

PLAN PROSPECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS  
TRANSPORTADORAS INTERMUNICIPALES AL AÑO 2015



ANA FABIOLA VANEGAS CALDERÓN  
LEIDY MAYERLY GUTIERREZ SANABRIA  
ERIDA JIMENA RAQUIRA  
RICARDO CÁRDENAS RODRÍGUEZ  
CESAR IVAN CAMARGO CARO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS - ECACEN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CURSO DE PROFUNDIZACION EN PROSPECTIVA ESTRATEGICA  
SOGAMOSO - TUNJA  
2012

PLAN PROSPECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS  
TRANSPORTADORAS INTERMUNICIPALES AL AÑO 2015

ANA FABIOLA VANEGAS CALDERÓN  
CÓD. 1056708455  
LEIDY MAYERLY GUTIERREZ SANABRIA  
CÓD. 1057583036  
ERIDA JIMENA RAQUIRA  
CÓD. 1049612382  
RICARDO CÁRDENAS RODRÍGUEZ  
CÓD.1057578558  
CESAR IVAN CAMARGO CARO  
CÓD. 1057577831

DOCTORA: MARILU AVENDAÑO  
Directora de curso

Trabajo presentado como requisito en el Curso de Profundización en Prospectiva Estratégica

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CURSO DE PROFUNDIZACION EN PROSPECTIVA ESTRATEGICA  
CEAD SOGAMOSO - TUNJA  
2012

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Sogamoso y Tunja, Octubre 27 del 2012**

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

A Dios primero que todo, por darme cada día la fortaleza, salud y sabiduría necesaria para luchar por mis ideales.

A mis padres Raúl y María Zoraida, quienes con su ejemplo, dedicación, consejos y apoyo incondicional me han guiado hacia el camino del éxito.

A mi hermano Raúl Antonio, por estar siempre a mi lado cuando más lo he necesitado.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me han apoyado en mis triunfos y derrotas.

A mis compañeros de proyecto (Ricardo, Jimena, Cesar y Leidy), por su dedicación y entrega para obtener excelentes resultados.

✓ Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Doctora Marilú Avendaño, por su paciencia y solución oportuna de las dificultades presentadas en el transcurso del curso de Profundización.

A todos los tutores y personas de la familia UNADISTA que a lo largo de esta carrera estuvieron presentes con sus enseñanzas, consejos e indicaciones para lograr culminar con éxito este ciclo de nuestras vidas.

**ANA FABIOLA VANEGAS CALDERON.**

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

A Dios primeramente por darme la posibilidad y oportunidad de realizar mi carrera profesional y terminarla exitosamente.

A mis padres Luz Marina Sanabria y Jaime Hernando Gutiérrez, porque siempre se han esforzado por entregarme lo mejor, por su apoyo, sus consejos, su compañía y sabiduría durante todo este camino.

A mis hermanas, por su apoyo, su entrega, su amistad y consejos.

A mis compañeros de proyecto, que por su gran esfuerzo y dedicación logramos sacar adelante nuestro objetivo primordial.

A todos los docentes que durante este proceso de mi carrera entregaron día a día sus conocimientos para hacernos mejores personas.

En general a todas las personas que hicieron parte de esta etapa tan importante durante mi desarrollo profesional.

Los autores expresan sus agradecimientos a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este proyecto.

A la Doctora Marilú Avendaño, Directora de curso de profundización en Prospectiva Estratégica por su colaboración y apoyo durante el desarrollo de este proyecto.

A nuestro Director de carrera, Doctor Fabio Bonilla Gómez, por su cooperación y acompañamiento en el transcurso de nuestro proceso profesional.

A todos los Doctores e Ingenieros de nuestras respectiva carrera, porque cada día entregaron lo mejor de sí mismos para hacer de nosotros grandes personas y con excelentes conocimientos.

A las demás personas que de una u otra manera formaron parte del desarrollo de este proyecto.

A nuestra Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD” porque con ella nos hemos formado como grandes personas u empresarios, absolutamente orgullosos de pertenecer a esta familia Unadista.

**LEIDY MAYERLY GUTIÉRREZ SANABRIA.**

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

Quiero dedicar este trabajo a Dios por ser nuestro padre creador, amparo y fortaleza por darnos licencia de lograr nuestras metas, a mi mamá, por acompañarme en cada paso que he emprendido y ser siempre mi más ferviente hinchada. A mi padre, que me guía y estoy segura que en estos momentos está orgulloso de mí, a mis hermanas por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles. A mi amiga Fabiola quien me ha acompañado durante mi carrera brindándome todo el apoyo posible.

**ERIDA JIMENA RAQUIRA.**

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

A Dios que con su amor y misericordia me ha permitido alcanzar este importante logro en mi vida, gracias a la fe y devoción que tengo hacia nuestro Dios todo poderoso.

A mi mamita Cecilia Rodríguez Rodríguez por darme siempre todo lo mejor en mi vida, por sus consejos, el ánimo que día a día me hacen el mejor, su compañía y sabiduría desde el primer día en que nací hasta el día de hoy.

A mis tres hermanos Renson Amith Cárdenas Rodríguez, Sandro Cárdenas Rodríguez, y Martin Heli Cárdenas Rodríguez, por su apoyo, sus consejos y su confianza que siempre me brindaron.

A los Doctores e Ingenieros de la universidad Nacional Abierta y a Distancia que durante el transcurso de mi carrera como profesional en Administración de Empresas, siempre estuvieron brindándome todos sus conocimientos, apoyo moral, acompañamiento y cooperación, para lograr ser el que soy hoy en día.

A la Doctora de curso Marilú Avendaño, que durante el transcurso del semestre estuvo pendiente con dedicación, interés y esfuerzo en nuestro proyecto de opción de grado en el curso de profundización en prospectiva estratégica

A mis compañeros de carrera que siempre me apoyaron para obtener este logro, especialmente a mi amigo Leonardo Rivero.

A mis compañeros(as) de proyecto de grado, Ana Vanegas, Erida Jimena Raquira, Cesar Ivan Camargo Caro y Leidy Mayerly Gutiérrez que por su interés y preocupación logramos cumplir esta meta muy importante que servirá de gran importancia en nuestras vidas.

**RICARDO CÁRDENAS RODRÍGUEZ.**

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

A ti mi Divino Dios pues me dirigiste por el mejor camino de mi vida guiándome a conocer la universidad abierta y a distancia para iniciar mis estudios, dándome salud y sabiduría para alcanzar todas mis metas.

A ti mujer querida Karina e hijito Camilo por todo su amor, comprensión y por estar siempre mi lado cuando más lo necesite.

A mis padres quienes siempre creyeron en mí y me dieron todo el apoyo que necesitaba sin importar los tropiezos.

Inicialmente quiero agradecer a Dios por darme la vida y sabiduría para iniciar y culminar mis metas, a mis padres por haberme apoyado en todos mis propósitos sin importar los tropiezos que hubieron en el camino alentándome para continuar con mis estudios, también a mi mujer y a mi hijo que fueron parte fundamental en el trasegar de mi carrera motivándome para no abandonar en curso de este barco el cual atravesó por demasiados tempestades pero que logro salir avante agradezco a la universidad nacional abierta y a distancia por haberme permitido estar entre sus alumno y haberme dado los conocimientos para ponerlos en practica en mi labor como administrador de empresas.

**CESAR IVAN CAMARGO CARO.**



## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	16
2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	16
2.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA .....	16
3. OBJETIVOS .....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	17
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
5. FUENTES PRIMARIAS – TALLER DE EXPERTOS .....	19
6. FUENTES SECUNDARIAS.....	29
6.1 ESTADO DEL ARTE.....	29
6.2 TENDENCIAS MUNDIALES .....	31
7. METODO MICMAC.....	33
8. MÉTODO MACTOR - JUEGO DE ACTORES.....	39
9. MÉTODO DE LA ELABORACIÓN DE ESCENARIOS .....	50
10. PLAN ESTRATEGICO.....	54
11. CONCLUSIONES.....	63
12. RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFIA .....	65
WEB GRAFIA.....	65

## LISTA DE CUADROS

Cuadro1. Descripción de actores .....	20
Cuadro 2. Descripción de variables. ....	35
Cuadro 3. Descripción de actores .....	43
Cuadro 4. Descripción objetivo de los actores.....	44
Cuadro 5. Variables.....	55
Cuadro 6. Matriz D.O.F.A .....	59
Cuadro 7. Analisis Matriz DOFA .....	61
Cuadro 8. Acciones Estrategicas.....	64
Cuadro 9. Plan estrategico .....	65

## **LISTA DE PLANOS**

Plano 1. Influencias dependientes directas .....	38
Plano 2. Plano de influencias y dependencias entre actores .....	49

## **LISTA DE MATRIZ**

Matriz 1. Influencias directas MID .....	36
Matriz 2. Posiciones valoradas 2 MAO .....	47
Matriz 3. Influencias directas e indirectas (MIDI) .....	48

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Pregunta 1 Encuesta.....	13
Gráfico 2. Pregunta 2 Encuesta.....	23
Gráfico 3. Pregunta 3 Encuesta.....	23
Gráfico 4. Pregunta 4 Encuesta.....	24
Gráfico 5. Pregunta 5 Encuesta.....	25
Gráfico 6. Pregunta 6 Encuesta.....	25
Gráfico 7. Pregunta 7 Encuesta.....	26
Gráfico 8. Pregunta 8 Encuesta.....	27
Gráfico 9. Pregunta 9 Encuesta.....	27
Gráfico 10. Pregunta 10 Encuesta.....	28
Gráfico 11. Pregunta 11 Encuesta.....	28
Gráfico 12. Pregunta 12 Encuesta.....	29
Gráfico 13. Pregunta 13 Encuesta.....	30
Gráfico 14. Influencias Directas.....	39
Gráfico 15. Influencias Dependencias Indirectas.....	40
Gráfico 16. Influencias Dependencias Indirectas.....	41
Gráfico 17. Convergencias simples entre actores - 1 MAO.....	49
Gráfico 18. Divergencias simples entre actores - 1 MAO.....	50
Gráfico 19. . Histograma de posiciones valoradas de actores sobre los objetivos- 2MAO.....	51
Gráfico 20. Balances 3 MAO objetivo: Reglamentar y formular.....	52
Gráfico 21. Distancias netas entre objetivos.....	53
Gráfico 22. Distancias netas entre actores.....	54
Gráfico 23. Descripción de escenarios.....	57

## RESUMEN

En la actualidad las organizaciones están orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino; por lo tanto requieren tener una visión mundial del negocio para analizar la competencia e identificar una posición relativa de los productos y servicios.

En este trabajo, se plantea diseñar un plan prospectivo estratégico con el fin de mejorar la toma de decisiones con respecto al servicio de las empresas transportadoras intermunicipales, ya que es importante moverse al mismo ritmo del entorno buscando generar propuestas que les permitan afrontar los nuevos retos del ambiente cambiante, utilizando los métodos Delphi para investigar, se realiza el estudio del estado del arte para saber el pasado futuro y presente de empresas de este rango, con la aplicación de los métodos Micmac y Mactor se busca identificar las variables claves y actores de enlace para la investigación, continuando con el eje de Peter Schwartz para analizar los escenarios apuesta determinando el entorno competitivo en el medio y largo plazo prosiguiendo a realizar el análisis de la matriz DOFA para lograr determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y así luego realizar una formulación de estrategias para elaborar los planes de acción necesarios para implementar las estrategias formuladas.

## **ABSTRACT**

Today organizations are future oriented and concerned about their fate and therefore required to have a global vision of the business to analyze the competition and identify a relative position of products and services.

In this paper, we propose to design a prospective strategic plan in order to improve decision-making with regard to the service of intercity transportation companies, as it is important to move at the same pace environment seeking to generate proposals that allow them to meet new challenges the changing environment, using the Delphi method to investigate, the study is conducted in the state of the art to know the past and present business future of this range, with the application of methods MACTOR Micmac and seeks to identify the key variables and actors link to the research, continuing with the axis of Peter Schwartz to analyze scenarios bet determining the competitive environment in the medium and long term by continuing to perform the SWOT matrix analysis to identify opportunities to achieve, threats, strengths and weaknesses, so then make a formulation of strategies to develop action plans needed to implement the strategies formulated.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es de vital importancia conocer el desarrollo y el buen funcionamiento del transporte intermunicipal en Colombia y su evolución en el desarrollo de la economía, ya que es una de las potencias más grandes en el buen desarrollo y dinamismo del país.

Ya que a medida que llegan y se incorporan nuevas tecnologías a las organizaciones las mismas están en la necesidad de implementar estrategias que fomenten la innovación en su parque automotor y en su servicio.

Es por esta razón que se desarrolla esta propuesta de investigación ya que es necesario concientizar a la sociedad de la importancia de aceptar nuevos servicios y nuevos vehículos para beneficio tanto de las empresas como de los usuarios.

## **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

**PLAN PROSPECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS TRANSPORTADORAS INTERMUNICIPALES AL AÑO 2015**

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿cuáles serán las mejores estrategias que podrán implementar en las empresas de transporte intermunicipales, con el fin de mejorar la toma de decisiones y la gestión organizacional al año 2015

### **2.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

Ante la problemática expuesta se presenta el siguiente interrogante:

- ✓ ¿Qué diseño Prospectivo Estratégico se podría implementar en las empresas de transporte intermunicipal, con el fin de mejorar la toma de decisiones y la gestión organizacional de dichas empresas para el año 2015?
- ✓ ¿Es viable desarrollar un plan de mejoramiento prospectivo en las empresas de transporte intermunicipal?
- ✓ ¿Cuál sería el principal beneficio obtenido al poner en marcha esta propuesta de investigación?
- ✓ ¿Cuáles serían las amenazas que interrumpirían el buen curso del plan prospectivo a desarrollar?
- ✓ ¿Qué características son las que necesitan las organizaciones para diferenciarse de otras a nivel competitivo y organizacional?



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un plan prospectivo para implementar la tecnología e innovación en las empresas de transporte intermunicipal, con el fin de mejorar la calidad de servicio al cliente a nivel Nacional.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Efectuar un estudio de mercados que permita Identificar las características principales con respecto al servicio al cliente que prestan las empresas de transporte intermunicipal.

Hacer un análisis estratégico que permita facilitar el manejo administrativo con relación a la infraestructura, equipos y parque automotor para satisfacer las necesidades de los usuarios en el momento de utilizarlo.

Identificar en el sistema organizacional los requerimientos legales y políticas empresariales, necesarias para ejercer su operación a nivel nacional.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Debido al cambio que se ha generado en el transcurso del tiempo en lo referente a la evolución del transporte intermunicipal se hace necesario generar cambios en pro de la satisfacción total del usuario. Este tema es importante, porque es necesario de acuerdo al proceso administrativo incluir aspectos de proyección a futuro en cualquier empresa, más cuando existe competencia en el mercado y se hace necesario identificar las debilidades, con el fin de mejorar todos los procesos al interior de la misma.

Es trascendental realizar la prospectiva estratégica en las empresas transportadoras intermunicipales debido a que de esta forma se plantean herramientas metodológicas que faciliten la reflexión y construcción de escenarios de futuro, haciendo que las empresas de este sector sean más competitivas para así mejorar la calidad de vida tanto del cliente interno como del cliente externo.

Se hace necesario diseñar el plan prospectivo tomándolo como instrumento de ayuda para la toma de decisiones que contribuyan a analizar el impacto en los usuarios que frecuentan los servicios de transporte intermunicipal.

La aplicación de esta propuesta de investigación implicara el mejoramiento en tecnología, economía innovando así en los servicios que se prestan ya que no se tenía en cuenta que renovar trae mejoras y preferencia para los viajeros.

## 5. FUENTES PRIMARIAS – TALLER DE EXPERTOS

La consecución de la información se hará a través de instrumentos de recolección de información cualitativa como lo son las encuestas y la observación.

Fuentes primarias, la información de fuentes primarias para el desarrollo del proyecto esta conformada por las personas a quienes se aplicaran las encuestas.

### 5.1. CUADRO DE EXPERTOS

<b>Cuadro 1. De Expertos</b>			
<b>ITEM</b>	<b>NOMBRE LARGO</b>	<b>CARGO</b>	<b>DESCRIPCION CARGO</b>
<b>E1</b>	<b>Hilda Camargo Gonzales</b>	<b>Representante Legal “COOFLOTAX”</b>	Bajo las facultades legales y los estatutos de la empresa, se encarga de realizar acciones necesarias para que la organización cumpla con su objeto social.
<b>E2</b>	<b>Victor Manuel Parada Becerra</b>	<b>Gerente “COOFLOTAX”</b>	Planear, ejecutar y dirigir la gestión Administrativa, operativa y de calidad en base a los parámetros fijados y la tomade decisiones de la empresa.
<b>E3</b>	<b>Luz Roberto</b>	<b>Despachadora “COOFLOTAX” Terminal Tunja</b>	Atender a los usuarios de forma cordial, llenar de forma correcta los tiquetes y hacer cumplir el horario de cada ruta establecida.
<b>E4</b>	<b>Jenson Largo</b>	<b>Miembro del Consejo de Administración de “COOFLOTAX”</b>	Llevar las inquietudes de todos los integrantes de la cooperativa y de los usuarios ante la junta directiva.
<b>E5</b>	<b>Olinto Hernández</b>	<b>Conductor “COOFLOTAX”</b>	Velar por el buen estado del vehículo, cumplir con las rutas a signadas, tratar de forma cordial a los usuarios.
<b>E6</b>	<b>Héctor Heli Suárez</b>	<b>Jefe Operativo “COOFLOTAX”</b>	Tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos de riesgo.
<b>E7</b>	<b>Danilo De Jesús Sierra</b>	<b>CONDUTOR transporte Rafael Avella</b>	Es la persona encargada de velar por el bienestar de los pasajeros durante el viaje y en algunos casos de cobrar el valor del pasaje.
<b>E8</b>	<b>Manuel Arcos Mariño</b>	<b>CONDUTOR Autoboy</b>	Es el responsable de efectuar el transporte de viajeros por carretera de manera segura, responsable, verificar el estado técnico del vehículo y sus equipos auxiliares mediante

			comprobaciones de seguridad periódicas. De igual forma, colaborará en la conservación y en el mantenimiento preventivo del autobús.
<b>E9</b>	<b>Lidia Clareth García</b>	<b>USUARIA valle de tenza</b>	Cuidar el estado del vehículo durante el viaje.
<b>E10</b>	<b>Diana Patricia Gonzales</b>	<b>USUARIA Valle de Tenza</b>	No portar objetos que por su volumen, composición u otras causas supongan peligro o incomodidad para los otros viajeros o el vehículo.
<b>E11</b>	<b>Edwin Fabián Romero</b>	<b>USUARIO gran colombiana</b>	No distraer al conductor durante la marcha del vehículo
<b>E12</b>	<b>Dullys Buitrago</b>	<b>SECRETARIA Y DESPACHADOR EMPRESA AUTOBOY</b>	Encargada de realizar las funciones administrativas y de despacho.
<b>E13</b>	<b>Ligia Molano</b>	<b>USUARIO</b>	Persona que utiliza el servicio de transporte intermunicipal y en este caso nos da su opinión.
<b>E14</b>	<b>José Antonio sierra Parada</b>	<b>PROPIETARIO DE BUS Y CONDUCTOR</b>	Brindar el mejor servicio a todos los usuarios satisfaciendo todas las necesidades de los clientes.
<b>E15</b>	<b>Jaime Gómez Gómez</b>	<b>CONDUCTOR EMPRESA COFLONORTE LIBERTADORES</b>	PRESTAR EL MEJOR SERVICIO POSIBLE A LA COMUNIDAD.
<b>E16</b>	<b>Carlos José Díaz</b>	<b>Conductor empresa de transporte Trans/Avella</b>	Presta un correcto y oportuno servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.
<b>E17</b>	<b>Laura Angélica Camargo</b>	<b>Secretaria empresa de transporte transalago</b>	Colaborar con el Gerente General en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa y de la atención del público, efectuando esto durante la jornada de trabajo.
<b>E18</b>	<b>Mayra Alejandra Ávila Rojas</b>	<b>Usuaría cotidiana del servicio de transporte intermunicipal</b>	Utiliza el servicio de transporte con el fin de transportarse de un lugar a otro.
<b>E19</b>	<b>Pablo Camargo Puerto</b>	<b>Concejal con amplia experiencia en el sector del transporte</b>	Asesora a los entes descentralizados de tránsito y transporte con el fin de crear estrategias para su eficaz y eficiente funcionamiento.

<b>E20</b>	<b>Teresa de Jesús Caro G.</b>	<b>Instructora en técnicas de conducción CEA el Sol</b>	Cuenta con conocimientos actualizados en cuanto a la normatividad actual en lo relacionado al transporte.
------------	------------------------------------	---	---

## 5.2. APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI

El método Delphi, es una metodología de investigación multidisciplinar para la realización de pronósticos y predicciones. Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Es un proceso repetitivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos. Con el fin de conocer su opinión frente a la proyección que tiene el sector turístico en Boyacá y determinar el nivel de cualificación que se requiere, agradecemos su colaboración y tiempo requerido para responder las siguientes preguntas, procurando que las respuestas privilegien la realidad.

### TABULACION ENCUESTAS

Aplicación: Muestra de 20 Personas.

1. ¿Cómo usuario del servicio de transporte intermunicipal que lo atrae a primera vista de las empresas transportadoras?

- |                         |    |
|-------------------------|----|
| a) Servicio             | 4  |
| b) Comodidad            | 3  |
| c) Satisfacción         | 2  |
| d) Todas las anteriores | 11 |

**Gráfico 1. Pregunta No. 1 Encuesta**



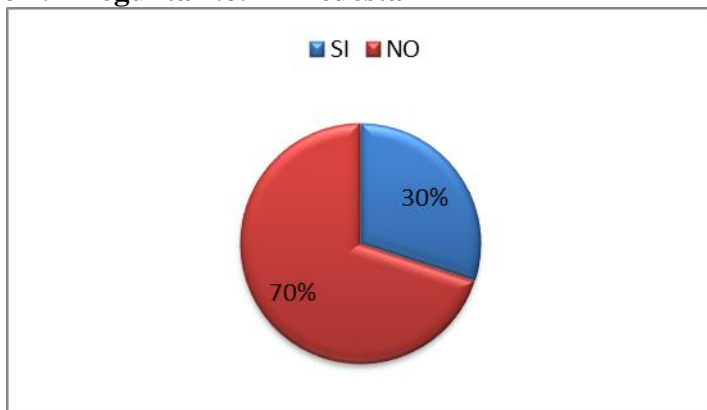
Fuente. Los Autores, 2012

**ANÁLISIS:** De las personas encuestadas el 55% considera que la empresa transportadora los atrae por su servicio, comodidad y satisfacción.

2. ¿Considera que las decisiones que se toman en las empresas transportadoras están fundamentadas en la información que brindan las bases de datos o sistemas de información integrados, basándose fuentes externas como clientes, subcontrataciones y competidores?

- a) Si 6      b) No 14

**Gráfico 2. Pregunta No. 2 Encuesta**



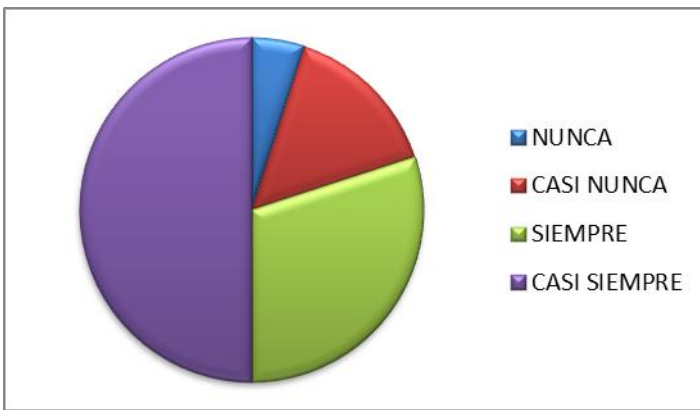
**Fuente. Los Autores, 2012**

**Análisis:** El 70% de las personas encuestadas consideran que las decisiones que toman en las empresas transportadoras están fundamentadas en la información que brindan las bases de datos o sistemas de información integrados.

3. ¿A la hora de realizar algún proceso y/o procedimiento en la empresa se establece una planeación estratégica de forma que se tengan en cuenta los aportes de otros integrantes?

- a) Nunca 1  
b) Casi Nunca 3  
c) Siempre 6  
d) Casi siempre 10

**Gráfico 3. Pregunta No. 3 Encuesta**



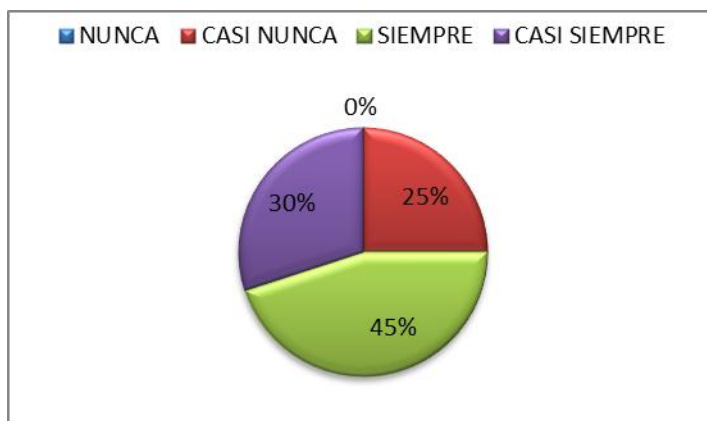
**Fuente. Los Autores, 2012**

**ANÁLISIS:** Según la información obtenida por medio de las encuestas, las personas consideran que en un 7% de los casos nunca se tiene en cuenta a todos los integrantes de la empresa para la planeación estratégica, mientras que el 50% considera necesarios a los integrantes de la organización para hacer dicha planeación.

4. ¿Se realizan en la empresa procesos constantes de capacitación a todos los integrantes de la misma?

- a) Nunca 0
- b) Casi Nunca 5
- c) Siempre 9
- d) Casi siempre 6

**Gráfico 4. Pregunta No. 4 Encuesta**



**Fuente. Los Autores, 2012**

**ANÁLISIS:** Las personas opinaron que siempre se realizan capacitaciones con un porcentaje de 45%.

5. ¿Quién está a cargo de la correcta toma de decisiones en la empresa?

- a) El gerente 14
- b) Los accionistas 5
- c) Los empleados 0
- d) Los usuarios del servicio 1

**Gráfico 5. Pregunta No. 5 Encuesta**



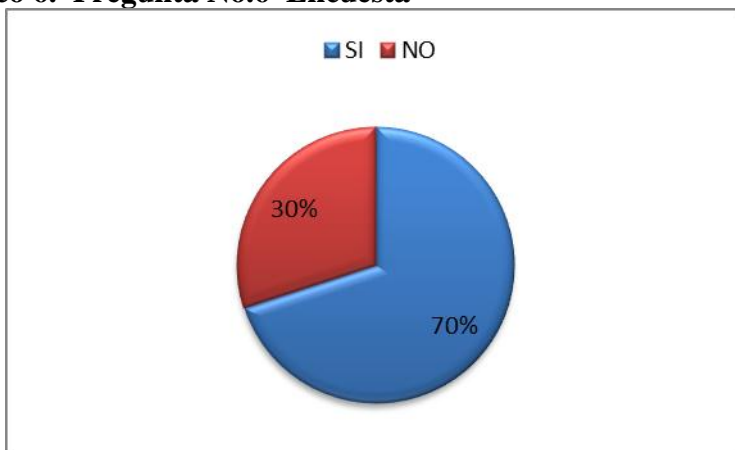
**Fuente. Los Autores, 2012**

**ANÁLISIS:** Teniendo en cuenta las respuestas de la pregunta número 6, el 70% de los encuestados considera que a las empresas les falta algún aspecto de tipo administrativo u organizacional para mejorar.

**6. ¿Considera que a la empresa le falta algún aspecto de tipo administrativo u organizacional para mejorar?**

- a) Si 14
- b) No 6

**Gráfico 6. Pregunta No.6 Encuesta**



**Fuente. Los Autores, 2012**

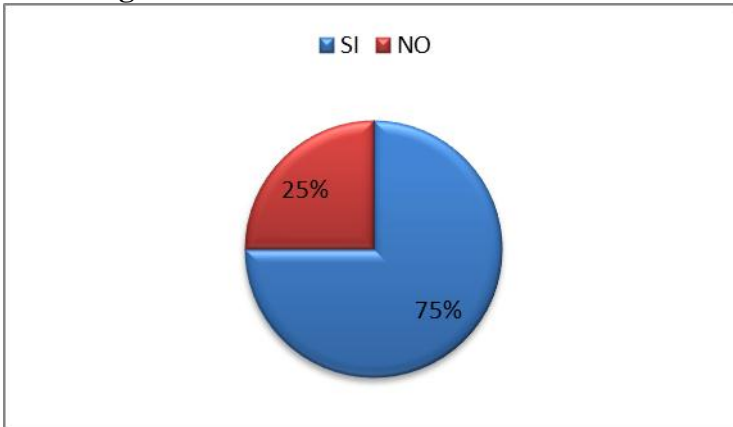


**ANÁLISIS:** Teniendo en cuenta las respuestas de la pregunta número 6, el 70% de los encuestados considera que a las empresas les falta algún aspecto de tipo administrativo u organizacional para mejorar.

7. ¿Existen falencias en algún área de la empresa?

a) Si 15      b) No 5

**Gráfico 7. Pregunta No. 7 Encuesta**



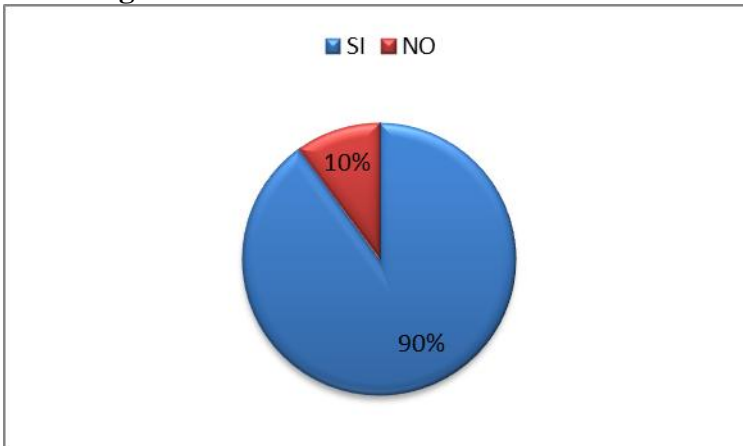
**Fuente. Los Autores, 2012**

**ANÁLISIS:** El 75% de las personas encuestadas considera que existe algún tipo de dificultad o de problema en la administración de las empresas transportadoras.

8. ¿cree que es bueno implementar cambios en las empresas transportadoras intermunicipales?

a) Si 18      b) No 2

**Gráfico 8. Pregunta No. 8 Encuesta**



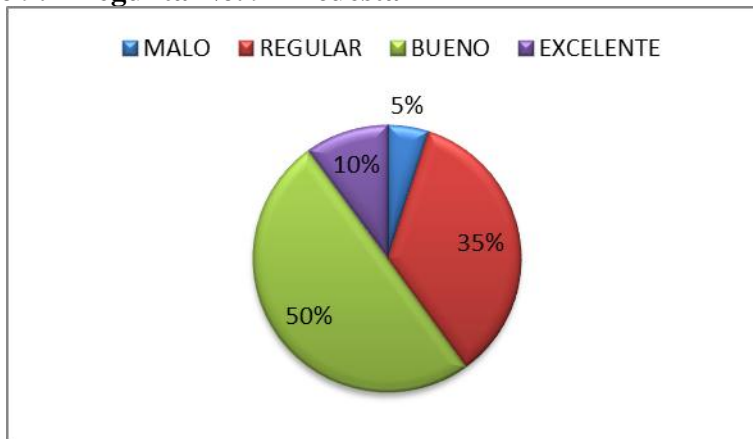
**Fuente. Los Autores, 2012**

**ANÁLISIS:** La mayoría de encuestados coincide en que sería bueno implementar cambios en la empresa tanto interna como externamente, con un 90%.

**9. ¿Cómo califica usted el servicio de transporte intermunicipal?**

- a) Malo 1
- b) Regular 7
- c) Bueno 10
- d) Excelente 2

**Gráfico 9. Pregunta No. 9 Encuesta**



**Fuente. Los Autores, 2012**

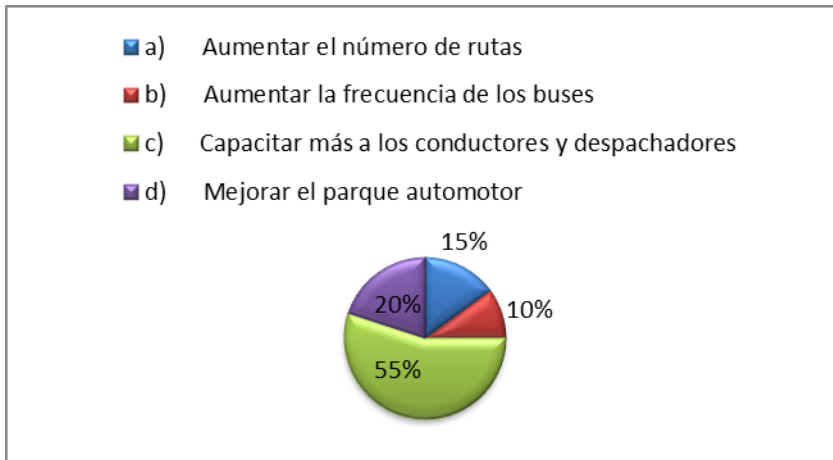
**ANÁLISIS:** El 50% de la población encuestada considera que el servicio de transporte intermunicipal es bueno.

**10. ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el servicio de transporte intermunicipal?**

- a) Aumentar el número de rutas 3
- b) Aumentar la frecuencia de los buses 2

- c) Capacitar más a los conductores y despachadores 11
- d) Mejorar el parque automotor 4

**Gráfico 10. Pregunta No. 10 Encuesta**



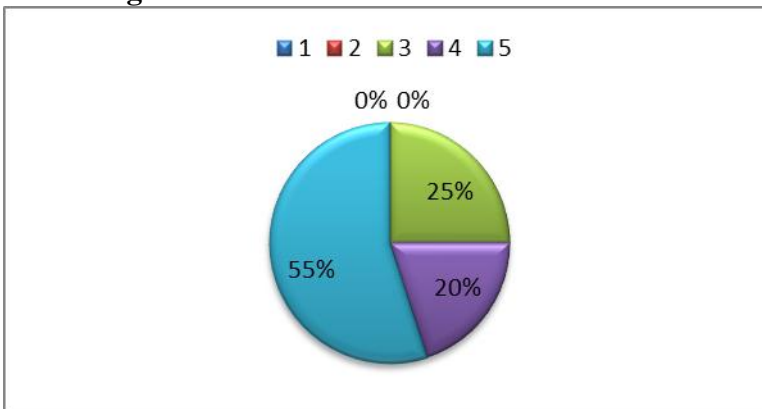
**Fuente. Los Autores, 2012**

**ANÁLISIS:** El capacitar más a los conductores y despachadores con el fin de mejorar la calidad de servicio al cliente es la respuesta más elegida por los encuestados, con un porcentaje de 55%.

**11.** Califique en un rango de 1 a 5 la importancia de que los buses intermunicipales estén acoplado tecnologías nuevas de movilidad y rendimiento con respecto a la demanda. *(TENGA EN CUENTA QUE 1 ES EL MENOR RANGO Y 5 EL MAXIMO)*

1. ○ 2. ○ 3. ○ 5 4. ○ 4 5. ○ 11

**Gráfico11. Pregunta No. 11 Encuesta**



**Fuente. Los Autores, 2012**

**ANÁLISIS:** El esfuerzo que las empresas transportadoras hacen por implementar nuevas tecnologías se ve reflejado en la respuesta satisfactoria de un rango de 5, con un porcentaje de 55%.

**12.** ¿Cree que la calidad y la reputación de la empresa son importantes a la hora de utilizar el servicio?

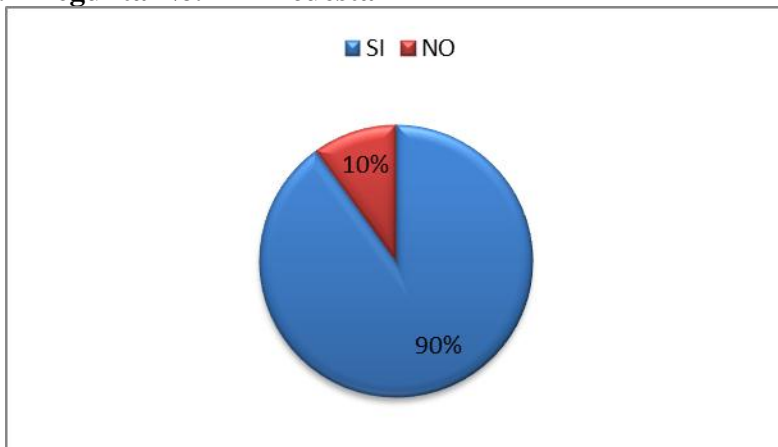
a) Si

184

b) No

2

**Gráfico12. Pregunta No. 12 Encuesta**



**Fuente. Los Autores, 2012**

**ANÁLISIS:** Las personas encuestadas consideran que no es importante la calidad y la reputación de la empresa para utilizar el servicio, con un 5% de negatividad.

**13.** Califique en un rango de 1 a 5 la importancia de implementar en las empresas transportadoras el sistema GPS para conocer la hora de salida y llegada a los terminales de cada uno buses. (TENGA EN CUENTA QUE 1 ES EL MENOR RANGO Y 5 EL MAXIMO)

1. ○

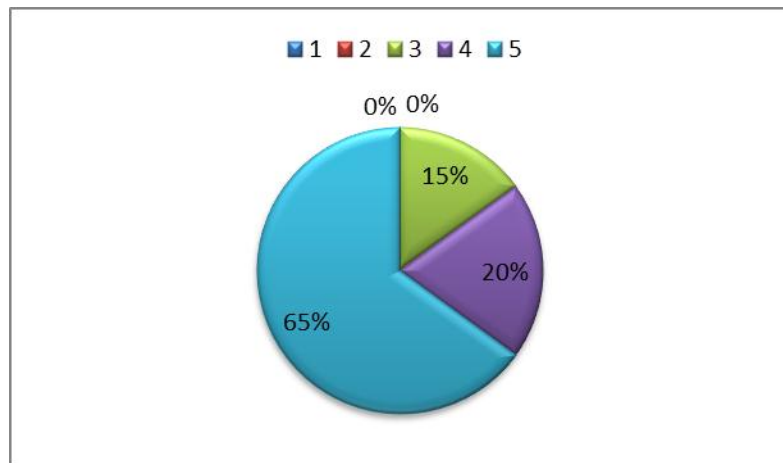
2. ○

3. ○ 3

4. ○ 4

5. ○ 13

**Gráfico13. Pregunta No. 13 Encuesta**



**Fuente. Los Autores, 2012**

**ANÁLISIS:** El 65 % de los encuestados opina que es importante implementar un sistema de GPS satelital con el fin de tener un mejor control del parque automotor.

## **6. FUENTES SECUNDARIAS**

Algunos tipos de fuentes secundarias utilizadas fueron:

Fuentes secundarias, para esta información se acudirá a fuentes bibliográficas, internet, documentos, publicaciones, tesis del tema objeto de estudio y Software Micmac, Mactor.

### **6.1 ESTADO DEL ARTE**

La llegada de españoles y portugueses a lo largo de casi toda América, produjo grandes cambios en los medios de transporte en el continente. Cuando apenas terminaba el renacimiento, el principal medio tecnológico para el transporte fue la carabela, primera nave capaz de salir de los mares para entrar a los océanos, lo que hizo posible esta conquista y las grandes colonizaciones a partir del siglo XVI.

Además, del encuentro con Europa, América recibe el aporte del caballo y del buey, medios definitivos para el transporte de arriería, tan fundamental desde la colonia hasta principios del siglo XX. Las culturas americanas más evolucionadas, estaban en México y Perú, y no poseían energía de tracción animal comparable a la aportada por el europeo, razón por la cual la rueda se utilizaba básicamente en los usos para hilar de los indígenas.

Los incas poseían un eficiente sistema de caminos y calzadas adoquinadas con piedras a lo largo y ancho de su imperio, que se extendían desde Córdoba (Argentina) hasta Quito. Realizaban transporte de carga a lomo de llama. En Colombia, por la red de caminos andinos los pueblos indígenas trasladaban personas, bienes y mercancías a pie y en la espalda, utilizando extensos caminos, puentes de cuerdas y canoas o balsas de madera; en Colombia, solamente los Muiscas del altiplano cundiboyacense alcanzaron a desarrollar un mercado, mientras en otros escenarios las tribus que intercambiaron productos recurrieron al trueque de bienes y mercancías.

El río Magdalena, la principal arteria fluvial del país, se convirtió en la principal ruta del comercio americano y en la puerta de entrada al nuevo mundo, lo que se suma a su importancia dentro de la historia social y cultural de Colombia. La revolución en el transporte expresada en ferrocarriles y barcos de vapor, se inicia en el país con el ferrocarril de Panamá, el primero en Colombia y cuya construcción se remonta a 1828, y con la navegación a vapor por el Magdalena, autorizada en 1823, y que tarda hasta la década de los años 30 para lograr algunos méritos, aunque su regularización sólo se presentará en la década de 1880, cuando los ferrocarriles empalmen las zonas de montaña con un medio fluvial en el Magdalena, que emplee naves de tamaño más adecuado y dotadas de mejores desarrollos tecnológicos. Así se generará un flujo de carga hacia y desde los mares, desde las zonas manufactureras, centros poblados de relevancia y zonas agrícolas exportadoras.

Luego, se da el advenimiento de los ferrocarriles de la segunda mitad del siglo XIX, como el Ferrocarril de Antioquia de 1875 obra del cubano Francisco Javier Cisneros. El Ferrocarril del Pacifico, que también emprende Cisneros en 1884, llega a Cali en 1915; este ferrocarril sólo se empalma con el

Ferrocarril de Antioquia en 1941. El Ferrocarril (FFCC) de la Sabana que permitirá unir a Bogotá con el río Magdalena en Puerto Salgar y Girardot, se inicia en 1882 y llega a Facatativá en 1889. Esta es obra de los colombianos Indalecio Liévano y Juan Nepomuceno González Vásquez. Mientras en 1907 el FFCC de Cundinamarca llega al Magdalena con los FFCC de La Dorada y Girardot, es en la década de 1920 que sobresalen los FFCC Cafeteros, cuyo impacto por el poblamiento e industrialización del occidente Colombiano resulta comparable al del Canal de Panamá, construido en 1914.

La década de los 20 también fue la época de cables aéreos y de la explosión de la navegación en vapores por el Magdalena. El cable aéreo Manizales-Mariquita construido en 1922 y de 72,6 km de longitud, desaloja el transporte de arriería; pero luego de 40 años de funcionamiento cerrará por los efectos de la competencia de la carretera por Fresno, construida en 1938 y mejorada en la década de 1950.

A partir de la crisis económica causada por la recesión del año 1929, se decide fomentar la explosión del transporte carretero, entre cabeceras urbanas. Este nuevo medio en Colombia, facilita trasladar los beneficios del café, a la economía del campo: además del puesto de salud, el acueducto, la electricidad y la escuela, se abren las vías rurales para el Willys y la “Chiva”. A diferencia del avance del transporte marítimo, el transporte terrestre se desarrollo más lento, durante siglos los medios tradicionales de transporte, restringidos a montar sobre animales, carros y especies de trineos tirados por animales, raramente excedían de un promedio de 16 Km/h. El transporte terrestre mejoró poco hasta 1820, año en el que el ingeniero británico George Stephenson adaptó un motor de vapor a una locomotora e inició, entre Stockton y Darlington, en Inglaterra, el primer ferrocarril de vapor.

El transporte terrestre en general ha ido teniendo cambios notables, es a si como el transporte intermunicipal desde sus inicios ha ido evolucionando poco a poco, igualmente las vías han ido mejorando lo cual facilita y permite realizar los trayectos en menos tiempo. La implementación de la construcción de nuevas vías en Colombia trajo una serie de adecuaciones a nivel de infraestructura, calidad de vida y ordenamiento de las rutas de transporte urbano colectivo, individual y particular, e inclusive, el desarrollo de líneas de acción entre los empresarios del transporte, la autoridad de tránsito y transporte y la autoridad ambiental. En el ámbito del transporte intermunicipal, actualmente se cuenta con una gran cantidad de empresas con una variedad de vehículos llamados buses, busetas, microbuses o colectivos de acuerdo a su carrocería y capacidad que puede ir desde 10 hasta 44 persona. Son medios de transportes que brindan comodidad a sus viajeros, ofrecen precios cómodos y variedad de horarios entre un municipio y otro, lo cual permite a los usuarios elegir su horario de preferencia y la ruta por la que desean viajar. Además se cuenta con servicio de baño dentro del bus, igualmente se cuenta con televisión lo cual brinda mayor comodidad y relajación para el pasajero.

De igual manera como ya se menciona, el sistema de carreteras comenzó a mejorar notablemente en toda Latinoamérica a partir de 1930, siendo en la actualidad aceptable en muchos casos, siendo Argentina, Brasil y México los países con mayor cantidad de kilómetros de carreteras mejoradas y asfaltadas. Sin embargo, las carreteras sudamericanas de las zonas tropical y subtropical sufren de forma muy acusada las inclemencias climáticas, lo cual hace muy costoso su mantenimiento y muchas veces inútil e intransitable su asfaltado durante algunas épocas del año debido a las lluvias torrenciales. A esto, en algunos casos, hay que añadir cierta desidia planificadora.

Para el año 2015 el servicio de transporte intermunicipal, será enfocado totalmente a la satisfacción total de los usuarios de dicho servicio, basados en la comodidad, calidad y cambios tecnológicos amigables con el medio ambiente. En concordancia se puede decir que la movilidad de transporte intermunicipal cambiará en la medida que los entornos tanto urbanos como rurales se vayan

transformando para adaptarse a los cambios futuros. Es por ello que en el futuro, todos los escenarios suponen un crecimiento continuo del volumen de transporte que superan las mejoras en la eficiencia de combustible renovables en el transporte terrestre, las estimaciones más optimistas asumen que un máximo del 25% de energías renovables se podría lograr.

Ahora bien en el contexto internacional sector de los transportes por autobús y autocar debe garantizar servicios eficientes y de calidad: mejora del confort de los pasajeros, derecho a la información sobre las tarifas, las cláusulas contractuales, la tramitación de las reclamaciones, los mecanismos de resolución de litigios, vehículos mejor adaptados al transporte de personas con movilidad reducida, etc. En términos de seguridad vial, cabe constatar la normativa comunitaria en materia de permiso de conducción junto con los avances tecnológicos y los vehículos cada vez más seguros. Esta evolución es esencial para el sector de los transportes por autocar y autobús.

Se está realizando un proceso de integración con las autoridades de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Con los Ministros de Transportes, Comunicaciones y Obras Públicas de América del Sur.

Durante el intercambio de ideas para acordar los términos del Reglamento que fue aprobado por la Resolución 4 (I-E) adoptada en esa Reunión, junto con la denominación oficial del Foro-, hubo consenso de los participantes acerca de los fundamentos, los principios y el ámbito de competencia de la Conferencia de Ministros del Cono Sur, así como respecto a sus relaciones con los otros foros subregionales mencionados.

En tal sentido se definió a la Conferencia de Ministros de América del Sur como una instancia resolutoria, donde serían abordados los temas estratégicos del transporte, dentro del creciente intercambio comercial y turístico regional y del entorno de un mercado internacional en acelerado cambio y creciente competitividad.

## **6.2 TENDENCIAS MUNDIALES**

Respecto a la movilidad intermunicipal de trabajadores, estudiantes y turistas es posible esperar dos tendencias contrapuestas, la primera, que en las grandes ciudades donde existe alta densidad poblacional y altos niveles de tráfico urbano y rural, disminuya el uso de vehículos particulares y se incremente la demanda de transporte público, específicamente a nivel intermunicipal. Esta primera tendencia viene impulsada por el incremento en términos de coste/comodidad para las personas que se desplazan de una ciudad a otra. A pesar de que se espera que el tránsito vehicular pueda ser mejorado por la vía de infraestructuras viales inteligentes que proporcionen en tiempo real información sobre tráfico y rutas de circulación óptimas, el colapso de las infraestructuras viarias puede ser inminente si el parque automotor continua creciendo en la misma medida, por tanto, las formas de transporte público intermunicipal, tenderán a sustituir el uso de los vehículos particulares, en el caso de los coches a fin de evitar largas esperas y problemas de aparcamiento.

Por otro lado, las políticas de movilidad y transporte están siendo orientadas a restringir y desincentivar el uso de vehículos particulares para acceder a ciertas zonas urbanas con la idea de reducir principalmente la emisión de gases y el consumo energético.

La segunda tendencia surge en contraposición a la anterior y viene determinada por el proceso de suburbanización. En la medida que aumente este fenómeno y las personas tengan que desplazarse desde las zonas periféricas de las grandes ciudades a los centros urbanos o viceversa, se dará un incremento en el consumo de transporte privado.

Capacidad del transporte Latinoamericano: la industria del transporte intermunicipal en América Latina se ha adaptado bien a los desafíos del mercado, aunque bajo un modelo de evolución reactiva y no pro-activa. Pese a ello, existen oportunidades de crecimiento para el sector si se avanza en su empresarización y se invierte en la formación de capital humano, ya que actualmente las empresas transportadoras intermunicipales no invierten lo suficiente y los gobiernos no han articulado aún políticas sectoriales efectivas en este sentido.

### **Chile:**

- Aunque legalmente se establece el derecho a formación continua, no existen políticas integrales específicas para el sector que fomenten la capacitación de los recursos humanos.
- Aunque tienen una percepción positiva de la relación entre formación y productividad, existe una subutilización de los recursos para la formación por parte de los transportistas.
- No hay información acerca de las actividades de formación técnica y capacitación, formales o informales, en Chile, por lo que no se puede dimensionar ni medir el impacto de los pocos esfuerzos realizados.

### **Argentina:**

- Existen políticas de capacitación y exigencias mínimas de formación para los transportistas a nivel de gobierno central. (Programa R.U.T.A.) Muy difíciles de implementar a nivel de sus gobiernos federales.
- Ausencia de un criterio de desarrollo estratégico para las políticas.
- Empresarios del sector divididos en un primer grupo consciente del valor estratégico del capital humano y un subgrupo informal marginado de la cadena de desarrollo de habilidades.
- Falta de información estadística.
- Ausencia de políticas para la conducción de cargas peligrosas.

### **Paraguay:**

- Sector muy dinámico de la economía Paraguaya, sin embargo no hay cifras ni indicadores de percepción del impacto de la capacitación en la productividad.
- Escaso nivel de exigencias normativas.
- Existe formalmente preocupación de parte de la autoridad en temas operativos, cuidado del medio y empresariales, pero no hay planes concretos.
- Falta equiparar los criterios dentro de la administración pública y establecer mecanismos de formalización de la actividad transportadora para garantizar niveles mínimos de eficiencia, seguridad y cuidado medioambiental.



## Colombia:

- Tiene políticas públicas e institucionalidad dedicada exclusivamente y con una alta efectividad e impacto.
- Plan nacional de formación y capacitación (“*Política de Competitividad y de Logística*”)
- La mayoría son muy nuevas y todavía no hay información. La política está especialmente orientada a informar y capacitar a los transportistas en temas normativos, en medio de una legislación muy cambiante.
- Faltaría aplicar la experiencia hasta la fecha a establecer otras áreas para la formación (eficiencia energética, seguridad operativa, cuidado del medio ambiente)

## 7. METODO MICMAC

El método ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz, que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales del sistema estudiado con la ayuda de cuadros y gráficos, que permiten la modelización del problema a abordar.

### 7.1. TOMA DE DATOS

#### 7.1.1. Toma descripción de variables

**Cuadro 1. Descripción de Variables**

N°	Long label	Short label	Description
1	<b>TENDENCIAS FUTURAS DEL TRANSPORTE</b>	<b>TENFUTRA</b>	Potencial a desarrollar en determinado tiempo en el sector transportador.
2	<b>TIPOS DE TRANSPORTE</b>	<b>TIPTRANS</b>	Diversas ramificaciones con las que se identifica las actividades desarrolladas en el sector transportador.
3	<b>MANO DE OBRA CALIFICADA</b>	<b>MOBRACAL</b>	Personal capacitado y con los perfiles indicados para los cargos en las empresas transportadoras.
4	<b>OFERTA DE EMPRESAS TRANSPORTADORAS</b>	<b>OFEMPTRAS</b>	Cantidad de empresas en el área de transporte que ofrecen el servicio.
5	<b>MANEJO DEL IDIOMA</b>	<b>MAIDIOMA</b>	Grado de bilingüismo de los clientes internos.
6	<b>SENSIBILIZACION</b>	<b>SENSIBIL</b>	Generación de cultura en el

			servicio de transporte.
7	<b>PROBLEMATICAS DEL SECTOR</b>	<b>PRSECTOR</b>	Deficiencias que no permiten el desarrollo del sector transportador.
8	<b>PERFIL LABORAL</b>	<b>PERFILAB</b>	Campos o áreas de desempeño de los profesionales en el área de transporte.
9	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>PLAMEJOR</b>	Áreas débiles que se identifican en aras de mejorar el servicio de transporte.
10	<b>ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>	<b>ALIESTRA</b>	Asociación entre diferentes entidades con el objeto de desarrollar proyectos que favorezcan el desarrollo del servicio de transporte.
11	<b>TRAYECTORIA DEL MERCADO</b>	<b>TRAMERCA</b>	Tiempo de antigüedad prestando con calidad, eficacia y eficiencia el servicio de transporte.
12	<b>PARQUE AUTOMOTOR</b>	<b>PARAUTOM</b>	Condiciones del parque automotor de las empresas transportadoras.
13	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>FINANCIA</b>	Capacidad de endeudamiento para la adquisición de activos.
14	<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	<b>CALSERVI</b>	Actitud positiva, amable y eficaz por parte del cliente interno que satisfaga a los clientes externos.
15	<b>CAPACITACION</b>	<b>CAPACITA</b>	Realizar periódicamente capacitaciones que mejoren el bienestar de sus trabajadores y contribuyan al fortalecimiento de sus conocimientos en pro del bienestar de los usuarios.
16	<b>PROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>	Implementación de sistemas de calidad en el proceso de prestación de servicio en el transporte.
17	<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>	<b>IMACORPO</b>	Proyectar una imagen llamativa de acuerdo con las normas establecidas que contribuyan con una mejor proyección en el futuro.
18	<b>COMUNICACION</b>	<b>COMUNICA</b>	Fomentar los medios de comunicación que mantengan las buenas relaciones entre cliente interno y externo.
19	<b>PENETRACION DE NUEVOS MERCADOS</b>	<b>PNUEMER</b>	Implementar recursos en investigación de nuevos mercados que fortalezcan el

			crecimiento de las empresas transportadoras intermunicipales.
20	TENDENCIA DE DEMANDA DE USUARIOS DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL	DUTRAINT	Análisis de tendencias de crecimiento de demanda de usuarios en el sector transportador en el país.
21	APORTE DEL SECTOR TRANSPORTADOR AL DESARROLLO DEL PAIS	ASTRADPA	Contribución económica generada por el sector transportador al desarrollo general del país.
22	NORMATIVIDAD MINISTERIO DE TRANSPORTE	NOMINTR A	Normatividad que regula y busca el desarrollo del sector transportador.
23	INFRAESTRUCTURA VIAL	INFRVIAL	Calidad de la malla vial con la que cuenta el país.
24	COMPETIDORES	COMPETID	Análisis de la competencia.
25	RELACION CON ASEGURADORAS	RELASEGU	Minimizando el nivel de riesgo en distintos aspectos.
26	EMPLEO	EMPLEO	Número de empleos que genera el transporte intermunicipal

Fuente. Los Autores, 2012

7.1.2. Matriz de Influencias Directas MID: En esta matriz se califica el grado de influencia que tienen las variables entre si, según Débil, media, fuerte, Potencial o sin influencia.

Matriz 1. Influencias Directas MID

	1: TENFUTRA	2: TIPTRANS	3: MOBRACAL	4: OFEMPTRA	5: MAIDIOMA	6: SENSIBIL	7: PSECTOR	8: PERFILAB	9: PLAMEJOR	10: ALESTRA	11: TRAMERCA	12: PARAUTOM	13: FINANCA	14: CALSERVI	15: CAPACITA	16: PROCESOS	17: IMACORPO	18: COMUNICA	19: PNUEMERC	20: DUTRAINT	21: ASTRADPA	22: NOMINTRA	23: INFRVIAL	24: COMPETID	25: RELASEGU	26: EMPLEO
1: TENFUTRA	1	2	4	1	2	2	2	1	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
2: TIPTRANS	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3: MOBRACAL	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4: OFEMPTRA	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5: MAIDIOMA	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6: SENSIBIL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7: PSECTOR	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8: PERFILAB	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9: PLAMEJOR	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10: ALESTRA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11: TRAMERCA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12: PARAUTOM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13: FINANCA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14: CALSERVI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15: CAPACITA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16: PROCESOS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17: IMACORPO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18: COMUNICA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19: PNUEMERC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20: DUTRAINT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21: ASTRADPA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22: NOMINTRA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23: INFRVIAL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24: COMPETID	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25: RELASEGU	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26: EMPLEO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

© UNESP-PTA/UNICAMP

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales.

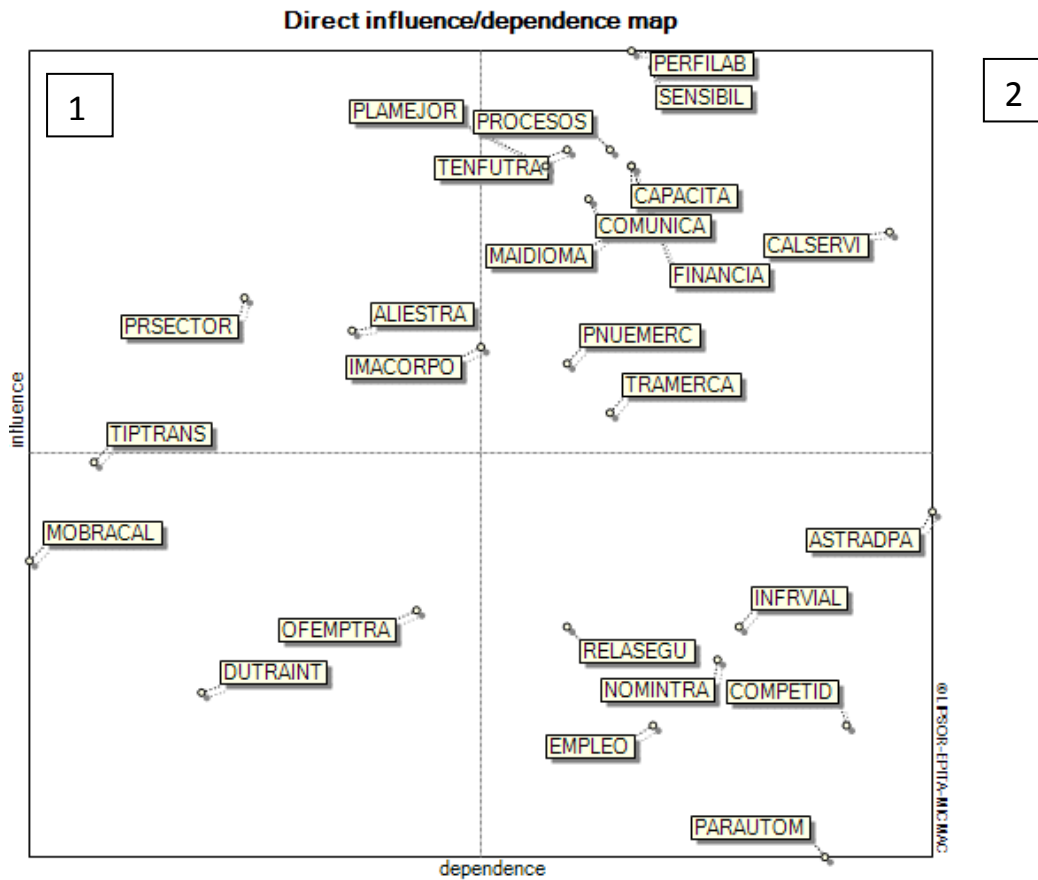
- 0: Sin influencia
- 1: Débil
- 2: Media
- 3: Fuerte
- P: Potencial

Análisis: En la anterior matriz se observa un pequeño resumen el cual agrupa a cada una de las 26 variables de estudio dentro del desarrollo esquematizado del proyecto “Plan prospectivo para el mejoramiento del servicio de las empresas transportadoras intermunicipales al año 2015”, con el fin de analizar el grado de influencia entre cada una de ellas.

## 7.2. VISUALIZACION DE RESULTADOS

### 7.2.1. Plano de influencias dependientes – directas

#### Plano 1. Influencias dependientes-directas

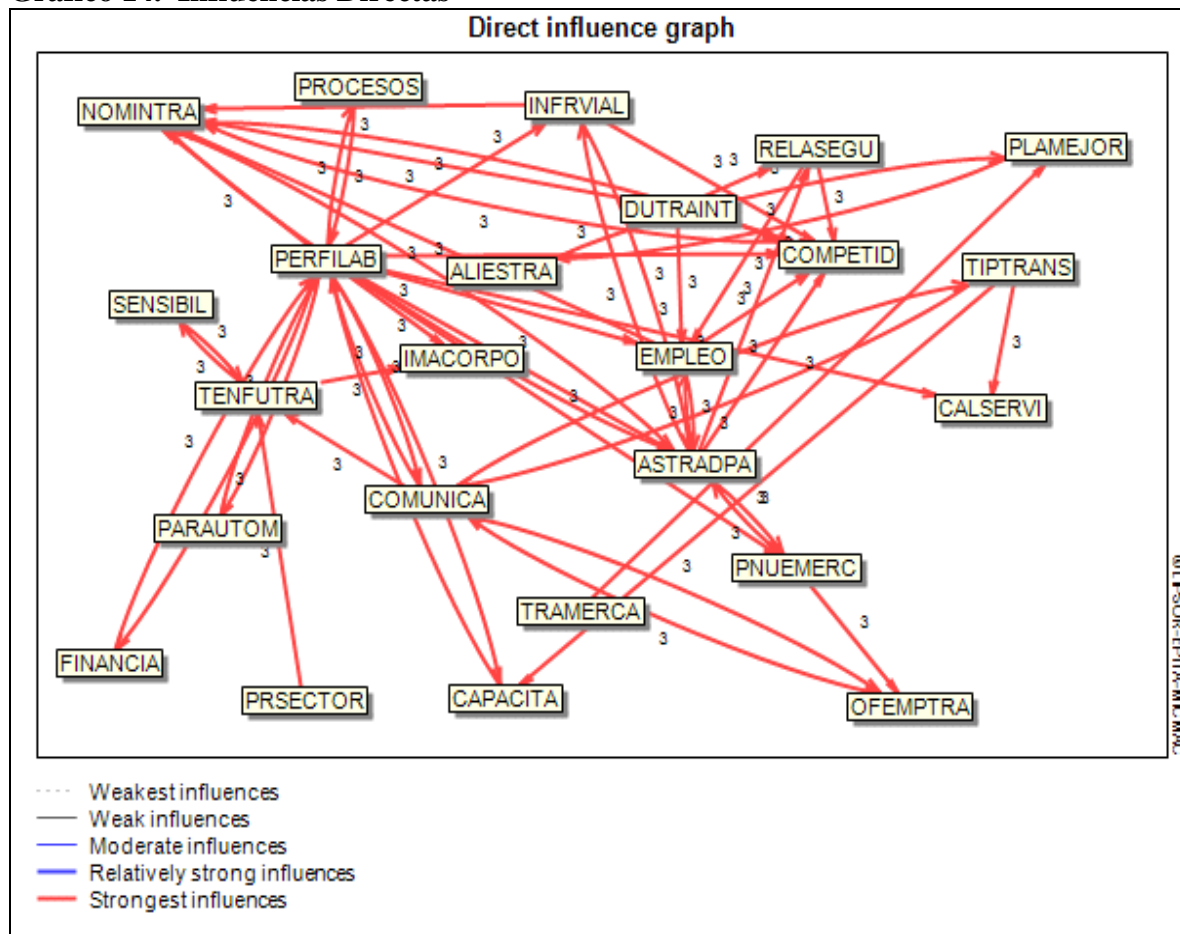


**Análisis:** En este plano se encuentran distribuidas las variables según su grado de dependencia e influencia. Cuadrante N<sup>o</sup> 1 de entrada, allí encontramos plan de mejoramiento, imagen corporativa,

alianzas estratégicas, tipos de transporte y problemáticas del sector. Cuadrante N° 2 de enlace, allí encontramos relación entre variables claves para nuestro proyecto, las cuales se desarrollan dentro de un análisis muy influyente y muy dependiente, dentro de las cuales podemos identificar: perfil laboral, sensibilidad, procesos, capacitación, financiación, tendencias futuras, comunicación, calidad de servicio, trayectoria del mercado, manejo del idioma y penetración de nuevos mercados. Cuadrante N° 3 de Resultado, las cuales son más influyentes y menos dependientes para nuestro proyecto mano de obra calificada, oferta de empresas transportadoras, tendencia de demanda futuras del transporte y por ultimo el Cuadrante N° 4 excluidas, las cuales se caracterizan por ser de poca influencia, entre ellas tenemos infraestructura vial, empleo, competitividad, parque automotor y aporte del sector transportador al desarrollo del país, estas variables no son tan decisivas a la hora de implementar el proyecto y no dan ventajas competitivas, ya que se caracterizan por ser inestables e inciertas.

**7.2.2. Gráfico de influencias directas:** Este gráfico representa la relación de influencias directas entre variables. Las uniones correspondientes a los valores de la matriz MID.

**Gráfico 14. Influencias Directas**

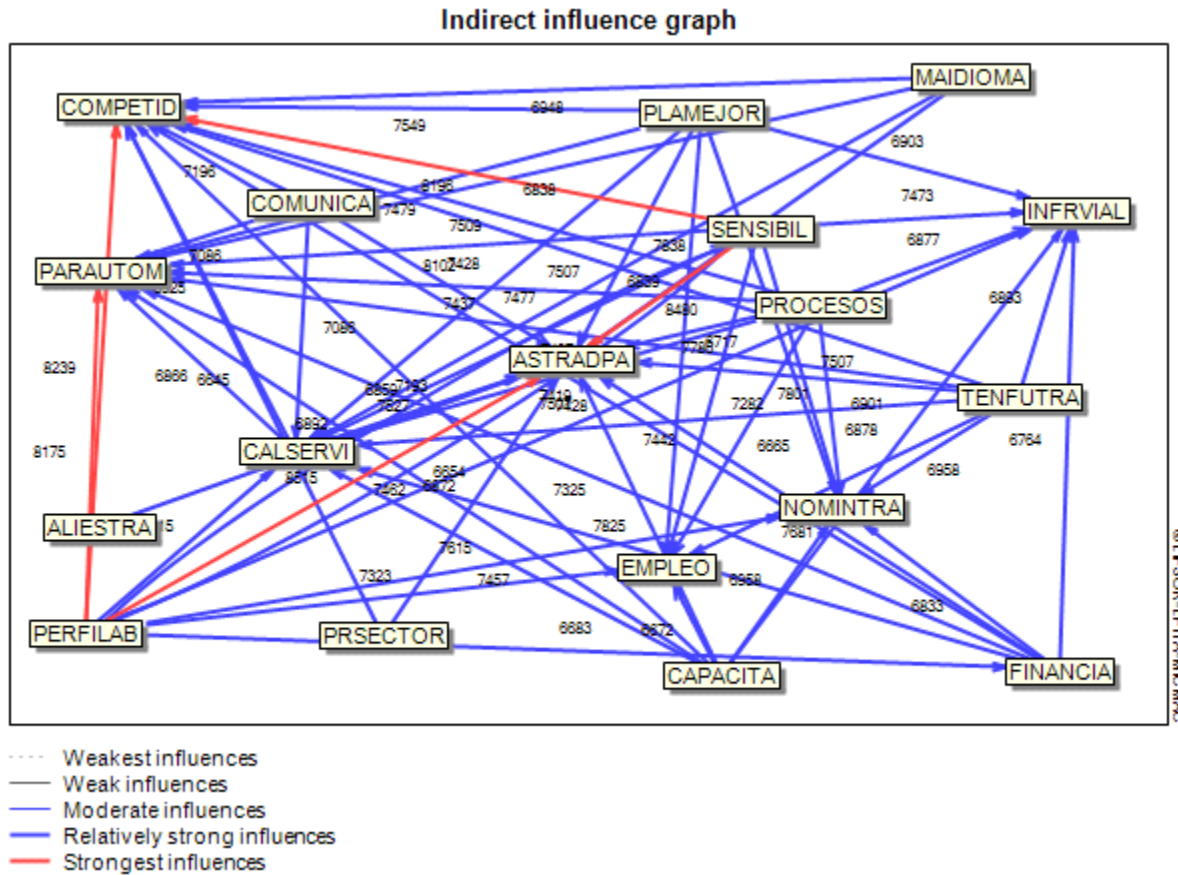


**Fuente. Método Micmac de la Lipsor**

**Análisis:** Dentro del grafico de influencias directas se puede determinar que las variables de Perfil Laboral, parque automotor, plan de mejoramiento son los factores más influyente, ya que toda empresa transportadora debe contar con un buen parque automotor, debe estar en continuo mejoramiento y para ello debe contar con un plan y por supuesto para su buen funcionamiento debe contar con el personal idóneo.

**7.2.3. Gráfico de influencias indirectas:** Este gráfico representa la relación influencias indirectas entre variables.

**Gráfico 15. Influencias Dependencias Indirectas**



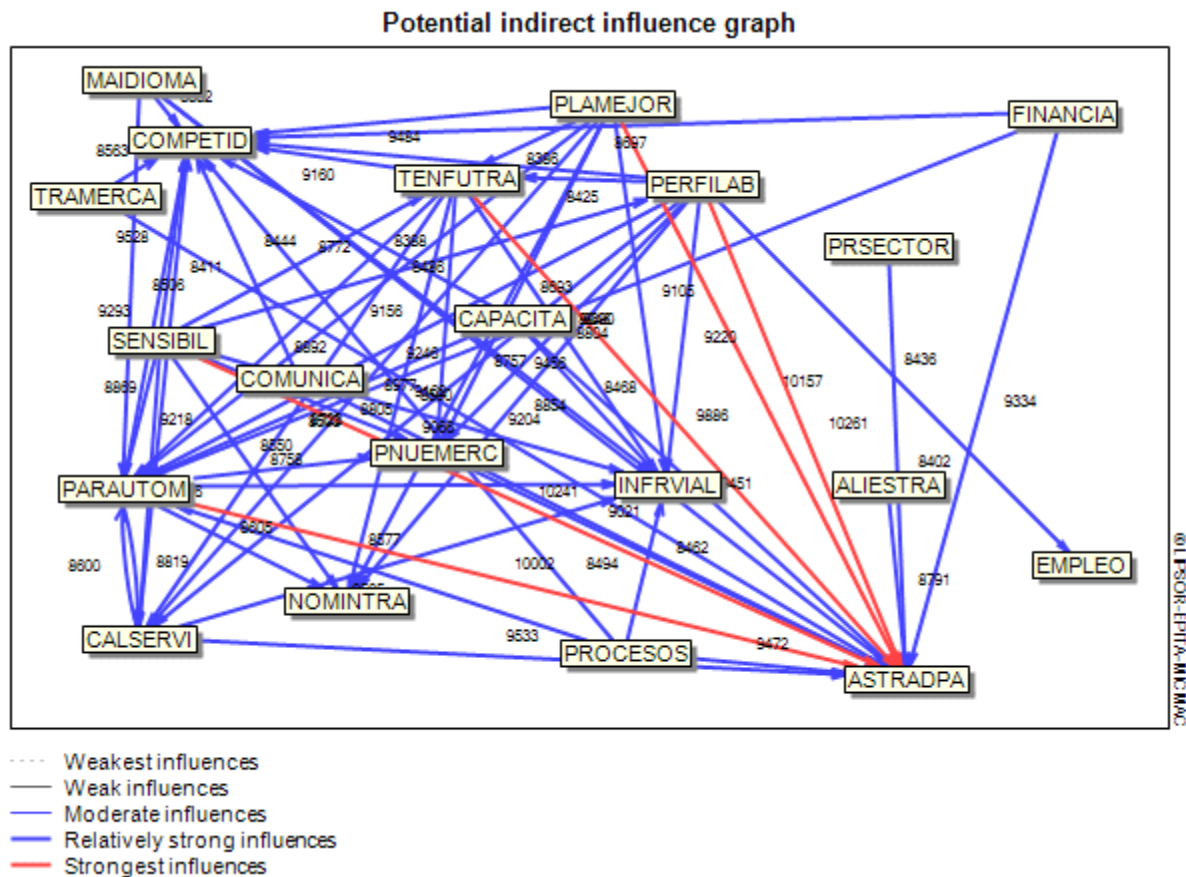
**Fuente. Método Micmac de la Lipsor**

**Análisis:** De acuerdo al gráfico se manifiesta las influencias más importantes de dependencias indirectas son:

- ✓ Perfil laboral
- ✓ Parque automotor
- ✓ Competitividad
- ✓ Alianzas Estratégicas

**7.2.4. Gráfico de influencias indirectas potenciales:** Este gráfico representa la relación influencias indirectas potenciales entre variables.

**Gráfico 16. Influencias Dependencias Indirectas**



**Fuente. Método Micmac de la Lipsor**

**Análisis:** De acuerdo al gráfico de influencias indirectas potenciales más importante y destacadas es son:

- ✓ Perfil Laboral
- ✓ Parque automotor
- ✓ Tendencias futuras de transporte
- ✓ Plan de mejoramiento
- ✓ Sensibilidad

## 8. MÉTODO MACTOR - JUEGO DE ACTORES

Este método trata de establecer una perspectiva desde los métodos de:

- ✓ Actores
- ✓ Matriz de Alianzas
- ✓ Conflictos
- ✓ Tácticas
- ✓ Objetivos
- ✓ Recomendaciones



Fue creado como una herramienta analítica la cual proporciona una mejor información con sus debidas tablas estratégicas de actores adecuadas para las entrevistas de actores y objetivos.

El método Mactor establece perspectivas acerca de escenarios reales, potenciales, futuros, circunstancias, relaciones y contenidos. También sirve para analizar las diferentes estrategias de los actores como lo son:

**El análisis matricial**, este estudia los retos, fuerzas, posiciones, objetivos, convergencias, jerarquías, divergencias, conflictos y alianzas de los actores los cuales están implicados en los sistemas estratégicos. Esto conlleva que durante su ejecución permita recomendar estrategias altamente calificadas.

- ✓ El análisis del método de Mactor con respecto a los movimientos de los actores comprende seis etapas:
- ✓ Descubrir planes, proyectos y motivaciones de los diferentes actores “se debe elaborar una tabla cuyo nombre es estrategia de los actores”.
- ✓ Igualar los propósitos e intenciones con sus desafíos estratégicos asociada con los primeros campos.
- ✓ Identificar a cada actor con sus respectivas analogías y sus diferencias.
- ✓ Aprobar sus objetivos y valorar sus posibles maniobras con relación a sus prioridades según sus estrategias referentes a prospectiva.
- ✓ Aprender las relaciones de poder y hacer recomendaciones estratégicas para cada uno de los actores de acuerdo con sus ventajas y su medio de recursos.
- ✓ Ejecutar preguntas clave sobre el futuro, es decir, expresar hipótesis sobre las tendencias de los eventos y discontinuidades que caracterizarán las relaciones de poder entre los actores. Finalmente se realizarán los espacios claves de acuerdo a las respuestas dadas.

## 8.1. TOMA DE DATOS

### 8.1.1. Cuadro descripción de actores

**Cuadro 2. Descripción de Actores**

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	MINISTERIO DE TRANSPORTE	MINTRANS	Diseño de actividades encaminadas a las empresas del sector transporte para que orienten sus procesos en el mejoramiento de los medios de transporte para los ciudadanos.
2	MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL	MINPROSO	Brinda asistencia social al personal de la empresa.
3	SECRETARIA DE	SECHACIE	Supervisa el cumplimiento por parte de las empresas



	<b>HACIENDA</b>		con respecto a pago de impuestos industria y comercio en pro del funcionamiento general de la empresa.
<b>4</b>	<b>DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES</b>	<b>DIAN</b>	Se encarga de recepcionar, recaudar, controlar y administrar los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional, IVA, los derechos de aduana, y demás impuestos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado.
<b>5</b>	<b>ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS</b>	<b>ACOPI</b>	Integración de pequeña, mediana y grandes empresas en pro de la búsqueda de estrategias de mejoramiento en las empresas del sector.
<b>6</b>	<b>CLIENTES INTERNOS</b>	<b>CLINTERN</b>	Trabajan unidos en pro de satisfacer las necesidades del cliente externo y en beneficio de la misma empresa.
<b>7</b>	<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>CLIXTER</b>	Buscan satisfacción de sus necesidades a través de la calidad, puntualidad y buen servicio.
<b>8</b>	<b>CAMARA DE COMERCIO</b>	<b>CAMCOMER</b>	Gestiona y registra las empresas.
<b>9</b>	<b>ALCALDIAS</b>	<b>ALCALDIA</b>	Administrar eficientemente los recursos, buscando el beneficio y la reciprocidad del beneficio de la comunidad para el desarrollo de su Municipio.
<b>10</b>	<b>SECRETARIA DE TRANSITO</b>	<b>SECTRANS</b>	Regular, prevenir, sancionar y asistir técnicamente el tránsito y el transporte de los usuarios de las vías públicas o privadas abiertas al público en el municipio.
<b>11</b>	<b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICA</b>	<b>DANE</b>	Garantiza la producción, la disponibilidad y calidad de la información estadística estratégica.
<b>12</b>	<b>ESTADO</b>	<b>ESTADO</b>	Promueve la rendición de las cuentas y fomenta la participación de la empresa en el diseño de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
<b>13</b>	<b>INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION</b>	<b>ICONTEC</b>	Fomenta la normalización técnica, la evaluación de la conformidad y la gestión de la calidad para las empresas.
<b>14</b>	<b>SOCIOS-PROPIETARIOS</b>	<b>SOCIOS</b>	Aportan el capital necesario, para el crecimiento de su empresa.
<b>15</b>	<b>SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE</b>	<b>SENA</b>	Capacita a los clientes internos de las empresas transportadoras para que estén a la vanguardia.

Fuente. Los Autores, 2012

### 8.1.2. Cuadro descripción objetivo de los actores

**Cuadro 3. Descripción Objetivo de los Actores**

<b>ITEM</b>	<b>NOMBRE LARGO</b>	<b>NOMBRE CORTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>O1</b>	<b>REGLAMENTAR Y FORMULAR</b>	<b>REGFORMU</b>	Formular y adoptar políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica en materia de transporte, tránsito e infraestructura de los modos de transporte carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo.
<b>O2</b>	<b>PROTEGER Y VIGILAR</b>	<b>PROTVIGI</b>	Determina normas y directrices en cuanto al aseguramiento de la población a través de los regímenes obligatorios de pensión y de salud. Es el ente encargado de llevar a cabo las políticas públicas de salud, salud pública, y promoción social en salud, en todas sus fases (formulación, ejecución y evaluación), además de contribuir a la formulación de políticas pensionales, beneficios económicos y riesgos profesionales.
<b>O3</b>	<b>SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTOS EN PRO DEL FUNCIONAMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.</b>	<b>SUPERVISAR</b>	Promueve la rendición de las cuentas y fomenta la participación de la empresa en el diseño de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
<b>O4</b>	<b>SEGUIMIENTO Y VERIFICACION</b>	<b>SEGVERIF</b>	Realizar seguimiento, a solicitud de los contribuyentes y usuarios aduaneros, a los procesos de fiscalización, a fin de asegurar el cumplimiento del debido proceso. Verificar que tanto personas naturales como jurídicas paguen los impuestos debidamente.
<b>O5</b>	<b>REPRESENTAR Y PROMOVER</b>	<b>REPROMOV</b>	Representar, fomentar, establecer, propender, promover, estimular y facilitar a las MIPYME de los sectores agroindustrial, industrial, comercio y de servicios, su participación activa y total en la competitividad, en el desarrollo y fortalecimiento como PYMES, al desarrollo y ejecución de programas y a generar espacios de apoyo para las mismas, mediante las diferentes formas de afiliación con las que cuenta ACOPI.
<b>O6</b>	<b>LOGRO DE UN OBJETIVO COMUN</b>	<b>LOBJECOM</b>	Trabajo mancomunado bajo normas de calidad, buen servicio y cumplimiento en pro del beneficio de la empresa través de la satisfacción total del cliente externo.

<b>O07</b>	<b>CALIFICACION A UN SERVICIO</b>	<b>CALISERV</b>	Usuario del servicio que busca comodidad, calidad, buen servicio, satisfacción y puntualidad, dependiendo de si se satisfacen o no sus necesidades dará un visto favorable o desfavorable a la empresa que le brindo el servicio.
<b>O08</b>	<b>DELEGACION LEGAL DE FUNCIONES PUBLICAS</b>	<b>DLEFUNPU</b>	Delegación legal de algunas funciones públicas como es el caso de los registros públicos: mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro, carácter privado que no pierden por el hecho de que hayan recibido el encargo de cumplirlas.
<b>O09</b>	<b>ADMINISTRAR LOS RECURSOS DEL MUNICIPIO</b>	<b>ADMIRECU</b>	Gestión Administrativa y toma de decisiones.
<b>O10</b>	<b>REGULAR, PREVENIR Y SANCIONAR</b>	<b>REGPRSAN</b>	Regular, prevenir, sancionar y asistir técnicamente el tránsito y el transporte de los usuarios de las vías públicas o privadas abiertas al público en el municipio.
<b>O11</b>	<b>DISEÑAR Y EJECUTAR</b>	<b>DISEJECU</b>	Diseñar y ejecutar las operaciones estadísticas que requiere el país para la planeación y toma de decisiones por parte del gobierno nacional y los entes territoriales, en materia de censos y demografía.
<b>O12</b>	<b>EJERCICIO DE PODER</b>	<b>EJEPODER</b>	Ejercicio real y efectivo del poder bajo las funciones legislativa, ejecutiva o administrativa y jurisdiccional.
<b>O13</b>	<b>CERTIFICACION DE CALIDAD</b>	<b>CERCALID</b>	Desarrollar actividades de normalización, certificación, difusión de información especializada en temas de calidad dependiendo del sector.
<b>O14</b>	<b>APORTE CAPITAL</b>	<b>APOCAPIT</b>	Aporte de capital social cuando sea necesario y en pro de la empresa.
<b>O15</b>	<b>CAPACITACION</b>	<b>CAPACITA</b>	Formación continúa del recurso humano vinculado a las empresas.

Fuente. Los Autores, 2012

### 8.1.3. Matriz de influencias directas MID

#### Matriz 2. Influencias Directas MID

	MINTRANS	MINPROSO	SECHACIE	DIMPADNA	ACOPI	CLINTERN	CLIEXTER	CAMCOMER	ALCAL	SECTRANS	DANE	ESTADO	ICONTEC	SOCIOS	SENA
MINTRANS	0	4	3	2	2	4	4	4	2	4	1	3	3	1	4
MINPROSO	4		4	0	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
SECHACIE	3	4	0	4	0	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2
DIMPADNA	2	3	4	0	4	0	3	2	1	4	3	2	1	4	3
ACOPI	1	2	3	4	0	4	0	3	2	1	4	3	2	1	4
CLINTERN	4	1	2	3	4	0	4	0	3	2	1	4	3	2	1
CLIEXTER	3	4	1	2	3	4	0	4	0	3	2	1	4	3	2
CAMCOMER	2	3	4	1	2	3	4	0	4	0	3	2	1	4	3
ALCAL	1	2	3	4	1	2	3	4	0	4	0	3	2	1	4
SECTRANS	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0	4	0	3	2	4
DANE	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0	4	0	3	1
ESTADO	2	3	4	1	2	3	4	1	0	3	4	0	4	3	2
ICONTEC	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0	4	3
SOCIOS	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0	4
SENA	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0

Fuente. Método Mactor de la Lipsor

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor.

0: Sin influencia

1: Procesos

2: Proyectos

3: Misión

4: Existencia

### 8.1.4. Matriz de posiciones valoradas 2 MAO

#### Matriz 3. Posiciones Valoradas 2MAO

	REGLAFOR	PROVIGI	SUPERVISAR	SEGVERI	REPROMO	LOBJETIC	CALIFICS	DELEFUPU	ADRECMUN	REGULAR	DISEÑAR	EJEPODER	CALIDAD	ACAPITAL	CAPACITACI
MINTRANS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MINPROSO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SECHACIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIAN	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ACOPI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CLINTERN	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
CLIXTER	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
CAMCOMER	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ALCALDIA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SECTRANS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DANE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ESTADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ICONTEC	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SOCIOS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SENA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

**Fuente. Método Mactor de la Lipsor**

Para realizar la valoración de esta matriz se tiene en cuenta si el actor es favorable u opuesto al objetivo:

0: El objetivo es poco consecuente,

1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión.) del actor/es indispensable para sus procesos operativos.

2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos.

3. El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del actor / es indispensable para su misión.

4. El objetivo pone en peligro su propia existencia / es indispensable para su existencia.

## 8.2. VISUALIZACION DE RESULTADOS

### 8.2.1 Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)

**Matriz 4. Influencias directas e indirectas (MIDI)**

	MINTRANS	MINPROSO	SECHACIE	DIAN	ACOPI	CLINTERN	CLIEXTER	CAMCOMER	ALCALDIA	SECTRANS	DANE	ESTADO	ICONTEC	SOCIOS	SENA
MINTRANS	0	1	1	2	2	3	2	1	2	4	1	0	0	0	2,0,0
MINPROSO	1	0	2	1	0	3	1	1	2	1	1	1	2	2	2
SECHACIE	2	1	0	1	1	2	1	1	3	4	0	1	1	2	2
DIAN	1	0	3	0	3	0	0	0	0	4	0	4	4	3	4
ACOPI	0	0	0	1	1	2	3	4	1	0	2	4	3	2	1
CLINTERN	1	2	3	4	2	3	1	0	0	2	1	3	1	2	3
CLIEXTER	3	4	2	1	0	3	2	4	1	0	2	1	3	4	1
CAMCOMER	0	1	3	4	1	2	3	1	1	1	1	0	1	0	4
ALCALDIA	0	0	0	0	4	3	1	1	3	2	2	2	1	2	3
SECTRANS	1	2	3	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
DANE	0	0	1	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	0	1
ESTADO	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ICONTEC	2	1	0	0	0	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3
SOCIOS	1	2	3	4	2	2	3	4	2	2	2	2	0	4	3
SENA	2	3	2	1	2	3	4	1	0	0	0	4	3	2	2

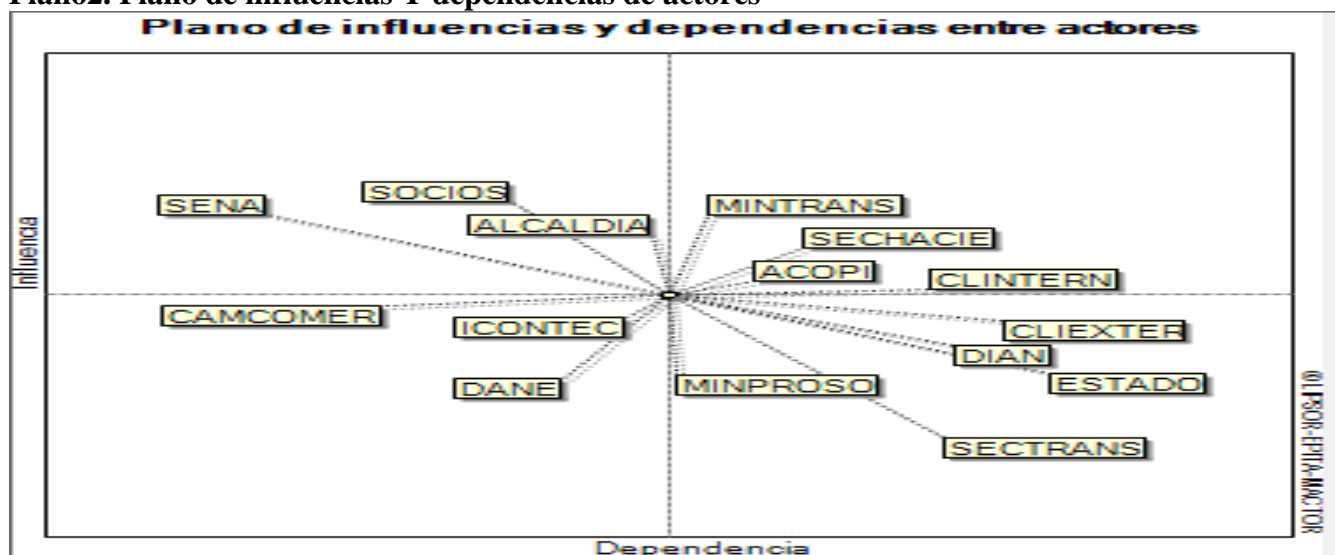
Fuente Factor de Lipsor

**8.2.2. Plano de Influencias dependencias entre actores:** El peso o fuerza de los actores del sistema puede ser diferente. Algunos de los actores poseerán una importante influencia sobre el resto de actores y sobre el sistema en sí, mientras que la influencia de otros será más limitada.

El objetivo de esta fase es conocer el grado de influencia de cada uno de ellos y jerarquizarlos en función de dicha influencia.

Para ello será necesario establecer un cuadro de influencias entre actores (MAA o Matriz de Actores x Actores), que nos permitirá conocer la influencia de cada actor sobre todo el resto de actores y, viceversa, la dependencia o influjo que el conjunto de actores ejerce sobre cada uno de ellos.

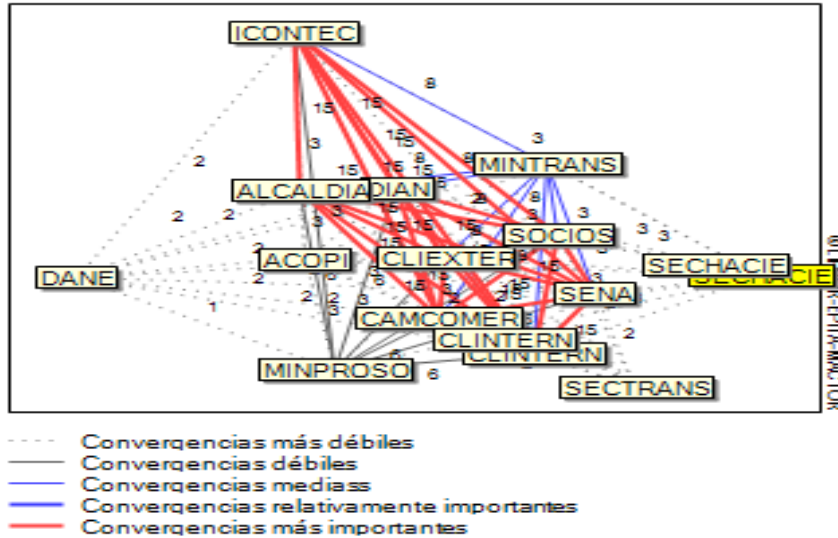
### Plano2. Plano de influencias Y dependencias de actores



Fuente. Método Mactor de la Lipsor

**8.2.3. Gráfico de convergencias simples entre actores - 1 MAO:** El gráfico de convergencias entre actores posiciona los actores en función de sus convergencias en cuantomás cerca estén los actores entre ellos, más importante será la intensidad de sus convergencias.

**Gráfico 17. Convergencias simples entre actores - 1 MAO**  
**Gráfico de convergencias entre actores de orden 1**

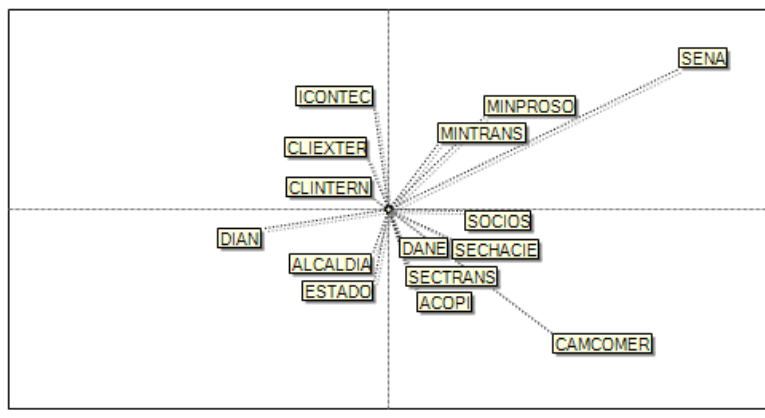


**Fuente. Método Mactor de la Lipsor**

**Análisis:** se puede observar que las convergencias más débiles entre actores, se da entre Dane y el ICONTEC, de igual manera entre el Dane y el ministerio de protección social, a si como entre la secretaria de hacienda y el ministerio de transporte, el Sena y la secretaria de transito, si tenemos presente esto no afecta el desarrollo de nuestro proceso de investigación.

**8.2.4. Gráfico de divergencias simples entre actores - 1 MAO**

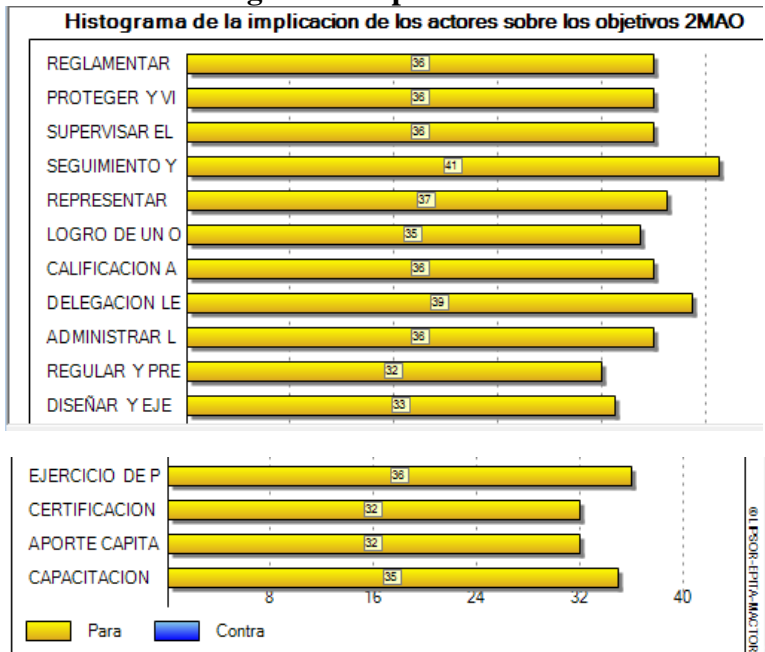
**Gráfico 18. Divergencias simples entre actores - 1 MAO**  
**Plano de divergencias entre actores de orden 1**



**Fuente Mactor de la Lipsor**

### 8.2.5. Histograma de posiciones valoradas de actores sobre los objetivos - 2mao

**Gráfico 19. Histograma de posiciones valoradas de actores sobre los objetivos - 2MAO**



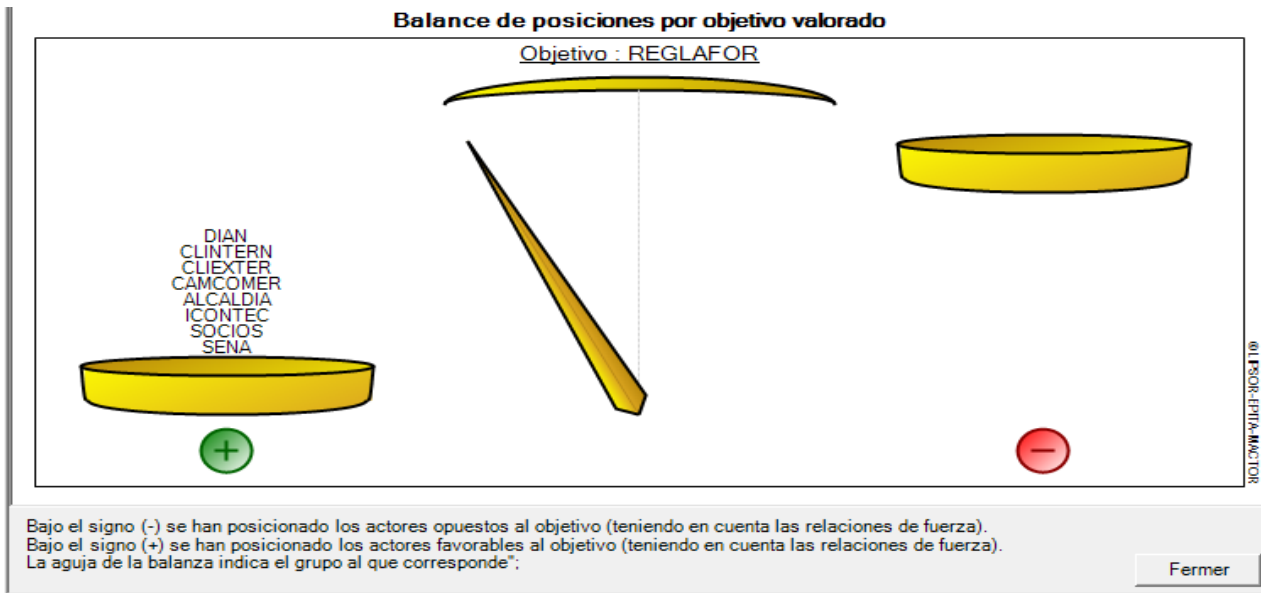
**Fuente. Método Mactor de la Lipsor**

**Análisis:** Nos podemos dar cuenta que en el histograma, todos los objetivos son necesarios para el buen funcionamiento de las empresas de transporte intermunicipal con respecto a la innovación del parque automotor y a la implementación de nuevas normas y gestiones empresariales enfocadas a la prospectiva estratégica.

**8.2.6. Balances Posiciones valoradas ponderadas de actores sobre los objetivos 3MAO:** Representa las posiciones valoradas de los actores por objetivos, ponderadas por las relaciones de fuerza determinadas a partir de la matriz MIDI

**Gráfico 20. Balances 3 MAO objetivo: Reglamentar y formular**



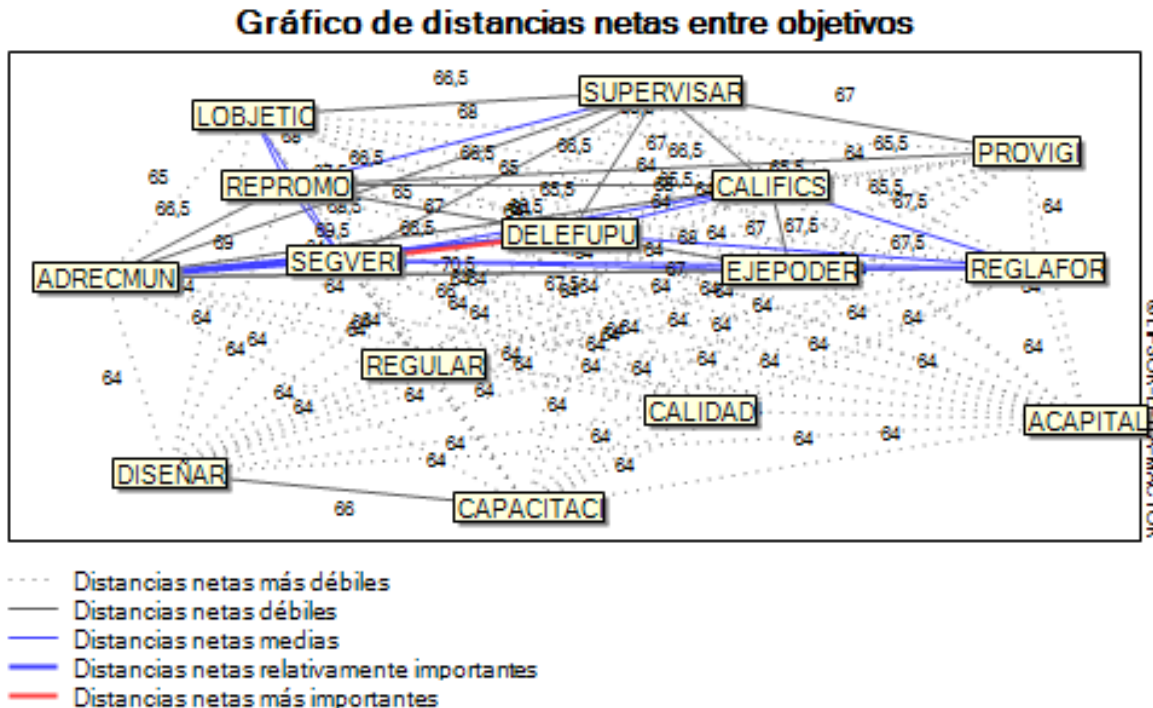


**Fuente. Método Mactor de la Lipsor**

**Análisis:** Observamos que el cumplimiento y la responsabilidad de los objetivos de las empresas de transporte intermunicipal que están enfocados en la dirección de impuestos y aduanas nacionales, clientes internos, clientes externos, instituto colombiano de normas técnicas y certificación, alcaldía, socios propietarios y el servicio nacional de aprendizaje. Con este programa prospectivo se logra implementar los diferentes diseños que se han realizado para dicho término.

### 8.2.7. Plano de distancias netas entre objetivos

**Gráfico 21. Distancias netas entre objetivos**

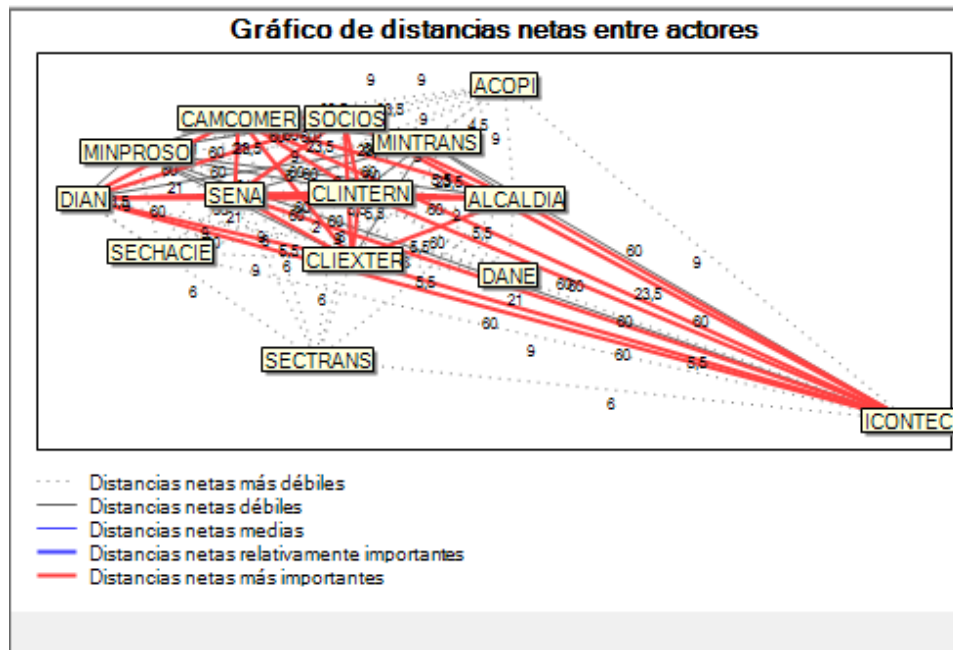


**Análisis:** El gráfico de distancias netas entre objetivos permite obtener los objetivos sobre los cuales los actores están posicionados de la misma manera (en acuerdo o en desacuerdo). Cuanto más importantes sean los lazos de los objetivos, más convergerá (cerca, reunirse, coincidir, dirigirse, concurrir) la posición de los actores sobre esos objetivos. Las relaciones de las distancias netas más importantes, se dan entre los objetivos:

- ✓ Seguridad y verificación con delegación legal de funciones públicas

### 8.2.8. Plano de distancias netas entre actores

Grafico 22. Distancias netas entre actores



**Análisis:** De acuerdo al gráfico de las distancias netas entre actores, podemos concluir que los actores de convergencias (cerca, reunirse, coincidir, dirigirse, concurrir) que presentan mayor influencia en la distancia neta más importante dentro del análisis son: son en su mayoría todos los actores, pues todos son de vital importancia en el desarrollo de nuestro proyecto.

## 9. MÉTODO DE LA ELABORACIÓN DE ESCENARIOS

### 9.1 CLASIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES POR CATEGORIAS

De acuerdo a la aplicación del MIC MAC y la valoración dada a las veintiseis (26) variables propuestas para el “plan prospectivo para el mejoramiento del servicio de las empresas transportadoras intermunicipales al año 2015”, se definieron las siguientes variables claves:

- ✓ Plan de mejoramiento
- ✓ Perfil laboral

- ✓ Capacitación
- ✓ Calidad de servicio
- ✓ Mano de obra calificada
- ✓ Parque automotor
- ✓ Sensibilización
- ✓ Problemáticas del sector
- ✓ Procesos
- ✓ Penetración de Nuevos Mercados
- ✓ Trayectoria en el Mercado
- ✓ Alianzas estratégicas

De la agrupación de estas variables en las categorías que permitirán la construcción de escenarios, se obtiene, cuadro de variables:

**Cuadro 5. Variables**

<b>TECNOLOGICO - NORMATIVO</b>	<b>ECONOMICO- ADMINISTRATIVO</b>
Procesos	Plan de mejoramiento
Parque automotor	Perfil Laboral
Capacitación	Alianzas estratégicas
Problemáticas del sector	Mano de Obra Calificada
	Sensibilización
	Calidad de Servicio
	Penetración de nuevos mercados
	Trayectoria Del Mercado

## 9.2 ALIANZAS Y CONFLICTOS ENTRE ACTORES CON VARIABLES CLAVES

De acuerdo a lo establecido por el método MACTOR los actores que pueden presentar mayor influencia en los objetivos del estudio son:

- ✓ SENA
- ✓ Ministerio de Transporte
- ✓ Cliente Interno
- ✓ Estado

**9.2.1 Alianzas,** Para el correcto funcionamiento de las empresas transportadoras, siempre debe existir un encadenamiento de ideas que en ningún momento perjudique ni a los actores sociales ni al interior de las empresas, tal es el caso de un buen plan de mejoramiento en las empresas transportadoras, desde luego bajo una excelente mano de obra calificada que guie una calidad del servicio. Para el plan prospectivo para el mejoramiento del servicio de las empresas transportadoras intermunicipales al año 2015 como Herramienta de Competitividad en el servicio transportador intermunicipal tenemos como principal actor *a los clientes internos* y alianzas con el SENA, quienes son los encargados de capacitar el personal en cargo de brindar el servicio de transporte intermunicipal en Colombia.

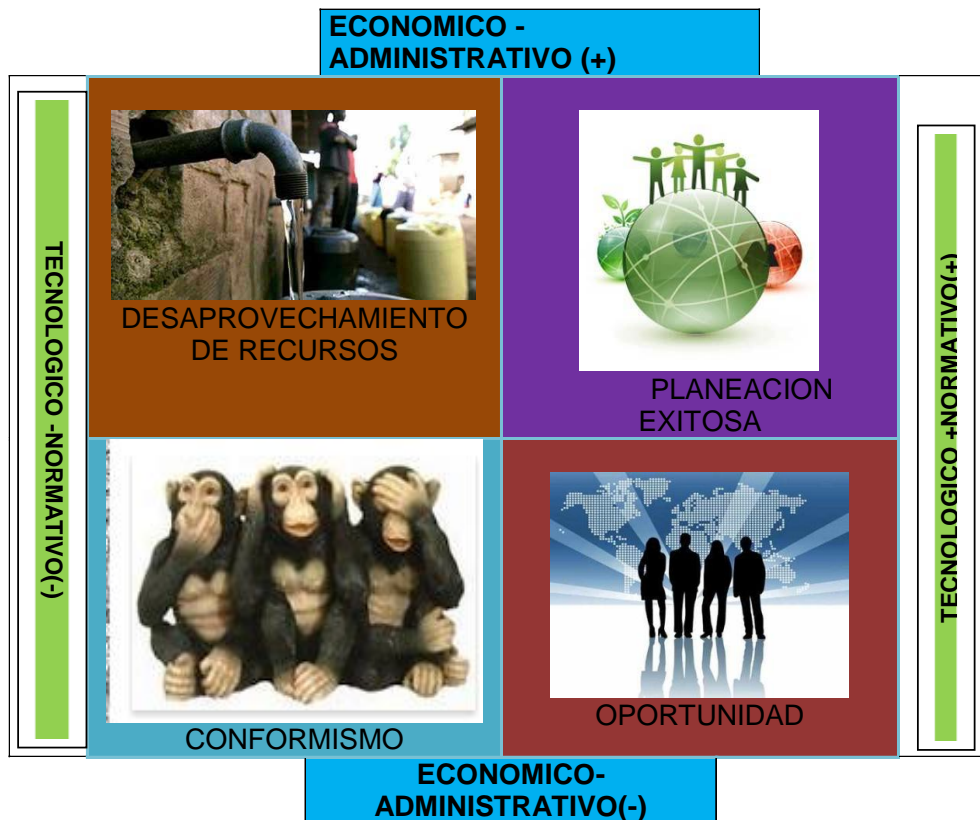
**9.2.2 Conflictos,** Según los actores involucrados en la consecución del proyecto se obtiene que posibles conflictos puedan ocurrir debido a los diferentes actores sociales que inciden en las empresas Transportadoras de Colombia se determinas que el ministerio de Transporte y el Estado deben velar más por el buen estado de las vias, para que de esta manera las empresas transportadoras intermunicipales, puedan prestar un mejor servicio a los clientes.

**9.3 EJE DE PETER SCHWARTZ**

Es una técnica donde un grupo de expertos realizar una lista, identificando las variables estratégicas relevantes de un sector que puedan estar afectando a la empresa o país, y clasificarlos entre positivo (+) o negativo (-).los ejes de Schwartz permiten reducir las variables estratégicas a dos direccionado res o vectores de futuro. Posteriormente definir un mapa con dos ejes, éstos nos ofrecerá 4 escenarios.

Definidos los escenarios posibles y viables (no son todos malos o todos buenos). Pensar en implicaciones y acciones a desarrollar para tener una posición competitiva en cada uno de ellos.

**Gráfico 23. Descripción de escenarios**



**9.4 EXPLICACIÓN DE LOS ESCENARIOS**

**Escenario apuesta - planeacion exitosa:** Creer en un país sin restricciones, sin miedos a los problemas sociales (+), todo se hace desde una correcta y oportuna planeación estratégica(+), que

oriente, que guíe que controle, y que busque la ampliación del mercado, de la ampliación del portafolio de productos y servicios, si existen problemas generados por el entorno, pero la empresa buscará mejorar y aprovechar toda esa serie de inconvenientes como una forma de no retroceder sino por lo contrario de mejorar y de buscar nuevas y mejores oportunidades.

Para llegar a este escenario las empresas transportadoras intermunicipales invierten en planeación que les permita reorganizar sus procesos en cada una de sus áreas, Tecnología con las exigencias del mercado, permitiéndole así mejorar su portafolio de servicios, incrementado la fidelización de clientes.

En este escenario las ventajas, proporcionarían a las empresas transportadoras intermunicipales mayor posicionamiento, participación y rentabilidad por el incremento exponencial en el uso de este tipo de transporte.

## ESCENARIOS ALTERNATIVOS

**Oportunidad:** Aprovechamiento de oportunidades (+), Son muchos los aspectos sociales que intervienen en el desarrollo productivo, económico y social de una empresa transportadora intermunicipal, pero de las oportunidades que el mismo entorno genera, y del aprovechamiento oportuno depende el éxito de una organización, así mismo son muchos los aspectos sociales negativos (-) que intervienen en el desarrollo productivo, pero es de aprovechar cada oportunidad para mejorar económica y estratégicamente.

En este escenario en las empresas transportadoras intermunicipales existen las herramientas pero no se aprovechan las oportunidades, se busca dentro de los mismos integrantes de las empresas mejorar las posibilidades de calidad, confiabilidad, seguridad y economía que permitan un crecimiento constante, más cuando se especifica aún que el transporte intermunicipal es uno de los más utilizados por quienes viajan.

En este escenario, el buen nivel económico le permite sobrevivir en el mercado a este tipo de empresas transportadoras pero las deja a los vaivenes de la situación de los factores externos. Es decir se mantienen pero su futuro estaría ligado a situaciones externas.

**Desaprovechamiento de recursos:** Aprovechar al máximo (+). Las empresas toman el control de su existencia, hacen los cambios e inversiones necesarias para consolidarse en el mercado, pero no lo han aterrizado a los servicios, ni el mercado está en condiciones óptimas para que se presente un crecimiento de este tipo de empresas. Sin embargo si el mercado no ofrece condiciones óptimas (-), los cambios generados al interior de las empresas transportadoras las pueden hacer fuerte en los momentos que el mercado y la economía no son los mejores. La economía siempre va estar en constante crecimiento y decrecimiento y la suerte la da el momento, se debe estar atento a las posibilidades que ofrece el entorno para este tipo de empresas, pero así mismo no hay que desaprovechar lo que se tiene al contrario hay que buscar potencializarlo.

Para llegar a este escenario las empresas realizan inversiones en parque automotor, capacitación constante del cliente interno de acuerdo a las exigencias del mercado. En general las empresas transportadoras intermunicipales realizan una reestructuración no solo en el área operativa, si no también en el área administrativa para lograr consolidar sus servicios como los mejores en cuanto a transporte de calidad se refiere.. Se ha logrado que cada uno de los recursos humanos, físicos y tecnológicos se

aprovechen para la prestación de servicio transportador de calidad gracias a la concientización por parte de cada uno de los integrantes de las empresas transportadoras intermunicipales.

**Escenario catastrófico – conformismo:** A nivel nacional, regional surgen demasiados imprevistos, existen los problemas de tipo social que tienen su incidencia, tal es el caso de la inseguridad constante en las carreteras, del desempleo, de la zozobra de transitar por un camino sin presencia de ejército o policía que garanticen la seguridad tanto del cliente interno como externo.

La ocurrencia de este escenario puede traer como consecuencia no solo el decaimiento de las empresas transportadoras intermunicipales en todos los aspectos: imagen, clientes, rentabilidad, calidad; sino también la desaparición de las mismas en un corto periodo de tiempo.

## 10. PLAN ESTRATEGICO

Un plan estratégico es un documento que contempla de forma ordenada y coherente ciertas directrices como: metas, objetivos, estrategias, políticas o tácticas establecidas por medio de las cuales podemos construir escenarios apropiados, generalmente una serie de procesos administrativos que encadenados de forma positiva es lo que permite el cumplimiento y práctica de los objetivos administrativos exitosos favorables para la empresa.

Es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por dichas empresas.

### 10.1. MATRIZ DOFA DEL ESCENARIO A PUESTA:

El análisis DOFA (debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas), en el presente informe de plan prospectivo para el mejoramiento del servicio de las empresas transportadoras intermunicipales al año 2015, busca identificar las falencias encontradas internas y externamente en las empresas, todo lo negativo que en determinado momento hace que el plan prospectivo no prospere, así mismo ofrece una serie de posibilidades que se pueden aprovechar en pro del mejoramiento general de las empresas a nivel regional, nacional e internacional, desde luego porque hay que visualizar a futuro con el fin de lograr incursionar en nuevos mercados y expectativas a las cuales el mercado, el gobierno cada día exige más, por lo cual la necesidad de estar actualizados y comprometidos día a día. De ahí la necesidad de realizar la matriz DOFA, para las empresas puesto que del cruce de esta información los integrantes de las empresas toman como referente para realizar una correcta y oportuna toma de decisiones.

#### Lista de fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas.

**Cuadro 6. Matriz D.O.F.A**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptación a la variación.</li> <li>✓ Calidad en el servicio.</li> <li>✓ Atención Personalizada, personal altamente calificado y capacitado en servicio al cliente, turismo y mercadeo</li> <li>✓ Gran cantidad de colectivos para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe programa de mantenimiento de clientes, CRM</li> <li>✓ Alta rotación personal subcontratada</li> <li>✓ Instalaciones reducidas</li> <li>✓ Elevada dependencia de los recursos humanos</li> </ul>

<p>facilitar el transporte a todos los usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento en los últimos años.</li> <li>✓ Puntualidad en los horarios.</li> <li>✓ Ubicación estratégica de las agencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deficiencia con respecto al encadenamiento de procesos y actividades a nivel interdepartamental.</li> <li>✓ Deficiencia en actualización de procesos operativos y administrativos</li> <li>✓ Similitud de servicios con otras empresas.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lograr contrataciones con distintos entes económicos con el fin de generar más empleo y adquirir más utilidades durante el año.</li> <li>✓ Generar a los clientes una buena imagen corporativa de las empresas transportadoras, Para ser los mejores en el turismo a nivel nacional.</li> <li>✓ Adquirir sistemas de última tecnología que logren estar en todo el país en los vehículos afiliados a esta empresa “satelital”.</li> <li>✓ Aumento de la demanda de pasajes por turismo y en días festivos</li> <li>✓ Preferencia de viajar en autobús sobre viajar en avión.</li> <li>✓ Poner en práctica el comité paritario de salud ocupacional “EL COPASO” para así lograr hacer cambios que mejoren el servicio, los modelos en el parque automotor, la administración, las capacitaciones en operarios y las normas de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poca capacidad de inversión.</li> <li>✓ Abaratamiento de los precios del mercado.</li> <li>✓ Crisis del sector automotriz, que intervenga en la productividad de la empresa.</li> <li>✓ Surgimiento de nuevas empresas potenciales, con la puesta en marcha del TLC.</li> <li>✓ Deterioro de los vehículos por el mal estado de las carreteras.</li> <li>✓ Mala publicidad y desprestigio a las empresas con respecto a los accidente de tránsito.</li> <li>✓ Existencia de la competencia informal.</li> </ul>

**Fuente los autores. 2012**

## 10.2. ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA

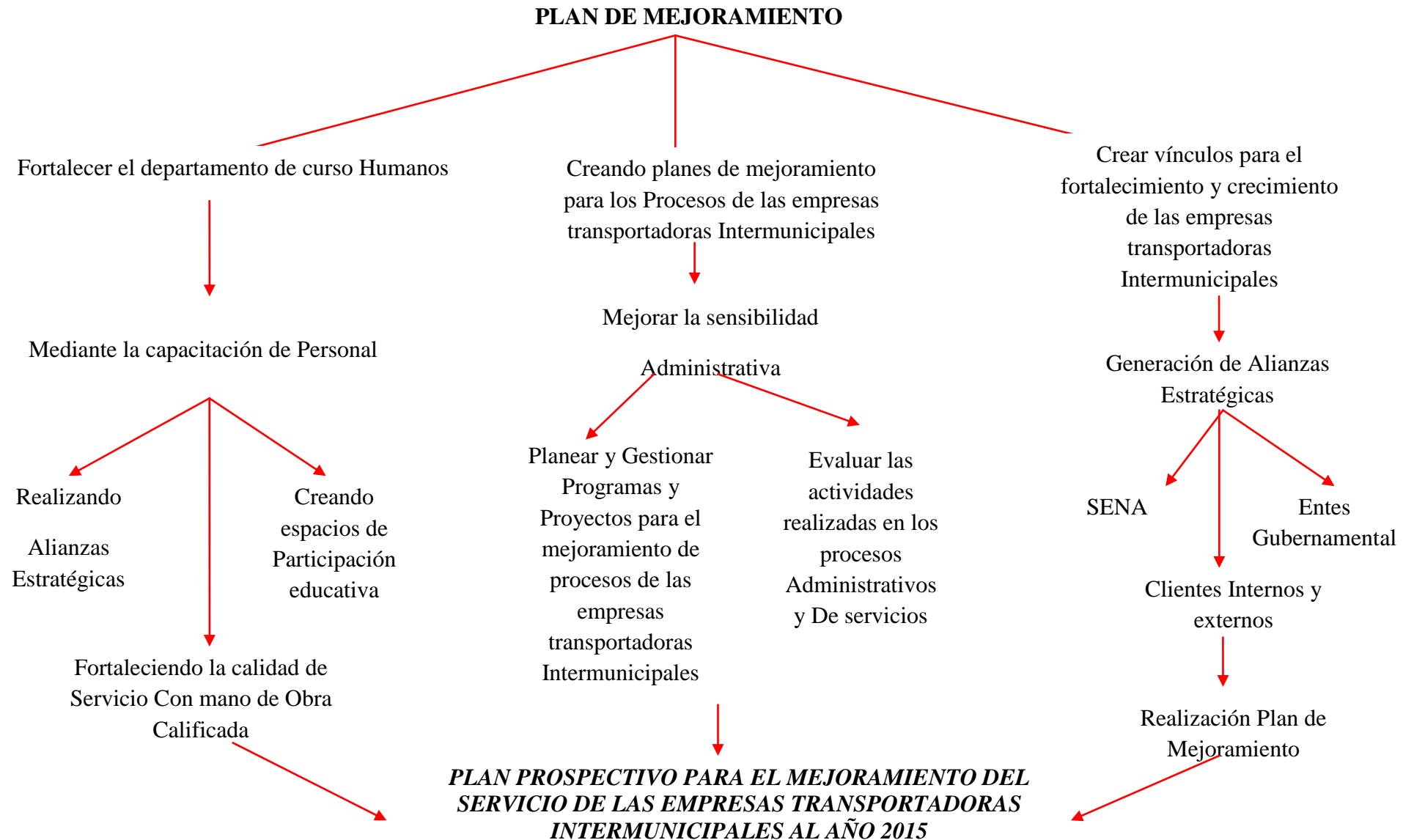
**Cuadro 7. Analisis Matriz D.O.F.A**

<p style="text-align: center;"><b>Análisis de la Matriz D.O.F.A</b></p>	<p><b>Debilidades(D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe programa de mantenimiento de clientes, CRM</li> <li>2. Alta rotación personal subcontratado</li> <li>3. Instalaciones reducidas</li> <li>4. Elevada dependencia de los recursos humanos</li> <li>5. Deficiencia con respecto al encadenamiento de procesos y actividades a nivel interdepartamental.</li> <li>6. Deficiencia en actualización de procesos operativos y administrativos</li> <li>7. Similitud de servicios con otras empresas</li> </ol>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptación a la variación.</li> <li>2. Calidad en el servicio.</li> <li>3. Atención Personalizada, personal altamente calificado y capacitado en servicio al cliente , turismo y mercadeo</li> <li>4. Gran cantidad de colectivos para facilitar el transporte a todos los usuarios.</li> <li>5. Crecimiento en los últimos años.</li> <li>6. Puntualidad en los horarios.</li> <li>7. Ubicación estratégica de las agencias.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr contrataciones con distintos entes económicos con el fin de generar más empleo y adquirir más utilidades durante el año.</li> <li>2. Generar a los clientes una buena imagen corporativa de las empresas transportadoras, Para ser los mejores en el turismo a nivel nacional.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyarse en el SENA para que los clientes internos amplíen sus conocimientos de acuerdo a las nuevas tecnologías logrando contrarrestar a la competencia(D1, O3)</li> <li>2. Buscar alianzas con otras empresas para ofrecer una mejor gama de productos,</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la experiencia en el mercado de la empresa para abrir nuevos mercados (F5, O2)</li> <li>2. Aprovechar la disposición del personal en la empresa para capacitarse de forma que al interior de la misma se genere la disposición y el liderazgo para</li> </ol>



<p>3. Adquirir sistemas de última tecnología que logren estar en todo el país en los vehículos afiliados a esta empresa “satelital”.</p> <p>4. Aumento de la demanda de pasajes por turismo y en días festivos</p> <p>5. Preferencia de viajar en autobús sobre viajar en avión.</p> <p>6. Poner en práctica el comité paritario de salud ocupacional “EL COPASO” para así lograr hacer cambios que mejoren el servicio, los modelos en el parque automotor, la administración, las capacitaciones en operarios y las normas de calidad.</p>	<p>ofrecer cantidad, así mismo minimizar costos y poder exportar (D5, O1).</p> <p>3. Implementar nuevas tecnologías a través del apoyo de entidades financieras (D6, O3)</p>	<p>gestionar e incursionar, en nuevos temas que exige el gobierno y la competencia para ser más productivos y generar una mejor calidad de vida tanto para clientes internos como externos (F2, O6)</p>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <p>1. Poca capacidad de inversión.</p> <p>2. Abaratamiento de los precios del mercado.</p> <p>3. Crisis del sector automotriz, que intervenga en la productividad de la empresa.</p> <p>4. Surgimiento de nuevas empresas potenciales, con la puesta en marcha del TLC.</p> <p>5. Deterioro de los vehículos por el mal estado de las carreteras.</p> <p>6. Mala publicidad y desprestigio a las empresas con respecto a los accidente de tránsito.</p> <p>7. Existencia de la competencia informal.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA (DE FUGA)</b></p> <p>1. Contrarrestar la crisis económica siendo constantes con los clientes, de forma que un buen servicio hace que el cliente se fidelice con la empresa. (D7, A1)</p> <p>2. Estar a la expectativa con respecto a la competencia, no con el fin de dañar otros mercados sino con el fin de hacer gestión para realizar alianzas y que nadie se vea afectado. (D5, A4)</p> <p>3. Mejoramiento continuo en la prestación de un excelente servicio (D7, A7)</p> <p>4. Apoyarse en las entidades financieras para el financiamiento de adquisición de instalaciones propias. (D3, A1)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)</b></p> <p>1. Estrechar las relaciones con los clientes para fidelizarlos con la empresa (F3, A4)</p> <p>2. Realizar alianzas con el gobierno e instituciones académicas con el objeto de generar planes integrales y estrategias a favor del desarrollo de la empresa (F1, A6)</p> <p>3. Realizar una campaña de difusión de los diferentes productos y servicios que la empresa ofrece a través de medios publicitarios (F6, A6)</p>

### 10.3. ELABORACION ARBOL DE PERTINENCIA



**Cuadro 8. Acciones Estratégicas**

<b>VARIABLE CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>Plan de Mejoramiento</b>	Planeación	Planear constantemente las acciones a poner en marcha	General alianzas con el SENA y el Estado que permitan implementar el plan de mejoramiento.
<b>Parque automotor</b>	Desarrollar observaciones que permitan identificar el grado de innovación a nivel mundial.	Implementar e innovar los vehículos de transporte intermunicipal.	Motivar a los propietarios por medio del sistema de financiamiento con tasas de interés mínimas.
<b>Penetración de Nuevos De Mercados</b>	.% de Nuevos Mercados	Ampliar el mercado en el que se desenvuelven las empresas transportadoras intermunicipales	Cumplimiento de metas de metas, servicio de excelente calidad.
<b>Perfil Laboral</b>	Analizar la eficiencia de cada trabajador en el desarrollo de las actividades.	Lograr un excelente desarrollo de gestión en la empresa.	Motivar e incentivar a los empleados con el fin de obtener su mayor rendimiento.
<b>Mano de Obra Calificada</b>	Máxima Productividad y Calidad en las empresas	Ejecutar una planeación de recursos humanos bien estimada en cantidad y en tiempo enfocado a encontrar personal con fuertes valores personales y aptitudes específicas para cada puesto y área.	Mejorar las condiciones de productividad y competitividad en el país, mediante la formación de capital humano con alto desarrollo de competencias laborales que permitan la transformación del sector productivo y de servicios, el mejoramiento de la calidad de vida y la coherencia con las demandas de los procesos de globalización.
<b>Calidad del servicio</b>	Grado de satisfacción de los usuarios.	Satisfacer a todos los clientes.	Conocer las necesidades y suplirlas.
<b>Sensibilización</b>	% de oportunidades	Identificar oportunidades de ampliación del mercado	Capacitación constante del personal interno
<b>Problemáticas del sector</b>	Índice de accidentalidad por carreteras en mal estado.	Tener carreteras óptimas para el desarrollo de las empresas.	Tratar de concientizar a las entidades públicas de la importancia que tienen las carreteras para los distintos medios de transporte.
<b>Procesos</b>	% de procesos de calidad	Lograr eficacia en todos los procesos	Cumplir con los requerimientos de calidad.
<b>Trayectoria En el mercado</b>	Total de servicios anuales/servicios totales de empresas nacionales	Lograr evaluar el numero de servicios anuales	Ampliar el mercado
<b>Capacitación</b>	Identificar las debilidades de los trabajadores.	Conocer las aptitudes y fortalezas de los trabajadores.	Aprovechar los conocimientos en función de la empresa
<b>Alianzas estratégicas</b>	Nº de alianzas en el proceso del proyecto	Crear alianzas estratégicas que permitan el fortalecimiento del sector transportador intermunicipal	General alianzas con el SENA y el Estado que permitan implementar el plan de mejoramiento.

#### **10.4. ACCIONES ESTRATEGICAS**

Para la selección y clasificación de las Acciones Estratégicas: Se toman las variables clave obtenidas con el Método Micmac, y con ellas se elaboran estrategias para conseguir el escenario apuesta.

#### **10.5. PLAN ESTRATEGICO**

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones. Basados en la información anteriormente descrita y analizada con respecto a las empresas Transportadoras Intermunicipales, se procede a estructurar el plan de acción, es una herramienta administrativa completa, donde esta empresa describe con respecto a las estrategias que la empresa tiene, asignar un o un grupo de responsables, que llevaran a cabo la tarea de asignación de objetivos, de roles, de seguimiento.

PLAN PROSPECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS TRANSPORTADORAS INTERMUNICIPALES AL AÑO 2015			<b>Fecha:</b> 20 octubre de 2012	
			<b>Elaborado:</b> Grupo 202531-23	
			<b>Reviso:</b> Marilú Avendaño	
OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO PARA ACTUAR	FECHA DE FINALIZACION
Implementar un programa de mantenimiento para clientes CRM para mejorar la calidad en la prestación del servicio.	Realizar una lista de clientes verificando los datos personales, para que se vinculen al programa CRM	*Software *Despachador o secretaria	1 Trimestre	MARZO AÑO 2013
Fijar metas al personal para lograr la adherencia y motivación de sus trabajadores.	Crear un registro sobre las metas de cada trabajador y al final de cada trimestre se evaluará y hará un reconocimiento.	*Hoja Registro de Metas	1 Trimestre 2 Trimestre 3 Trimestre 4 Trimestre Las metas se desarrollarán por cada trimestre para así valorar el impacto de las mismas.	MARZO AÑO 2013
Mejorar las instalaciones que cuenten con espacios amplios para la óptima atención.	Realizar un estudio de factibilidad con el fin de identificar la viabilidad para la obtención de algún inmueble.	*Destinar recursos necesarios para la obtención del inmueble que se requiera.	2 trimestre	ABRIL AÑO 2013

Crear la dependencia de recursos humanos para la mejora en la prestación del servicio.	*Contratación de personal idóneo para la dependencia de recursos humanos que conozca las necesidades del trabajador (conductor, recepción, secretarias, tiqueteros, etc.) para potencializar sus debilidades con el fin de convertirlas en fortalezas.	*Oficina de recursos humanos *Un psicólogo que realiza test psicométricos al trabajador.	3 Trimestre	SEPTIEMBRE DEL AÑO 2013
Mejorar el servicio al cliente por medio de capacitaciones a los trabajadores de la empresa transportadora.	*Por medio de capacitaciones al personal en la empresa en temas como: manejo y atención al personal.	*Convenios con la cámara de comercio.	2 Trimestre	MAYO DEL AÑO 2013
Ofertar el servicio de las empresas transportadoras municipales.	*Utilizar los medios masivos de comunicación para que se dé a conocer los servicios que presta la empresa.	*Radio *Los medios visuales	3 Trimestre	SEPTIEMBRE DEL AÑO 2013
Implementar las normas técnicas de calidad ISO 9001.	*Ejecutar el sistema de gestión de calidad el cual nos genere variables de competitividad y poder actualizar los procesos operativos y administrativos.	*Capacitación al personal. *Cámara de comercio o entes certificadores en calidad	1 Trimestre	FEBRERO DEL AÑO 2013

**Cuadro 9. Plan Estratégico.**

Fuente Los autores 2012

## 11. CONCLUSIONES

- Gracias al método MICMAC se puede establecer las variables más relevantes favorables para la empresa las cuales son: plan de mejoramiento, capacitación, mano de obra calificada,...
- La creación escenarios alternos para las empresas Transportadoras Intermunicipales, se desarrolló a partir de la técnica de Ejes de Peter Schwartz, donde a partir del conocimiento y agrupación de las variables críticas de éxito, se definen escenarios alternos, para determinar que el Escenario Apuesta en el que deben estar este tipo de organizaciones para superar el problema específico propuesto del desarrollo del plan prospectivo.
- Con la matriz DOFA se pudo detectar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las empresas transportadoras intermunicipales, para complementar el plan estratégico de este tipo de empresas e identificar oportunidades de forma que se logre posesionar mejor estas empresas a nivel nacional, así mismo generar expectativa tanto en clientes internos y externos.
- La matriz de Estrategias permitió determinar las posibilidades reales que tiene las empresas transportadoras intermunicipales para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, explotando los factores positivos, neutralizando el efecto de los factores negativos y adquiriendo conciencia sobre los obstáculos que se deberán afrontar.
- El plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa.

## **12. RECOMENDACIONES**

Las empresas Transportadoras intermunicipales deben realizar un estudio en parque automotor, capacitación constante del cliente interno de acuerdo a las exigencias del mercado. En general las empresas transportadoras intermunicipales deben realizar una reestructuración no solo en el área operativa, si no también en el área administrativa.

La creación de ventajas competitivas son mecanismos fundamentales para todas las organizaciones del subsector, estas se pueden lograr a través de instrumentos como tecnología, innovación y servicio al cliente, no obstante es necesario que la gerencia de la empresa tenga una visión estratégica del negocio y la facultad para la toma de decisiones que motoren la reevaluación y evolución de las capacidades organizacionales.



## **BIBLIOGRAFIA**

- . Prospectiva Estratégica, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2011.
- . MOJICA, Francisco José. Concepto y aplicación de la prospectiva, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2006.

## **WEB GRAFIA**

- . DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística Nacional, Bogotá, 2011.
- . [www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/#twoj\\_fragment1-3](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/#twoj_fragment1-3)
- . <http://www.umng.edu.co/docs/revmed2006/RMed2006art15.pdf>
- . <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/30/organig.htm>
- . [www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)
- . [www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF](http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF)
- . [www.fondosgratis.mx/paisajes/bosques/](http://www.fondosgratis.mx/paisajes/bosques/)

# ANEXOS

## DISEÑO Y ENCUESTA MÉTODO DELPHI

### DISEÑO ENCUESTA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD

#### TEMA DE INVESTIGACIÓN: PLAN PROSPECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE LAS EMPRESAS TRANSPORTADORAS INTERMUNICIPALES AL AÑO 2015

Con el fin de conocer su opinión frente a la proyección que tiene el servicio intermunicipal y determinar el nivel de calificación que se requiere, agradecemos su colaboración y tiempo requerido para responder las siguientes preguntas, procurando que las respuestas privilegien la realidad.

La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis del servicio de las empresas transportadoras intermunicipales al año 2015.

*Por favor, en esta sección registre sus datos...*

<i>Por favor, en esta sección registre sus datos...</i>	
<i>Nombre</i>	
<i>Empresa</i>	
<i>Departamento y/o Cargo</i>	

- ¿Cómo usuario del servicio de transporte intermunicipal que lo atrae a primera vista de las empresas transportadoras?
  - Servicio
  - Comodidad
  - Satisfacción
  - Todas las anteriores
- ¿Considera que las decisiones que se toman en las empresas transportadoras están fundamentadas en la información que brindan las bases de datos o sistemas de información integrados, basándose fuentes externas como clientes, subcontrataciones y competidores?  
b) Si  b) No
- ¿A la hora de realizar algún proceso y/o procedimiento en la empresa se establece una planeación estratégica de forma que se tengan en cuenta los aportes de otros integrantes?
  - Nunca
  - Casi Nunca
  - Siempre
  - Casi siempre
- ¿Se realizan en la empresa procesos constantes de capacitación a todos los integrantes de la misma?
  - Nunca
  - Casi Nunca
  - Siempre
  - Casi siempre
- ¿Quién está a cargo de la correcta toma de decisiones en la empresa?
  - El gerente

- f) Los accionistas
- g) Los empleados
- h) Los usuarios del servicio

6. ¿Considera que a la empresa le falta algún aspecto de tipo administrativo u organizacional para mejorar?

- a) Si                      b) No

7. ¿Existen deficiencias en algún área de la empresa?

- a) Si                      b) No

8. ¿Cree que es bueno implementar cambios en las empresas transportadoras intermunicipales?

- a) Si                      b) No

9. ¿Cómo califica usted el servicio de transporte intermunicipal?

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

10. ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el servicio de transporte intermunicipal?

- a) Aumentar el número de rutas
- b) Aumentar la frecuencia de los buses
- c) Capacitar más a los conductores y despachadores
- d) Mejorar el parque automotor

11. Califique en un rango de 1 a 5 la importancia de que los buses intermunicipales estén acoplado tecnologías nuevas de movilidad y rendimiento con respecto a la demanda. *(TENGA EN CUENTA QUE 1 ES EL MENOR RANGO Y 5 EL MAXIMO)*

1.  2.  3.  4.  5.

12. ¿Cree que la calidad y la reputación de la empresa son importantes a la hora de utilizar el servicio?

- a) Si                      b) No

13. Califique en un rango de 1 a 5 la importancia de implementar en las empresas transportadoras el sistema GPS para conocer la hora de salida y llegada a los terminales de cada uno buses. *(TENGA EN CUENTA QUE 1 ES EL MENOR RANGO Y 5 EL MAXIMO)*

1.  2.  3.  4.  5.

***“Agradecemos por su colaboración”***