



Plan estratégico y logístico, para la implementación de una nueva ruta de servicio de transporte intermunicipal de la empresa Citracom Ltda en el municipio de Combita Boyacá.

Jonathan Stiven Piratova Tocarruncho

Codigo:20311823838

Yurani Caterin Suárez Roberto

Código: 20311722976

Universidad Antonio Nariño

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Programa de Administración de Empresas

Tunja-Boyacá

2023



Plan estratégico y logístico, para la implementación de una nueva ruta de servicio de transporte intermunicipal de la empresa Citracom Ltda en el municipio de Combita Boyacá.

Jonathan Stiven Piratova Tocarruncho

Código:20311823838

Yurani Caterin Suárez Roberto

Código: 20311722976

Tesis de grado para:

Optar al título de Administrador de Empresas

Director de tesis

Mg. Martha Faustino Castillo

Universidad Antonio Nariño

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Programa de Administración de Empresas

Tunja-Boyacá

2023



NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado:

Plan estratégico y logístico, para la implementación de una nueva ruta de servicio de transporte intermunicipal de la empresa Citracom Ltda en el municipio de Combita Boyacá.

Cumple con los requisitos para optar
al título de Administrador de Empresas

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Tunja, Boyacá, 2023



(Dedicatoria)

A Dios y a la virgen porque sin la voluntad de ellos no hubiera sido posible lograr esta meta.

A mis padres Oliverio Piratova y María Tocarruncho por haberme forjado como la persona que soy, por haber sido mi apoyo incondicional a largo de la formación de mi carrera profesional, me establecieron reglas y me trazaron metas que me motivaron a cumplir uno de mis sueños.

Jonathan Stiven Piratova

A Dios y a la virgen, por permitirme lograr este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y fracasos que me hacen creer en ellos cada día más.

Con amor y cariño a mi hijo Samuel Felipe Mendieta quien ha sido mi inspiración, mi motivo más grande para cumplir este sueño, mi deseo de superación y quien sigue mis pasos, con quien deje de compartir muchos momentos importantes para demostrarle un día que todos los esfuerzos que hacemos valen la pena.

A mis abuelos Querubín Suarez y Crelia Roberto, a mi mami Flor Suarez quienes han creído siempre en mí, han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores. En especial aquellas palabras de ánimo y aliento en los momentos más difíciles. A mis hermanas Daniela Pineda y Erika Cárdenas quienes han sido mi ejemplo de perseverancia, disciplina y constancia cuando se quiere lograr el éxito. Por Último, a mi Pareja Elkin Pérez quien fue mi apoyo durante mi proceso de formación y quien se propuso celebrar conmigo este triunfo.

Yurani Caterin Suarez



Agradecimientos

A Dios por acompañarnos en cada momento de nuestras vidas.

Gracias a nuestras familias por ser las promotoras de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas. Agradecemos a los docentes, Jorge Giraldo Camacho, y William Parra de la Universidad Antonio Nariño Tunja Por haber compartido su conocimiento y experiencia a lo largo de nuestra carrera profesional, en especial a la directora de tesis Martha Faustino Castillo por su paciencia, dedicación y compromiso para guiarnos de la mejor forma en el desarrollo de este proyecto.

Por último, a cada uno de nuestros amigos y familiares que nos acompañaron a lo largo de esta bonita experiencia.

Jonathan Stiven Piratova

Yurani Caterin Suarez

2023



Tabla de contenido

1	Tema	17
2	línea de investigación.....	17
3	Pregunta problema	18
3.1	Sistematización de la pregunta	18
4	Objetivos.....	19
4.1	Objetivo general	19
4.2	Objetivos específicos.....	19
5	Justificación	20
6	Diseño metodológico	21
6.1	Metodología cuantitativa	21
6.2	Metodología Cualitativa	21
7	Muestra	22
8	Fuentes de información.....	23
8.1	Fuentes primarias.....	23
8.2	Fuentes secundarias	23
9	Estado del arte.....	24
10	Marco teórico	34
11	Antecedentes	43
12	CAPITULO I.....	44
12.1	Método de observación directa:	44



12.2	Entrevista	45
12.3	Herramienta DOFA.....	47
13	CAPITULO II	50
13.1	Encuesta cliente externo (Clientes).....	50
13.2	Encuesta cliente interno	61
14	CAPITULO III.....	71
14.1	Propuesta de plan estratégico.....	71
14.1.1	Descripción de la necesidad	71
14.2.1	Misión actual	72
14.3.1	Misión planteada.....	72
14.4.1	Visión actual.....	72
14.5.1	Visión planteada	72
14.6.1	Objetivos corporativos.....	73
14.7.1	Valores corporativos actuales	73
14.8.1	valores corporativos planteados.....	74
14.9.1	Habilidades corporativas	75
14.10.1	Políticas	76
14.11.1	Estrategias corporativas.....	78
14.12.1	Estructura organizacional	79
14.13.1	Mapa de procesos plan estratégico	80



14.14.1	Proyección de costos para la implementación del plan estratégico.....	81
14.2	Propuesta de plan logístico	83
14.1.2	Requisitos para la implementación de una nueva ruta	85
14.2.2	Mejoramiento logístico con la nueva ruta.	85
14.3.2	Cadena de suministros.....	87
14.4.2	Proceso logístico.....	89
14.5.2	Factores en costos que intervienen en el proceso logístico.	90
14.6.2	Proyección de Costos para implementación de plan logístico	91
15	Conclusiones	93
16	Recomendaciones.....	95
17	Bibliografía citada	96
18	Anexos.....	100



Listado de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	47
Tabla 2. Respuesta 1ra pregunta encuesta cliente externo	50
Tabla 3. Respuesta 2da pregunta encuesta cliente externo	51
Tabla 4. Respuesta 3ra pregunta encuesta cliente externo	52
Tabla 5. Respuesta 4ta pregunta encuesta cliente externo	53
Tabla 6. Respuesta 5ta pregunta encuesta cliente externo	53
Tabla 7. Respuesta 6ta pregunta encuesta cliente externo	54
Tabla 8. Respuesta 7ma pregunta encuesta cliente externo	55
Tabla 9. Respuesta 8va pregunta encuesta cliente externo	56
Tabla 10. Respuesta 9na pregunta encuesta cliente externo	56
Tabla 11. Respuesta 10ma pregunta encuesta cliente externo	57
Tabla 12. Respuesta 11ce pregunta encuesta cliente externo.....	58
Tabla 13. Respuesta 12ce pregunta encuesta cliente externo.....	59
Tabla 14. Respuesta 1ra pregunta encuesta cliente interno.....	61
Tabla 15. Respuesta 2da pregunta encuesta cliente interno	62
Tabla 16. Respuesta 3ra pregunta encuesta cliente interno.....	63
Tabla 17. Respuesta 4ta pregunta encuesta cliente interno.....	63
Tabla 18. Respuesta 5ta pregunta encuesta cliente interno.....	64
Tabla 19. Respuesta 6ta pregunta encuesta cliente interno.....	65



Tabla 20. Respuesta 7ma pregunta encuesta cliente interno	65
Tabla 21. Respuesta 8va pregunta encuesta cliente interno	66
Tabla 22. Respuesta 9na pregunta encuesta cliente interno	67
Tabla 23. Respuesta 10ma pregunta encuesta cliente interno	67
Tabla 24. Respuesta 11ce pregunta encuesta cliente interno	68
Tabla 25. Respuesta 12ce pregunta encuesta cliente interno	69
Tabla 26. Costos del plan estratégico.....	82
Tabla 27. Factores de mejoramiento de la ruta	85
Tabla 28. Tarifa actual (ruta actual)	88
Tabla 29. Tarifa planteada (ruta planteada)	88
Tabla 30. Costos del proceso logístico.....	90
Tabla 31. Costos del plan logístico	92



Listado de figuras

Figura 1. Mapa provincial de Boyacá	22
Figura2. Representación porcentual 1ra respuesta encuesta cliente externo	50
Figura3. Representación porcentual 2da respuesta encuesta cliente externo.....	51
Figura 4. Representación porcentual 3ra respuesta encuesta cliente externo	52
Figura 5. Representación porcentual 4ta respuesta encuesta cliente externo.....	52
Figura 6. Representación porcentual 5ta respuesta encuesta cliente externo.....	53
Figura 7. Representación porcentual 6ta respuesta encuesta cliente externo.....	54
Figura 8. Representación porcentual 7ma respuesta encuesta cliente externo.....	55
Figura 9. Representación porcentual 8va respuesta encuesta cliente externo.....	55
Figura 10. Representación porcentual 9na respuesta encuesta cliente externo.....	56
Figura 11. Representación porcentual 10ma respuesta encuesta cliente externo.....	57
Figura 12. Representación porcentual 11ce respuesta encuesta cliente externo	58
Figura 13. Representación porcentual 12ce respuesta encuesta cliente externo	59
Figura 14. Representación porcentual 1ra respuesta encuesta cliente interno	61
Figura 15. Representación porcentual 2da respuesta encuesta cliente interno	62
Figura 16. Representación porcentual 3ra respuesta encuesta cliente interno	62
Figura 17. Representación porcentual 4ta respuesta encuesta cliente interno	63
Figura 18. Representación porcentual 5ta respuesta encuesta cliente interno	64
Figura 19. Representación porcentual 6ta respuesta encuesta cliente interno	64



Figura 20. Representación porcentual 7ma respuesta encuesta cliente interno	65
Figura 21. Representación porcentual 8va respuesta encuesta cliente interno	66
Figura 22. Representación porcentual 9na respuesta encuesta cliente interno	66
Figura 23. Representación porcentual 1ma respuesta encuesta cliente interno	67
Figura 24. Representación porcentual 11ce respuesta encuesta cliente interno.....	68
Figura 25. Representación porcentual 12ce respuesta encuesta cliente interno.....	69
Figura 26. Representación de valores corporativos	75
Figura 27. Representación de estrategias corporativas	78
Figura 28. Organigrama	79
Figura 29. Esquema de mapa de procesos	81
Figura 30. Manejo logístico Citracom Ltda	84
Figura 31. Mapa de la ruta actual.....	86
Figura 32. Mapa de la ruta planteada	87
Figura 33. Representación grafica cadena de suministros	88
Figura 34. Representación gráfica proceso logístico.	90
Figura 35. Área de sistemas tecnológicos	91



Resumen

A partir de la importancia que les genera a las empresas tener un buen funcionamiento en las áreas logística y estratégica en cuanto al servicio de transporte intermunicipal, se plantean dos modelos dentro de la empresa Citracom Ltda.

En donde se realizó un análisis en general de la empresa buscando conocer sus procesos internos y externos teniendo en cuenta quienes integran la empresa y los usuarios que hacen uso de este servicio, identificando falencias con las rutas actuales, horarios de despacho de sus vehículos, como está constituida la empresa, que aspectos tiene en cuenta al momento de la toma de decisiones y si realmente los trabajadores conocen la empresa para poder plantear el plan logístico y estratégico.

Estos dos modelos buscan entregar de manera detallada el diseño estratégico que le permita a la empresa tener una dirección definida y sobre todo a sus trabajadores o colaboradores saber cómo llegar a cualquier punto, saber cuál es situación actual, la formulación de estrategias a corto y largo plazo logrando ventajas competitivas. Con el diseño logístico, reducir costos, mejorar el servicio al cliente, lograr la optimización del tiempo y recursos, incrementar la satisfacción y experiencia del cliente en cuanto a su servicio que presta, y así obtener como objetivo general el planteamiento de estos modelos, ejecutando cada una de las herramientas definidas las cuales nos permitirán lograr el alcance de las metas propuestas, el bienestar y desarrollo de los trabajadores y clientes de la empresa Citracom Ltda.

Palabras claves: estratégico, logístico, usuario, vehículo, empresa, objetivo, administrativos, análisis, interno y externo.



ABSTRACT

Based on the importance that companies have to have a good operation in the logistics and strategic areas in terms of inter-municipal transport service, two models are proposed within the company Citracom Ltda.

Where a general analysis of the company was carried out seeking to know its internal and external processes taking into account those who make up the company and the users who make use of this service, identifying shortcomings with the current routes, dispatch hours of their vehicles, such as the company is constituted, what aspects it takes in to account when making decisions and if the workers really know the company to be able to propose the logistics and strategic plan.

These two models seek to deliver in detail the strategic design that allows the company to have a defined direction and, above all, its workers or collaborators to know how to get to any point, to know what the current situation is, the formulation of short and long strategies. term achieving competitive advantages. With the logistics design, reduce costs, improve customer service, achieve optimization of time and resources, increase customer satisfaction and experience in terms of the service it provides, and these obtain as a general objective the approach of these models, executing each one of the defined tools which will allow us to achieve the scope of the proposed goals, the well-being and development of the workers and clients of the company Citracom Ltda.

Keywords: strategic, logistic, user, vehicle, company, objective, administrative, analysis, internal and external.



Introducción

Una de las principales causas para que el hombre sintiera la necesidad de desplazarse a largas o cortas distancias fue el hambre, es por eso que hoy en día a raíz de muchas necesidades se crea la idea de un medio de transporte público viendo que además de generar ingresos, también es un servicio viable para las diferentes comunidades o ciudades.

Con base a esta situación; dependiendo el lugar en donde se encuentren las personas, se crean rutas específicas permitiendo adaptarse a ellas, como por ejemplo los buses urbanos a los cuales se les establece una ruta teniendo en cuenta la distancia, el lugar y el tiempo de recorrido dentro o fuera de la ciudad.

Por tanto, la problemática de transporte urbano que se presenta en el municipio de Combita se toma en consideración con el fin de que se plantee una solución a la ruta actual teniendo en cuenta que las familias de las veredas San Rafael y San Onofre requieren de este servicio y la ruta no pasa por este sector.

Por tanto, tomaremos como tema de investigación un plan estratégico y logístico para la implementación de una nueva ruta de servicio de transporte intermunicipal de la empresa Citracom Ltda., la cual ofrece el servicio de Tunja a Combita y Combita a Tunja, en donde incluiremos las veredas por las que no pasa la ruta basándonos en el método de investigación mixto ya que en este se pueden identificar aspectos cuantitativos y cualitativos.

Elegimos este tema debido a que quienes vamos a desarrollar la investigación identificamos, que hay usuarios que requieren de una ruta más cercana y viable para ellos, los cuales deben tomar doble ruta dentro de la ciudad de Tunja para llegar a su puesto de trabajo, y dentro del municipio de Combita no pasa por las veredas que ellos habitan; es por esto que nos



enfocamos en la planeación estratégica y logística para abordar la problemática que se está presentado.

Estos temas nos llaman la atención por las estrategias que se pueden plantear a la empresa en cuanto a las rutas establecidas y el proceso logístico que debe hacer basándose en planteamientos y normas específicas.

El objetivo de esta investigación es que mediante la observación directa podamos obtener datos reales y específicos para poder desarrollar el tema propuesto; utilizando un método de recolección de información que nos permita determinar el resultado específico de esta, para ver la necesidad real al implementar esta ruta.

Las estrategias que utilizaremos nos serán de gran ayuda debido a que el objetivo es cubrir una necesidad, dando solución a los hallazgos encontrados.

La investigación se basará en aspectos reales y relevantes, que permitan mostrar al dueño y gerente de la empresa Citracom Ltda., la viabilidad de nuestro plan, con el fin de que él lo implemente a futuro en esta empresa; incluyendo aspectos económicos, incremento de usuarios y generando ahorro a los clientes de la ruta.



1 Tema

Plan estratégico y logístico para la implementación de una nueva ruta de servicio de transporte intermunicipal de la empresa Citracom Ltda en el municipio de Combita Boyacá

2 línea de investigación

Para el desarrollo de nuestro plan estratégico y logístico para la implementación de una nueva ruta de servicio de transporte intermunicipal de la empresa Citracom Ltda., tendremos en cuenta las siguientes líneas de investigación.

- **Gestión de la Innovación:** Una Innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Con base al significado de la línea de investigación tenemos en cuenta, que vamos a diseñar un plan logístico para la empresa Citracom Ltda., la cual no cuenta con este, ni tiene en cuenta las veredas por las que será planteada la nueva Ruta.

- **Gestión de las Organizaciones:** El campo de la gestión de las organizaciones aplicado y estudiado desde la utilización de modelos más representativos, en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

De acuerdo con la definición establecida también tomaremos en cuenta aspectos como el funcionamiento de las actividades de las personas al interior y exterior de la organización, los procesos y las estructuras establecidas para el cumplimiento de sus objetivos.



3 Pregunta problema

Las rutas de transporte desde hace algunos años nos han venido cubriendo necesidades fundamentales, ya que nos permiten movilizarnos de manera más fácil a cualquier lugar, por tanto, hemos identificado una problemática en la ruta Combita- Tunja a la cual le plantearemos una solución identificando la razón principal por la que los usuarios de esta ruta hacen un recorrido más largo y generan excedentes en gastos de transporte.

Económicamente la empresa Citracom Ltda puede estar beneficiándose con este cambio de ruta si sus pasajeros incrementan, optimiza recursos y gastos de transporte con los vehículos actuales.

¿Cómo mejoraría la prestación del servicio de transporte de la empresa Citracom Ltda si diseñamos un plan estratégico y logístico para la implementación de una nueva ruta de servicio de transporte intermunicipal?

3.1 Sistematización de la pregunta

1. ¿Cómo se ven beneficiados los usuarios de esta ruta de transporte intermunicipal?
2. ¿Se incrementaría el número de usuarios de la ruta si esta pasa por las veredas san Rafael y san Onofre?
3. ¿En qué se beneficia la empresa Citracom Ltda al implementar un nuevo proceso de logística?
4. ¿Se beneficia económicamente la empresa Citracom Ltda.?



4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Realizar un plan estratégico y logístico para la implementación de una nueva ruta de servicio de transporte intermunicipal a la empresa Citracom Ltda.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico mediante el proceso de observación directa en la empresa Citracom Ltda., en cuanto a la parte administrativa y logística con el fin de obtener información real y actual.
- Analizar la información obtenida, diseñar y aplicar una encuesta dirigida al cliente interno y externo de la empresa Citracom Ltda., para determinar factores a tener en cuenta en el diseño de la propuesta
- Proponer un plan estratégico y logístico para la empresa Citracom Ltda., que permita solucionar hallazgos encontrados en el proceso de investigación.



5 Justificación

Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. En este sentido este trabajo comprende las estrategias que tendremos en cuenta para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como los de la población.

Los motivos que nos llevaron a investigar la implementación de una nueva ruta alterna en el municipio de combita Boyacá se centran en la necesidad de la población de combita, para llegar hacia la ciudad de Tunja Boyacá más asequible y con menor tiempo de recorrido; debido a que en el municipio de combita solo existe una ruta hacia la ciudad de Tunja Boyacá.

Debido a la insatisfacción de las personas en el momento en que los buses de combita llegan al terminal de Tunja y este se encuentra ubicado a las afueras de la ciudad, tendrían que tomar un nuevo transporte urbano para poder llegar al centro de la ciudad implicando un doble costo en el servicio.

Basados en que este estudio logra beneficiar a un grupo social, a familias que utilizan este servicio y a la empresa Citracom Ltda., tomamos como metodología un enfoque mixto donde nos basaremos en dos métodos de investigación cuantitativa y cualitativa donde se tomarán todos los datos cuantificables.

Lo ideal de esta investigación como plan estratégico y logístico, es que se tome en cuenta en un futuro dentro de la empresa Citracom Ltda., de tal manera que a mayor incremento de pasajeros mayor incremento de ingresos económicos, ahorro de tiempo, dinero, reconocimiento en el mercado y opción de inversión para los posibles clientes.



6 Diseño metodológico

La metodología de la investigación será enfocada en el método mixto ya que nos vamos a basar en los dos métodos de investigación cuantitativo y cualitativo.

6.1 Metodología cuantitativa

Como metodología de investigación cuantitativa se relacionarán todos aquellos datos estadísticos cuantificables con los que podamos establecer una de las conclusiones del proyecto final, por tanto, aplica este tipo de metodología en el proceso de investigación ya que se aplicaran encuestas a los clientes internos y externos de la compañía para determinar cuántos clientes están de acuerdo o no y que beneficios tiene para ellos.

6.2 Metodología Cualitativa

Se tendrá en cuenta este tipo de metodología ya que nos permitirá realizar la observación y conocimiento del transporte que se tiene establecido dentro de la empresa Citracom Ltda., de la misma manera se realizaran entrevistas al gerente de la compañía para la verificación del servicio de transporte actual e informar del proceso de observación que se llevara a cabo a la ruta que tiene la empresa.

7 Muestra

Combita es un municipio colombiano ubicado en la provincia del Centro, en el departamento de Boyacá. Está situado sobre la Troncal Central del Norte a unos 8,5 km de la ciudad de Tunja, capital del departamento, de cuya área metropolitana hace parte. Actualmente cuenta con una población de 13.280 habitantes.

Figura 1. Mapa provincial de Boyacá



(Boyaca, 2022)

Según información requerida hacia la empresa Citracom Ltda., de combita encontramos que 252 familias, de estrato I a III de edades entre 18 a 80 años, que en su gran mayoría son personas de religión católica, se dedican a labores de agricultura y a laborar en empresas de la ciudad de Tunja; requieren la ruta de transporte combita – Tunja en las veredas san Rafael y san Onofre, la cual nos arroja una población de 137 encuestados. Trabajaremos como tamaño de nuestra población finita las 252 familias que se movilizan hacia la ciudad de Tunja con un



nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5,7% para calcular nuestra población muestra para aplicación de encuestas tomaremos en cuenta la siguiente formula:

Tamaño de la Muestra para población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

(Questionpro, s.f.)

8 Fuentes de información

8.1 Fuentes primarias

Con el fin de recoger información sobre el plan estratégico y logístico para la implementación de la nueva ruta de servicio de transporte intermunicipal de la empresa Citracom Ltda. Se realizarán consultas directamente en la oficina del Sisbén de la alcaldía del municipio de Combita Boyacá y en el reglamento de transporte de la empresa, en donde identificaremos cuántas familias requieren de este servicio.

8.2 Fuentes secundarias

Para la presente investigación se utilizará material bibliográfico como libros, revistas, páginas web, tesis, también se aplicará un modelo de encuesta a los clientes internos y externos de la empresa y bases de datos que nos servirán de apoyo para realizar la investigación.

La necesidad de investigar más sobre el tema nos permitirá indagar sobre artículos, y libros incluyendo teorías y definiciones sobre el transporte.



9 Estado del arte

- **Nacional**

Propuesta de mejoramiento para el sistema de transporte masivo de pasajeros en la localidad de Barranquilla y Soledad. En esta investigación se constituyó una caracterización de sistema integrado de transportes masivo del distrito especial, industrial, y portuario de barranquilla y su área metropolitana denominada transmetro, con el fin de analizar la forma en que los usuarios utilizan el sistema de transporte, su operatividad incluyendo su frecuencia y tiempos de recorrido desde sus estaciones de partida hasta su destino final de ruta; sugiriendo alternativas para mejorar dichos procesos igualmente identifican caracterizan y describen los factores fundamentales del servicio entre ellos la frecuencia en que los pasajeros lo utilizan, los tiempos que invierten para llegar a su punto de destino, para cumplir los objetivos se aplicó como instrumento la recolección de datos, una encuesta estructurada de 1933 usuarios.

En conclusión, esta tesis sirvió para realizar estudios de movilidad, control de pasajeros, control de movilidad municipal y entre algunos otros aspectos relacionados. (Xavier Ferrero Garcia, 2020; BARRANQUILLA)

Caracterización del servicio de transporte público colectivo en la ciudad de Popayán.

Esta investigación realiza un estudio de caracterización del servicio de transporte público colectivo en la ciudad de Popayán identificando las variables que afectan el desempeño del transporte público en la ciudad; elementos, la identificación del origen y destino de la población y su estratificación, son el derrotero de esta investigación que inicia con un derecho de petición a la secretaria de tránsito de las rutas de servicio público habilitadas para verificar a través del trabajo de campo el estado de cumplimiento de las rutas; encontrando



diferencias entre las rutas trazadas, rutas reales, rutas sin operar y la modificación de muchas de estas sin la correspondiente actualización a la secretaria de tránsito y transporte. En el desarrollo cuantitativo se establecieron variables que afectan el transporte público en la ciudad y su correspondiente descripción para estructurar la idea de la problemática que se plantea sobre el transporte público servicio de colectivo en la ciudad de Popayán. En este sentido se realizó un muestreo para obtener datos que permitiera configurar comuna por comuna la movilidad en cuanto uso del servicio, la imagen de cobertura y establecer el porcentaje de la utilización de transportes informales. Se estructuró un análisis de forma general y de comuna por comuna para develar las dinámicas sobre transporte público. (Maca Rodriguez, Royer Daniel Cepeda Diaz (Maca Rodriguez, 2018; CAUCA)) (UNICAUCA)

Percepción de las compañías de transporte urbano en Colombia "transporte urbano. Se presenta a través de empresas comerciales o privadas que operan por distintitos tipos de vehículos llamados buses colectivos y de transporte masivo sin embargo esta estructura se ve permeada por organismos ilegales similares que prestan el mismo servicio. Pero que carecen de una infraestructura segura y que van en contravía de las normas estipuladas.

Lo que se pretende en este proyecto es analizar la percepción del consumidor frente a las compañías de transporte urbano en Colombia, desde la óptica el enfoque que proporciona el mercado, con el fin de profundizar en la mente de los usuarios. Se elaborará un mapa general del tema de estudio y entender de forma global las percepciones y los conceptos claves de transporte público urbano.

En segunda instancia se recogerá información con un enfoque más preciso y acertado, a través de los datos primarios, donde se busca encontrar aquella información que brinde un



acercamiento directo con la percepción que tiene en la actualidad los usuarios de transporte urbano en Cali. (Juan esteban valencia tamayo, 2019) (ICESI)

Metodología para determinar el punto de equilibrio operativo en las rutas de una empresa de transporte terrestre intermunicipal de pasajeros mediante la utilización de la elasticidad precio demanda .Dadas las condiciones geográficas y demográficas del territorio nacional garantizar el transporte terrestre de pasajeros a toda la población es una tarea que requiere grandes esfuerzos, por lo cual el estado otorga permisos a terceros ,es decir, empresas privadas para la prestación de servicios con seguridad legalidad, puntualidad ,lo anterior implica que las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros debe ser eficiente en su operación, permitiendo ofrecer el servicio de transporte indicado, pero también garantizado a las empresas para así poder lograr rentabilidad para esto las empresas deben calcular el tamaño de sus flotas y el mercado que deben satisfacer de acuerdo a la demanda del servicio, tarifa , costes de operación y estacionalidad de transporte. Por medio de la información histórica de las empresas pueden lograr aproximaciones a las variaciones en la tarifa. (Ricardo Andres Vega Cufiño, 2018) (UNIUNAL)

Logística del servicio de transporte público automotor colectivo de pasajeros en Girardot. de la Secretaría de Tránsito y Transporte de Girardot y la vinculación a este estudio de la empresa Cooperativa de Transportadores Atanasio Girardot, que se constituye en una de las más representativas de la ciudad, teniendo en cuenta que existen limitaciones por la forma de organización de las otras dos empresas existentes en Girardot, acompañado de un registro fotográfico y finalizando con unas conclusiones propuestas desde el enfoque de la administración logística. Palabras claves: Servicio de transporte público automotor



colectivo de pasajeros, Girardot normatividad, parque automotor, infraestructura, proceso logístico. (Ducua Poveda Esperanza, 2020) (UNIPILOTODECOLOMBIA)

- **Internacional**

Propuesta de mejora de la gestión de mantenimiento y logística para incrementar la rentabilidad de la empresa Ittisa Bus. Se ha elaborado con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la empresa Ittisa Bus para ello se ha planteado mejorar la situación actual de las áreas de mantenimiento y logística. Se realizó el diagnóstico de la situación actual de las áreas de mantenimiento y logística de la empresa Ittisa Bus, encontrando que los principales problemas que afectan a la rentabilidad actual son las fallas correctivas debido a la falta de un mantenimiento predictivo a pesar de que aplican mantenimiento preventivo a las unidades de transporte, además en el área logística se generan tiempos muertos por la demora en la entrega de repuestos debido a la mala gestión de esta área. La pérdida generada por las causas de mantenimiento fue de S/.5, 227,707 y del área logística S/.900, 037. Se desarrolló la propuesta de mejora en la gestión de mantenimiento y logística para incrementar la rentabilidad de la empresa Ittisa Bus, el cual está basado en la aplicación de mantenimiento predictivo, cronograma de capacitación para el área de mantenimiento y logística, proceso de selección y evaluación de proveedores, Lote Económico de Pedido (EOQ) y la metodología de las 5S. Este sistema propuesto logró reducir los tiempos perdidos por fallas correctivas y los tiempos por las demoras en la entrega de repuestos incrementando la disponibilidad operacional de las unidades de transporte 90.4% a 91.26%, con ello se incrementó el número de viajes en 215, generándose ingresos totales por S/.973, 458. Para culminar, se realiza una evaluación económica - financiera obteniéndose un VAN de 238,607.08, un TIR de 23.8% y



un B/C de 1.68, lo cual indica que el proyecto es RENTABLE. (j, Gonzales, 2018)

(UNIDELNORTE)

Gestión del transporte urbano, una oportunidad para un modelo integrado de transporte en Santiago de Chile. El crecimiento expandido de la ciudad Santiago de Chile, ha presentado nuevos retos al sistema de transporte público. La localización de las viviendas al no estar coordinadas con el sistema de transporte publico genera externalidades que deben ser asumidas por los mismos usuarios. El presente estudio contiene una evaluación de modelo de gestión del transporte público desde el punto de vista de la gobernanza revisando como este puede responder a las nuevas dinámicas metropolitanas. Se parte por caracterizar la situación actual de Santiago frente al sistema de gestión del transporte público y luego indagar sobre un caso colombiano con un tipo de modelo descentralizado basado en el área metropolitana, posteriormente conocer a través de entrevistas actores relevantes, las variables que condicionan en modelo y su posibilidad de integración operativa e institucional a la nueva realidad metropolitana para finalmente concluir acerca de las evidencias encontradas a nivel local e internacional.

Finalmente se observó una debilidad técnica a nivel local y endeudamiento para la ejecución de proyectos como estos. En donde se le propone al gobierno una mejora del proceso para sus municipios. (Claudia Patricia Garcia Burgos, 2019) (UNICHILE)

Diseño de una estructura de costos por ruta del transporte público de pasajeros para contribuir con la toma de decisiones operacionales en la empresa Santomo SAC, Chiclayo. En la presente investigación se diseñó una estructura de costos, lo cual optimizó la identificación de los importes incurridos en la empresa Santomo SAC. La falta de una contabilidad de costos en las empresas de este rubro impedía una clara determinación de su



costo, por ende, dificultaba la toma de decisiones. Se tuvo como objetivo general diseñar una estructura de costos por ruta del transporte público de pasajeros para contribuir con la toma de decisiones operacionales en la empresa Santomo SAC, Chiclayo. Se empleó la técnica de la entrevista y de la observación mediante la aplicación de una guía de entrevista y una ficha de observación como instrumentos. Como resultado se obtuvo que la empresa Santomo SAC, no contaba con un sistema de costeo, lo que impedía identificar y asignar sus costos y gastos, lo que hacía imposible su análisis que resultaba en una falta de información adecuada para la toma de decisiones. Se concluyó que aplicar una estructura de costos permite realizar un costeo variable y una posterior identificación del punto de equilibrio por las rutas en las que opera lo que servirá como fundamento para una mejor toma de decisiones operacionales.

(Jose Martin Odiaga Manayi, 2021) (UNICATOLICASANTOTORIBIO)

Análisis del sistema de transporte urbano para optimizar el tiempo de viaje del pasajero de la ciudad de Puno. Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar el sistema de transporte urbano de la ciudad de Puno, se propone realizar una infraestructura vial urbana para tener una capacidad vial de acuerdo con el tipo de vía y así poder optimizar el tiempo de viaje del pasaje según la tendencia de movilidad del transporte urbano. Se analizó el recorrido de rutas de transporte público urbano para determinar la velocidad promedio y así poder conocer los tiempos de viaje. Formulando como resultado proponer una infraestructura vial urbana para optimizar tiempo de viaje, tendencias de movilidad, rutas de transporte urbano público. Se aplicó un cuestionario como instrumento de análisis los cuales permitieron recoger información y analizar variables de estudio. Universidad privada de Tacna (Jaime Chique Calderon, 2021) (UNITACNA)



Diagnóstico del servicio de transporte público en Ciudad Guayana. Esta investigación tuvo como propósito inicial, hacer un diagnóstico del servicio de transporte público que existe en Ciudad Guayana actualmente; obteniendo como producto final un reportaje interpretativo, que logró conjugar los distintos planteamientos teóricos, con las vivencias y experiencias, tanto de usuarios como de especialistas en materias relacionadas al tema. El estudio que se realizó fue de tipo exploratorio y descriptivo. De este modo se logró abarcar una investigación de los elementos que componen el servicio de transporte en la ciudad, haciendo uso de las técnicas de la descripción, el análisis y la comparación. La información documental fue extraída de los libros y textos especializados en el tema, bajo el cuidado minucioso que conlleva este tipo de investigación. Mientras que los datos secundarios se recogieron a través de la entrevista semiestructurada, a los usuarios del transporte colectivo, a personeros institucionales, conductores y especialistas en materias relacionadas. Mediante los instrumentos usados se logró evidenciar las condiciones de servicio del transporte público en Ciudad Guayana; se logró entender los antecedentes y el origen del desequilibrio que permitió el actual estado, las necesidades de los usuarios y la política de servicios que presta la Alcaldía de Caroní al transporte urbano. Por último, se concretó la inexistencia de un sistema coherente de transporte urbano y la urgencia que se tiene de la implantación de un servicio eficiente y digno de representar el potencial industrial y económico de Ciudad Guayana (Guyana Melisabeth Caraucan, 2018) (UNICATOLICAVENEZUELA)

- **Regional**

Ajuste al transporte público colectivo urbano de Tunja: Integración con el terminal

interurbano. El presente trabajo de grado, como modalidad de pasantía tuvo como objetivo determinar rutas de transporte público que redujeran el impacto del nuevo terminal



manteniendo la integración de los sistemas de movilidad interurbano y urbano, en consecuencia, con los lugares atractivos o generadores de viajes, lo cual exige analizar la operación actual del antiguo terminal, características de oferta y demanda y las modificaciones del transporte público en la puesta en marcha del nuevo terminal.

En conclusión, podemos determinar que fue algo factible para la ciudad de Tunja ya que hoy en día las rutas que se manejan fueron las mismas objeto de estudio de la pasantía.

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Eymer Leonel Gutierrez Garcia, 2019) (UPTC)

Prefactibilidad técnica para implementar servicio público de Transporte terrestre automotor mixto en Jenesano Boyacá. Esta investigación se basó en la perfectibilidad técnica para la implementación del servicio de transporte terrestre automotor mixto en el municipio de Jenesano Boyacá. El estudio se basó en la metodología consignada en la resolución 478 de 2010 del ministerio de transporte, para la obtención de la demanda por la implementación del servicio público en Jenesano , la recolección de información se efectuó durante tres días mediante la técnica de interceptación de tráfico a foro y encuestas a conductores y pasajeros así como la flota operativa actual e infraestructura recolectada en la información de campo se realizó un procesamiento de información en donde se obtuvo la programación de operación de rutas tipos de vehículos y flota efectiva. (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, (SUAREZ, 2021) (UPTCTUNJA)

Calidad y nivel de servicio del transporte público colectivo urbano de la ciudad de Tunja. El presente documento determina la calidad y niveles de servicio percibidos por los usuarios del sistema de transporte público colectivo urbano (TPCU) en la ciudad de Tunja mediante la calificación y jerarquización de los atributos y de los elementos asociados al



mismo. La información presentada se organiza como se describe a continuación. En la primera parte del documento se presentan las características de la ciudad de Tunja y su sistema de transporte público colectivo urbano, todo ello, presentando la información de lo general a lo particular de manera que el lector tenga una mayor perspectiva del área de estudio. Como paso previo a la realización del proyecto, se hace la revisión de los estudios realizados sobre el tema. En base a estos se establece la metodología tomando como referentes el método UPTC – UPV 2000 para determinar la calidad y niveles de servicio ofrecidos por el TPCU en bus y el método TCQSM, entre otros. La metodología propuesta para llevar a cabo la investigación comprende la revisión de los aspectos previos, determinación y jerarquización de los elementos más importantes en la calidad del servicio ofrecido por el sistema de TPCU, el diseño de la encuesta, su aplicación y finalmente la interpretación de los resultados. Los atributos calificados por los usuarios del TPCU son: rapidez, seguridad, comodidad y tarifa, a estos se les asocia elementos percibidos y calificables en escala de Likert. El resultado de este documento es la calificación general de la calidad del sistema de TPCU y de cada uno de sus atributos. (Guillermo Stiven Muñoz González Ingrid Lorena Sosa Cárdenas, 2019)

El transporte de pasajeros por carretera en Boyacá (Colombia): sociedades, devenir e instituciones, 1930-1965 El artículo analiza los orígenes, la operatividad y los cambios del transporte de pasajeros en Boyacá. Para ello se incluyeron tres factores causales que permitieron explicar su funcionalidad y expansión en la región: primero, la configuración de la red vial que condicionó el establecimiento de rutas y zonas de servicio; segundo, el contexto socioeconómico del departamento en beneficio o detrimento de la formación de compañías vinculadas al sector; y, por último, las cualidades del tejido productivo local como demandante para la movilidad poblacional. Además de la intervención institucional del



Gobierno nacional en su regulación y organización como un rubro económico importante desde mediados de la pasada centuria. El estudio se elaboró a partir de fuentes notariales y hemerografía local y oficial, que dan cuenta de los aspectos señalados y muestran cómo fue el proceso de consolidación del transporte automotor dentro del escenario socioeconómico boyacense y cuáles fueron sus particularidades. (Yennifer Camargo Bonilla, 2018)

Diagnóstico y análisis de la estructura y clima organizacional de la empresa comunitaria de transporte intermunicipal gran colombiana de tuta-Boyacá sociedad anónima transgracol SAS. El presente trabajo comprende el desarrollo del diagnóstico y análisis de clima organizacional de la empresa Transgracol S.A como base para lograr la eficiencia empresarial, en donde a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información y el análisis respectivo se describe como se encuentra el estado y el funcionamiento de la estructura organizativa actual. En la segunda parte, se realiza el diagnóstico y análisis de clima organizacional, con base en el modelo más apropiado de departamentalización que se ajuste a su entorno, identificando las áreas de mejora de la empresa; y en la tercera parte se elabora y propone un plan de mejora, para la empresa Transgracol S.A.

Lo anteriormente mencionado conlleva al diseño de un plan de mejoramiento para la estructura organizacional y análisis de clima laboral de la empresa de transporte TRANSGRACOL S.A de tuta Boyacá proyectándose para alcanzar un alto nivel de eficiencia y eficacia empresarial. (Gina Marcela Arias Gil , Sandra Lucero Molina Molina, 2018)



10 Marco teórico

CHIAVENATO. Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. En todas estas definiciones, se destacan elementos importantes y que a nuestro juicio caracterizan la planeación estratégica. Entre estos elementos se pueden identificar:

- Es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias.
- Es un proceso de toma de decisiones colectivas.
- Es un proceso de aproximaciones sucesivas.
- Es un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas.
- Se realizan análisis de la situación interna y externa de la organización.
- Se procura anticipar y decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro.
- Se identifican oportunidades y peligros.
- Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación.
- Es una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización.
- Es la aplicación de una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.
- Es global y a largo plazo (Administración por objetivos, 1995)



SERNA: (1994) plantea que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. Por otro lado, Steiner (1996) define el concepto de planeación estratégica, considerando cuatro puntos de vista diferentes.

“Primero, la planeación tratada con el porvenir de las decisiones actuales. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”.

“Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados”.

“Tercero, desde el punto de vista filosófico, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base a (sic) la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.”



“Cuarto, atendiendo a su estructura, un sistema de planeación, estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

FAYOL: Fayol fue un ingeniero minero que creó una serie de fundamentos sobre la administración francesa, cuyos aportes en la administración y en la organización del trabajo efectuaron su influencia en las Ciencias de la Administración a principios del siglo XX. Fayol escribió varios artículos acerca de la “Administración” y en 1916 el boletín de la Société de l’Industrie Minérale, imprimió su obra: “administración, Industrielle et Générale – Prévoyance, organización, dirección, coordinación, contrôle”. En 1949 la primera traducción inglesa apareció con el nombre de: “Administración general e industrial” de Constance Storrs.

Catorce son los principios de administración de Henri Fayol:

1. División del trabajo. La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades; de tal modo que pueda ser cada vez más productivo.
2. Autoridad. El derecho a dictar órdenes junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.
3. Disciplina. Los empleados deben obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán, solo la gerencia hace su parte proporcionando una buena instrucción.
4. Unidad de comando. Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.
5. Unidad de dirección. La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la



coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.

6. Subordinación del interés individual (al interés general). La administración debe de considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.

7. Remuneración. El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.

8. Centralización (Descentralización). Este es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.

9. Cadena escalonada (línea de autoridad). Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan 524 Pol. Con. (Edición núm. 43) Vol. 5, No 03, marzo 2020, pp. 519-540, ISSN: 2550 - 682X Danilo Adrián Robles Mendoza, Nancy Paola Carreño Arteaga que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir en demasiados niveles.

10. Orden. El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.

11. Acción. En el funcionamiento de un negocio es necesaria una combinación de amabilidad y justicia. Tratar bien a los empleados es importante para el alcance de la equidad.



12. Estabilidad de la contratación del personal. Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.

13. Iniciativa. Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la vanidad personal de parte de muchos gerentes.

14. Espíritu de cuerpo. La administración debe de fomentar la motivación moral de sus empleados. Al respecto Fayol refiere lo que sigue a continuación: “Es necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas.” (Fayol, s.f.)

EL CONSEJO DE GERENCIA LOGÍSTICA (Council of Logistic Management – CLM), define la logística como el proceso de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente y efectiva el flujo y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Hay que destacar que esta definición incluye los movimientos internos y externos, las operaciones de exportación e importación, y la devolución de materiales con fines medioambientales.

LOGÍSTICA

La logística nació con la industria militar en la década de los 50's. La estructura militar, desde sus inicios, se ha caracterizado por sus esquemas rígidos y organizados en sus actividades, que los que ha llevado a desempeñar acciones de tipo logístico una década antes



de que se empezara a hablar de dicho término para los negocios. Los militares desarrollaron actividades logísticas básicas como el aprovisionamiento, almacenaje, y administración de sus recursos para la guerra (Ballou, 2004). Actualmente, la logística tiene diferentes instituciones que velan por las buenas prácticas en su desarrollo a nivel mundial, entre los que se encuentran el Council Logistics Management Professionals (CSCMP) y la European Logistics Association (ELA) que reúnen a los líderes logísticos en cada uno de los continentes (Ocampo; 2009, julio). El concepto de la logística (en general) comenzó a hacer su aparición hacia el año 1950 cuando ya se hablaba de una “nueva dirección”. Más tarde, en el año de 1960 empezó a presentarse la literatura de negocios con el título de “distribución física”, que se enfocaba en las salidas del sistema logístico. Para esta época, el conocido gurú de la administración.

PETER DRUCKER, centró su atención en los retos que implicaba la logística y la distribución, que generalmente consistían en la falta de integración y cooperación de todas las actividades involucradas a lo largo de la cadena de abastecimiento; lo que implicaba un intercambio de información entre los agentes de dicha cadena. Más adelante, para 1965, se enfocaron en el servicio al cliente y el control de inventarios, entrando estos conceptos a hacer parte de la misma (Coyle, Bardi & Langley, 2002). Durante la década de 1980 ya se hablaba de la logística integrada, que reúne todas las actividades relacionadas con el transporte de mercancías, gestión de distribución y flujo de productos e información eficiente; lo cual aseguraba una ventaja competitiva.

(**SERRA, 2005**). Finalmente, en la década de los noventa se empezó hablar de cadenas de abastecimiento, en donde la logística hacía parte de los procesos de planificar, implementar y controlar (Cipoletta, Pérez & Sánchez, 2010). Como se ha dicho anteriormente, la logística ha



venido evolucionado durante años, lo cual hace que consideremos este término en el presente como la coordinación y el control del flujo de bienes y servicios de manera eficiente y eficaz a través de la cadena de abastecimiento, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

(BALLOU, 2004). Posteriormente, es posible afirmar que la logística reúne todas aquellas actividades que tienen un impacto en ese proceso, con el fin de llegar al consumidor en el lugar y momento indicado. Por otra parte, según Ross (2000), otra definición de logística consiste en separar en dos regiones independientes, pero estrechamente relacionadas, las gestiones de entrada y salida de la logística. Aunque sean funciones diferentes son consecuentes debido al flujo de materiales

KOONTZ & WEHRICH (2004) sostienen que la logística de distribución trata toda la logística de una empresa como si fuera un sólo sistema, incluyendo las actividades que van desde el pronóstico de ventas, la compra, el procesamiento de materiales y el control de inventarios; hasta el embarque de los productos hacia su lugar de destino que, por lo general, son los puntos de venta (Almacenes). Además, Cravens & Piercy (2006) señalan que su importancia radica en que, gracias a la correcta gestión de la misma, al construir una red sólida de distribución, hace que se convierta en una fuerte ventaja competitiva para la organización. (Hernandez, 2012)

Blaise Pascal: desarrolló un sistema de transporte urbano de carruajes con itinerarios fijos, tarifa y horarios regulares. Considerado uno de los grandes pensadores de la humanidad, el francés Blaise Pascal (1623-1662) estaba lejos de actuar únicamente en el campo de las ideas. Conocido por sus teoremas matemáticos y tratados filosóficos vigentes hasta hoy, pocas personas



saben que en el siglo XVII este matemático e inventor de la primera calculadora de la historia creó algo que cambiaría para siempre la vida de las personas en las ciudades: el transporte colectivo. Gracias al espíritu inquieto de Pascal, el transporte urbano mundial tiene hasta un año de nacimiento, 1662. En aquella época, París ya era una gran urbe de medio millón de habitantes, pero la mayoría de las personas no tenían medios propios para desplazarse de un lugar a otro y solo les quedaba ir a pie. Para facilitar la vida de los ciudadanos, Pascal desarrolló un sistema de transporte urbano de carruajes con itinerarios fijos, tarifas y horarios regulares.

El filósofo sugirió al duque de Roaunez que le pidiera al rey Luis XIV permiso para explotar el servicio, lo cual fue escuchado y aprobado. El pasaje en este sistema pionero costaba cinco "soles", la moneda que circulaba en Francia en la época de Luis XIV. Había tres líneas del transporte iniciales: la primera servía entre el porte Saint-Antoine y el Luxemburgo y comenzó a operar el 18 de marzo de 1662. El 11 de abril se inauguró la segunda línea, que iba desde la Rue de Saint-Antoine hasta la Rue Saint Honoré. Y la tercera y última ruta fue abierta en mayo de ese año y conectaba el barrio de Montmartre con Luxemburgo. Fue un éxito entre la población parisiense, según testimonio de la propia hermana de Pascal, Gilberte Périer, quien presenció el inicio de operaciones. "La inauguración comenzó el sábado a las 7 de la mañana, con un brillo y pompa maravillosos. Se pusieron en marcha los siete carruajes que se ocuparon esta primera ruta", registró Gilberte. Pero con el viaje inaugural comenzaron los conocidos problemas de movilidad urbana en el transporte que siguen afectando al mundo hasta hoy. (BBC News mundo, s.f.)

STANISLAS BAUDRY: En el año 1825 El señor Baudry era el propietario de unos baños termales en la ciudad de Nantes Francia. Para hacer accesible su establecimiento a todo el



público, puso a disposición de todos sus clientes un sistema de transporte de personas que partía desde el centro de la ciudad. Se trataba de un vehículo inspirado en las viejas diligencias, con capacidad para quince personas. El coronel no tardó en darse cuenta de que no solo los clientes de sus baños lo utilizaban, sino que se montaban en él los vecinos de la ciudad que querían comunicarse con el extrarradio. Por ese motivo fundó la Enterprise Générale des Ómnibus, y amplió el servicio situando la terminal de autobús frente a unos grandes almacenes muy populares y concurridos. En dicha parada situó un cartel con un texto en latín que decía: Omnes ómnibus, es decir, “hay de todo para todos”. (Curiosfera historia)

WALTER HANCOCK: En el año 1831 Surgió el autobús como idea del señor Hancock el autobús tenía motor a vapor, es decir, podía moverse por sí mismo, de ahí lo del prefijo griego auto = por sí mismo. He aquí el origen de la palabra autobús. La idea fue puesta en funcionamiento de manera experimental para cubrir la línea de la city londinense y la ciudad de Stratford. Su primer nombre no fue el de bus ni el de autobús, sino el de Infant.

Algunos años más adelante, Hancock dotó a su vehículo de un motor de gasolina construido por la firma alemana Benz (Karl Benz). Empezó a multiplicar el número de unidades a partir de 1895. Solo tenía un inconveniente: el número de plazas era muy reducido. Solo seis, más dos conductores, como el cobrador, iban en el exterior del vehículo como si de una diligencia del lejano oeste americano se tratara. (Curiosfera historia)

WILLIAM W. RANDALL: Fue quien hizo que se implementara el tranvía en la ciudad de Bogotá y luego por la concesión, a treinta años, con la empresa creada por él, llamada The Bogotá City Railway Company. Este contrato se sancionó por el acuerdo 22 del 28 de octubre de 1882 “Aprobatorio de un contrato” y se elevó a escritura pública en la Notaría Tercera de Bogotá. Allí, el señor Randall se comprometía a la construcción de pasos de rieles, a



mantenerlos en perfecto estado, limpio y aseado y a brindar un servicio de calidad y pagar una suma al distrito por el permiso para el establecimiento del ferrocarril urbano. Dando origen a la aparición del transporte público intermunicipal y a lo que hoy en día conocemos Transmilenio con proyección al metro para el año 2024.

Fuente: (Alcaldía mayor de Bogotá)

11 Antecedentes

María Aldana de Ruíz: Desde 1945 hasta 2002 es la pionera de la organización del transporte de pasajeros que desde Boyacá se proyectó a todo el país durante un periodo de casi 60 años, a quien hoy todavía muchos de quienes la conocieron al servicio del sector la recuerdan como “la Señora Marujita, La Voz Dulce del Camino”. Mediante la organización del proceso de agenciar, representar, acompañar, rendir cuentas y direccionar el Transporte Terrestre, desde la hidalga ciudad de Tunja, capital del Departamento de Boyacá, hacia diversas regiones del país y a la ciudad de Caracas, capital de la República de Venezuela.

Fuente: (Periodico el diario)



12 CAPITULO I

- Realizar un diagnóstico mediante el proceso de observación directa en la empresa Citracom Ltda en cuanto a la parte administrativa y logística con el fin de obtener información real y actual.

12.1 Método de observación directa:

Al encontrarnos en las instalaciones de la empresa Citracom Ltda nos dimos cuenta de que está conformada por 22 asociados y 6 trabajadores administrativos quienes cumplen el papel de gerente, contador, revisor fiscal, despachador y secretaria. También se pudo evidenciar que es una cooperativa que está ubicada en el centro del municipio de Combita, la cual lleva 28 años en el mercado y se caracteriza por la distribución conjunta y eficiente de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus asociados y la comunidad en general.

Esta empresa cuenta con seis (6) áreas funcionales como la asamblea general de asociados, gerencia, comités de apoyo, departamento operativo, departamento financiero y contable, calidad y seguridad y salud en el trabajo. En donde identificamos que es un sistema completo pero que no se lleva a cabo en su totalidad.

Se realizó una entrevista al gerente de la empresa el cual nos dio una respuesta más clara y acertada en cuanto a la planeación estratégica y el proceso logístico de la empresa, como se puede evidenciar en el desarrollo del capítulo I y II.

Luego recurrimos a la matriz DOFA como herramienta de diagnóstico con el fin de crear estrategias de calidad, crecimiento, desarrollo, innovación y tecnología.



12.2 Entrevista

1. ¿La empresa cuenta con misión y visión actualizada?

Respuesta gerente: No se actualizan desde mediados de la pandemia, es algo en lo que debo trabajar este año, porque tengo claro y presente que son factores importantes pues debo dar a conocer la razón de ser de Citracom y hacia a dónde se dirige.

2. ¿Conoce los objetivos, valores corporativos, las políticas y estrategias?

Respuesta gerente: Si los conozco porque de esta manera se cómo asignar ciertos recursos, que acciones tomar, y como cumpla cada propósito. Pero es algo en lo que se trabaja constantemente.

3. ¿Cuántas áreas organizacionales conforman la empresa?

Respuesta gerente: Citracom cuenta con 6 áreas funcionales en donde se encuentran 22 asociados y 6 trabajadores administrativos.

4. ¿Cree que sus trabajadores conocen y tienen claras sus funciones?

Respuesta gerente: Si claro, pues es algo que les permite organizar y coordinar acciones en cada labor que realicen porque de esta manera van de la mano con otras direcciones, para alcanzar las metas deseadas.

5. ¿Tienen en cuenta el reglamento interno y las condiciones de transporte a la hora de tomar decisiones a cerca de la empresa?

Respuesta gerente: Si ya que cada trabajador debe cumplir ciertas reglas y tener claras las políticas sobre todo de transporte.

6. ¿Qué perspectivas se tienen en cuenta en la empresa para lograr sus objetivos propuestos?

Respuesta gerente: La perspectiva financiera, los clientes por su puesto y los procesos ya que debo saber cómo proyectarme económicamente, esto con ayuda del contador y



mis asociados. Los clientes pues son nuestro recurso mas importante, y los procesos porque me permiten coordinar acciones y dar resultados.

7. ¿Qué aspectos cree usted que tiene en cuenta la empresa para poder competir con su entorno?

Respuesta gerente: Tenemos en cuenta aspectos políticos en este caso, ya que por ser una empresa de servicio intermunicipal debe haber un ente de la alcaldía municipal que lo vigile y controle en este caso el consejo, otro aspecto el económico, ya que debo conocer e informar sobre la situación de la cooperativa, por ultimo el social y el tecnológico ya que tenemos en cuenta las necesidades de la comunidad y lo que podemos ir implementando en el día a día.

8. ¿Actualmente tienen algún plan logístico establecido?

Respuesta gerente: Realmente no, aunque tenemos rutas establecidas y prestamos el servicio de transporte intermunicipal, cumplimos con los requisitos que nos exige el ministerio de transporte y seguridad vial, con las normas de transporte establecidas. Pero si me gustaría que Citracom lo tuviera porque seria un logro de tantos que nos hemos propuesto.

9. ¿Qué cree usted que les ha impedido establecer el plan logístico?

Respuesta gerente: Principalmente la pandemia porque nos afectó un poco económicamente, ya que en este momento Citracom no cuenta con una rentabilidad o capital proyectado específicamente para realizar una inversión como esta.

10. ¿Le gustaría realizar convenios con otras entidades para poder establecer el plan logístico?

Respuesta gerente: Si claro que si de he hecho he enviado algunas propuestas, pero hasta el momento no me han resultado.

12.3 Herramienta DOFA

Tabla 1. Matriz DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
1. Lleva 28 años prestando el servicio de transporte intermunicipal de pasajeros.		1. No cuenta con un plan logístico adecuado.
2. Cuenta con una cantidad adecuada de flotas de transporte.		2. Los costos en el transporte son muy altos para el servicio prestado.
3. Dispone de distintas rutas entre los municipios como Monquirá, Arcabuco, Sotaquirá y Tunja		3. No hay mantenimiento preventivo de los automotores por tanto algunos están en condición de deterioro.
4. Tiene un buen flujo de pasajeros debido a la cercanía del municipio con la ciudad de Tunja.		4. Hay otras empresas prestadoras del servicio legalmente constituidas, por tal motivo tienen alta competencia.
5. Es la única empresa constituida y legalizada ante el ministerio de transporte para la movilización de pasajeros.		5. No cuenta con vehículos adecuados para personas en condición de discapacidad
6. Se hace reconocimiento de su labor a cada colaborador con incentivos y bonificaciones		6. La empresa no cuenta con una ruta que los acerque más al centro de la ciudad de Tunja
7. Tiene establecidas políticas financieras y de transporte		7. La planeación de salida entre cada vehículo y los tiempos son distantes.
8. Tiene establecida misión y visión y sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.		8. La misión, visión, objetivos, políticas y estrategias no se actualiza desde el año 2018.
9. cuenta con personal capacitado para el desarrollo de cada actividad dependiendo el área.		9. El organigrama, el mapa de procesos y de riesgo no se actualiza desde el año 2018.
10. Los trabajadores tienen en cuenta el reglamento interno y las condiciones de transporte al momento de tomar decisiones.		
OPORTUNIDADES	ESTRETEGIAS FO	ESTRETEGIAS DO
1. Apertura de nuevas rutas y acuerdos intermunicipales.	F1 Y O1. Seguir caracterizándose por el buen servicio al cliente de tal manera que esto le permita seguir en constante crecimiento económico.	O1 Y D1. Planteamiento de un plan logístico que permita la optimización de recursos, menor tiempo de espera, y mayor

		incremento de oportunidades e ingresos.
2. Alianza con otras empresas para la implementación de más flotas de transporte.	F3 Y O2. Buscar contratos con otras empresas para poder cumplir con el requerimiento del cliente y cubrir al 100% todas las rutas	O2 Y D2. Incurción en nuevos mercados que permitan la reducción de costos de transporte y el incremento de pasajeros.
3. Aplicación de tecnologías más eficaces.	F5 Y O3. Estar a la vanguardia de la innovación y la tecnología para conseguir más clientes que permitan la generación de más ingresos.	O3 Y D5. Adecuación y renovación de las flotas de transporte de tal manera que se permita el uso a todo tipo de pasajeros.
4. Reconocimiento por parte de otras entidades para apoyo y crecimiento financiero.	F8 Y O4. Llevar los procedimientos internos de acuerdo con la normatividad vigente para que haya más entes interesados en realizar inversiones.	O4 Y D7. Nuevo planteamiento de las salidas de cada ruta de tal manera que se logre recoger un 95% de pasajeros.
5. Convenios con otras entidades para capacitación de personal.	F9 Y O5. Capacitaciones del personal constantes para que ellos puedan realizar sus actividades de manera más eficiente, acorde y oportuna.	O5 Y D9. Tener en cuenta el planteamiento de planeación estratégica para el adecuado uso de los procesos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
1. Alza en el precio de la gasolina.	F2 Y A1. Proyección en el uso del combustible para cada flota de tal manera que si incrementa no genere mayores costos.	D1 Y A1. Proyección acorde de todos los gastos en el plan logístico.
2. Creación de nuevas empresas de transporte en la región.	F1 Y A2. Tener en cuenta las necesidades y solicitudes de los clientes para que los sigan prefiriendo por su calidad y servicio	D3 Y A2. Mantenimiento oportuno a los vehículos para que se pueda prestar un servicio de calidad y los clientes los sigan prefiriendo.
3. Mejores precios por parte de la competencia en transporte.	F4 Y A3. Precios de acuerdo con la demanda de pasajeros y la competencia de tal manera que no afecte el margen de rentabilidad.	D5 Y A3. Replanteamiento de precios para que el cliente sienta que ofrece un servicio en el que se preocupan por su bienestar.
4. Colectivos de la ciudad de Tunja que van cerca del municipio de Combita.	F7 Y A4. Replanteamiento y cumplimiento de las políticas de transporte para que el cliente sienta la importancia que tiene dentro de la empresa.	D8 Y A4. Lograr reconocimiento de la empresa y atracción de clientes por medios tecnológicos y digitales.



5. Poca capacidad de inversión para la adquisición de nuevos vehículos.	F8Y A5. Planeación estratégica y capacitaciones constantes para que los colaboradores aporten al crecimiento de la empresa.	D9 Y A5. Actualizar la planeación estratégica de tal manera que encontremos más entes y personas interesadas en la inversión y reconocimiento de la empresa.
-------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Por el método de análisis herramienta matriz DOFA, identificamos técnicas para analizar la empresa Citracom Ltda. tanto en fortalezas y oportunidades con la que esta cuenta como las Debilidades y amenazas a las que se enfrenta y a las cuales desarrollamos estrategias que le permitan desafiar grandes cambios, para estar a la vanguardia de retos y adversidades que se presentan en el transporte intermunicipal.

13 CAPITULO II

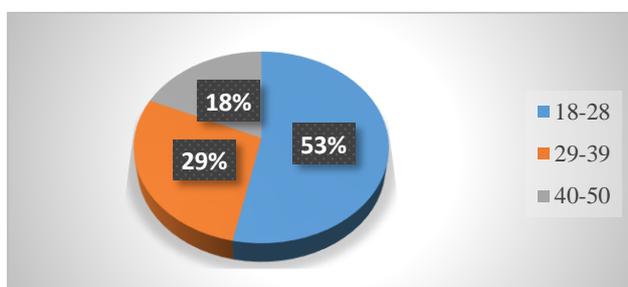
- Analizar la información obtenida, diseñar y aplicar una encuesta dirigida al cliente interno y externo de la empresa Citracom Ltda para determinar factores a tener en cuenta en el diseño de la propuesta

13.1 Encuesta cliente externo (Clientes)

Esta encuesta fue aplicada con el fin de determinar la viabilidad en la prestación del servicio de transporte e implementación de la nueva ruta, en el municipio de Combita Boyacá. De la cual los resultados arrojados fueron los siguientes:

1. Edad

Figura2. Representación porcentual 1ra respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Respuesta 1ra pregunta encuesta cliente externo

Respuesta	Cantidad de encuestados	%
18-28 años	73	53%
29-39 años	39	29%
40-80 años	25	18%
Total	137	100%

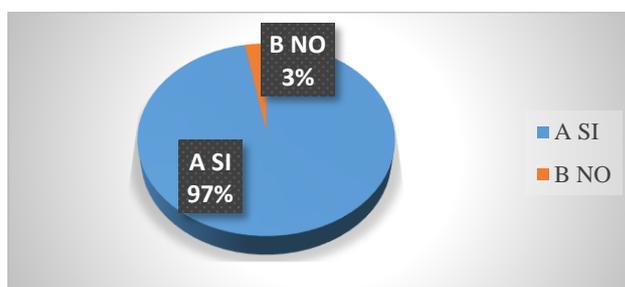
Fuente: Elaboración propia

El mayor número de encuestados está entre las edades pertenecientes a los 18-28 años con un 53% que son en su mayoría estudiantes y toman este servicio con mayor frecuencia, seguido

por los rangos de edad de 29-39 años con un porcentaje del 29% que pertenecen en su mayoría a trabajadores y finalizando con encuestados con edades de 40 a 80 años con un porcentaje de 28 % quienes pertenecerán a visitantes al municipio y viajeros poco común a la ciudad de Tunja.

2. ¿Si la ruta de transporte de la empresa Citracom Ltda. pasa por las veredas san Rafael y San Onofre haría uso de esta?

Figura3. Representación porcentual 2da respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Respuesta 2da pregunta encuesta cliente externo

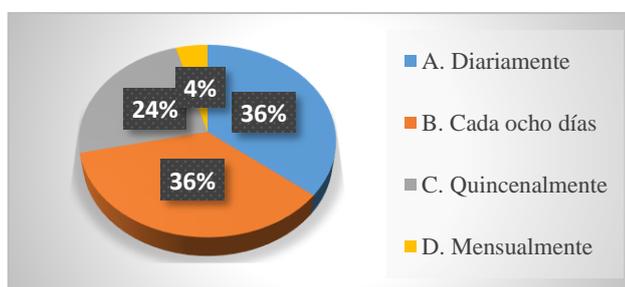
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Si	133	97%
No	4	3%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia

El 97% de nuestros encuestados están de acuerdo con que se implemente una nueva ruta de transporte por las veredas san Rafael y san Onofre debido a que beneficiara a la población de estas dos veredas y ven una oportunidad de movilidad hacia su ciudad de destino.

12 ¿Con que frecuencia haría uso de esta nueva ruta?

Figura 4. Representación porcentual 3ra respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Respuesta 3ra pregunta encuesta cliente externo

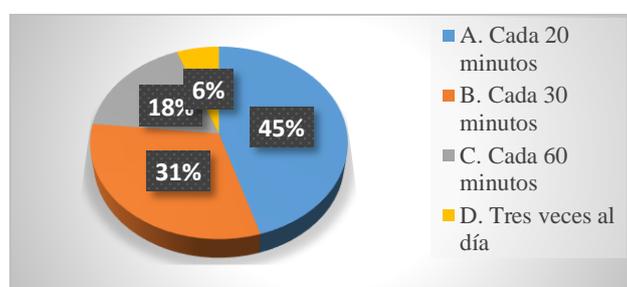
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Diariamente	49	36%
Cada 8 días	49	36%
Quincenalmente	33	24%
Mensualmente	6	4%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia

El 36% de encuestados tomaría esta ruta tanto diariamente como cada 8 días lo cual nos arroja un dato positivo ya que este resultado nos indica la necesidad de la población de una ruta de transporte por estas veredas.

4. ¿Cada cuánto le gustaría que pase la ruta?

Figura 5. Representación porcentual 4ta respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Respuesta 4ta pregunta encuesta cliente externo

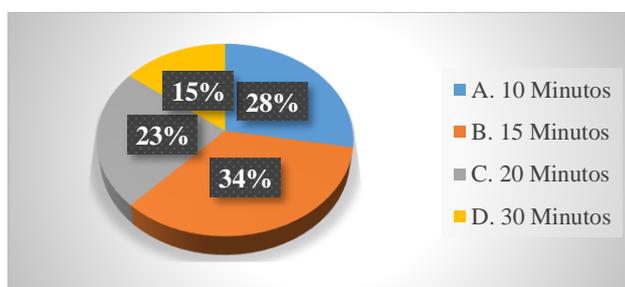
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Cada 20 minutos	62	45%
Cada 30 minutos	43	31%
Cada 60 minutos	24	18%
Tres veces al día	8	6%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia

El 45% de los usuarios de la ruta prefiere que cada 20 minutos pase la ruta ya que el tiempo de espera en el paradero indicado sería de menor tiempo.

5. ¿Cuánto tiempo ahorraría si hace uso de la nueva ruta?

Figura 6. Representación porcentual 5ta respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Respuesta 5ta pregunta encuesta cliente externo

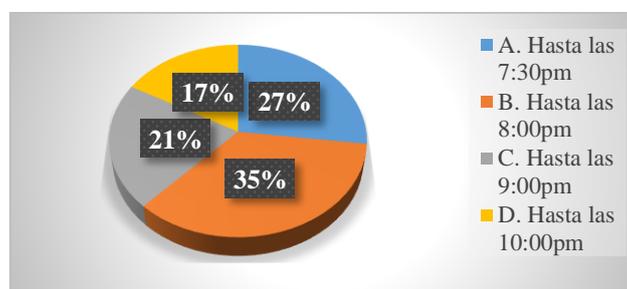
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
10 minutos	38	28%
15 minutos	47	34%
20 minutos	32	23%
30 minutos	20	15%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia

El tiempo en que los usuarios ahorrarían para llegar a su destino se encuentra entre los 10 a 30 minutos donde en un mayor porcentaje fue del 34% quienes piensan que ahorrarían unos 15 minutos debido a que la distancia de recorrido será más corta.

6. Si la ruta tuviera una jornada extemporánea del servicio. ¿qué tiempo se acomodaría más a sus necesidades?

Figura 7. Representación porcentual 6ta respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Respuesta 6ta pregunta encuesta cliente externo

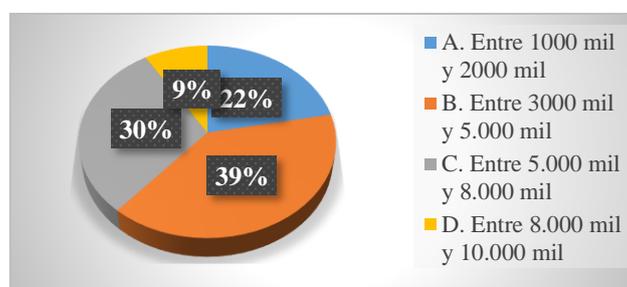
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Hasta las 7:30	38	27%
Hasta las 8:00	48	35%
Hasta las 9:00	29	21%
Hasta las 10:00	23	17%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia

El 35% de los encuestados prefiere que el horario sea hasta las ocho de la noche teniendo en cuenta que es el horario que se acomoda para la gran mayoría de usuarios.

7. ¿Cuánto cree que ahorraría en dinero si hace uso de esta nueva ruta?

Figura 8. Representación porcentual 7ma respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Respuesta 7ma pregunta encuesta cliente externo

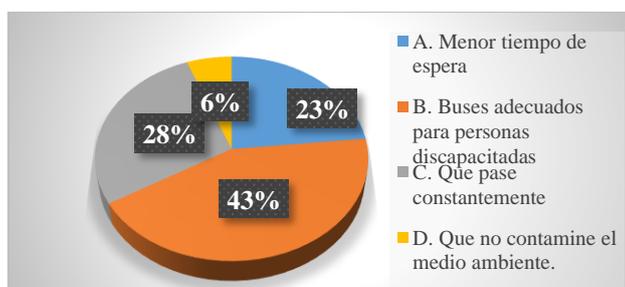
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Entre 1000 y 2000	30	22%
Entre 3000 y 5000	54	39%
Entre 5000 y 8000	41	30%
Entre 8000 y 10000	12	9%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia

EL 39% de los encuestados piensa que ahorraría entre 3000 y 5000 teniendo en cuenta que la ruta los puede dejar en un lugar cerca a sus destinos.

8. ¿Qué le gustaría que tuviera esta nueva ruta? (Solo puede tomar una opción de las cuatro respuestas).

Figura 9. Representación porcentual 8va respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Respuesta 8va pregunta encuesta cliente externo

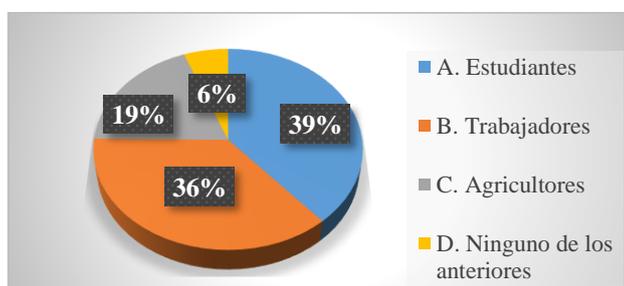
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Menor tiempo de espera	32	23%
Buses adecuados para personas discapacitadas	59	43%
Que pasen constantemente	38	28%
Que no contamine el medio ambiente	8	6%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia

Según los encuestados en un 43% están de acuerdo con que los buses y las instalaciones sean adecuadas para personas en condición de discapacidad ya que esto también le permitiría a la empresa el mejoramiento del servicio y el incremento de usuarios a la ruta.

9. ¿Cree usted que quienes harían más uso de esta nueva ruta son?

Figura 10. Representación porcentual 9na respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Respuesta 9na pregunta encuesta cliente externo

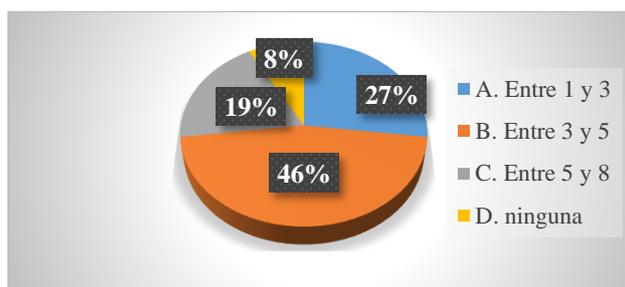
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Estudiantes	53	39%
Trabajadores	50	36%
Agricultores	26	19%
Ninguno de los anteriores	8	6%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

En su mayoría los encuestados piensan que los estudiantes representados con un 39% y los trabajadores con un 36% serían las personas que más utilizarían esta nueva ruta debido a la cercanía con la ciudad de Tunja hay muchos jóvenes estudiantes en la ciudad de Tunja.

10. ¿Cuántas personas de su núcleo familiar harían uso de la nueva ruta?

Figura 11. Representación porcentual 10ma respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Respuesta 10ma pregunta encuesta cliente externo

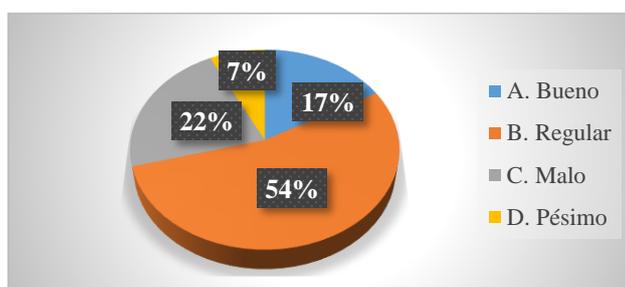
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Entre 1 y 3	37	27%
Entre 3 y 5	63	46%
Entre 5 y 8	26	19%
Ninguna	11	8%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 46% determina que entre 3 y 5 personas de su núcleo familiar harían uso de esta nueva ruta donde podemos determinar que sería un resultado favorable para la compañía.

11. ¿Cómo considera usted que es el servicio actual de la ruta de la Empresa Citracom Ltda.?

Figura 12. Representación porcentual 11ce respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Respuesta 11ce pregunta encuesta cliente externo

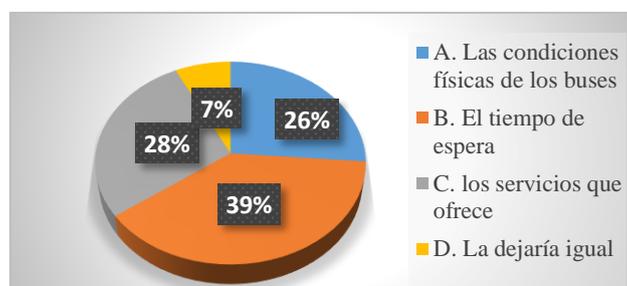
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Bueno	23	17%
Regular	74	54%
Malo	30	22%
Pésimo	10	7%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia

El 54% de los encuestados les parece que el servicio que presta la empresa Citracom Ltda., es un servicio regular y el 22% considera que es malo, donde podemos determinar que se debe mejorar la ruta actual ya que los usuarios toman en cuenta aspectos como el aseo, servicio al cliente y las condiciones físicas de los buses.

12. ¿Que mejoraría del servicio actual de la ruta de la Empresa Citracom Ltda.?

Figura 13. Representación porcentual 12ce respuesta encuesta cliente externo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Respuesta 12ce pregunta encuesta cliente externo

Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Las condiciones de los buses	36	26%
El tiempo de espera	53	39%
Los servicios que ofrece	38	28%
La dejaría igual	10	7%
Total	137	100%

Fuente: Elaboración propia

De la cantidad de encuestados determinamos que el 39% requiere que el tiempo de espera sea menos del actualmente establecido, el 28% los servicios que ofrece, el 26% determina que las condiciones físicas no son las más adecuadas y tan solo el 7% la dejaría igual. En donde podemos determinar que la empresa Citracom LTDA debe mejorar en varios aspectos para que su servicio sea de la mejor calidad y sus usuarios se sientan a gusto.

Conclusión de las encuestas

- Según los resultados arrojados en la encuesta para planteamiento del plan logístico podemos determinar que, si se requiere de esta nueva ruta, ya que, si se genera ahorro de dinero y tiempo, el uso es acorde a las necesidades de los habitantes de las veredas san Rafael y san Onofre, se benefician los estudiantes teniendo en cuenta que es una de las razones principales del problema planteado. El servicio actual lo califican como



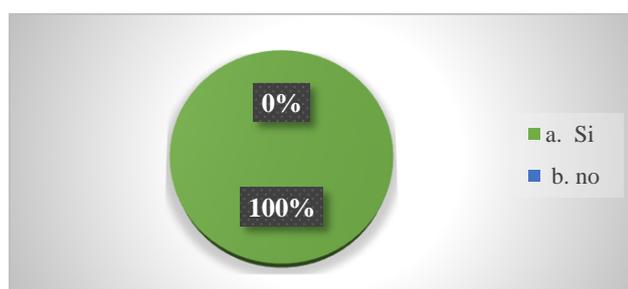
regular ya que hay algunas personas que por discapacidad u otro tipo de necesidad no pueden hacer uso de las rutas actuales y la planeación de salida de cada bus de acuerdo con su ruta es muy distante.

13.2 Encuesta cliente interno

(Administrativos): de acuerdo con la encuesta aplicada los resultados arrojados fueron los siguientes:

1. ¿la empresa cuenta con misión y visión?

Figura 14. Representación porcentual 1ra respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Respuesta 1ra pregunta encuesta cliente interno

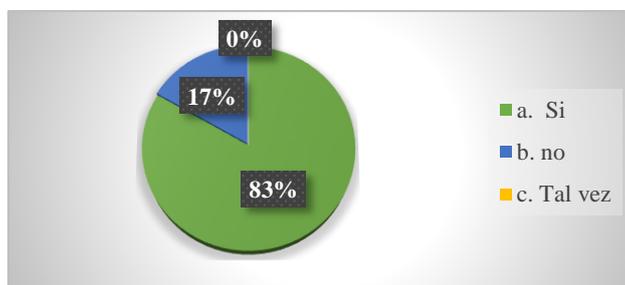
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

Del total trabajadores encuestados dentro de la empresa Citracom Ltda el 100% sabe que la empresa cuenta con misión y visión. Lo que le permite a esta empresa crear un sentido de pertenencia más amplio en cada trabajador.

2. ¿Conoce los objetivos, valores corporativos, las políticas y estrategias?

Figura 15. Representación porcentual 2da respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Respuesta 2da pregunta encuesta cliente interno

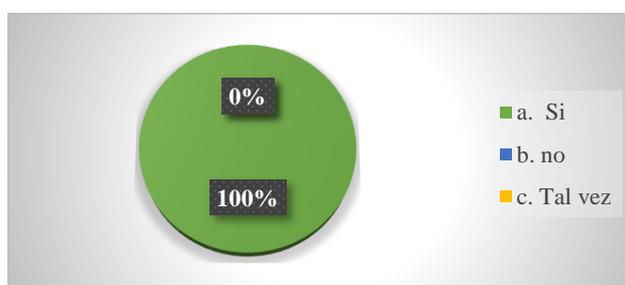
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Si	5	83%
No	1	0%
Tal vez	0	17%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de trabajadores encuestados podemos determinar que el 83% conoce los objetivos, valores corporativos, políticas y estrategias. Donde a la empresa Citracom le favorece teniendo en cuenta que esto hace que cada trabajador los ponga en práctica en el momento adecuado.

3. ¿Sabe usted cuantas áreas organizacionales conforman la empresa?

Figura 16. Representación porcentual 3ra respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Respuesta 3ra pregunta encuesta cliente interno

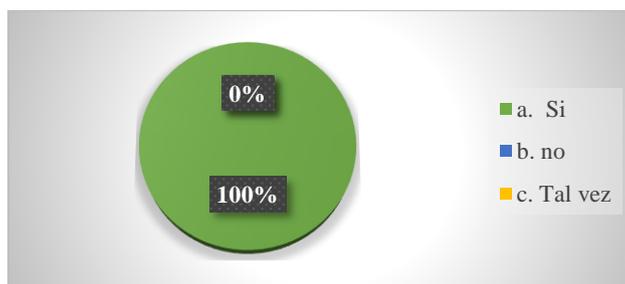
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Si	6	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

Podemos determinar que el 100% de los trabajadores saben cuáles con las áreas de la empresa lo que le permite generar desempeños y resultados positivos.

4. ¿Conoce y tiene claras sus funciones?

Figura 17. Representación porcentual 4ta respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Respuesta 4ta pregunta encuesta cliente interno

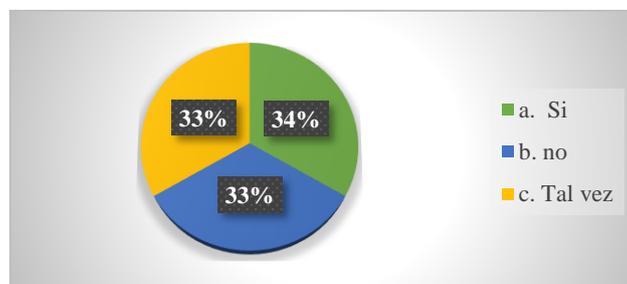
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Si	6	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los trabajadores sabe cuáles son sus funciones lo que le permite realizar un trabajo más organizado, eficiente y productivo coordinando acciones de manera correcta.

5. ¿Existe el mapa de procesos?

Figura 18. Representación porcentual 5ta respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Respuesta 5ta pregunta encuesta cliente interno

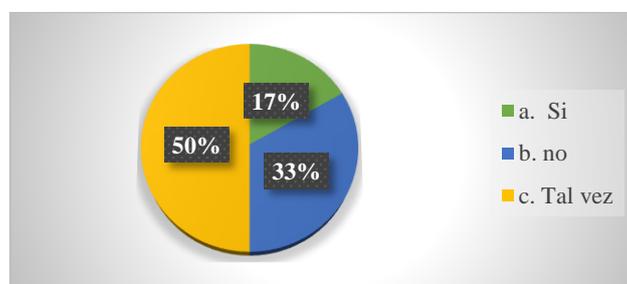
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Si	2	34%
No	2	33%
Tal vez	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de encuestados el 34% sabe que si existe el mapa de procesos por tanto para la empresa será muy importante que este se lleva a cabo y se cumpla.

6. ¿Conoce el mapa de procesos?

Figura 19. Representación porcentual 6ta respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Respuesta 6ta pregunta encuesta cliente interno

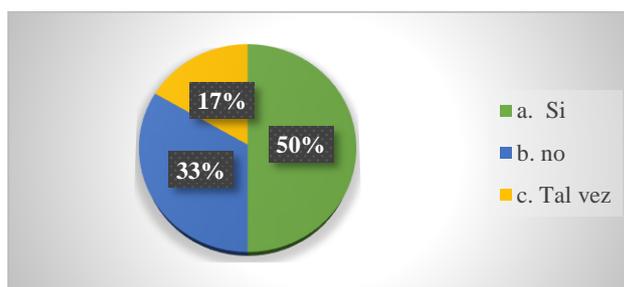
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Si	1	17%
No	2	33%
Tal vez	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

Tan solo el 17% de los encuestados conoce el mapa de procesos por tanto es importante para la compañía que se conozca y se tenga claridad del rol que cumple este procedimiento dentro de la empresa para que los procesos se realicen de manera correcta.

7. ¿Existe el mapa de riesgos?

Figura 20. Representación porcentual 7ma respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Respuesta 7ma pregunta encuesta cliente interno

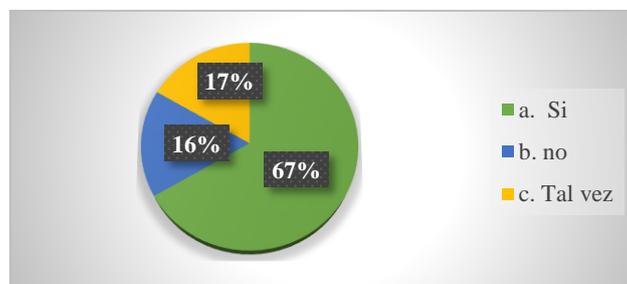
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Si	3	50%
No	2	33%
Tal vez	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

El 50% de los trabajadores sabe que existe el mapa de riesgos, por tanto, se debe verificar que se lleva a cabo, que realmente lo conozcan y sepan para que sirve.

8. ¿Conoce el mapa de riesgos?

Figura 21. Representación porcentual 8va respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Respuesta 8va pregunta encuesta cliente interno

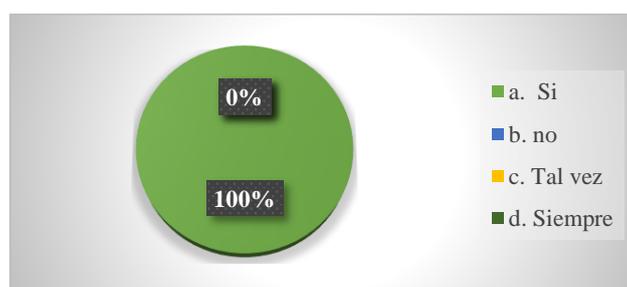
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Si	4	67%
No	1	16%
Tal vez	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

El 67% de los trabajadores conoce el mapa de riesgos, pero la empresa debe tener en cuenta que ellos deben saber que función cumple dentro de esta, como por ejemplo evitar los accidentes de trabajo.

9. ¿Tiene en cuenta el reglamento interno y las condiciones de transporte a la hora de tomar decisiones acerca de la empresa?

Figura 22. Representación porcentual 9na respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Respuesta 9na pregunta encuesta cliente interno

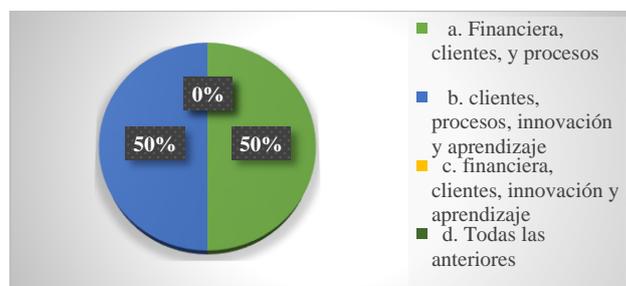
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Si	6	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Siempre	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los trabajadores tiene en cuenta el reglamento y las condiciones de transporte de la empresa, por tanto, se debe seguir llevando a cabo el proceso teniendo en cuenta que esto permitirá que la empresa preste servicios de calidad y se atraigan más clientes e inversionistas.

10. ¿Desde su conocimiento, que perspectivas cree que tiene en cuenta la empresa para lograr sus objetivos propuestos?

Figura 23. Representación porcentual 1ma respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Respuesta 10ma pregunta encuesta cliente interno

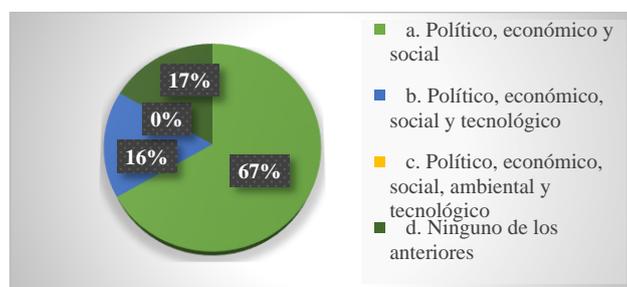
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Financiera, clientes y procesos	3	50%
Clientes, procesos, innovación, y aprendizaje	3	50%
Financiera, clientes, innovación y aprendizaje	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la empresa podemos identificar que el 50% toma en cuenta aspectos financieros, clientes, y procesos y el otro 50% clientes, procesos, innovación, y aprendizaje en donde la empresa debe lograr el 100% porque se tengan en cuenta los cuatro procesos para poder identificar de manera más clara las necesidades de cada área.

11. ¿Qué aspectos cree usted que tiene en cuenta la empresa para poder competir con su entorno?

Figura 24. Representación porcentual 11ce respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Respuesta 11ce pregunta encuesta cliente interno

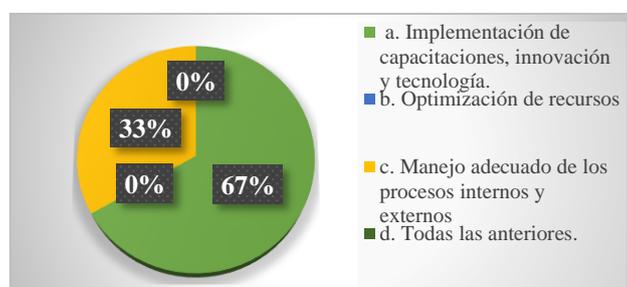
Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Político, económico y social	4	67%
Político, económico, social y tecnológico	1	16%
Político, económico, social, ambiental y tecnológico	0	0%
Ninguno de los anteriores	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

El 67% de los trabajadores piensa cree que la empresa toma en cuenta aspectos políticos, económicos y sociales y el 16% además de los aspectos relacionados cree que se tiene en cuenta la tecnología a donde debe lograr llegar la empresa y estar a la vanguardia de lo que surge hoy en día.

12. ¿Qué recomendación le haría a la empresa?

Figura 25. Representación porcentual 12ce respuesta encuesta cliente interno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Respuesta 12ce pregunta encuesta cliente interno

Respuesta	Cantidad de encuestados	%
Implementación de capacitaciones innovación y tecnología	4	67%
Optimización de recursos	0	0%
Manejo adecuado de los procesos internos y externos	2	33%
Todas las anteriores	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Elaboración propia

El 67% de los trabajadores determina que a la empresa le haría falta la implementación de capacitaciones, innovación y tecnología por tanto para la empresa sería importante buscar alianzas con otras empresas de tal manera que economice costos y se caracterice por ser una empresa altamente competitiva en cuanto a innovación, conocimiento y tecnología.

Conclusión de encuestas

- En los resultados arrojados en la encuesta para el planteamiento del plan estratégico identificamos que los colaboradores de la empresa Citracom Ltda. aunque identifican y saben que la empresa cuenta con misión, visión, políticas, estrategias, siguen los reglamentos establecidos, tienen claras sus funciones de acuerdo a la labor que realizan, saben que existe un mapa de procesos y de riesgo pero no lo conocen, creen que se toman aspectos financieros, clientes, procesos, innovación y aprendizaje



se debe realizar la actualización requerida teniendo en cuenta que también recomiendan las capacitaciones constantes y la implementación de tecnología e innovación.

Por tanto, en el desarrollo del capítulo III plantaremos el plan estratégico y logístico de acuerdo con los resultados arrojados en las encuestas, de tal manera que se logre satisfacer las necesidades de los clientes y un desarrollo más amplio de la empresa Citracom Ltda.



14 CAPITULO III

- Proponer un plan estratégico y logístico para la empresa Citracom Ltda que permita solucionar hallazgos encontrados en el proceso de investigación.

Implementar estrategias como la Matriz DOFA, realizar entrevistas y aplicar encuestas nos permite determinar que al tener establecido un plan estratégico y logístico hay más eficiencia en los procesos, los trabajadores conocen más la empresa, se ahorra tiempo y dinero y se satisface una necesidad cumpliendo con las expectativas del cliente de la empresa Citracom Ltda.

14.1 Propuesta de plan estratégico

14.1.1 Descripción de la necesidad

La empresa Citracom de acuerdo con los lineamientos planteados según las normas de direccionamiento estratégico debe contar con un plan estratégico que le permita llevar a cabo los objetivos propuestos; en donde identificamos que está establecido pero que no se actualiza desde el año 2018.

Por tanto, para nosotros es importante que la empresa Citracom Ltda cuente con un plan estratégico que le permita estar a la vanguardia de la innovación y tecnología, ser competente, rentable y reconocida.

Objetivo: Planteamiento de un plan estratégico en la empresa Citracom Ltda.

Alcance: Plantear para la empresa Citracom Ltda. Un plan estratégico, que permita cumplir con los estándares establecidos según las normas de direccionamiento estratégico, para lo cual se replantea la misión, visión, organigrama, mapas de procesos, mapas de riesgos políticas y estrategias, que permitan suplir una de las necesidades manifestadas por el mismo gerente de la compañía.



14.2.1 Misión actual

La Cooperativa Integral Transportadores Cómbita “CITRACOM LTDA”, es una Empresa prestadora de Servicios de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por carretera en la modalidad intermunicipal y especial, ofreciendo un servicio con calidad a nuestros usuarios tanto a nivel nacional y departamental.

14.3.1 Misión planteada

La cooperativa integral de transportes Combita Ltda se caracteriza por ser el único medio transporte para llegar hacia la ciudad de Tunja, brindando el servicio de transporte intermunicipal y especial de pasajeros, cuenta con un equipo humano, idóneo, capacitado y comprometido, para ofrecer la mejor experiencia de servicio, calidad y seguridad, con el objetivo de generar la satisfacción de sus usuarios, colaboradores y asociados. Contribuyendo con el desarrollo económico de la región y del país.

14.4.1 Visión actual

Para el 2020 la Cooperativa Integral Transportadores Cómbita “CITRACOM LTDA”, será una Empresa líder en prestación de servicios de transporte, ofreciendo un servicio seguro, eficiente, oportuno y cómodo; contando con un parque automotor modernizado y conductores certificados en competencias laborales. Buscando la mejora continua.

14.5.1 Visión planteada

Para el año 2028 ser una empresa líder en el país con la creación y apertura de nuevas rutas para la prestación del servicio de transporte intermunicipal, logrando reconocimiento a nivel local y nacional por la eficiencia, compromiso y lealtad con el cliente, el sentido de pertenencia en los colaboradores y la calidad humana de los conductores, implementando un parque



automotor moderno de alta tecnología que contribuya a la realización de despachos puntuales y de máxima comodidad.

14.6.1 Objetivos corporativos

- Ofrecer una atención completa de acuerdo con las necesidades del usuario en cada uno de los servicios que se ofrecen.
- Cumplir con el tiempo establecido en los servicios ofrecidos de cada ruta.
- Contar con una planta de personal calificado en el desarrollo del trabajo.
- Incrementar la satisfacción del cliente y/o usuario.
- Identificar los procesos administrativos y logísticos que requieren de mejora continua.
- Mostrar y promover la seguridad y salud en el trabajo del personal de la empresa y demás entes que participan.
- Establecer procesos de control que permitan mitigar el riesgo al que está expuesto el personal.
- Realizar programas de capacitación del personal en SST y SGI.
- Garantizar la destinación de los recursos económicos para el SST Y SGI.
- Garantizar la destinación de los recursos económicos para innovación y mantenimiento del plan logístico y estratégico.
- Reducir accidentes de trabajo de acuerdo con el SST.

14.7.1 Valores corporativos actuales

- Ofrecer una atención completa de acuerdo con las necesidades del usuario en cada uno de los servicios como transporte de pasajeros.
- Cumplir con tiempo debido los servicios prestados.
- Garantizar la calidad de personal competitivo.

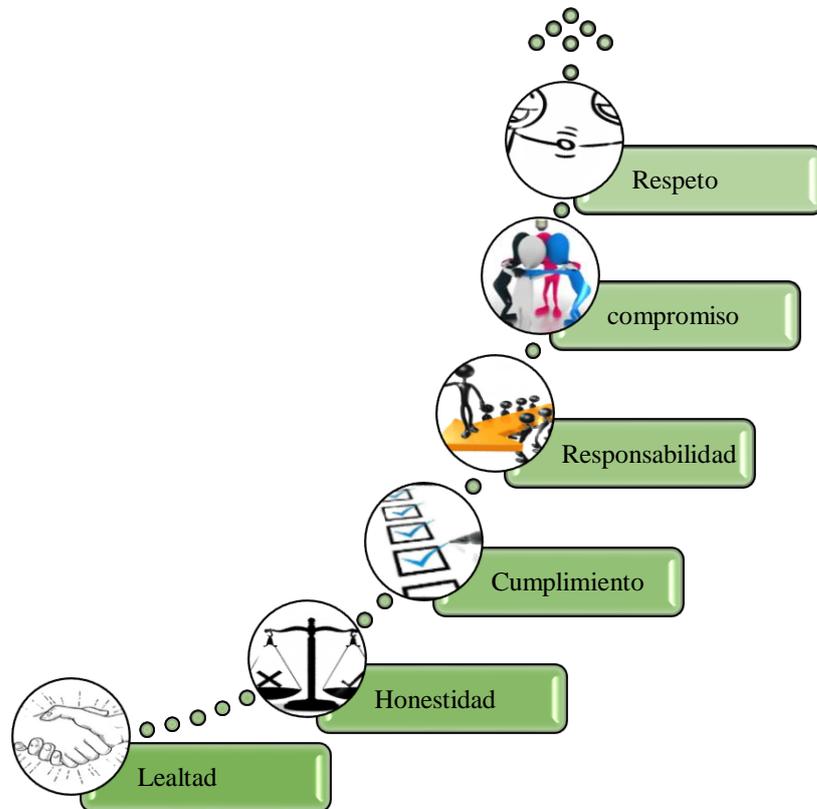


- Aumentar la satisfacción del usuario.
- Mejorar continuamente los procesos establecidos.
- Avalar la seguridad y salud en el trabajo del personal de la empresa e involucrados.
- Controlar los riesgos a los que pueda estar expuesto el personal de la Cooperativa.
- Garantizar la competencia y capacitación del personal en SST y SGI.
- Garantizar los recursos económicos necesarios para el sistema SST y SGI.
- Reducir la ocurrencia de accidentes de trabajo

14.8.1 valores corporativos planteados

- **Lealtad:** Fomentamos el compromiso de cada colaborador, su dedicación y fidelidad a la empresa, logrando el desarrollo y permanencia en el tiempo.
- **Honestidad:** Fomentar una conducta transparente, confiable y recta, en donde prime la confianza y la sinceridad tanto en lo que se hace, como en lo que se piensa, se aprende y se ejecuta.
- **Compromiso:** Nace de la convicción de estar motivados por perseguir el bien común, identificando retos, cumpliendo objetivos y generando resultados para el usuario y Citracom Ltda.
- **Cumplimiento:** Es nuestra bandera. Sabemos que desde que nos encomiendan en una tarea nuestro objetivo es dar lo mejor, teniendo en cuenta que desde que deciden tomar nuestros servicios lo ideal es brindarles la mejor experiencia.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos y expectativas en tiempo y en forma desde su cargo, previniendo acciones, asumiendo consecuencias y dando informes.
- **Respeto:** Estamos llamados a atender las opiniones, creencias, diferencias, ideas y criterios de los demás, buscando una sana convivencia y buen clima organizacional.

Figura 26. Representación gráfica de valores corporativos



Fuente: Elaboración propia

14.9.1 Habilidades corporativas

La empresa Citracom no cuenta con habilidades corporativas o aquellas por la que se caracteriza el personal que hace parte de esta, por tanto, planteamos algunas que pueden ayudar al crecimiento continuo y al cumplimiento de cada objetivo.

- **Calidad:** La empresa tiene como compromiso la excelente calidad en la prestación del servicio a los clientes, la cual se constituye en una norma de vida y en soluciones simples y efectivas.



- **Seguridad:** Velar por la integridad de cada persona es indispensable para lograr el éxito, creando conciencia y aplicando con rigor y veracidad los procedimientos y normas establecidas.
- **Innovación:** Aceptamos el cambio como algo positivo para el desarrollo y evolución como empresa, buscando nuevas opciones sin sobrepasar las normas urbanísticas y respetando el marco legal.
- **Trabajo en equipo:** Complementamos y compartimos las iniciativas, los conocimientos y la experiencia, para realizar las labores de la mejor forma. Buscando el logro de los objetivos organizacionales.

14.10.1 Políticas

La empresa Citracom Ltda. cuenta con políticas en general de acuerdo con la actividad que realiza y a las normas actualmente establecidas las cuales les permiten el desarrollo adecuado de su objeto social.

- **Política de alcohol drogas tabaco.**

Alcohol y Drogas

No se le permitirá a ninguna persona trabajar o visitar las áreas de trabajo bajo la influencia de bebidas alcohólicas y/o sustancias alucinógenas, que alteren el estado de la conciencia, el estado de ánimo, la percepción y la capacidad de reacción. Además, no se permite la posesión, consumo y/o comercialización de estas, tanto en vehículos, instalaciones de la empresa y cualquier actividad de trabajo, de acuerdo con el Decreto 120 de 2010 y demás normatividad vigente.



Tabaquismo

Se prohíbe fumar al interior de los vehículos y de las instalaciones de la empresa. Teniendo en cuenta que, fumar representa un riesgo para la salud. El incumplimiento de esta política, se considerará FALTA GRAVE, por lo cual, la empresa tomará medidas disciplinarias de acuerdo con lo establecido en el REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO y de acuerdo con el Decreto 1956 de 2008 o demás normatividad vigente.

- **Política de seguridad vial.**

En Citracom desarrollamos actividades servicio de transporte terrestre de Pasajeros intermunicipal y especial, con conductores competentes, el fin de mantener en óptimas condiciones nuestros vehículos, los cuales son revisados y avalados por entidades idóneas. reportando a su jefe Inmediato cualquier incidente por simple que parezca, con los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para dar cumplimiento a la política, cumpliendo con la reglamentación establecida en el Código Nacional de Tránsito Terrestre, enmarcando los principios de seguridad, calidad y la protección del espacio público, mejorando continuamente.

- **Política de gestión de calidad y seguridad en el trabajo.**

En la Cooperativa Integral Transportadores Combita “Citracom Ltda.” Estamos dedicados a brindar un buen servicio público de Transporte Terrestre de Pasajeros en las modalidades Intermunicipal y Especial, para la satisfacción de nuestros clientes, contamos con una adecuada infraestructura, personal competente, en constate búsqueda del mejoramiento continuo de nuestro Sistema de Gestión Integral en todos los niveles de la organización. Igualmente Contamos con personal comprometido con la calidad y Seguridad en el trabajo,

Controlando los riesgos inherentes a la operación, mediante el cumplimiento de la legislación vigente y requisitos aplicables, la prevención y promoción de la salud, los recursos necesarios, para mejorar la calidad de vida de nuestros trabajadores y personas involucradas.

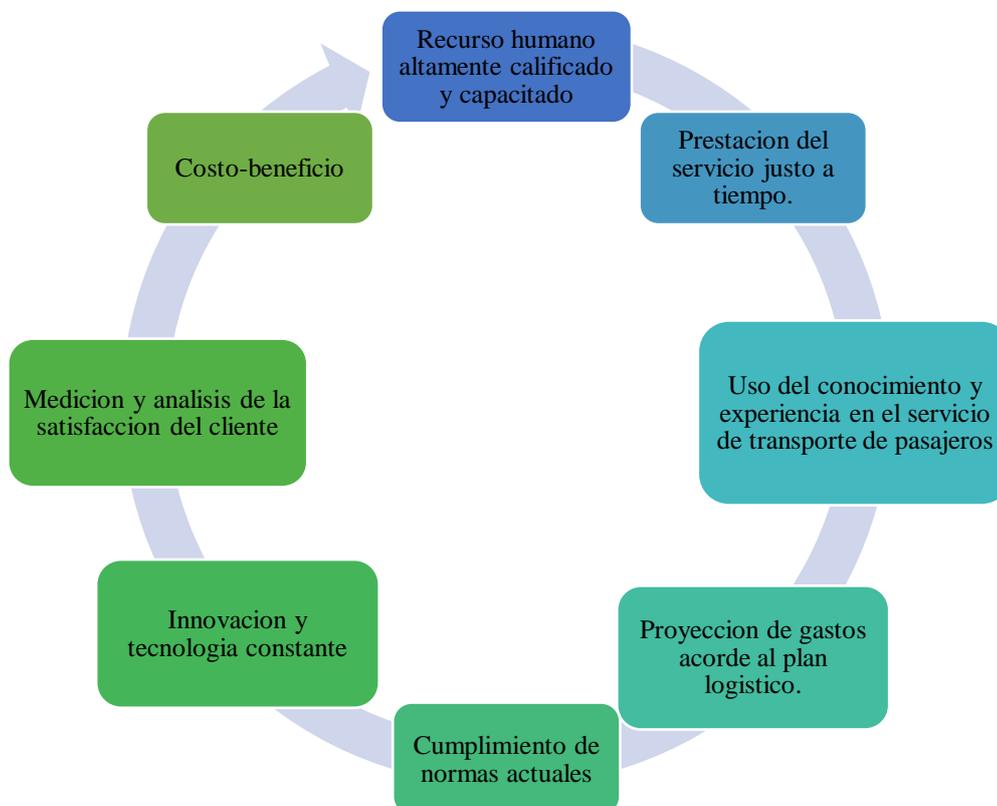
Fuente: (2020)

14.11.1 Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas de la empresa Citracom Ltda se plantean de manera resumida de acuerdo con la herramienta DOFA del capítulo I de tal forma que nos permitan crear un alcance idóneo y competitivo a largo plazo, en donde podamos suplir necesidades, generar valor agregado, fomentar el desarrollo de acciones y hacer buen uso de los recursos.

(humanos, tecnológicos, económicos, políticos, financieros).

Figura 27. Representación de estrategias corporativas

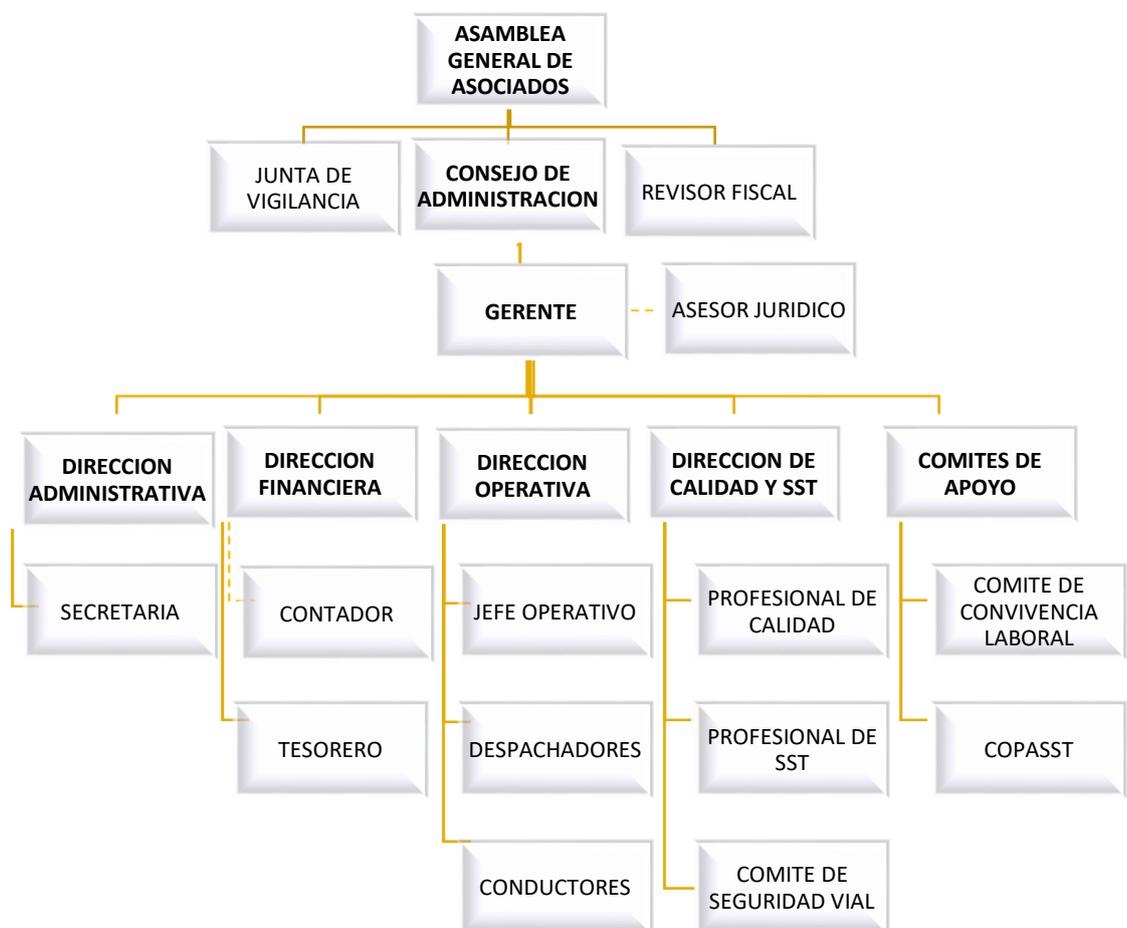


Fuente elaboración propia

14.12.1 Estructura organizacional

La empresa Citracom Ltda. cuenta con un organigrama el cual no permite identificar los cargos que forman parte de esta directa e indirectamente es por ello que planteamos el siguiente:

Figura 28. Organigrama



Fuente: Elaboración propia



14.13.1 Mapa de procesos plan estratégico

En el mapa de procesos de la empresa Citracom buscamos resaltar los aspectos más importantes, estratégicos y competitivos los cuales ayudaran a llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados; teniendo en cuenta que el mapa de procesos con el que actualmente cuenta muestra aspectos básicos los cuales no nos permiten mostrar la importancia que tiene cada proceso para el desarrollo de la empresa.

Aspectos estratégicos: Es fundamental para la empresa Citracom Ltda. tener en cuenta la innovación y la tecnología acorde con las necesidades de la empresa y del cliente, que los objetivos se cumplan a cabalidad, que las áreas de dirección y control se encuentren como fuente primordial al momento de realizar cada proceso.

Aspectos Fundamentales: En este aspecto resaltamos la prestación del servicio teniendo en cuenta la atención al usuario, los procesos operativos como empresa y los servicios que ofrece.

Aspectos de Soporte: En este aspecto tomamos en cuenta la logística como área fundamental de la empresa Citracom Ltda. en donde se centra la comunicación de las áreas, las capacitaciones que reciben los colaboradores y los conductores, los sistemas de información que manejan y que se pueden implementar y la documentación requerida en cada proceso y los indicadores para dar un resultado de satisfacción al cliente.

Figura 29. Esquema de mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

14.14.1 Proyección de costos para la implementación del plan estratégico

Proyección de costos basada en el salario mínimo mensual legal vigente SMMLV establecido por el ministerio del trabajo y las normas del código sustantivo del trabajo de acuerdo con el tiempo, labor realizada y promedio del valor devengado de cada profesional.

La empresa requiere de un profesional capacitado en las organizaciones teniendo en cuenta que la planeación estratégica esta desactualizada y requiere de un nuevo análisis y verificación de los procesos.

- Un ingeniero de sistemas quien será el encargado de la actualización de la plataforma de la empresa y las páginas web.
- Sera requerida una persona para que dé a conocer toda la planeación estratégica de la empresa a cada colaborador teniendo en cuenta que no todos tienen conocimiento de



esta, aunque tomen en cuenta aspectos para la toma de decisiones que afectan directamente a la empresa.

- Se actualizará constantemente la información en las plataformas y software de tal manera que los procesos sean más efectivos y confiables.
- Se realizará inversión en un equipo de oficina que permita el monitoreo de páginas web y seguimiento de proceso de las plataformas digitales de la empresa.
- Se hará inversión en marketing y publicidad teniendo en cuenta que se busca el reconocimiento como empresa del servicio de transporte intermunicipal a nivel local, departamental y nacional.

Tabla 26. Costos del plan estratégico

Descripción	Cantidad	Valor	Total
Profesional capacitado para realizar análisis de la empresa	1	2.500.000	2.500.000
Ingeniero de sistemas	1	1.200.000	1.200.000
Capacitación al personal	1	500.000	500.000
Manejo de plataformas	1	600.000	600.000
Equipo de oficina	1	2.500.000	2.500.000
Marketing y publicidad	1	2.000.000	2.000.000
Total	5		9.300.000

Fuente: Elaboración propia



14.2 Propuesta de plan logístico

El plan logístico busca la mejora de los procesos actuales, con el objetivo de conseguir mejores tiempos y nuevos clientes, en busca del bienestar de la población del municipio de combita y el funcionamiento de la empresa Citracom Ltda en cuanto a transporte de pasajeros terrestres intermunicipal.

Para el caso de las empresas de transporte de pasajeros terrestres intermunicipales, se tiene que planificar los tiempos de recorrido de sus vehículos, el punto de espera de sus pasajeros y la mejor ruta tanto para los usuarios como para el prestador del servicio

Se desarrolla una propuesta a la empresa Citracom Ltda. donde se propone el uso de una nueva ruta para pasajeros que se lleve a cabo por las veredas san Rafael y san Onofre y se pueda aumentar el número de pasajeros debido a que no hay una ruta actual que se movilizó por este sector del municipio.

Desarrollando una encuesta a los pasajeros de este servicio se observa que los usuarios necesitan de un nuevo horario nocturno para los pasajeros que trabajan hasta horas de la noche tanto como para estudiantes nocturnos que necesitan de este nuevo horario de transporte.

Mejora en su propiedad de planta y equipo adecuando los vehículos con mayor tecnología en cuanto a personas en condición de discapacidad y dándoles un buen mantenimiento de estos.

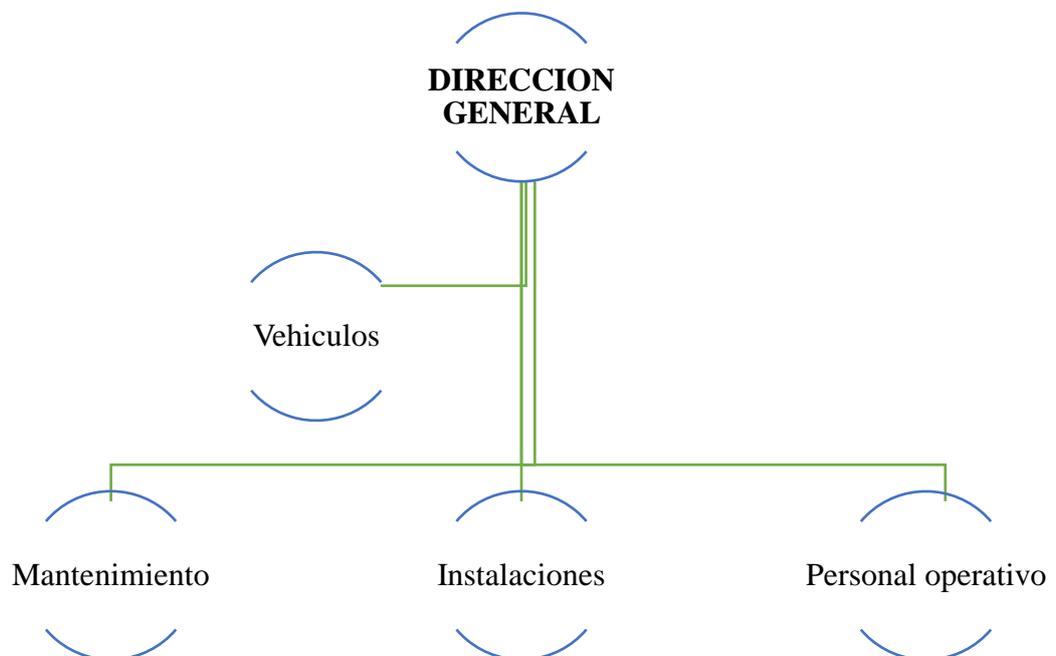
Objetivos

- Disminuir costos de logística
- Reducir errores y aumentar rapidez en sus tiempos de llegada
- Búsqueda de la mejor calidad del servicio ofrecido
- Procesos competitivos

Alcance

- Reducir costos
- Aumentar ingresos
- Atraer pasajeros de la competencia
- Mejorar el servicio actual en el transporte de pasajeros

Figura 30. Manejo logístico Citracom Ltda.



Fuente: elaboración propia



14.1.2 Requisitos para la implementación de una nueva ruta

- Carta de solicitud autorizada y firmada por ministerio de transporte.
- La empresa debe estar constituida y habilitada legalmente para prestar el servicio de transporte.
- Contar con permiso vial de entidades como: alcaldía de Combita y tránsito y transporte de Tunja.
- Radicar todos los documentos requeridos presencialmente o a través del portal PQRSD del ministerio o en su página web.
- Acogerse y cumplir a cabalidad con las normas establecidas en la Ley 336-1996 o estatuto nacional del transporte.

Fuente: Información suministrada por el gerente de la empresa Citracom Ltda.

14.2.2 Mejoramiento logístico con la nueva ruta.

el siguiente cuadro corresponde a los factores por el cual se le hace un estudio de mejora logística a la empresa Citracom Ltda. donde se tiene en cuenta las encuestas realizadas a las personas externas a la empresa y muestra sus puntos a mejorar.

Tabla 27. Factores de mejoramiento de la ruta

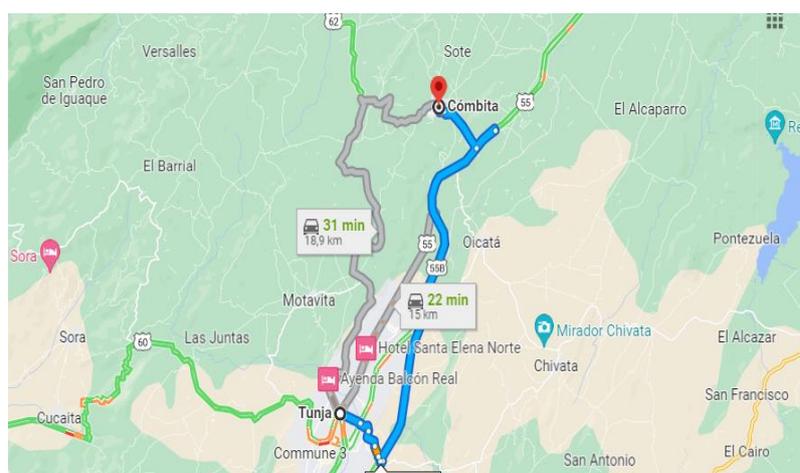
Asunto	Factores
Modelo de transporte	Modelo con un tiempo largo en su funcionamiento.
Rutas de transporte	Una sola ruta actual de destino hacia la ciudad de Tunja.

Tiempo	Disminuir los tiempos de llegada de sus vehículos a su destino, así como una disminución de tiempo de espera entre cada vehículo.
Instalaciones	Instalaciones inadecuadas para los pasajeros en espera del servicio, así como para las personas en condición de discapacidad.

Fuente: elaboración propia

La anterior tabla muestra los asuntos a tratar y sus factores a tener en cuenta para una toma de decisiones y el mejoramiento de un plan logístico dentro de la empresa Citracom Ltda. donde nos ayude a encontrar puntos claves para el mejoramiento de los procesos de este servicio.

Figura 31. Mapa de la ruta actual

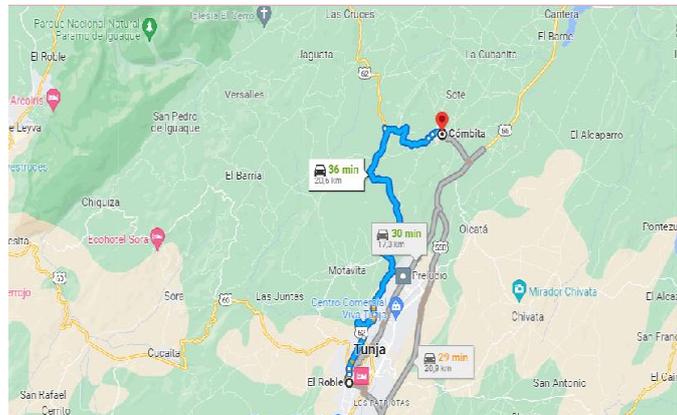


Fuente: (goo1pág. google maps)

En la anterior grafica se muestra la ruta actual de la empresa Citracom Ltda. que, aunque sea más corta que la ruta alterna ya planteada se encuentra que hay menos tráfico de pasajeros debido al flujo masivo por las veredas san Onofre y san Rafael, otro punto negativo que se trabajó en el plan logístico se debe a que esta ruta actual es por la variante vía – Bogotá.



Figura 32. Mapa de la ruta planteada



Fuente (goopág. google maps)

En el anterior gráfico se muestra la ruta planteada donde se desarrolla el plan logístico el cual busca la disminución en tiempos de los usuarios a su sitio de destino y el mayor acogimiento a la empresa en el municipio.

14.3.2 Cadena de suministros.

la siguiente cadena de suministros planteada muestra el proceso de logística de transporte de pasajeros intermunicipal desde un punto de encuentro de pasajeros en un lugar destinado por la empresa para la espera de los buses y buscar que el cliente se sienta cómodo y su tiempo de espera sea más agradable. Sus puntos de llegada y minimizar tiempos de los usuarios y aumentar productividad y número de pasajeros para la empresa.

Figura 33. Representación gráfica cadena de suministros



Fuente: (elaboracion propia)

Tabla 28. Tarifa actual (ruta actual)

Destino	Tarifa
Combita -Tunja Tunja-Combita	5.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Tarifa planteada (ruta planteada)

Destino	Tarifa
Combita -Tunja Tunja-Combita	4.500

Fuente: Elaboración propia

Esta tarifa se determina basándonos en los procesos de diagnóstico realizados y las encuestas aplicadas al cliente externo en donde el 54% de los usuarios respondió que están dispuestos a pagar entre 3.000 y 5.000 pesos, de tal manera que se genere un beneficio económico de los usuarios a la empresa Citracom Ltda.

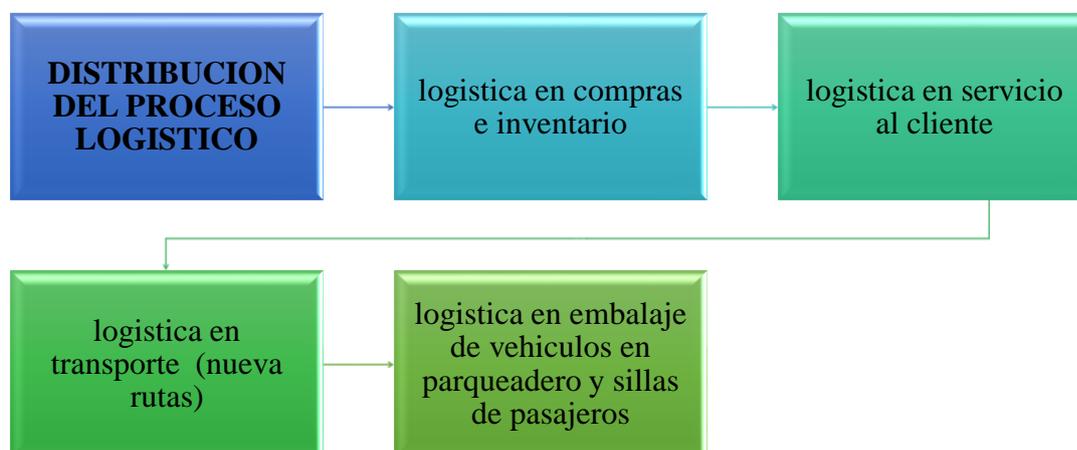


Se presenta la anterior disminución del precio de transporte hacia la ciudad de Tunja esto con el fin de implementar la nueva ruta y que se haga uso de esta, para poder incrementar el flujo de pasajeros y evitar que sus vehículos realicen su recorrido desocupados, tampoco se afecte la productividad de la empresa debido al costo elevado de la gasolina y los gastos imprevistos que surgen.

14.4.2 Proceso logístico

Se procede a determinar el plan logístico que se llevara a cabo, donde se tomaran en cuenta procesos en sectores de la empresa como sus rutas actualmente, identificando una nueva ruta donde se plantea que se lleve a cabo en las veredas san Onofre y san Rafael con el fin de beneficiar a la población y aumentar la actividad de la empresa y sus estrategias en el interior de la empresa como la Planeación de las mejoras en su propiedad de planta y equipo tanto en sus vehículos donde a través de encuestas a los usuarios se define como problema la mejora en sus instalaciones y un mayor agrado para los usuarios esto con el fin de aumentar la rentabilidad y atraer nuevos usuarios a usar esta nueva ruta.

Figura 34. Representación gráfica del proceso logístico.



Fuente: Elaboración propia

14.5.2 Factores en costos que intervienen en el proceso logístico.

Tabla 30. Costos del proceso logístico

	Instalaciones	Vehículos	Despacho
Personal	X	X	
Vehículos		X	
Equipos	X		X
Instalaciones	X		
Seguros		X	
Administración			X
Informática	X		

Fuente: Elaboración propia

El factor más importante que interviene con el proceso logístico que vamos a desarrollar, es en las instalaciones de la empresa donde se desarrolla una mejora en el área de espera de los pasajeros y donde se localizan los vehículos para la salida de los buses.

Este factor en costos se centra en adecuar las instalaciones y sus vehículos para un mejor servicio en cuanto a las personas en condición de discapacidad y una mayor capacidad de usuarios. donde se le plantea a la empresa una inversión en sus instalaciones como el arreglo de su fachada e interior de su establecimiento, aseo y entretenimiento a los usuarios que están en espera de su vehículo de transporte.

Figura 35. Área de sistemas tecnológicos



Fuente: elaboración propia

El anterior grafico se muestra la propuesta a tratar en cuanto a las áreas del sistema tecnológico de empresa, esto con el fin de ordenar su sistema de archivo y la información que se pretende dar a las personas exteriores a la empresa.

14.6.2 Proyección de Costos para implementación de plan logístico

Según el plan logístico planteado se deben tener en cuenta variables como:

- Aumento en la capacidad de conductores para implementar un nuevo horario externo para los pasajeros (estudiantes y trabajadores) en horarios nocturnos.



- Inversión en sus instalaciones, para un tiempo de espera de los vehículos en una mayor comodidad con el fin de obtener una fidelidad en sus clientes.
- Adquisición de nueva tecnología en cuanto a buses adecuados para personas en condición de discapacidad con el fin de su comodidad y buen servicio.
- Nueva tecnología con el fin de tener información actualizada y una base de datos segura y eficaz.
- Adquisición de nuevos vehículos.
- Mantenimiento de vehículos.

Tabla 31. Costos del plan logístico

Descripción	Cantidad	Valor	Total
Adquisición de nuevos vehículos	2	120.000.000	240.000.000
Mantenimiento de vehículos	20 (cada seis meses)	350.000	7.000.000
Conductores capacitados para el uso de vehículos de pasajeros	2	2.200.000	4.400.000
Inversión en instalación de pasajeros (tv)	1	1.450.000	1.450.000
Inversión en instalación de pasajeros (sillas de espera)	3	756.000	2.268.000
Pintura	4 (Galones)	85.000	340.000
Dispensador de agua	2	299.800	599.600
Grúa para personas en condición de discapacidad	18	430.000	7.740.000
Computador para planta	2	4.600.000	9.200.000
Total	32		272.997.600

Fuente elaboración propia



15 Conclusiones

Este proyecto se realizó con el fin de conocer y analizar a fondo el plan estratégico de la empresa Citracom Ltda de tal forma que también pudiéramos plantear un plan logístico que mostrara la importancia dentro de esta, la prestación de un servicio de calidad para los usuarios que actualmente tiene, y los que tendrá con la implementación de la nueva ruta haciendo uso de herramientas que nos permitieran el desarrollo y la identificación de las necesidades actuales que le impiden lograr sus objetivos.

Se tuvo en cuenta la situación actual de la empresa, sus procesos estratégicos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, herramientas como la matriz DOFA, encuestas a los colaboradores y usuarios de la empresa con las cuales identificamos las problemáticas más frecuentes, donde pudimos evidenciar la necesidad de la ruta de transporte en las veredas san Rafael y san Onofre, quienes serían los usuarios más frecuentes, que valor estarían dispuestos a pagar los usuarios, si estaban de acuerdo o no con la implementación de la nueva ruta de transporte.

Al investigar los procesos de la empresa Citracom Ltda nos dimos cuenta de que sus trabajadores se preocupan por la compañía, por aportar conocimiento y experiencia en cada labor que realizan.

Se pudo evidenciar que no es una empresa que está a la vanguardia de la innovación y la tecnología por tanto, no permanecer en actualización constante hace que esta compañía no sea tan competitiva y rentable como se espera; debido a esto se realizó una proyección de costos en aspectos estratégicos y logísticos a la empresa relacionando sus procesos administrativos, instalaciones y vehículos con los que esta cuenta de tal forma que el gerente



de la empresa pueda identificar, proyectar y poner en marcha estas propuestas, haciendo uso de todos los recursos que tiene a su alcance.

Con estas propuestas también se busca lograr la fidelización de los clientes, que estos se sientan cómodos y agradables al utilizar este servicio de transporte; los colaboradores de la empresa conozcan el lugar donde trabajan y realicen actividades para crecer profesionalmente generando el bien común.

De esta manera dar cumplimiento a nuestros objetivos planteados inicialmente mostrando también a la empresa Citracom Ltda una solución que le permite mejorar su funcionalidad en sus procesos, cubrir necesidades, aprovechar oportunidades y desarrollar una imagen competitiva y rentable.



16 Recomendaciones

- Realizar la actualización de la planeación estratégica lo mas pronto posible, ya que esto le permite incrementar el nivel de compromiso en cada colaborador y su rendimiento será mas eficiente y proactivo, de la misma forma habrá más entes interesados en realizar convenios.
- Dar capacitaciones constantes a sus colaboradores ya que de esto dependen los resultados esperados de la empresa.
- Implementar más la innovación y la tecnología de tal manera que la actualización constante genere beneficios y cubra necesidades.
- Tener en cuenta que si se implementa el plan logístico planteado genera mas ingresos, se ahorran costos, y se cubren necesidades en especial a las personas discapacitadas.
- Realizar un convenio con la alcaldía Municipal de combita para que le haga un descuento a los estudiantes ya que según el estudio son quienes hacen mas uso de la ruta; de esta manera se beneficia la empresa y se da a conocer el servicio.
- Actualizar la pagina de la empresa ya que hoy en día quienes se interesen en conocer la empresa desde cualquier lugar obtengan información actualizada.
- Hacer mas uso de las redes sociales como Instagram y Facebook para dar a conocer los servicios que presta ya que los probables usuarios tienen acceso constante a estos medios.



17 Bibliografía citada

2018, r. a. (2018). *metodologia para determinar el punto de equilibrio operativo en las rutas de una empresade transporte terrestre intermunicipal de pasajeros mediante la utilizacion de la elasticidad precio demanda*. bogota: universidad nacional de colombia.

(2020). Obtenido de

<http://citracom.com.co/politicas/03%20POLITICA%20INTEGRAL%20V1.pdf>

Administración por objetivos. (1995). Obtenido de

[file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-DeLaAdministracionPorObjetivosAlControlEstrategico-4835876%20(2).pdf)

[DeLaAdministracionPorObjetivosAlControlEstrategico-4835876%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-DeLaAdministracionPorObjetivosAlControlEstrategico-4835876%20(2).pdf)

(s.f.). *Alcaldia mayor de Bogota*.

BBC News mundo. (s.f.).

Boyaca, A. M. (09 de 2022). *GOV.CO*. Obtenido de <http://www.combita-boyaca.gov.co/>

Claudia Patricia Garcia Burgos. (2019). *Gestión del transporte urbano, una oportunidad para un modelo integrado de transporte en Santiago de Chile*. Obtenido de <https://estudiosurbanos.uc.cl>

Cufiño, R. A. (s.f.).



cufiño, r. a. (2018). bogota : universidad nacional de colombia .

cufiño, r. a. (2018). BOGOTA : UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA .

(s.f.). *Curiosfera historia*.

Ducuara Poveda Esperanza, L. P. (2020). *Logística del servicio de transporte público*

automotor colectivo de pasajeros en Girardot. . Obtenido de

(<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/5596>)

elaboracion propia. (s.f.).

ELABORACION PROPIA . (s.f.).

Eymer Leonel Gutierrez Garcia. (2019). *Ajuste al transporte publico colectivo urbano de*

Tunja: Integración con el terminal interurbano. Obtenido de

<https://repositorio.uptc.edu.co>

Fayol. (s.f.). *PLAN ESTRATEGICO Plan estrategico*. Obtenido de

file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Dialnet-

DeLaAdministracionPorObjetivosAlControlEstrategico-4835876%20(2).pdf

Gina Marcela Arias Gil , Sandra Lucero Molina Molina. (2018). *Diagnostico y analisis de la*

estructura organizacional de la empresa comunitaria de transporte intermunicipal

gran colombiana de Tuta-Boyaca. TUNJA: Universidad Antonio Nariño.

Guillermo Stiven Muñoz González Ingrid Lorena Sosa Cárdenas. (2019). *Calidad y nivel de*

servicio del transporte público colectivo. tunja: Universidad pedagógica y tecnológica

de Colombia.



- Guyana Melisabeth Caraucan. (2018). *Diagnóstico del servicio de transporte público en Ciudad Guayana*. Obtenido de <http://catalogo-gy.ucab.edu.ve/documentos/tesis/aaa9638.pdf>)
- Hernandez, A. C. (2012). *REPOSITORIO UNIVERSIDAD DEL ROSARIO BOGOTA D.C.* Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3658/1018424143-2012.pdf?sequence=1>
- j, Gonzales. (2018). *Propuesta de mejora de la gestión de mantenimiento y logística para incrementar la rentabilidad de la empresa Itsa Bus*. . Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/>)
- Jaime Chique Calderon. (2021). *Análisis del sistema de transporte urbano para optimizar el tiempo de viaje del pasajero de la ciudad de Puno*. Obtenido de <https://revistas.upt.edu.pe/>)
- Jose Martin Odiaga Manayi. (2021). *Diseño de una estructura de costos por ruta del transporte público de pasajeros para contribuir con la toma de decisiones operacionales en la empresa Santomo SAC, Chiclayo*. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/>)
- Juan esteban valencia tamayo, m. v. (2019). *Persepcion de las compañías de transporte urbano en colombia*. Obtenido de (<https://repository.icesi.edu.co/>)
- Maca Rodriguez, R. D. (2018). *Caracterización del servicio de transporte público colectivo en la ciudad de Popayán*. . Obtenido de (<https://repositorio.uniautonomo.edu.co/handle/123456789/57>)



- Maca Rodriguez, Royer Daniel Cepeda Diaz. (2018). *Caracterizacion del servicio de transporte publico colectivo en la ciudad de popayan.*
- (2018). *metologia para detreminar el punto de equilibrio operativo en las rutas de una empresa de transporte terrestre intermunicipal de pasajeros mediante la utilixacion de la elasticidad precio demanda . bogota : universidad nacional de colombia .*
- (s.f.). *Periodico el diario.*
- PROPIA, E. (s.f.).
- Questionpro. (s.f.). *Questionpro.* Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>
- Ricardo Andres Vega Cufiño. (2018). *Metodología para determinar el punto de equilibrio operativo en las rutas de una empresa de transporte terrestre intermunicipal de pasajeros mediante la utilización de la elasticidad precio demanda .* Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/>
- SUAREZ, A. Y. (2021). *Prefactibilidad técnica para implementar servicio público de Transporte terrestre automotor mixto en Jenesano Boyacá. .* Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/>
- Xavier Ferrero Garcia, V. H. (2020). *Propuesta de mejoramiento para el sistema de transprte masivo de pasajeros en la localidad de Barranquilla y Soledad.* Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/>
- Yennifer Camargo Bonilla. (2018). *El transporte de pasajeros por carretera en Boyacá (Colombia): sociedades, devenir e instituciones, 1930-1965.* TUNJA : univalle.



18 Anexos

- Entrevista a gerente general de la empresa

Entrevista: Dirigida a la Gerente de la empresa Citracom Ltda, el señor Nelson Enrique González Riaño.

Guía de preguntas para la entrevista

1. ¿La empresa cuenta con misión y visión actualizada?
2. ¿Conoce los objetivos, valores corporativos, las políticas y estrategias?
3. ¿Cuántas áreas organizacionales conforman la empresa?
4. ¿Cree que sus trabajadores conocen y tienen claras sus funciones?
5. ¿Tienen en cuenta el reglamento interno y las condiciones de transporte a la hora de tomar decisiones a cerca de la empresa?
6. ¿Qué perspectivas se tienen en cuenta en la empresa para lograr sus objetivos propuestos?
7. ¿Qué aspectos cree usted que tiene en cuenta la empresa para poder competir con su entorno?
8. ¿Actualmente tienen algún plan logístico establecido?
9. ¿Qué cree usted que les ha impedido establecer el plan logístico?
10. ¿Le gustaría realizar convenios con otras entidades para poder establecer el plan logístico?



- Encuesta cliente externo

Fecha: _____

ENCUESTA ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PAR LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO Y LOGISTICO A LA EMPRESA CITRACOM LTDA EN LAS VEREDAS SAN RAFAEL Y SAN HONOFRE DEL MUNICIPIO DE COMBITA BOYACÁ.

CONFIDENCIALIDAD: Los datos que solicitamos como estudiantes de trabajo de grado de la Universidad Antonio Nariño para responder este formulario son estrictamente confidenciales y en ningún caso tienen fines distintos al objeto de la encuesta.

Objetivo: Identificar las preferencias y dificultades de transporte que surgen, al momento de hacer el recorrido desde su lugar de residencia hasta la ciudad de Tunja.

1. EDAD: _____
2. ¿Si la ruta de transporte de la empresa CITRACOOM LTDA pasa por las veredas san Rafael y San Onofre haría uso de esta?
A. SI_____ B. NO_____
3. ¿Con que frecuencia haría uso de esta nueva ruta?
A. Diariamente
B. Cada ocho días
C. Quincenalmente
D. Mensualmente
4. ¿Cada cuánto le gustaría que pase la ruta?
A. Cada 20 minutos
B. Cada 30 minutos
C. Cada 60 minutos



- D. Tres veces al día
5. ¿Cuánto tiempo ahorraría si hace uso de la nueva ruta?
- A. 10 Minutos
 - B. 15 Minutos
 - C. 20 Minutos
 - D. 30 Minutos
6. Si la ruta tuviera una jornada extemporánea del servicio. ¿qué tiempo se acomodaría más a sus necesidades?
- A. Hasta las 7:30pm
 - B. Hasta las 8:00pm
 - C. Hasta las 9:00pm
 - D. Hasta las 10:00pm
7. ¿Cuánto cree que ahorraría en dinero si hace uso de esta nueva ruta?
- A. Entre 1000 mil y 2000 mil
 - B. Entre 3000 mil y 5.000 mil
 - C. Entre 5.000 mil y 8.000 mil
 - D. Entre 8.000 mil y 10.000 mil
8. ¿Qué le gustaría que tuviera esta nueva ruta? (Solo puede tomar una opción de las cuatro respuestas).
- A. Menor tiempo de espera
 - B. Buses adecuados para personas discapacitadas
 - C. Que pase constantemente
 - D. Que no contamine el medio ambiente.
9. ¿Cree usted que quienes harían más uso de esta nueva ruta son?
- A. Estudiantes
 - B. Trabajadores
 - C. Agricultores



- D. Ninguno de los anteriores
- 10.** ¿Cuántas personas de su núcleo familiar harían uso de la nueva ruta?
- A. Entre 1 y 3
 - B. Entre 3 y 5
 - C. Entre 5 y 8
 - D. ninguna
- 11.** ¿Cómo considera usted que es el servicio actual de la ruta de la Empresa Citracom Ltda.?
- A. Bueno
 - B. Regular
 - C. Malo
 - D. Pésimo
- 12.** ¿Que mejoraría del servicio actual de la ruta de la Empresa Citracom Ltda.?
- A. Las condiciones físicas de los buses
 - B. El tiempo de espera
 - C. los servicios que ofrece
 - D. La dejaría igual



- **Encuesta cliente interno**

Fecha: _____

ENCUESTA ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PAR LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO Y LOGISTICO A LA EMPRESA CITRACOM LTDA DEL MUNICIPIO DE COMBITA BOYACÁ.

CONFIDENCIALIDAD: Los datos que solicitamos como estudiantes de trabajo de grado de la Universidad Antonio Nariño para responder este formulario son estrictamente confidenciales y en ningún caso tienen fines distintos al objeto de la encuesta.

Objetivo: Conocer la planeación estratégica que tiene establecida la empresa

CARGO _____

1. La empresa cuenta con misión y visión
 - a. Si b. no
2. ¿Conoce los objetivos, valores corporativos, las políticas y estrategias?
 - a. Si b. no c. tal vez
3. ¿Sabe usted cuantas áreas organizacionales conforman la empresa?
 - a. Si b. no c. tal vez
4. ¿Conoce y tiene claras sus funciones?
 - a. Si b. no c. tal vez
5. ¿Existe el mapa de procesos?



- a. Si b. no c. tal vez
6. ¿Conoce el mapa de procesos?
- a. Si b. no c. tal vez
7. ¿Existe el mapa de riesgos?
- a. Si b. no c. tal vez
8. ¿Conoce el mapa de riesgos?
- a. Si b. no c. tal vez
9. ¿Tiene en cuenta el reglamento interno y las condiciones de transporte a la hora de tomar decisiones a cerca de la empresa?
- a. Si b. no c. nunca d. siempre
10. ¿Desde su conocimiento, que perspectivas cree que tiene en cuenta la empresa para lograr sus objetivos propuestos?
- a. Financiera, clientes, y procesos
- b. clientes, procesos, innovación y aprendizaje
- c. financiera, clientes, innovación y aprendizaje
- d. Todas las anteriores
11. ¿Qué aspectos cree usted que tiene en cuenta la empresa para poder competir con su entorno?



- a. Político, económico y social
- b. Político, económico, social y tecnológico
- c. Político, económico, social, ambiental y tecnológico
- d. Ninguno de los anteriores

12. ¿Qué recomendación le haría a la empresa?

- a. Implementación de capacitaciones, innovación y tecnología.
- b. Optimización de recursos
- c. Manejo adecuado de los procesos internos y externos
- d. Todas las anteriores.