

PLAN ESTRATÉGICO PARA GARANTIZAR LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE LA ERMITA EN LA CIUDAD DE CALI,
PERÍODO 2020-2025

BRYAN STEVEN VELASQUEZ HENAO

LEONARDO IZQUIERDO VIAFARA

SANTIAGO JIMENEZ MONTILLA

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, COMUNICACIÓN SOCIAL Y
PERIODISMO

CALI, VALLE DEL CAUCA

2020

PLAN ESTRATÉGICO PARA GARANTIZAR LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE LA ERMITA EN LA CIUDAD DE CALI,
PERÍODO 2020-2025

LEONARDO IZQUIERDO VIAFARA

SANTIAGO JIMENEZ MONTILLA

BRAYAN STEVEN VELASQUEZ HENAO

Informe de seminario de profundización para optar al título de comunicadores sociales y
periodismo y administrador de empresas.

Asesora

Johana Rodríguez Martínez

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, COMUNICACIÓN SOCIAL Y
PERIODISMO

CALI, VALLE DEL CAUCA

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 28 de junio de 2020

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1 METODOLOGÍA.....	10
2 HALLAZGOS.....	12
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	12
COOPERATIVA ESPECIALIZADA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS "LA ERMITA LTDA.".....	12
2.1.1 Definición del contexto de la organización a trabajar.....	14
2.1.2 Análisis del direccionamiento de la empresa.....	15
2.2 ENTORNOS.....	16
2.2.1 Político legal.....	16
2.2.2 Económico.....	18
2.2.3 Socio cultural.....	20
2.2.4 Tecnológico.....	21
2.2.5 Ambiental.....	22
2.2.6 Análisis interno.....	23
2.2.7 PESTEL.....	25

2.2.8	PORTER	25
2.3	PROSPECTIVA	26
2.3.1	Escenario	29
2.4	ESTRATÉGIA	30
3	DISCUSIÓN.....	31
4	CONCLUSIONES.....	32
5	RECOMENDACIONES	34
	REFERENCIAS	35
	ANEXOS.....	38

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Variables y priorización de variables.....	38
Anexo 2 Gráfico Variables.....	39
Anexo 3 Actores y gráfica de actores	39
Anexo 4 Dimensión de variables	40
Anexo 5 Matriz MEFE y matriz MEFI	40
Anexo 6 matriz IE.....	41
Anexo 7 Matriz PEYEA.....	41
Anexo 8 Matriz DOFA	42

RESUMEN

El presente trabajo muestra un panorama real de la Empresa Cooperativa de Transporte La Ermita, en su desarrollo se empleó diferentes análisis con el fin de crear una estrategia capaz de garantizar la permanencia de la empresa en la ciudad de Cali. Dichos análisis fueron presentados como una radiografía real de la empresa, con el fin de proporcionar un DOFA bien estructurado, la información utilizada fue proporcionada por diferentes fuentes, en especial una buena disposición de la empresa para garantizar información actualizada que diera veracidad a lo mostrado, posterior a esto se realizaron diferentes estudios como por ejemplo estudios de entornos; en donde se analizó lo político, lo económico, lo tecnológico, lo ambiental y lo socio cultural, diseño de posibles escenarios; en donde se analizaron diferentes comportamientos del mundo, la economía y su impacto frente a la empresa, identificación de diferentes variables y actores los cuales se midieron por su impacto y relación con la empresa con el fin de seleccionar las de mayor alcance y así tener un paisaje más óptimo para estudiar, formulación de estrategias; en donde se utilizó los resultados obtenidos en los diferentes análisis para crear de esta manera una estrategia acorde a la necesidad de la empresa y el estudio como tal, entre otros. Lo anterior cumple una metodología de investigación diseñada para fortalecer o crear estrategias y procesos dentro de las empresas.

Con este trabajo formular una estrategia capaz de garantizar la permanencia de la empresa en el mercado como uno de los principales operadores del servicio, además de fortalecer los procesos operativos actuales con el fin de incrementar su participación en el mercado garantizando un mejor estilo de vida de los ciudadanos.

Cabe resaltar que este trabajo responde a la realidad que viven muchas de las empresas tradicionales de transporte, que, a pesar de sus esfuerzos por garantizar un servicio eficiente, son desplazadas injustamente por monopolios privados que no dimensionan la problemática tan grande que significa no contar con varios ofertantes de este servicio en el mercado, afectando directamente a la ciudad de Cali. Conociendo además que este servicio funciona

como una respuesta hacia una necesidad básica de toda persona, y es el derecho a transportarse libremente.

En conclusión, el desarrollo de este trabajo trajo consigo la adquisición de nuevos conocimientos que en su entendimiento son aplicados a futuras investigaciones con el fin de realizar nuevos aportes ligados a la operación de empresas dedicadas al transporte de pasajeros y similares.

Palabras clave: transporte, posicionamiento, variables, monopolios, estrategia.

ABSTRACT

The present work shows a real panorama of the transport company ERMITA, in its development different analyzes were used in order to create a strategy capable of guaranteeing the permanence of the company in the city of Cali. These analyzes were presented as a real x-ray of the company, in order to provide a well-structured DOFA, the information used was provided by different sources, especially a willingness of the company to guarantee updated information that would give truth to what was shown, after this, different studies were carried out, such as environmental studies; where the political, economic, technological, environmental and socio-cultural aspects were analyzed, studying possible scenarios; where different behaviors of the world, the economy and their impact against the company, identification of variables and actors were analyzed; where different variables and actors were analyzed which were measured by their impact and relationship with the company in order to select the most far-reaching and thus have a more optimal landscape to study, strategy formulation; where the results obtained in the different analyzes were used to create in this way a strategy according to the needs of the company and the study as such, among others. The foregoing complies with a research methodology designed to strengthen or create strategies and processes within companies.

The objective of this work is formulate a strategy capable of guaranteeing the permanence of the company in the market as one of the main operators of the service, in addition to

strengthening current operating processes in order to increase its participation in the market, guaranteeing a better lifestyle of citizens.

It should be noted that this work responds to the reality experienced by many of the traditional transport companies, which, despite their efforts to guarantee an efficient service, are unfairly displaced by private monopolies that do not measure the great problem that means not having several providers of this service in the market, directly affecting the city of Cali. Also knowing that this service works as a response to a basic need of everyone, and is the right to transport freely.

In conclusion, the development of this work brought with it the acquisition of new knowledge that in its understanding is applied to future research in order to make new contributions linked to the operation of companies dedicated to the transport of passengers and the like.

Keyword: transportation, positioning, variables, monopolies, strategy.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se pretende mejorar el proceso de movilidad de los ciudadanos de la ciudad de Cali, con el fin de optimizar los tiempos de espera, el flujo de automóviles que prestan el servicio de forma ilegal, los indicadores de accidentabilidad por competencia desleal y normalizar el recorrido de los pasajeros. Así mismo, optimizar los tiempos de frecuencia de nuestras rutas llevado a la demanda y solicitudes diarias para de esta manera agilizar los temas de movilidad enfocados al mal servicio prestado por el masivo.

De acuerdo con la investigación del proceso que realiza la empresa La ERMITA LTDA, para recuperar la movilidad en Cali, nos permite colocar nuestros conocimientos adquiridos durante la carrera, para diagnosticar la problemática que tiene a la hora de gestionar de manera eficiente la recuperación de los usuarios a través de métodos de agilidad, confianza y eficiencia, además para lograr los imperativos estratégicos de la organización.

Este proyecto se va a desarrollar en las instalaciones de la empresa La ERMITA LTDA, Ubicada en la calle 31 Norte # 2 B Norte 106, en el departamento transporte y movilidad.

De acuerdo con lo anterior, este proceso de mejoramiento permite un crecimiento importante para la organización y sus empleados.

1 METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este documento se hace énfasis en un estudio de variables, que por medio de su análisis permitan implantar un plan estratégico en la empresa de transporte La ERMITA capaz de disminuir la incertidumbre de su existencia en la ciudad de Cali. La metodología con que se desenvuelve el trabajo, es de tipo explicativa y descriptiva, ya que no sólo describe la situación real de la empresa, sino que además describe cuáles son las variables y los actores que se involucran en el día a día de la empresa, teniendo un impacto directo en la operación. Por otra parte el método de análisis implementado para la realización de este documento es cualitativo debido que la información obtenida se fundamenta en fuentes de primer grado relacionadas directamente con entidades regulatorias que operan en el mercado del transporte de pasajeros, además de que mucha información es proporcionada directamente por la empresa, para su respectivo análisis y así poder determinar cuál es la participación real de La ERMITA dentro del mercado; a su vez, tiene rasgos cuantitativos ya que se obtienen datos estadísticos frente a la operación del mercado y sus operadores. Para el manejo y obtención de la información, principalmente se realiza visita a la empresa, obteniendo la percepción de los empleados vinculados al área operativa, además se consultaron páginas relacionadas con las normas ejecutantes de este mercado; Consejo Nacional de Política Económica y Social de Colombia (CONPES), Ministerio de Minas y Energía, Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP), Ministerio de Transporte, Alcaldía de Cali y Secretaria de Tránsito y Transporte de Cali. Para incrementar el alcance de la información, también se consultó páginas nacionales e internacionales para conocer las nuevas tendencias de transporte público, como lo son el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), BBC, DINERO, DIARIO EL PAIS. Como complemento de esta investigación, se emplea un método deductivo, el cual permite vincular un proceso de exploración que sirva como base de estudio para el objetivo general del documento. Para este punto se analiza el impacto real de las variables y los actores frente a la empresa, y a su vez conocer que hace la empresa para reducir o aprovechar dicho impacto. Es sabido que se selecciona por medio de un análisis prospectivo las variables y los actores más relevantes con el fin de obtener un escenario futuro que cree una ventaja competitiva que sirva como

fundamento para la continuidad de La ERMITA como prestadora del servicio de transporte de pasajeros en la ciudad de Cali.

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

COOPERATIVA ESPECIALIZADA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS "LA ERMITA LTDA."

Cooperativa Especializada de Transporte La Ermita Ltda.. La Ermita, 2008). Era el diario vivir de los taxistas en la ciudad, el de ir y venir transitando por las calles de la ciudad, en algunos sitios y a determinadas horas del día y de la noche, se reunían para hablar de fútbol, de política, de los sucesos más importantes del país y sobre todo de su problema social, en una de esas charlas planearon formar un sindicato o una cooperativa, y se inclinaron por la segunda opción, la cual empezó a coger fuerza y realizaron reuniones preliminares hasta que llegó el día de la gran asamblea.

Por lo tanto, en la primera asamblea de la Ermita Ltda.. (2008) se discutió el nombre de la cooperativa y la gran mayoría estuvo de acuerdo que fuera el de La Ermita por ser patrimonio de la ciudad e imagen para toda Colombia y el exterior, la asamblea se celebró en el mes de junio del año 1.965 y contó con la presencia de 320 taxistas propietarios, dado este primer paso, se hizo gestión ante el Instituto Nacional del Transporte INTRA, quien exigió una cantidad de requisitos que se pudieron cumplir y fue así que nació la Cooperativa de Transporte "TAX ERMITA". La Cooperativa siguió creciendo hasta contar con un número de 800 asociados, mezclados entre taxistas, propietarios y motoristas.

Al igual, el transporte público de pasajeros en la ciudad de Cali se ha visto afectado por la incursión de un monopolio privado que ha desplazado a las empresas tradicionales prestadoras de este servicio llamado MIO, haciendo que el funcionamiento en general se haya visto vulnerado considerablemente ya que la demanda por obligación se ha visto obligada a utilizar otro medio de transporte para cubrir su necesidad, dando paso a una incertidumbre generalizada sobre quien va operar en este mercado.

Por lo tanto, la incertidumbre aparece como el problema fundamental para las empresas y la lucha contra ellas constituye la esencia del trabajo administrativo. El solo hecho de reconocer los elementos relevantes, de por sí disminuye el nivel de incertidumbre. Una oportunidad es una situación potencialmente favorable que, al reconocerse y localizarse, debe ser explorada. Entre más oportunidades se identifiquen, mayor será la flexibilidad para asignar recursos a las áreas de mejores rendimientos. Las amenazas son los acontecimientos o cambios futuros que pueden ejercer influencia negativa sobre el desempeño de la empresa. Se deben minimizar, o evitar para convertirlas en oportunidades. (Willian Ospina Garcés, Luz Stella Restrepo, 2003, p.50)

¿CUÁL SERÍA EL PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA ASEGURAR LA OPERACIÓN DE LA ERMITA EN LA CIUDAD DE CALI?

Al estudiar y analizar los diferentes alcances de la estrategia a diseñar, se puede asegurar la operatividad de la empresa teniendo en cuenta que estas estrategias conllevan a realizar diagnósticos tanto internos como externos para saber cómo se encuentra la empresa y así identificar sus necesidades con el fin de saber hacia dónde direccionar sus esfuerzos.

“La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno”. (Gabriel Roncancio, 2018). Basados en los estudios de la herramienta MEFI y MEFÉ, se determina que la empresa tiene un impacto fuerte de sus amenazas, pero también tiene un fuerte impacto en el mercado Caleño, aunque posee muchas fortalezas y un bajo impacto en sus debilidades por ende su operatividad aún es fuerte en la Ciudad.

OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico que asegure la operación de La ERMITA en la ciudad de Cali durante el periodo 2020 - 2025.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el diagnóstico interno de la empresa La Ermita.
- Realizar el diagnóstico externo de la empresa La Ermita.
- Plantear un modelo operativo que tenga como visión la mejora del servicio en general.

2.1.1 Definición del contexto de la organización a trabajar.

En la actualidad el 80% del mercado lo tiene el sistema de transporte integrado (MIO) y el restante es operado por particulares, las expectativas que tenía la ciudad con relación a la implementación del masivo no son cumplidas y día a día la calidad de vida de los caleños se ve afectada por los tiempos de respuesta y la falta de automotores que cumplan con las necesidades de la comunidad.

Al igual, la falta de un control sobre el transporte en la ciudad de Cali hace que cada día se proliferen la aparición de nuevos medios de transporte que funcionan como sustitutos a corto plazo los cuales minimizan los síntomas de este gran problema como, por ejemplo; los mototaxi, los vehículos particulares que son utilizados como colectivos (piratas – plataformas) y los taxis que se prestan para el mismo fin. Por esta razón la empresa se ha visto afectada en su producción ya que las rutas se han reducido, dando como reflejo una decadencia en el ingreso de los pasajeros movilizados perdiendo un 60% respecto a los años anteriores en donde era pionera en el mercado; pasaron de movilizar 50.000 pasajeros a movilizar en la actualidad 36.100 promedio. (Ermita, 2019), por esta razón el poder adquisitivo de la empresa se ha visto marcado por la falta de inversión. Por otra parte, existen factores que influyen en la operación de la empresa como por ejemplo los altos incrementos en los precios del combustible, en el momento se encuentra en 8.286 el precio de la Gasolina y 8.388 ACPM, pero esto varía constantemente haciendo que la operación sea de mayor costo. La falta de un control hacia el transporte en la ciudad de Cali, hace que cada día se proliferen la aparición de nuevos medios de transporte llamados transporte informal. Por lo tanto, el servicio sustituto no podría llamarse de esta manera ya que el transporte informal no cuenta con las pólizas respectivas que permitan dar respuesta a cualquier situación que se pueda presentar como es

el caso de un accidente, convirtiéndolos en competidores desleales, por consiguiente, se convierten en una amenaza para la empresa.

Por lo tanto, frente a esta problemática, la empresa está viviendo una consecuencia negativa, ya que su personal ha sido recortado, los socios se han disminuido, y si esto sigue sucediendo posiblemente como es su motor de vida tienda a quedar en liquidación por falta de aportes a capital. A pesar, de lo mencionado, y recurriendo a los indicadores de la matriz laborad MPC, debemos mencionar, que en comparación a los servicios MIO y el transporte informal, la empresa la Ermita, aún se posiciona en un buen estatus frente a la población Caleña, pero, esto no significa que la empresa no esté siendo impactada, pero si impulsa a generar estrategias para que permanezca en el mercado.

Es sabido que la empresa ha optado por realizar estrategias operativas que tienen un aporte de mediano y largo plazo, una de ellas es demostrar por medio de un buen funcionamiento de las rutas restantes que la ciudad aún necesita de ella para satisfacer la necesidad de transportarse. Al ser una estrategia operativa la empresa tiene control absoluto de todos los factores que constituyen dicha estrategia, por ende, traza constantemente en un plano de tiempo en donde observan cual ha sido la evolución y el resultado de esta. Por ejemplo, en la actualidad la empresa ha implemento un análisis profundo de las rutas, detallando cuales son los sitios y las horas de mayor demanda y así atacar esta demanda con una buena frecuencia de despacho y paso de los buses. Como se mencionó anteriormente las estrategias optadas por la empresa al ser operativas y tener control sobre ellas, se pueden monitorear constantemente observando su estado y su ejecución, y de esta manera ir implementando cambios o modificaciones requeridas al instante para obtener resultados oportunos y verídicos.

2.1.2 Análisis del direccionamiento de la empresa

Desde un punto de vista interno, toda esta problemática ha sido perjudicial para la empresa La Ermita, al ser un afectado directo la compañía ha tenido que librar una batalla legal la cual ha traído consecuencias negativas para su funcionamiento, como lo es la cancelación de rutas

por paralelismo con el MIO y la cancelación de tarjetas de operación por parte del tránsito, reduciendo de esta manera el parque automotor, como consecuencia hace que el servicio no se preste adecuadamente y por consiguiente la empresa no pueda operar eficientemente. Frente a esta problemática, la empresa ha decidido realizar un frente de acción garantizando su sostenibilidad en el mercado, operando con los límites impuestos, sin dejar de prestar el servicio dentro de los rangos establecidos, gracias a las labores realizadas por la directiva, cuyo objetivo es garantizar la existencia y el buen funcionamiento de la compañía. Cabe resaltar que dichas labores son encaminadas drásticamente a la parte operativa quienes son los responsables directos de operar y controlar las rutas en toda su actividad.

2.2 ENTORNOS

2.2.1 Político legal

Pero al hablar de este aspecto, debemos entender que el transporte de pasajeros y La ERMITA están controlados y justificados por diferentes decretos y resoluciones expedidas por el gobierno nacional, que en su función ejercen control de este servicio, estos decretos han venido evolucionando desde los años 70 cuando se creó el primer decreto que beneficiaba dicha operación del mercado, dichos decretos y resoluciones son: Decreto N° 1277 de 1970, el cual avala las licencias para el funcionamiento de las flotas del parque automotor, cuando cumplen con los estándares ambientales. Resolución N° 342 de 1982, Que va de la mano con el decreto mencionado, el cual comprende el estudio de la tasa de compensación de la vida silvestre. Decreto N° 3615, N° 08 de 1993. El cual exige a las empresas a la correcta contratación de sus trabajadores en los sistemas de seguridad social integral. (Alcaldía de Cali, 2019).

En la ciudad de Cali, aún hay empresas de transportes tradicionales que aún están autorizadas para laborar por el territorio de la capital del Valle del Cauca, en la ciudad todavía operaban 24 rutas autorizadas para prestar el Servicio de Transporte Público Colectivo (TPC)

Tradicional, representado por 10 empresas y éstas operan con 521 vehículos. (Alcaldía de Santiago De Cali). Lo que se conoce como empresas tradicionales de transporte, aún tiene una cobertura sobre la malla vial de Cali del 74 %, las cuales en algunos espacios de su trayecto diario representa una competencia directa al MÍO. El 33 % buses complementarios, 55 % padrones y el 100 % de los buses articulados del MIO permiten la accesibilidad a las personas que usan sillas de ruedas o tienen movilidad reducida. En el caso de los buses tradicionales y las gualas, estos sistemas no cuentan con accesibilidad de este tipo, según el diagnóstico hecho por el Plan Integral de Movilidad Urbana. Por otro lado, según el plan integral de movilidad urbana, se realizan 3,6 millones de viajes diarios en transporte público. “El 21,4 % de los viajes, se realizan en transporte público, El 14,3% en Masivo (MÍO); el 4,3% en transporte público colectivo (TPC) tradicional; el 2,1% en transporte público en campero y el 0,7 % en transporte público intermunicipal; el transporte informal moviliza un 2 % de los viajes”. (Alcaldía de Santiago De Cali, 2017).

Todo esto, está regulado por el decreto 0332 del 28 de mayo 2019, el cual avala la completa funcionalidad de empresas como La Ermita, los cuales y citando el artículo, tienen la función complementaria al transporte, respondiendo a una denominación jerárquica establecida con base a sus funciones de complementariedad con el sistema de mayor jerarquía (MIO), por lo tanto, estos están supeditados a contar con viabilidad legal, técnica y financiera. Por lo tanto, estos no están enmarcados en la Ley 1753 de 2015 y su artículo 34. Al igual, esta ley permite que tanto el sistema masivo MIO, y los transportes tradicionales como La Ermita, circulen por el territorio municipal, entendiendo esto como un sistema de transporte de articulación intermunicipal. Por otro lado, el mismo Decreto menciona que se irá reduciendo progresivamente acorde a los compromisos adquiridos por la entidad territorial en el convenio interadministrativo del 11 de febrero 2003, que se llevó a cabo en Metro Cali S.A. Esto obliga a que las licencias para la circulación sean renovadas siempre y cuando se respete la jerarquía pactada en la fase 1 y 2 de los contratos de concesiones de operación de transporte masivo del año 2006 suscrito por Metro Cali S.A. Al igual, en el mismo decreto se contemplan unos convenios que permitan la funcionalidad de las empresas, tales como: convenios de colaboraciones empresariales, a través de procesos de licitación, el cual

establece periodos de transición para la modernización de las flotas, minimizando el impacto negativo en la calidad del servicio y así reducir el riesgo de vulnerabilidad de los usuarios por parte del sistema de Transporte Masivo MIO, reafirmando así la completa funcionalidad de empresas como La Ermita de manera legal en la capital Vallecaucana. En la ciudad de Cali, aún hay empresas de transportes tradicionales que aún están autorizadas para laborar por el territorio de la capital del VALLE DEL CAUCA, en la ciudad todavía operaban 24 rutas autorizadas para prestar el Servicio de Transporte Público Colectivo (TPC). (Alcaldía de Santiago De Cali, 2017).

El transporte público de pasajeros tradicional, está representado por 10 empresas la cual operan con 521 vehículos. Lo que se conoce como empresas tradicionales de transporte, aún tiene una cobertura sobre la malla vial de Cali del 74 %, lo cual en algunos espacios de su trayecto diario representa una competencia directa al MÍO. Por otra parte, el 33 % buses complementarios, 55 % padrones y el 100 % de los buses articulados del MÍO permiten la accesibilidad a las personas que usan sillas de ruedas o tienen movilidad reducida. Pero en el caso de los buses tradicionales y las gualas, estos sistemas no cuentan con accesibilidad de este tipo, según el diagnóstico hecho por el Plan Integral de Movilidad Urbana. (Alcaldía de Santiago De Cali, 2017).

2.2.2 Económico

En el entorno económico, la empresa tiende a manifestarse de manera pasiva, debido que la mejora en la actividad económica del país continuará. Fuentes y expertos económicos analizan que el sector del transporte de pasajeros tiene un fuerte impacto frente al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia, quien en la actualidad se ubica en un crecimiento del 2.8%. (revista dinero,2019) Por ende, la oferta del mercado donde opera crece lentamente al igual que el PIB. Teniendo claro estos datos, conocemos que al ser una empresa legalmente constituida tiene obligaciones claras con el gobierno, representadas en impuestos y aportes económicos que benefician el estado financiero del país y de la ciudad de Cali.

Dicho monopolio es fruto de la inequidad en la normatividad del servicio, aparte de la regulación estatal desfavorable quien en un beneficio retribuido a pocos, han convertido la operación del transporte público de pasajeros en un transporte privado, consecuencia que afecto directamente la movilidad de la ciudadanía, ya que limitaron el acceso a este servicio primario; muestra de esto es el crecimiento del parque automotor en la ciudad, el cual fue en promedio un 8% durante los últimos 5 años, manifestación obtenida por el deterioro del servicio. (diario el país, 2018). Este deterioro ha traído otros problemas aparte del mal servicio, como lo especifica la misma fuente de investigación, el transporte de pasajeros se ha visto operado de manera ilegal, es decir por vehículos no aptos para la prestación de este. En la ciudad de Cali la movilización de pasajeros se muestra de la siguiente manera: MIO 48%, EMPRESAS TRADICIONALES 30%, TRANSPORTE INFORMAL 22%. Por otro lado también vemos que existe un factor muy importante dentro del ambiente económico que es quien puntualiza las brechas del precio del servicio durante los diferentes periodos de fijación de este, y es la fluctuación de dólar que en los últimos años ha tenido diferentes comportamientos, en especial en los últimos dos años, ya que uno de los principales costos de operación como lo es el petróleo, componente especial del combustible depende fuertemente de esta fluctuación, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 1 Precio histórico del dólar en Colombia

DÓLAR LLEGÓ AL MÁXIMO HISTÓRICO EN COLOMBIA



Fuente: Banco de la República / SetFx / Gráfico: LR-ER

Fuente: Autores

Pero al hablar de la economía, La Ermita y el transporte público de pasajeros, debemos entender que como toda empresa y como todo servicio deben estar ligadas a los nuevos cambios derivados de la globalización y las tendencias de los mercados, es por esto que es de esperar que la propuesta de modernización del servicio permita que el transporte público pueda equipararse con la mejor tecnología presente en el mercado con el fin de satisfacer de mejor manera la demanda, operando ampliamente las rutas, ya que como es sabido la ciudad está en constante crecimiento y por ende es vital que las empresas prestadoras de este servicio tengan como objetivo la calidad de vida en Cali.

2.2.3 Socio cultural

En otra perspectiva, el entorno socio cultural impacta de manera positiva y negativa a la empresa, al ser influenciador en la sociedad, la empresa en ocasiones se ve afectada por decisiones de esta índole, las empresas de transporte público como La Ermita se ven altamente beneficiadas en tiempos de grandes eventos en la ciudad ya que las rutas de la

ermita pasan por todos estos lugares siendo una de las principales alternativas a la hora de dirigirse a ellos, el primero y más grande es la feria de Cali ya que moviliza a más de 1 millón de personas y estas acuden desde el taxi, Uber, MÍO, La Ermita y otros por ende es una de las fuentes más grandes de ingreso en el año.

Otro evento es el Petronio Álvarez que moviliza a más de 600.000 personas y la mayoría de estas personas casualmente están ubicadas en los barrios Alfonso López, Morichal, Puerto Rellena, Ciudad Córdoba y Floralia ya que estos son los sectores de Cali con más población afrodescendiente y por este motivo son los principales en asistir a este magno evento, el otro punto por el cual tiene un impacto algo negativo que no deja explotar la capacidad de transportar gran cantidades de personas, es que para estos eventos se cierran las vías principales de la ciudad y se empiezan a utilizar las vías terciarias y eso hace que la circulación sea lenta y que los usuarios busquen otra alternativa a la hora de transportarse o decidan movilizarse a pie, las celebraciones o cualquier manifestación cultural siempre traerá impactos positivos para la empresa.

2.2.4 Tecnológico

Este entorno se presenta como una oportunidad para la empresa, debido que la inclusión de nuevas tecnologías en el modelo de operación del transporte de pasajeros es tema del día a día para las empresas ligadas a este mercado, haciendo parte del desarrollo urbano que viven constantemente todo el planeta, las zonas urbanas son uno de los principales lugares donde se están desplegando las nuevas tecnologías, como por ejemplo la inclusión de vehículos híbridos, es decir que combinan motor de combustión con motores eléctricos para generar mejor rendimiento, además los vehículos totalmente eléctricos que llegan como solución al medio ambiente, señalando de este modo que las ciudades deben seguir un modelo nuevo de soluciones sociales llamado ciudades inteligentes, es decir que se deben implementar tecnologías que mejoren la calidad de vida de las personas y faciliten el acceso a este servicio, teniendo en cuenta que los tiempos han cambiado y el volumen de flujo de personas es aún más alto. La tecnología permite replantear el aspecto diferenciador que deben tener los

sistemas de transporte, por consiguiente, las empresas deben acceder a esta implementación para garantizar la satisfacción total de esta necesidad.

2.2.5 Ambiental

El entorno ambiental, la empresa LA ERMITA a corto plazo podría verse afectada por el factor ambiental, esto se debe a que la flota de buses que maneja en este momento la empresa no es moderna y por este mismo motivo el nivel de contaminación, (diario el país; 19-01-202) que produce es más grande si la comparamos con el sistema de transporte masivo MIO, pero esta flota de transporte no se ha podido cambiar y chatarrizar puesto que el futuro de la empresa puede cambiar tanto para mal como para bien ya que se tiene planeado que el MIO a futuro logre el total cubrimiento de transporte público en la ciudad, y para esto o se chatarrizan las demás opciones de transporte publico intermunicipal o se hace una alianza con los mismos para fortalecer el transporte y generar empleo.

Para poder transportar como se viene haciendo hasta el momento se necesita una licencia ambiental y esta es generada por el Departamento Administrativo de Gestión Medio Ambiente (DAGMA). Este departamento vela por que el estado de los buses sea óptimo para la no contaminación en la ciudad, esta entidad dice que los únicos buses en Cali que no generan contaminación al medio ambiente son los del MIO y que por otro lado en la ciudad hay 3.215 buses inscritos en la Secretaria de Movilidad y de esta cantidad el 58% de estos generan gran contaminación y esto se debe a que no se les hace el mantenimiento adecuado o ya están muy viejos y actualmente se busca una solución para esto, que será hacerles el mantenimiento apto para que no generen la famosa chimenea negra o por otro lado entrarían a chatarrizarlos.

Para mitigar y volver a tener la aprobación del DAGMA cuando se realice se deberán hacer ajustes internos en la compañía ya que no es solamente necesario tener en buen estado el parque automotor sino que los empleados sepan cómo deben operar de forma correcta los buses porque en este momento Cali se encuentra en uno de los lugares más graves donde sus empresas no hacen reporte del control de gases del Cdav en este momento la ciudad se

encuentra reprobada ya que se dice que más de la mitad del parque automotor de la ciudad son como cocinas sobre ruedas que contaminan toda la ciudad.

Por esta misma razón las empresas de buses públicos de la ciudad se les suma una gran responsabilidad para el año entrante que es poner al día sus vehículos y hacerse responsables de los mismos ya que se harán los estudios pertinentes para saber que buses pueden contar con el permiso de movilización y los que no aprueben entran en negociación con la Secretaria de Movilidad para ser chatarrizados y si no se hace caso a este mensaje, la empresa obtendrá una multa.

Por eso desde LA ERMITA se mide que el impacto que puede causar es grande ya que unos buses pueden pasar la prueba del DAGMA, pero no en su totalidad gracias al tiempo que llevan de uso.

2.2.6 Análisis interno.

La Ermita busca actualmente diversificar sus servicios, con el fin de obtener reconocimiento de una manera indirecta que contribuya a su existencia en el gremio. De esta manera ofrece una oportunidad eficiente de transporte para la sociedad con el fin de satisfacer dicha demanda. Esta eficiencia se refiere al poder que tiene La Ermita como empresa según el macro entorno arrojando un alcance que deja la empresa situada como una de las principales empresas del mercado, trasladando sus estrategias de crecimiento a una posición más rentable financieramente optimizando los recursos existentes y así poder implementar última tecnología en sus procesos mitigando el impacto. Por otro lado, la empresa debe encontrar aliados estratégicos que fortalezcan dicha operación para poder crear una ventaja competitiva que garantice su permanencia.

Como respaldo, encontramos que la diferenciación de productos y servicios es el proceso indicado que necesita la empresa para llegar a su objetivo final. Esto implica innovar contantemente en el servicio logrando ser más competitivos. Por lo tanto y encaminados en eso la empresa La Ermita, tiene diversificado su mercado, estrategia que sirve para llegar a

nuevos ciudadanos. Como se mencionó anteriormente el servicio de transporte público se ha visto amenazado por la integración o llegada del sistema masivo, ante todo esto la empresa sigue firme con planes de acción en las rutas y demás con el fin de prestar un servicio en donde los recorridos y las frecuencias sean apropiadas para satisfacer las necesidades de los usuarios. Actualmente LA ERMITA se enfoca en brindar soluciones de transporte de la población Caleña con una flota de 155 vehículos y también prestando servicios de transporte de carga con una flota de 20 camiones.

La condición actual del transporte masivo hace que La Ermita sea preferida por la comunidad, la oportunidad del servicio y las diferentes alternativas de rutas hacen que los Caleños sigan apostando por este medio de transporte tradicional de la ciudad. Pero, con la inclusión del sistema masivo MIO, se ha evidenciado que en muchas partes de la ciudad el transporte se ve afectado por ende muchas personas manifestaron el agrado de seguir contando con una empresa que facilite su desplazamiento dentro de la ciudad, aunque existan varios factores a mejorar. Por otra parte, la empresa cuenta con un portafolio de proveedores eficientes que cumplen con la necesidad de la empresa, lo que hace ver una empresa organizada, por esta razón para la ermita es primordial mantener estándares de calidad en el servicio.

Partiendo de este orden de ideas, existen otros factores que se presentan como fortalezas y su misión es ayudar a posicionarse mejor en el mercado, tal como lo vemos el músculo financiero de La ERMITA, actúa como un soporte de supervivencia cómodo y adaptable a los cambios generados por la demanda y el mercado, ya que su existencia esta derivada del aporte financiero que realicen sus socios, debido a que funciona bajo el modelo de cooperativa. En la actualidad la empresa cuenta con más de 60 socios propietarios del 100% de la flota de buses en operación, que al ser asociados de la cooperativa como tal realizan diferentes aportes que sostienen todas las funciones operativas y administrativas de la empresa. Esto quiere decir que cuando la empresa se ve afectada por sus amenazas y debilidades, el conjunto de socios bajo el mando del Consejo de Administración opta por complementar dichos aportes con el fin de ostentar cualquier impacto negativo producido. Es claro resaltar que estos aportes en materia monetaria tienden hacer relativos a la necesidad de la empresa. En la actualidad los socios hacen un aporte de 80 mil pesos por día operado

de sus buses, al tener este dato completo la empresa recibe diariamente 12.000.000 por día fruto de los 150 buses laborando. Por esta razón su músculo financiero es una de las principales fortalezas que tiene La ERMITA. Ahora bien, existen complementos que benefician al músculo financiero como, por ejemplo, créditos. Que surgen como iniciativa para contribuir al crecimiento interno de la compañía, clara muestra es la adquisición de una nueva flota de vehículos equipados con la más alta tecnología y comodidad para los pasajeros, con el fin de obtener una ventaja competitiva. Por otra parte, el análisis interno nos muestra que el personal está calificado tanto en la parte de operación como en el departamento financiero y administrativo, por ende, el talento humano con el que se cuenta tiene todas las características necesarias para el buen desempeño de la empresa.

2.2.7 PESTEL

Frente a este entorno, la empresa se comporta de diferentes maneras ya que poseen factores muy dinámicos que hacen que la empresa deba adaptarse a cambios para poder funcionar. Es sabido que el análisis de entornos es una herramienta fundamental para una compañía, ya que permite tener una visión global más detallada de su funcionamiento externo y cómo influyen estos factores en la operación diaria de la empresa.

2.2.8 PORTER

La ERMITA es una empresa que se caracteriza por buen desempeño en el mercado, su participación en este, aunque ha disminuido no deja de posicionarla como una de las mejores opciones de transporte que tiene la ciudad. Por esta razón la empresa tiene una relación íntima con las diferentes fuerzas que la limitan y la benefician, en este orden de ideas encontramos: Los proveedores, aunque son diversos, por los diferentes costos de operación que se necesitan para laborar, en la actualidad la empresa cuenta con un número significativo de estos que facilitan ampliamente la operación en óptimas condiciones de la compañía, garantizando aún más la permanencia de esta en la ciudad de Cali. Pero a su vez se presentan como una barrera

para la operación ya que, en oportunidades por situaciones económicas de carácter mundial, el acceso a estos es difícil y disminuye la rentabilidad operacional de la empresa.

Los competidores, en la actualidad se reflejan como una consecuencia negativa derivada de un mal proceso administrativo de la Alcaldía de Cali afectó la oferta y la inclinó hacia un monopolio ineficiente. Como consecuencia de este factor, se desprenden diferentes modalidades de transporte en la ciudad (transporte informal y transporte privado), aparte de la competencia ya existente de empresa con la misma razón social, que en su operar hace que la competencia sea desapacible y fuerte, al llegar al punto en donde del poder de negociación este dado en beneficio del monopolio y no a la necesidad de la ciudad.

En el apartado de los clientes, en la ciudad aún existe una fuerte demanda para este servicio, teniendo en cuenta que la ciudad está en constante crecimiento y desarrollo social. Pero entrando un poco más profundo en el mercado, se identifica que, aunque los clientes son el motor de este gremio, el poder de negociación es una inequidad entre la oferta y la demanda, por ende, la empresa se ve afectada por no ser quien establezca la justa relación entre la sociedad y la necesidad.

Sustitutos, como se mencionó anteriormente, al crearse dicho monopolio en la ciudad de Cali, se han creado nuevas formas de modalidad de transporte llamados informales, que al igual que La ERMITA prestan el servicio de transporte de pasajeros con una tarifa monetaria asequible y una operación ordenada que ejerce presión sobre todas las empresas ofertantes en el mercado.

2.3 PROSPECTIVA

Identificación de variables

Cuando se realizó el estudio de las dimensiones, encontramos diferentes variables que se comportan de manera activa en la operación de La ERMITA y son las siguientes: En lo tecnológico nos encontramos con el sistema de pago, las tecnologías disponibles en el mercado y las actualizaciones en el parque automotor, las cuales van encaminadas a una

mejora de la experiencia del usuario frente al transporte público. Al igual, tenemos las variables económicas, entre las cuales se encuentran; el impacto de la economía, el incremento del precio del producto, la fluctuación del dólar, las tendencias de la economía mundial y las inversiones del Estado. Estas antes mencionadas, fueron seleccionadas, ya que repercuten en la empresa de manera directa, inclinando las tomas de decisiones y las forma de operar. En las variables políticas, tenemos: las políticas institucionales y del Estado, los gremios y grupos de presión, las políticas naciones, los incentivos del Estado y por último la legislación civil. Estas variables son las encargadas de la toma de decisiones frente al Estado y las pronunciaciones a través de los decretos, deben ser aplicadas casi que de inmediato en la empresa. De la misma manera, las variables ambientales como: la licencia y permisos, la contaminación atmosférica, la comunicación ambiental, las buenas prácticas de información y el sistema ISO. Son las variables que se encontraron más pertinentes tener en cuenta para lograr un equilibrio entre el funcionamiento de la empresa y los cambios ambientales que se presentan a nivel nacional frente al mercado actual. Al igual, encontramos las variables socio culturales y organizacionales. Entre las cuales están: impacto en el campo de estudio, las tendencias del empleo, las políticas sociales, niveles educativos y la natalidad en el caso socio cultural y en el clima organizacional, encontramos: la medición de satisfacción, el compromiso por parte de los colaboradores de la empresa, la confianza, la infraestructura y la productividad. Las cuales, se entrelazan y son de suma importancia, ya que, al tenerlas en cuenta, se puede llegar a saber las capacidades con las que cuenta la empresa.

Frente a este estudio de variables, hemos seleccionado 28 de alto impacto para nuestra empresa, las cuales en procesos de relevancia se encontraron que 13 de estas son de carácter primordial para la permanencia y funcionamiento de La ERMITA, además de su operación rentable en el mercado y su futuro como empresa de transporte público.

Al realizar dicha selección encontramos que estas variables propuestas se encuentran enunciadas en la tabla de selección de variables (anexo 1), además se hizo un proceso de calificación del nivel de influencia que tenían entre ellas y dicha calificación arrojó un gráfico que permite visualizar su ubicación en diferentes zonas de la Matriz de Análisis Estructural.

De lo anterior se realizó un estudio para saber en qué posición se encontraba cada variable y así saber su actuar dentro de la empresa y el mercado.

Como se puede observar en la gráfica de variables (anexo 2), las variables V7, V8, V9 y V10, quedaron ubicadas en el cuadrante de salida, mostrando que, a pesar de su relevancia, su influencia dentro de nuestro campo a trabajar no es tomada en cuenta como factor fuerte de impacto. Por consiguiente, encontramos que las variables V1, V2, V3, V4, V5, V6, se encuentran ubicadas en el cuadrante de conflicto, demostrando que entre ellas existe una sinergia, que en su actuar impactan duramente el funcionamiento operativo de la empresa, teniendo en cuenta que es el campo en donde vamos a trabajar. Además, son variables de suma importancia para gestionar un buen plan de trabajo para operar de manera eficiente las rutas en general. Teniendo claro que las variables más fuertes y que impacta directamente es el aumento del precio del producto. Las variables V11 se ubican en el cuadrante de indiferencia alejándose un poco de la presión generada a nuestro campo de acción. En el cuadrante del poder, podemos observar las variables V12 Y V13, siendo estas las más cercanas a la presión ejercida de nuestro campo trabajado.

En este orden de ideas, para mayor alcance estratégico, además de identificar las variables de mayor impacto, también se seleccionaron los actores que influyen en la actividad de La ERMITA y su relación entre sí.

- ACTOR 1 SUPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE.
- ACTOR 2 MINISTERIO DE TRANSPORTE
- ACTOR 3 ALCALDIA DE CALI
- ACTOR 4 SECRETARIA DE MOVILIDAD
- ACTOR 5 METROCALI
- ACTOR 6 GOBIERNO NACIONAL
- ACTOR 7 CIUDADANIA

Como podemos observar en el gráfico juego de actores (anexo 3), al realizar una selección de los actores fundamentales en el accionar de nuestro interés, estos se ubican en diferentes cuartiles con el fin de identificar su impacto frente a lo estudiado. El gráfico nos muestra que

los actores A3 y A7 se ubican en el cuartil de conflicto, dando a conocer su presión frente a la operación de LA Ermita, quedando claro que son los actores que tienen un impacto fuerte y directo con la empresa, ya que son entes de regulación. Por otra parte, se conoce que el actor con más influencia para nuestra empresa y nuestro campo de interés es la CIUDADANIA. Por consiguiente, encontramos en el cuartil de poder los actores A6, que sin importar su oposición es de mucha influencia dentro de la empresa, siendo este la cabeza de las entidades regulatorias. Mientras que los actores A1, A2, A4, A5. Se ubican dentro del cuartil de generación alejándose un poco de la presión directa con nuestro campo a trabajar.

2.3.1 Escenario

En el pacto por Colombia, pacto por la equidad, DNP Pacto por el transporte y la logística para la competitividad e integración nacional, trayéndolo al contexto de la capital del VALLE DEL CAUCA y al transporte público La Ermita, debemos acotar que los grupos de presión van a ir disminuyendo proporcionalmente ya que la economía colombiana va a ir mejorando al igual que la calidad de la prestación del servicio y por ende la satisfacción del usuario. Por otra parte, las políticas a nivel nacional sobre el transporte público, irán encaminadas a la modernización de los sistemas de transporte, debido a los puntos de aseso que deben cumplir los transportadores de pasajeros, punto en donde La Ermita es fuerte. Cambiando un poco de tema, vemos que los eventos que se realizan en la ciudad hacen que La Ermita sea necesaria para cubrir la demanda que se presenta, ya que por el cubrimiento de sus rutas son eje esencial para el transporte de las personas hacia su interés. Al igual, debemos tener en cuenta que el peso colombiano, frente al dólar, ha tenido una devaluación. Por lo tanto, deja el transporte público en una posición desfavorable por los costos de operación. Otro factor que tendremos en cuenta en este apartado es el sistema ISO, el cual, plantea alternativas que van encaminadas a la financiación de proyectos de infraestructura y transporte a nivel nacional. Esto es un punto a favor para La Ermita, ya que, si el gobierno nacional y municipal se compromete a tener vías en estados óptimos, empresas como La Ermita, puede mantener sus vehículos en perfectas condiciones. Al igual, el factor de la superintendencia de transporte continuará por un tiempo prudente las políticas que hoy rigen al nivel nacional, para no

afectar la prestación de este servicio. En el otro lado, tenemos al MINISTERIO DE TRANSPORTE, el cual está presente incentivando a la modernización, implementación de proyectos intermodales, desarrollando planes de promoción y desarrollo de infraestructura viales, fortaleciendo los sistemas de transportes públicos, promoviendo el desarrollo de esto. Al igual, el gobierno municipal, juega un papel fundamental en la operación del transporte público, ya que es quien realiza la mayor inversión para este gremio, en especial la infraestructura vial de las ciudades. Por otro lado, tenemos que hay un evidente monopolio con METROCALI, que busca sacar del mercado al transporte tradicional, pero esto es un panorama algo alejado de lo actual, ya que no cumplen con lo pactado. De igual manera, vemos a la secretaria de Movilidad como un ente regulador de movilidad y a la ciudadanía como el eje esencial de impacto, toma de decisiones y control del servicio de transporte público de pasajeros.

2.4 ESTRATÉGIA

Para la empresa de transporte La ERMITA LTDA, la estrategia a desarrollar es crear un plan de acción en donde la empresa integre de manera progresiva las variables y los actores de mayor impacto seleccionados en los estudios anteriores con el fin de fortalecer su sistema operativo y la relación con dichos actores y dichas variables, es decir: cubrimiento de rutas, operación de rutas, actualización de flota, adaptación a nuevos modelos de operación y alianzas estratégicas. Lo anterior tendría como alcance mejorar el estilo de vida de la ciudadanía caleña, asegurando de esta manera la disminución de la incertidumbre que existe frente a la desaparición de las empresas tradicionales de transporte y por otra parte asegurando en un porcentaje superior al 70% la continuidad de la empresa en la ciudad como principal operador.

3 DISCUSIÓN.

La investigación tuvo como objetivo analizar cuál era la estrategia adecuada para que la empresa de transporte La ERMITA asegure su permanencia dentro del mercado de transporte público de pasajeros en la ciudad de Cali durante el año 2025. De tal manera se buscó la relación que tiene la empresa con diferentes variables que categorizan la calidad del servicio y el modo de operación que efectúa la empresa.

El mayor límite que obtuvimos en esta investigación se relaciona con la influencia que tiene el gobierno y sus monopolios en la ciudad de Cali, por lo cual el resultado obtenido muestra claramente que el mencionado mercado está siendo inclinado hacia el monopolio para que se esté su único operador bajo la nube de humo de que las ciudades y el sistema se debe actualizar, además es necesario recordar que la ciudadanía en la actualidad se siente inconforme por la mala operación que tiene el transporte público desde que entró el sistema masivo como principal ofertante de este servicio.

Los resultados nos muestran que la empresa se encuentra en un momento de sostenibilidad del mercado, es decir competir y retener. Resultados arrojados por las matrices PEYEA y IE, teniendo en cuenta además que la matriz MEFI arrojó un resultado positivo ya que el impacto de las debilidades frente a las fortalezas es poco, pero por otro lado la matriz MEFE arroja que el impacto de las amenazas es fuerte frente a las oportunidades que tiene la empresa. En relación con lo anterior podemos observar que los resultados de estas matrices se ajustan claramente a la realidad de la empresa y son prueba suficiente para determinar que la estrategia que se implementó en La Ermita tiene que estar ligada con su operación y derivados ya que es este el principal factor que tiene la empresa para cambiar el panorama y así asegurar su permanencia como operador. Por esta razón debemos tener mucho cuidado con el modelo operativo que desempeña la empresa, porque es quien nos aporta la satisfacción de los usuarios y por ende su fidelización, claro está que no debemos descuidar las diferentes áreas que componen la empresa y que son vitales para su funcionamiento.

4 CONCLUSIONES

Los gobiernos siempre estarán en la búsqueda de mejorar el transporte público, memorando así, los tiempos de respuestas y la reducción del tiempo de llegada desde los lugares de destinos a los de llegada. Por eso, es imprescindible tener en cuenta a las empresas pequeñas como La Ermita, las cuales brindan sus servicios a poblaciones que aún pueden ser vulneradas por la actualización de las empresas grandes de transporte como Metrocali. De esta manera, estas empresas también logran convertirse en objetos de estudio, ayudando a identificar las necesidades más importantes de la sociedad Caleña y la opinión que está tiene, frente al servicio que se brinda. De esta misma manera, se debe señalar que las políticas públicas deben ser modificadas en pro del bienestar tanto de la ciudadanía como en pro de la estabilidad laboral de aquellos que depende del trabajo de empresas como La Ermita les ofrecen.

En la actualidad existen empresas que son absorbidas por el canibalismo capitalista, porque no han logrado hacer un estudio adecuado respecto a las estrategias de mercado que deben implementar para sobrevivir en su función. En este caso encontramos que La Ermita, siendo una empresa bien posicionada en el mercado, se ve amenazado por diferentes factores que hacen que su operación sea limitada, frente a esta circunstancia es de suma importancia realizar diferentes estudios organizacionales que contribuyan en la elaboración de dichas estrategias, ya que estas son la base fundamental para que toda empresa exista y pueda competir tranquilamente en los diferentes mercados. Es claro que al conocer los entornos y la influencia de estos dentro de la empresa, la visión global de la empresa tiende a tener un objetivo bien estructurado que garantiza un bienestar común, haciendo que la empresa logre sus metas.

Las empresas de transporte público juegan un papel muy importante en nuestra sociedad, puesto que entre más facilidad de transporte público halla menos necesidad tendrá la población de adquirir un vehículo particular y así la contaminación atmosférica será menos. Pero a esto se le mide un gran interrogante y es que pasará con las con empresas de transporte público tradicionales que no son del sistema de transporte masivo, puesto que podemos

observar como en el momento se quiere sustituir los otros sistemas de transporte y solo dejar el MÍO, esto suma una gran desventaja a los gremios de transporte, pero también podría sumar una gran oportunidad.

5 RECOMENDACIONES

Se debería tener en cuenta que existen rutas que son paralelas, lo cual genera una competitividad, por ende, debería ser estudiadas y planteadas, de tal manera que no se afecte el servicio ni los tiempos de respuesta, de esta manera, se lograra tener un ambiente libre de competencia, lo cual se traduce en un mejor servicio. También, es indispensable que las empresas como la ERMITA y demás empresas de transporte, deben periódicamente evaluar los horarios de la demanda del servicio y así mismo, actuar en favor de la población, todo encaminado a que su operatividad se prolongue en la ciudad de Santiago de Cali. Finalmente, es indispensable que La Ermita, haga una inversión en tecnología y así ponerse a la vanguardia de los avances tecnológicos, y así poder recolectar de manera más segura sus ingresos.

Solidificar el transporte en una sola compañía, con el fin de disminuir el desempleo y tener más capacidad de usuarios y mayor cubrimiento de rutas, seria esta una decisión que involucre varios sectores, con la primicia de lograr que empresas como la Ermita puedan modernizar su flota de buses y estar a la vanguardia del mercado, además de estar al nivel que los usuarios requieren, al ser una empresa bien posicionada lo único que necesita es que le ofrezcan continuidad en su servicio para ellos tener vía libre y poder contribuir al desarrollo de la ciudad.

Se debe enfatizar la importancia de tener una operación controlada, con el fin de satisfacer la demanda en la capacidad que la empresa pueda hacerlo. De igual manera renovar los procesos de operación constantemente para estar a la vanguardia de los cambios del mercado y la globalización, de este modo poder ser una empresa altamente competitiva que goce principalmente de un tiempo de respuesta optimo y que en su actuar contribuya al beneficio de la ciudadanía.

REFERENCIAS

- Alcaldía Santiago de Cali. (2020a). *Informe de gestión*.
<https://www.cali.gov.co/infraestructura/publicaciones/144405/informes-de-gestion/>
- Alcaldía Santiago de Cali. (2020b). *Tránsito alista en Cali nuevas tecnologías para la seguridad vial*.
https://www.cali.gov.co/movilidad/publicaciones/53811/trnsito_alista_en_cali_nuevas_tecnologas_para_la_seguridad_vial/
- Banco de la República. (2020). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*.
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco Mundial. (2020). *Trasporte*.
<https://www.bancomundial.org/es/topic/transport/overview>
- BBC News Mundo. (2017). *¿Está habiendo en 2017 más desastres naturales que en otros años?* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-41361061>
- Blu Radio. (2016). *Las zonas de Colombia con mayor riesgo de un terremoto de grandes magnitudes*. <https://www.bluradio.com/129913/las-zonas-de-colombia-con-mayor-riesgo-de-un-terremoto-de-grandes-magnitudes>
- Cali cómo vamos. (2020). *Objetivos de desarrollo de sostenibilidad*.
<https://www.calicomovamos.org.co/>
- Colombia legal corporación. (2019). *¿Cuáles son los requisitos para crear una empresa en Colombia?* <https://www.colombialelegalcorp.com/blog/requisitos-para-crear-una-empresa/>
- DANE. (2018). *Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) Segundo trimestre 2018*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim18_produccion_y_gasto.pdf

- DANE. (2020). *Índice de precios al consumidor*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Pacto por el transporte y la logística para la competitividad y la integración regional*. <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pactos-Transversales/Pacto-transporte-y-logistica/Transporte-y-Logistica.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Estados de indicadores de medición del desempeño municipal*. <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles>
- El Portafolio. (2018). *Las mayores tendencias que marcarán el consumo durante el presente año*. <https://www.portafolio.co/tendencias/lo-que-marcara-el-consumo-en-el-2018-513326>
- El Tiempo. (2017). *El 2017 cerró con 20 millones de ingresos en la frontera con Venezuela*. <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/el-2017-cerro-con-20-millones-de-ingresos-en-frontera-con-venezuela-186316>
- Instituto IDAT. (2018). *Avances tecnológicos revolucionan este 2018*. <https://www.idat.edu.pe/blog/12-avances-tecnologicos-revolucionaran-este-2018>
- Ministerio de Minas y Energía. (2019). *Compensación del transporte terrestre de combustible líquidos derivados del petróleo*. https://www.minenergia.gov.co/documents/10180//23517//48218-Res_40702_Compensaci%C3%B3n+Nari%C3%B1o_06092019.pdf
- Ministerio de Minas y Energía. (2020). *Precios de Combustibles*. <https://www.minenergia.gov.co/precios-de-combustible>
- Noticias Caracol. (2019). *Transporte público urbano, uno de los retos más grandes para el próximo alcalde de Cali*. <https://noticias.caracoltv.com/politica/transporte-publico-urbano-uno-de-los-retos-mas-grandes-para-el-proximo-alcalde-de-cali>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Objetivos de desarrollo de sostenibilidad*. <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Revista Dinero. (2012). *Cali revoluciona el transporte público en Colombia*. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/cali-r-evolucion-a-transporte-publico-colombia/158836>
- Secretaria de Movilidad de Cali. (2020). *Cómo frenar conductores piratas en Cali*. <https://serviciosdetransito.com/index.php/noticias/226-como-frenar-conductores-piratas-en-cali>
- Tiempo de negocios. (2018). *Los negocios online que están funcionando bien y son tendencia*. <https://tiempodenegocios.com/negocios-online/>
- Vanguardia. (2017). *Los nuevos comportamientos del consumidor*. <https://www.vanguardia.com/economia/negocios/los-nuevos-comportamientos-del-consumidor-FQVL398379>

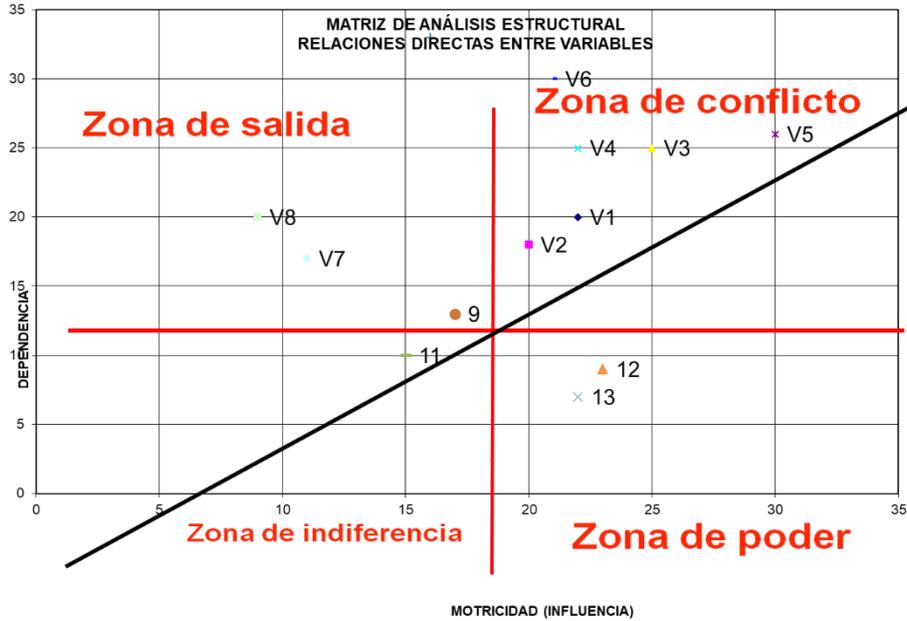
ANEXOS

Anexo 1 Variables y priorización de variables.

28 VARIABLES 13 VARIABLES

VARIABLES LA ERMITA 2020		VARIABLES LA ERMITA 2020
GREMIOS Y GRUPOS DE PRESION		GREMIOS Y GRUPOS DE PRESION
POLITICAS A NIVEL NACIONAL POR EL USO DEL TRANSPORTE PUBLICO	1	POLITICAS A NIVEL NACIONAL POR EL USO DEL TRANSPORTE PUBLICO
EVENTOS	2	EVENTOS
CONTAMINACION ATMOSFERICA	3	CONTAMINACION ATMOSFERICA
PARQUE AUTOMOTOR	4	PARQUE AUTOMOTOR
INCREMENTO DEL PRECIO DEL SERVICIO	5	INCREMENTO DEL PRECIO DEL SERVICIO
FLUCTUACION DEL DÓLAR	6	FLUCTUACION DEL DÓLAR
SISTEMAS DE GESTION ISO	7	SISTEMAS DE GESTION ISO
LICENCIAS Y PERMISOS	8	LICENCIAS Y PERMISOS
PRODUCTIVIDAD	9	PRODUCTIVIDAD
LEGISLACION CIVIL	10	LEGISLACION CIVIL
INVERSION DEL ESTADO	11	INVERSION DEL ESTADO
POLTICAS INTITUCIONALES DEL ESTADO	12	POLTICAS INTITUCIONALES DEL ESTADO
CONFIANZA	13	
COMPROMISO		
CRECIMIENTO DEL SECTOR		
COMUNICACIÓN AMBIENTAL		
TENDENCIA ECONOMICA MUNDIAL		
TECNOLOGIAS DISPONIBLES EN EL MERCADO		
INCENTIVOS DEL ESTADO		
POLITICAS SOCIALES		
INFRAESTRUCTURA		
SISTEMAS PARA PAGO		
TENDENCIA AL EMPELO, SUBEMPLEO Y DESEMPLEO		
BUENAS PRACTICAS Y FORMACION		
NIVEL EDUCATIVO		
NATALIDAD		
SATISFACION		

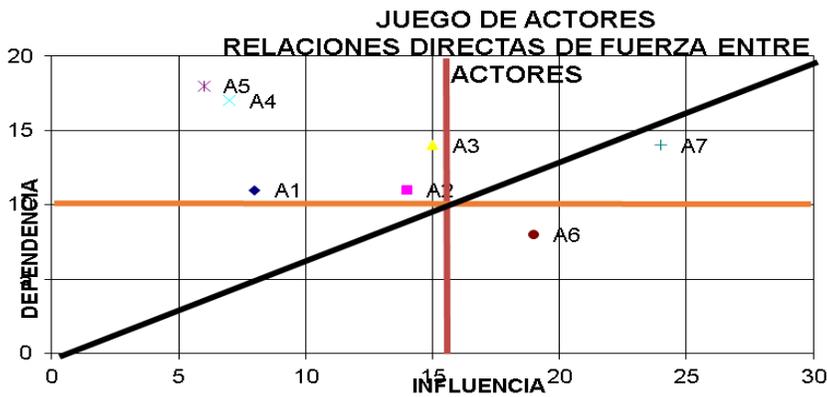
Anexo 2 Gráfico Variables



Anexo 3 Actores y gráfica de actores

DEFINICIÓN DE ACTORES

	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
A1	SUPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE	supervisor
A2	MINISTERIO DE TRANSPORTE	normas
A3	ALCALDIA	alcaldia de Cali
A4	SECRETARIA DE TRANSITO	secretaria de transito de Cali
A5	METROCALI	Todos los gremios relacionados con el sector de la empresa
A6	GOBIERNO NACIONAL	gobierno nacional
A7	CIUDADANIA	personas que usan el transporte publico en la ciudad de Cali



Anexo 4 Dimensión de variables

TECNOLOGIA	Esta variable se define dentro de la empresa como un valor agregado que presenta un apoyo grande para la parte operativa y su funcionamiento como tal.
ECONOMICA	En esta variable, la empresa es altamente impactada, ya que el mercado está creciendo de manera favorable hacia monopolios, desplazando los transportadores tradicionales.
POLITICA/LEGAL	En esta variable la empresa goza de una cierta inmunidad, ya que existen leyes y colaboradores del consejo que mediante un análisis del mercado y los operadores de este, sitúan a la empresa como una de las principales herramientas para satisfacer la demanda presentada.
AMBIENTAL	Esta variable juega un papel muy importante dentro de la empresa, ya que por el tiempo operado, la flota automotor se ha desgastado y en su mayoría no cumple con el cuidado y conservación del medio ambiente.
SOCIO/CULTURAL	Esta variable juega de doble sentido hacia la empresa. Positivamente hay eventos de distinta índole que aumentan la demanda y hacen que la empresa tenga una ganancia frente a sus competidores por sus rutas. Pero por otra parte cuando se manifiesta la sociedad, esta afecta la empresa y el funcionamiento de las rutas.
ORGACIZACIONAL	Respecto a esta variable, la empresa se ve influenciada oportunamente, ya que el transcurrir de su funcionamiento, ha implementado procesos y estrategias de diferente índole que garantiza la buena relación entre patrón-trabajador y empresa-sociedad. Satisfaciendo oportunamente el mercado, cumpliendo con su visión y misión.

Anexo 5 Matriz MEFE y matriz MEFI

AMENAZAS	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACION D16*E16
REGULACION ESTATAL DESFAVORABLE	5	1	5
COMPETENCIA	20	1	20
FALTA DE AGENCIAMIENTO	5	2	10
INFRAESTRUCTURA VIAL EN LA CIUDAD	10	2	20
FLUCTUACION DEL DÓLAR	10	1	10
			65
OPORTUNIDADES	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACION D24*E24
FERIAS ENFOCADAS EN EL TRANSPORTE	5	3	15
LA BANCA Y OFRECIMIENTO DE CREDITOS	10	4	40
TEGNOLOGIAS PRESENTE EN EL MERCADO	15	3	45
ALIANZAS ESTRATEGICAS	20	4	80
	100%		180

FORTALEZAS	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACION D16*E16
BUENA IMAGEN CORPORATIVA	10	3	30
CALIDAD E INNOVACION	15	4	60
PERSONAS CON EXPERIENCIA Y CAPACITADO	10	3	30
MUSCULO FINANCIERO	10	3	30
RUTAS	20	4	80
DEBILIDADES	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACION D25*E25
DIVISION ENTRE DEPARTAMENTOS	10	2	20
LAS FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES NO ESTAN ESPECIFICADAS	5	1	5
PARQUE AUTOMOTOR DETENIDO	10	1	10
NO SE RESPETA JERARQUIA DE MANDO	10	1	10
	100%		275

Anexo 6 matriz IE

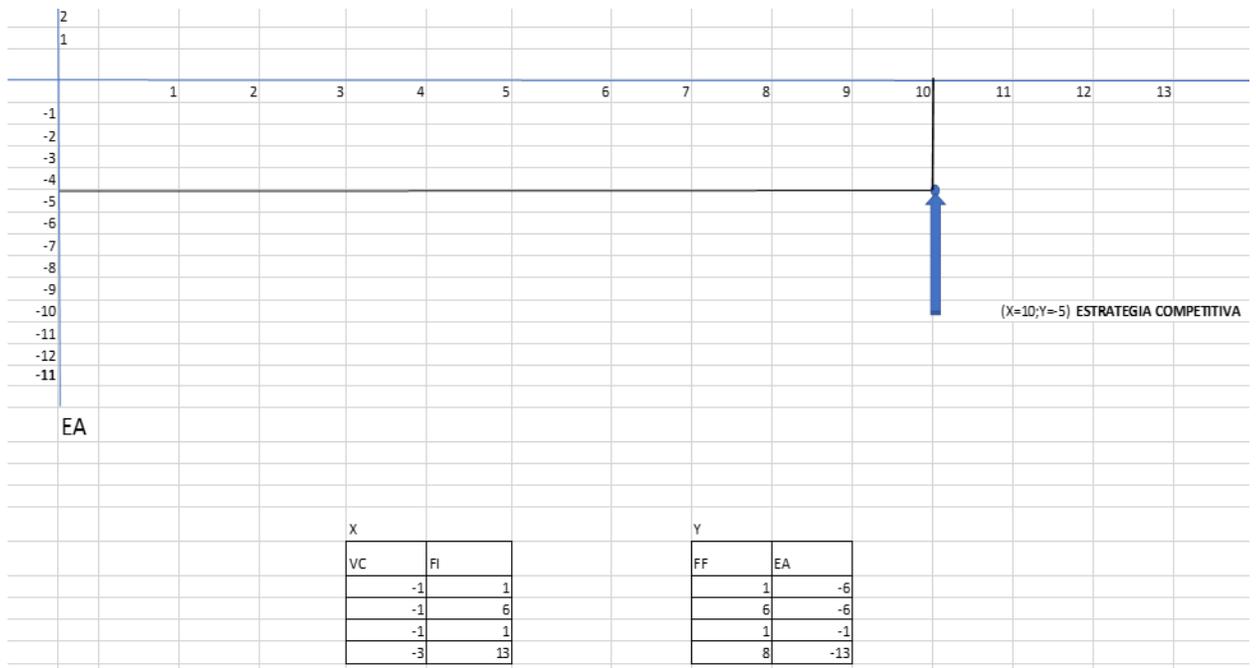


MEFE **MEFI**
 245 = 24,5 275 = 27,5

Resultados ponderados
MEFE **MEFI**

QUEDA EN EL CUADRANTE V, ES DECIR RETENER

Anexo 7 Matriz PEYEA



Anexo 8 Matriz DOFA

Fact. Claves Éxito	Fortalezas	Debilidades
	1. financiero 2. tecnologico 3. innovacion 4. Investig. Y Desarrollo 5. Distribucion 6. RUTAS	1. BUENA IMAGEN CORPORATVA 2. CALIDAD E INNOVACION DEL SERVICIO 3. PERSONAL CAPACITADO 4. MUSCULO FINANCIERO 5. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO 6. RUTAS
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1. FERIAS ENFOCADAS EN EL TRANSPORTE 2. LA BANCA Y OFRECIMIENTO DE CREDITOS 3. TECNOLOGIAS PRESENTES EN EL MERCADO 4. ALIANZAS ESTRATEGICAS 5. DINAMISMO CRECIENTE EN EL SECTOR	F1;O4;F4 F2;O3;O5 F6;O5 F5;O2	D5;O3 D3;O1;O4 D5;O2
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1. REGULACION ESTATAL DESFAVORABLE 2. COMPETENCIA 3. FALTA DE AGENCIAMIENTO 4. INFRAESTRUCTURA VIAL EN LA CIUDAD 5. INEQUIDAD EN LA NORMATIVIDAD DEL SERVICIO 6. FLUCTUACION DE DÓLAR	F5;A1;A5 F1;A2;F5 F5;A6;F6 F6;A2;A1;A6;F4	D1;A2 D3;A2;A3 D4;A2