación para medir y mejorar continuamente la satisfacción del cliente.	Jefe de recursos humanos	Índice de Satisfacción del Cliente = (Número de Clientes Satisfechos / Total de Clientes Encuestados) * 100%	\$120,000,000
		Mejorar la calidad del servicio e incluso ampliación			



del  
 portafolio  
 del servicio  
 (wifi en el  
 bus), con el  
 objetivo de  
 satisfacer  
 las  
 necesidades  
 y  
 requerimien  
 tos de los  
 clientes.

Fortalecer el área de talento humano mediano plazo (2 años)	Optimizació n de Capacitación y Tecnología	Desarroll ar programas de cualificació n profesional y personal para los empleados.	Gerente y Director de recursos humanos	Porcentaje de Certificados Empleados = (Certificados Empleados / Total de Empleados) * 100%	150.000. 000
	Alianzas Estratégicas para Innovación	Fomentar una cultura organizacio nal basada en el		Índice de Participación en Actividades Organizacion	

		respeto, la diversidad y la inclusión.		ales = (Número de Empleados Participantes / Total de Empleados) * 100%	
Desarrollar el área de servicio al cliente (3 años)	Desarrollar un sistema de seguimiento de preferencias y necesidades de los clientes.	Llevar un historial y comportamiento de cada cliente para poder fidelizarlo	Gerente general	Número de clientes fidelizados/Total de clientes	250.000.000
	Alianzas Estratégicas para la Innovación	Medir regularmente la satisfacción del cliente y ajustar estrategias según los resultados obtenidos.		Índice de Satisfacción del Cliente = (Clientes Satisfechos / Total de Clientes Encuestados) * 100%	
Mejorar el posicionamiento de la empresa en la población de	Centro de Investigación y Desarrollo para Tecnologías Especializadas	Desarrollo de Apps	Gerente general y Director de operaciones y marketing	Número de Ideas Implementadas / Total de	200.000.000

---

la ciudad de Pasto (3 años)	Optimizació n de Capacitación y Tecnología	Impleme ntar sistemas de seguimiento en tiempo real avanzados para mejorar la visibilidad y la eficiencia operativa.  Actualiza r el nivel tecnológico empleado en el servicio mediante una aplicación móvil que permita el pago del servicio o incluso la revisión de las rutas.	Ideas Propuestas
--------------------------------	---	--	---------------------

---

## ***2.5 Mecanismos de seguimiento y evaluación***

La definición de los mecanismos de seguimiento y evaluación al plan estratégico permitirá seguir sistemáticamente el progreso hacia sus metas, identificar áreas para mejorar y ajustar acciones.

Para este tipo de ejercicio teniendo en cuenta las características de la empresa los mecanismos de seguimiento se realizarán a través de:

**Reuniones de seguimiento periódicas:** Los encargados del plan pueden tener reuniones periódicas para revisar el avance, abordar los desafíos y tomar decisiones sobre ajustes gracias a las reuniones de seguimiento. Estas reuniones sirven para mantener comprometidas a todas las partes involucradas y alineadas con los objetivos del plan de acción.

**Presentación de informes de progreso:** Se elaboran informes de progreso periódicamente para comunicar el avance del plan de acción. Puede haber información en estos informes acerca de las acciones llevadas a cabo, los logros alcanzados, los obstáculos enfrentados y las lecciones aprendidas. Es fundamental mantener informadas a todas las partes interesadas sobre el estado del plan de acción mediante los informes de progreso.

**Listas de chequeo:** Las listas de control son una tabla usada para evaluar, en la que se detallan aspectos a lograr y se marca si fueron cumplidos. Sirven como un método efectivo para seguir los planes de acción, ya que permiten verificar rápidamente si se están cumpliendo los objetivos y metas, además de identificar áreas en las que se pueda mejorar. Deben estar diseñados de tal forma que incluya los indicadores clave de desempeño establecidos para el plan.

**Tabla 11**

*Tablero de indicadores*

Indicador	Responsable
Número de alianzas concretadas / Número de alianzas solicitadas	Gerente
Número de nuevos clientes / Número total de clientes	Gerente
Ingresos por el nuevo servicio / Ingresos totales	Gerente
Gastos de marketing y ventas / Número de nuevos clientes	Gerente
Número de clientes que adquirieron el empaquetamiento / Número de clientes totales	Gerente
Ingresos de categorías (mensual, trimestral, semestral, anual y VIP) / Ingresos totales	Gerente
Ingresos generados por la diversificación de portafolio / Ingresos totales	Gerente
Número de estrategias de marketing implementadas / Número de estrategias de marketing proyectadas	Gerente
Número de empleados capacitados/ Número de capacitaciones	Gerente
Número de clientes atraídos / Nuevos servicios	Gerente
Número de nuevos clientes / Número de eventos	Gerente
Índice de satisfacción del cliente	Gerente

### **3. Conclusiones**

A través del diagnóstico que se realizó a la empresa Autobuses de Sur, se conoció su situación actual, posteriormente se construyó la matriz DOFA la cual permitió definir las estrategias alternativas factibles para disminuir las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades en la empresa.

Se establecieron procesos y elementos al interior de la empresa a partir de la realización de encuestas, y su posterior análisis lo cual fue indispensable para obtener y procesar la información que aportó el personal administrativo y operativo de la empresa con el propósito de complementar el diagnóstico interno.

Con el diseño y la aplicación del direccionamiento estratégico a la Empresa Autobuses de Sur., se logró adquirir un concepto claro de la organización, lo cual, a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia los objetivos organizacionales, además le permitirá tener una óptica más clara de su situación actual y del direccionamiento que la organización debe aplicar en el futuro.

La implementación del direccionamiento estratégico para la empresa Autobuses de Sur, permitirá beneficios como apoyar y capacitar al personal del área operativa, en búsqueda del mejoramiento del servicio al cliente, la optimización de los recursos y sistematización adecuada en el área operativa.

#### **4. Recomendaciones**

Reconocer el direccionamiento estratégico como un modelo para optimizar el desarrollo de los procesos administrativos; permitiendo a la empresa Autobuses del Sur mejorar el servicio el cliente y la calidad en sus operaciones.

En un mundo globalizado, es importante enfrentar los muchos cambios y estar a la vanguardia de ellos mediante el uso de las mejores estrategias. Para asegurar ventajas competitivas y comparativas en el mercado, lo que resulta en crecimiento y mayor rentabilidad para la empresa.

Con el Direccionamiento estratégico se logrará uno de los mayores hitos al definir y comunicar la Misión, visión, valores corporativos, principios y objetivos a sus miembros y usuarios, lo cual brindará un gran beneficio para la empresa Autobuses del Sur.

La satisfacción total de los usuarios debe ser la razón más importante dentro de la organización que ofrece un servicio por ello también es necesario que la empresa cuente con programas de capacitación para sus empleados, con el fin de garantizar el ofrecimiento diario de servicio de calidad.

## Referencias Bibliográficas

- Bernal, A (2000). *Metodología de la Investigación para administración y economía*. Bogotá. Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Chiavenato, I (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. 3 a Ed. Mc Graw Hill.
- Eyssautier de la Mora, M (2002). *Metodología de la Investigación*. Desarrollo de la inteligencia. 4a Ed. Thomson Learning.
- Martinez, C. *Estadística y Muestreo*. Bogotá. Mc Graw Hill. 1998
- Mendez, Á, *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas*. 3a ed. Bogotá. Mc Graz Hill, 2000. p153.
- Serna H. *Gerencia Estrategia*. 7a Ed. Colombia. 3R Editores, 2000.p.21
- Vidal Arizabaleta E. *Diagnóstico Organizacional*. 2a Ed. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2004. p 320
- Gómez, H. S. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. Panamericana Pub Llc. 10° edición.
- De Jesus Domineguez, J. (2019). *Casa del libro conceptos de administración*.  
<https://www.casadellibro.com/libro-conceptos-de-administracion-estrategica-14ed/9786073215763/2114561>.
- Ley 1780 del 2016. Presidencia.  
[es.presidencia.gov.co/.../LEY%201780%20DEL%2002%20DE%20MAYO%20DE%20...](https://www.presidencia.gov.co/.../LEY%201780%20DEL%2002%20DE%20MAYO%20DE%20...)



## Anexos

### Anexo 1

*Entrevista gerente empresa Autobuses del Sur*

#### Entrevista gerente empresa Autobuses del Sur

#### Universidad Mariana

#### Programa de Administración de Negocios Internacionales

**Objetivo:** analizar la situación actual de la empresa concerniente al ambiente laboral de los aspectos administrativos de la sociedad Autobuses del Sur en la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de encaminar a la empresa hacia la obtención de una planeación estratégica. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de apoyar al presente estudio.

**Instrucciones:** agradecemos dar su respuesta con la mayor veracidad y transparencia posible a las preguntas de la entrevista.

- 1: ¿La empresa cuenta con visión, misión y estructura organizacional?
- 2: ¿Cuántos años de experiencia tiene en el mercado?
- 3: ¿Qué estudios administrativos se realizan para mantener una dinámica organizacional acorde con los servicios al cliente?
- 4: ¿La empresa cuenta con certificaciones de calidad?
- 5: ¿Con cuántos accionistas cuenta la organización?
- 6: ¿Cuántos empleados administrativos y conductores tiene la empresa?
- 7: ¿Con cuántos buses cuenta la empresa? 100 busetas
- 8: ¿La empresa cuenta con un área de atención al cliente? si
- 9: ¿se atienden oportunamente las quejas, reclamos o sugerencias de los clientes frente al servicio?
- 10: ¿Cuenta con infraestructura adecuada para los vehículos?
- 11: ¿Brinda capacitaciones a su personal de trabajo o colaboradores?
- 12: ¿Han aplicado auditorías de vigilancia o seguimiento periódicamente?
- 13: ¿Brinda incentivos a los colaboradores para mayor motivación laboral?
- 14: ¿Cuál es la duración promedio de la jornada laboral para conductores y administrativos?
- 15: ¿Los conductores cuentan con pólizas de riesgo frente a cualquier accidente?
- 16: ¿Cada cuánto se maneja dotaciones hacia el personal
- 17: ¿Cuentan con capacitaciones periódicamente para conductores y administrativos?
- 18: ¿Qué implantaciones tiene la empresa sobre la seguridad de los pasajeros y conductores?
- 19: ¿Cada cuánto se hace mantenimiento a los buses de la empresa?
- 20: ¿Se conoce el comportamiento de la competencia en cuanto al servicio a clientes?
- 21 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades frente a la prestación del servicio?
- 22: ¿Ha pensado implementar estrategias tecnológicas para mejorar el servicio?
- 23: ¿Cuál es la perspectiva que tiene frente a la implementación de las nuevas tecnologías?
- 24: ¿La implementación de los nuevos paraderos ha mejorado la organización y calidad del servicio?

25: ¿Existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?

26: ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la organización?

## **Anexo 2**

*Encuesta a clientes externos empresa Autobuses del Sur*

### **Encuesta clientes externos empresa Autobuses del Sur**

**Universidad Mariana**

**Programa de Administración de Negocios Internacionales**

**Objetivo general:** recolectar información primaria con el fin de analizar la percepción que tiene los clientes acerca de la empresa La información que proporcione, será utilizada para mejorar diferentes aspectos en cuanto a la calidad del servicio, al igual que determinar diversas variables en el comportamiento del mercado. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de apoyar al presente estudio.

**Instrucciones:** agradecemos dar su respuesta con la mayor veracidad y transparencia posible a las preguntas del cuestionario.

#### **Marcar con un círculo la respuesta**

1: Género

- a) Masculino
- b) Femenino

2: Edad

- a) 18 a 25 años
- b) 26 a 35 años
- c) 36 a 45 años
- d) 46 años en adelante

3: Estrato

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4

4: ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de buses de transporte público?

- a) Diariamente
- b) 3 a 4 veces por semana
- c) 1 vez a la semana
- d) No utiliza transporte público

5: ¿En comparación con otras alternativas de tipo de servicio público (Taxis o Mototaxis), el servicio que presta los buses de la empresa es?

- a) Excelente
- b) Bueno

- c) Regular
- d) Malo

6: ¿Qué aspecto considera usted de mayor importancia para adquirir un servicio de transporte público?

- a) Precio más bajo con relación a otra alternativa de servicio
- b) Horario extendido del servicio
- c) atención al cliente
- d) automotores en óptimas condiciones para la prestación del servicio

7: ¿La atención a sus dudas, sugerencias y observaciones son atendidas Inmediatamente?

- a) Si
- b) No

8: ¿Recomendaría usted el servicio de transporte público?

- a) Si
- b) No

9: ¿Cuáles son las características que más le gustan del servicio?

- a) Comodidad
- b) Atención
- c) Precio
- d) rapidez
- e) otro

10: ¿Qué tipo de servicios de transporte público utiliza regularmente?

- a) Taxis
- b) Mototaxis
- c) Buses
- d) otros

11: ¿Está de acuerdo con los horarios asignados a las rutas de transporte público?

- a) altamente satisfecho
- b) muy satisfecho
- c) poco satisfecho
- d) completamente insatisfecho

12: ¿Cuál es el principal factor por el cual usted utiliza los buses de transporte público?

- a) Única opción

- b) Seguridad
- c) Económico
- d) Comodidad

13: ¿Cómo calificaría el trato de los conductores hacia los clientes que regularmente utilizan el servicio de transporte público?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

14: ¿Consideras que la implementación de paraderos en la ciudad ha mejorado la organización y calidad del servicio?

- a) Si
- b) No

15: ¿Está de acuerdo con la tarifa establecida?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Indeciso
- c) En desacuerdo

16: ¿Está de acuerdo con las rutas establecidas para cada zona de la ciudad?

- a) Si
- b) No

17: ¿En el momento de adquirir el servicio de transporte público, estos se encuentran en óptimas condiciones de limpieza?

- a) Si
- b) No

**Encuesta a conductores empresa Autobuses del Sur**  
**Universidad Mariana**  
**Programa de Administración de Negocios Internacionales**

**Objetivo:** analizar la situación actual de la empresa con concerniente al ambiente laboral de los aspectos administrativos de la sociedad Autobuses del Sur en la ciudad de san juan de pasto, con el fin de encaminar a la empresa hacia la obtención de una planeación estratégica. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de apoyar al presente estudio.

**Instrucciones:** agradecemos dar su respuesta con la mayor veracidad y transparencia posible a las preguntas del cuestionario.

Marcar con un círculo la respuesta

1: Edad

- a) 18 a 25 años
- b) 26 a 35 años
- c) 36 a 45 años
- d) 46 años en adelante

2: ¿Se siente Satisfecho trabajando en autobuses del sur?

- a) Altamente satisfecho
- b) Muy satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Completamente insatisfecho

3: ¿cuánto tiempo lleva laborando en autobuses del sur?

- a) 6 meses a 1 año
- b) 2 a 3 años
- c) 4 a 5 años
- d) Más de 5 años

4: ¿La empresa brinda frecuentemente capacitaciones de seguridad vial y riesgos?

- a) Si
- b) No

5: ¿Cómo considera la relación laboral entre superiores y empleados?

- a) Excelente

- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

6: ¿Cómo califica usted los vehículos de transporte público brindados a los clientes?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

7: ¿Recibe el reconocimiento de su jefe por su trabajo?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo

8: ¿En general, su experiencia en esta empresa es satisfactoria y gratificante?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo

9: ¿La empresa demuestra tener interés en usted para su desarrollo personal?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo

10: ¿Está de acuerdo con los horarios establecidos por la empresa?

- a) Si
- b) No

11: ¿La empresa cuenta con programas de mantenimiento?

- a) Preventivo
- b) Correctivo
- c) Proactivo
- d) Ninguna de las anteriores

12: ¿Los buses de transporte público cuentan con herramientas de seguridad anti robos?

- a) Si
- b) No

13: ¿Su jornada laboral diaria es de?

- a) 6 horas
- b) 8 horas
- c) 10 horas
- d) 12 horas

14: ¿Sus expectativas salariales cumplen con el trabajo obtenido actualmente?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo

15: ¿Cree usted que el número de vehículos disponibles cubre las necesidades de servicio?

- a) Si
- b) No

16: ¿Quién controla el uso adecuado de los vehículos?

- a) Conductor
- b) Dueño
- c) Otra organización

17: ¿Cada cuánto se llevan registros y controles mecánicos del automotor?

- a) 1 a 3 meses
- b) 3 a 6 meses
- c) anualmente

18: ¿Se le menciona los planes y estrategias que la empresa implementará a futuro para mejorar la calidad del servicio y sus colaboradores?

- a) Si
- b) No

19: ¿Los procesos o actividades que la empresa genera son claros y visibles?

- a) Si
- b) No