

1.- Justificación

Las empresas que conforman el sector del transporte de pasajeros, carga, encomienda y giro de dinero, deben estar preparados para un entorno desfavorable, para este cometido es necesario que dichas instituciones definan una dirección clara a largo plazo con el fin de orientar su actuación eficientemente. Las empresas de transporte en la actualidad se fundamentan en conocimientos sobre la base de la experiencia adquirida en el mercado, y el esfuerzo de brindar servicios eficientes. Desde sus inicios éstas han descuidado este rol protagónico, orientando su actuación hacia los beneficios económicos y no sociales, gobernada por una dirección empírica desconociendo por la razón por la que fueron fundadas.

Con este motivo, la empresa “EXPRESO SAN ROQUE A.S.”, como organización de prestación de servicios de transporte, de la ciudad de Tarija, y frente a un entorno cambiante, mercado competitivo y estratificado, con nuevas demandas de servicios en el mercado; debe dejar de lado una planificación empírica basada en orientaciones y estratégicas incoherentes, las que sólo han causado el actual estancamiento en su crecimiento.

Ha planteado la realización de su plan estratégico de servicios para los próximos seis años. Por otra parte, el desarrollo de este plan proporcionará las directrices necesarias para lograr su crecimiento, a la vez ser más competitiva en su mercado a largo plazo.

Razón por la cual el desarrollo de este plan estratégico fundamenta su justificación desde la perspectiva económica y social. Los actores involucrados en el desarrollo del presente tema de investigación son: la empresa “EXPRESO SAN ROQUE” con la participación de todo el personal, asociado, y además la sociedad consumidora del mercado de transporte de la ciudad de Tarija y las empresas que la conforman.

2.- Planteamiento del problema

La empresa de transporte “EXPRESO SAN ROQUE A.S.”, es una organización que proporciona los servicios de transporte de pasajeros, carga, encomienda y giro de dinero, cuya oficina central está ubicada en la ciudad de Tarija, sus oficinas se encuentran en la terminal de buses. Actualmente se desenvuelve en un mercado en constante crecimiento, más competitivo y homogéneo.

Desde su creación ha abrigado una dirección empírica, por lo tanto sus actividades no guardan coherencia en el entorno actual, provocando de esta manera un retraso en su crecimiento, problemas en sus servicios y clientes. Razón por la cual el gerente de la empresa Alipio Tarifa y socios, aprobó y programó la realización de un plan estratégico que ayude a la organización a proyectarse en los próximos seis años.

2.1.- Formulación del problema

Toda vez que hemos identificado una serie de debilidades y amenazas, se plantea el siguiente problema:

¿Cuáles son los componentes de la planeación estratégica ausentes que dificultan que Expreso San Roque A.S. sea más competitiva en el mercado de transporte?

2.1.1.- Hipótesis





La falta de un plan estratégico claramente definido, dificulta que Expreso San Roque A.S. sea más competitiva en el mercado de transporte.

3.- Objetivos

3.1. - Objetivo General

Realizar un diagnóstico situacional, exhaustivo de los principales problemas para diseñar un plan estratégico que permita el crecimiento, competitividad, fortalecimiento de la organización y una mejor prestación de sus servicios.

3.2.- Objetivos Específicos

-  Identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de hacer uso adecuado de las mismas en el plan estratégico a proponer.
-  Diseñar una visión, misión, principios y valores, además de objetivos que guarden coherencia con la nueva dirección que se pretende dar a la empresa.
-  Identificar y diseñar políticas que permitan establecer los lineamientos de actuación de la empresa.
-  Diseñar estrategias que permitan un crecimiento en el mercado competitivo.

4.- Alcance

El presente trabajo tendrá:

Ámbito geográfico.- La investigación se desarrollara en la Provincia Cercado de la ciudad de Tarija.

Alcance Espacial.- La presente investigación se desarrollará en la empresa de transporte de pasajeros y carga “EXPRESO SAN ROQUE A.S.”; zona Terminal de buses, área urbana.

Alcance Temporal.- El presente trabajo de investigación comprenderá el análisis de datos de información de las gestiones 2000 al 2008.

Alcance temático.- Correspondiente a la materia de dirección estratégica (Política empresarial).

Sector económico.- Se realizará en el sector de servicios de transporte terrestre de pasajeros.

5.- Universo de estudio

Para el estudio se tomará el siguiente universo:

- ▶▶ Personas de 18 años a más que pertenezcan al actual mercado.
- ▶▶ Empleados de la empresa
- ▶▶ Socios de la empresa
- ▶▶ La competencia del mercado de transporte.

6.- Metodología

En la primera parte del trabajo se realizó una investigación exploratoria para formular el problema y definir la hipótesis a investigar, acerca de la falta de un plan estratégico en la empresa “EXPRESO SAN ROQUE A.S.”.

En la parte del marco teórico se utilizará el método analítico, el cual permitirá un estudio minucioso y comparativo en cuanto se refiere a las posibles semejanzas y diferencias en los conceptos y definiciones bibliográficas de los temas a considerarse.

En la parte del diagnóstico se empleará una investigación casual o explicativa que establecerá la relación existente entre la falta de un plan estratégico (causa), y la dificultad de crecimiento de la empresa (efecto).

Con relación a la investigación de campo se aplicará dos técnicas estadísticas que son:

↳ La información primaria, la cual llevará a recolectar datos actuales mediante el uso de encuestas.

↳ La información secundaria en la cual se hará énfasis para analizar datos y documentos de la empresa.

En la realización de la propuesta se utilizará el método inductivo, el cual permitirá la contrastación de la hipótesis con la realidad de los hechos en el ámbito de la unidad de análisis; también se utilizará el método deductivo que permitirá ver la validez de las conclusiones.

7.- Limitaciones

Está investigación, por las limitaciones que tiene la empresa EXPRESO SAN ROQUE A.S. de prestar o brindar información para el estudio de la investigación, presenta las siguientes:

- 📁 Estados financieros contables, balance general, estado de pérdidas y ganancias.
- 📁 Información de funciones de marketing, información del consumidor y de la competencia.

1.1.- Definición de planeación

La vida actual es sumamente dinámica, el cambio está presente constantemente; éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asilar estos cambios, prever situaciones futuras y anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras, la planeación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, se requiere tomar decisiones, es decir seleccionar entre cursos de acción, futuras alternativas.

Harold Koontz define a la planeación de la siguiente manera:

*“La planeación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar en forma consciente, cursos de acción y basar en decisiones, en propósitos, el conocimiento y estimaciones consideradas”.*¹

Por otra parte Stephen P. Robbins y Mary Coulter definen la planeación como:

*“Una secuencia, que requiere definir objetivos y metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar actividades.”*²

¹ Harold Koontz, Heinz Werbrich; Elementos de Administración “Naturaleza y Propósito de la Planeación”; 5 Edición, Pág. 48.

² Stephen P. Robbins, Mary Coulter; Administración “Fundamento de Planeación”; 5 Edición, Pág. 228.

Juan Jabel define la planeación como:

*“La especificación detallada de lo que ha de hacerse, quién debe hacerlo, con qué medios y cuándo alcanzar los objetivos de la organización”.*³

De las definiciones vertidas por los anteriores autores cabe hacer notar que ambas coinciden y afirman que la planeación es un proceso de secuencias lógicas y detalladas de las actividades que ha de seguir a través del uso de cursos de acción (estratégicas), con el fin de hacer buen uso de esfuerzos y recursos organizacionales para lograr los objetivos trazados por la organización, de manera eficiente y eficaz.

Por lo tanto se concluye, que la planeación es el pilar fundamental para el éxito de la empresa, ya que es aquí donde se va a realizar la elección de alternativas futuras para la organización; debido a que ésta se constituye en instrumento metodológico operativo que permitirá guiar las actividades futuras a desarrollar en la empresa.

El papel de la planeación no produce recetas únicas; sin embargo, proporciona información importante con respecto a eventos futuros, basándose en las previsiones, las cuales van a permitir adaptar decisiones en ejecución y corrección.

La primera pregunta que debe hacerse la alta dirección de cualquier empresa para determinar la orientación de ésta es: ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?. El desarrollo de una respuesta cuidadosamente analizada, razonada, impulsa a los directivos a considerar cuál debería ser el negocio de la organización y a desarrollar una visión más clara de la dirección por la cual se debe conducir en los próximos cinco o diez años. La respuesta de la dirección a “¿Cuál es nuestro negocio y qué

³ Juan Jabel; Mercadotecnia; Madrid, España, 1985, Pág. 123.

llegará a ser?” Empieza con el proceso de establecer una dirección significativa. Por lo general, la visión que tiene la dirección en cuanto a qué es lo que trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización, se conoce como *misión*. La declaración de la misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de “quiénes somos qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”. En realidad, expone las intenciones que tiene la organización de delimitar una posición empresarial determinada.⁴

1.2.- Importancia de la planeación

La importancia de la planeación radica en la orientación y la anticipación de eventos futuros que influyen en la organización. En esencia, la planificación incluye las acciones que toma la gerencia para determinar los objetivos futuros y los medios más apropiados para lograrlos. El resultado de esta función es un plan que permite eliminar la incertidumbre, conocer los posibles efectos o resultados, facilita el cambio, determina enfocar la atención hacia los objetivos que persigue la organización y facilita el control de las actividades a realizarse.

1.3.- La planeación como parte fundamental de la organización

Las organizaciones se encuentran en un ambiente complejo y de constante cambio, por ello es necesario que se adapten y puedan proyectarse hacia el crecimiento y desarrollo futuro.

En este sentido la planeación se constituye en una parte fundamental en la organización para el proceso gerencial en la toma de decisión, que interviene

⁴ Thompson, Jr., Artur, “Dirección y administración estratégica”, Ed. Irwin, Pág.95

constantemente en dicha adaptación; por lo tanto, la planeación es un paso esencial y primario para una organización, cualquiera sea su naturaleza.

Toda planeación coordina y dirige las actividades acordadas hacia los objetivos de la organización y facilita al administrador para que actúe con iniciativa y pueda generar ventajas para su organización.

1.4.- Tipos de planes

La forma más clásica de clasificar a los planes según Stepher Robbins y Mary Coulter es:

- A) Por su amplitud en “Estratégico y Operativos”,
- B) Por su marco temporal a “Corto y Largo Plazo”,
- C) Por su especificación en “Especificaciones y Direccional”.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que existen otros tipos de clasificación; pero para fines del desarrollo de una estrategia son las más adecuadas, por encontrarse íntimamente relacionadas unas con otras. Así tenemos por ejemplo, que los planes operacionales están relacionados con los de largo plazo, los direccionales y, consecuentemente nos servirán para determinar el logro de los objetivos a largo y corto plazo, estratégicos y financieros.

1.4.1.- Planes estratégicos en comparación con planes operativos

Los planes estratégicos son planes aplicables en toda la organización, establecen objetivos generales y poseen a la organización en términos de su entorno.

Los planes operacionales son planes que establecen detalles del cómo se logran los objetivos generales. Por lo tanto, los planes estratégicos comprenden la formulación de objetivos, en tanto que los planes operacionales asumen la existencia de objetivos, más que definir la forma de lograr esos objetivos.

1.4.2.- Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo

Los planes a corto plazo generalmente cubren periodos de un año o meses; son planes que se utilizan más para objetivos a corto plazo (financieros), los planes a largo plazo van más allá de cinco años, son planes que se utilizan para objetivos generales o estratégicos los cuales definen la posición de la empresa.

1.4.3.- Planes específicos comparados con planes direccionales

Los planes específicos son aquellos tipos de planes que tienen objetivos claramente definidos, no hay ambigüedad ni malos entendidos; pero tiene una desventaja, generalmente requieren de claridad y sentido de previsibilidad que con frecuencia no existen.


Cuando la incertidumbre es alta la gerencia debe ser flexible para poder responder a los cambios inesperados, es preferible usar planes direccionales.

Los planes direccionales identifican guías generales. Hacen énfasis pero no obligan a los gerentes a trazar objetivos o cursos de acción específicos.

Los planes específicos son cursos de acción que ayudan a obtener objetivos específicos; en cambio, los planes direccionales son cursos de acción dirigidos a obtener objetivos estratégicos.

1.5.- Mitos acerca de la planeación

No deja de haber ciertos mitos y mal entendidos acerca de la planeación. Identificamos algunos de estos mitos comunes y tratamos de alcanzar los malentendidos que hay atrás de ellos.

 La planificación que resulte inexacta es una pérdida de tiempo.


El resultado final de la planificación es sólo uno de sus propósitos, el proceso en sí puede ser valioso aunque los resultados no lleguen a su objetivo.

La planificación requiere que la gerencia piense a fondo qué es lo que quiere hacer y cómo lo va hacer. Esta aclaración puede ser importante, ya que la gerencia que haga una buena labor de planificación tendrá dirección y propósito, y esto reducirá el esfuerzo inútil.

Todo lo anteriormente mencionado puede ocurrir aunque los objetivos trazados no sean alcanzados con la planeación.

 La planificación puede eliminar los cambios.

Esta afirmación o mito no es verdadero ya que la planificación no puede eliminar los cambios; los mismos siempre se darán sin importar lo que la administración haga. Lo que los gerentes hacen cuando planifican es anticiparse a todos los cambios para así desarrollar la respuesta más efectiva (estrategias) a estos cambios.

 La planificación reduce la flexibilidad

La planificación no reduce la flexibilidad ya que ésta es una actividad continua, se convierte en una restricción sólo si la gerencia deja de planificar después de hacerlo una vez.

1.6.- Concepto de la planeación estratégica

La planeación estratégica destaca la importancia del impacto que tiene el entorno sobre la organización. En la práctica, el desarrollo de planes estratégicos incluye obtener información del entorno y decidir la misión de la organización; así como sus objetivos y estrategias.

La planificación estratégica desempeña un papel revelante para lograr el equilibrio entre el corto y el largo plazo.

Por tanto, el planeamiento estratégico se refiere a la manera por la cual una empresa de servicios o productora de bienes aplica determinadas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

Según Ildefonso Grande Esteban, existen cuatro pilares fundamentales dentro de la planeación estratégica de las empresas; las cuales son:

*“La misión de la organización, la segmentación de mercado, la identificación de la competencia y el posicionamiento de los servicios. No es suficiente que las empresas definan su actividad o establezcan sus objetivos. Es necesario además, delimitar el mercado que atenderán y cómo se relacionarán con el entorno que se consiguen tras definir la definición ”.*⁵

1.7.- Concepto de visión

La visión de una organización es ver hacia el futuro, es el sueño en el cual quiere convertirse.

Esto surge a modo de respuesta a la pregunta que debe formular la alta dirección de cualquier empresa para determinar la orientación de la organización; ésta es: ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?. El desarrollo de una respuesta cuidadosamente razonada impulsa a los directivos a considerar cuál debería ser el negocio de la organización y a desarrollar una visión más clara de la dirección por la cual debe conducir a los próximos cinco a diez años.

En este sentido Jhomson Gerry y Kevan Schaoles definen a la visión o intención estratégica cómo:

⁵ Ildefonso Grande Esteban; Marketing de Servicios “Planificación Estratégica”; 2da. Edición, Pág.103.

*“El estado futuro deseado para la organización”*⁶

Es una inspiración en torno a la cual la dirección puede intentar centrar la atención y energías de los miembros de la organización.

1.8.- Concepto de misión

Dos pasos son decisivos para establecer y mantener la dirección en una organización en términos de hacia dónde quiera dirigirse la misma. El primer paso es: concretar una visión del futuro de la organización y el segundo paso esencial es convertir esa visión que tiene la gerencia de la organización, en una misión.

Por lo general la declaración de la misión de una organización contiene información sobre qué tipos de productos o servicios produce la organización, quiénes son sus clientes y cuáles son sus valores esenciales con los que va a satisfacer esas necesidades.

La declaración de la misión según Arthur A Thompson, viene determinada por la evolución de los perfiles futuros de la organización acerca de:

*“Quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”*⁷

⁶ Jhomson Gerry y Kevan Schaoles; Dirección Estratégica “Estrategia Corporativa una introducción”; 5ta. edición, 1999, Pág. 13.

⁷ Arthur A Thompson, A. J. Strickant; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación De la Dirección ”; Edic. Ewin, Pág. 154.

Ildefonso Grande Esteban, menciona que por misión, de una empresa se entiende al:

*“Conjunto de creencias sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a quien será su mercado y que bien o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores; y en qué se diferenciará de los competidores”.*⁸

Cabe mencionar que los conceptos vertidos anteriormente tienen en común: Conocer qué necesidad estamos satisfaciendo con los productos que ofrecemos, a qué mercado nos dirigimos y cómo proporcionamos esa satisfacción a los consumidores, o sea con qué valores o atributos cuenta la organización para satisfacer la necesidad.

1.8.1.- Cómo debería ser la misión en términos de su definición

La definición de una visión puede ser general o limitada; una definición demasiado general trae como consecuencia que se pueda seguir caminos limitados los cuales podrían quedar fuera del alcance y capacidad de la institución.

Por lo contrario, una definición demasiado limitada, podría acarrear problemas de crecimiento cuando esta tenga orientación de crecer.

Por tanto, las compañías diversificadas presentan definiciones más generales o amplias que las empresas de un solo negocio.

⁸ Ildefonso Grande Esteban; Marketing de Servicios “Planificación Estratégica”; Segunda edición, Pág. 104.

1.8.2.- Elementos de una misión

Dado que el enunciado de la misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de la administración estratégica es importante que incluya todos sus elementos esenciales, que a continuación detalla Fred R. David:

↳ **Ciente** ¿Qué son los clientes de una empresa?

↳ **Producto o servicio** ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

↳ **Mercados** ¿Dónde compite la empresa?

↳ **Tecnología** ¿Cuál es la tecnología de interés primordial de la empresa?

↳ **Interés por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad** ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?

↳ **Filosofía** ¿Cuáles son las creencias valores y aspiraciones, y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?

↳ **Concepto de sí mismo:** ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

↳ **Interés por la imagen pública:** ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

↳ **Interés por los empleados:** ¿Se considerará a los empleados como un activo valioso para la empresa?⁹

⁹ Fred R. David; concepto de Administración Estratégica “Misión de Negocios”; 5ta. edición, Pág. 97.

Pese a lo mencionado, Fred R. David supone que no siempre se cumple con todos los elementos en la enunciación de la misión.

1.8.3.- Comunicación de la misión

Como se sabe una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de determinar una posición empresarial particular. Pero esto no es suficiente ya que se debe pensar en la forma más eficiente de comunicar la declaración de la misión a los directivos y empleados de los niveles inferiores. Una comunicación y declaración de una visión bien formulada en palabras que motiven y desafíen puede obtener el compromiso de los empleados de esforzarse por ella y consecuentemente servirá como una poderosa herramienta de motivación. Debe evitarse escrupulosamente el leguaje blando, las trivialidades y la verborrea melosa y maternal.

Las organizaciones deben comunicar su misión haciendo uso de palabras que propicien la credibilidad de los empleados, usando terminología simple y concisa.

En resumen, la misión bien establecida, corta, clara e inspirada que se repita con frecuencia a los empleados de los niveles inferiores, tiene el poder de hacer que las cabezas giren hacia la dirección propuesta y que se empiece una nueva marcha de la organización. *La tarea del estratega no consiste en ver a la compañía cómo es... sino en lo que puede convertirse.*

1.9.- Objetivos

Los objetivos son importantes para el funcionamiento de una organización ya que estos permiten medir la gestión de una empresa en términos de resultados; por otra parte nos permiten lograr la misión y visión empresarial.

Los objetivos según Arthur Thompson son:

*“Un compromiso directivo para lograr metas de resultados específicos en cierto tiempo”.*¹⁰

La definición de objetivos que nos propone Arthur Thompson hace mención a los objetivos específicos a corto plazo, los cuales deberán estar relacionados y orientados hacia el logro de los objetivos generales de la organización (metas).

Para Samuel Certo y Paul Peter:

*“Es el blanco hacia el que se orienta los esfuerzos que lleva a cabo una organización”.*¹¹

Por lo tanto, se concluye que unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, ejecución de la misma y el planeamiento de la acción. En otras palabras, los objetivos de la organización son para la empresa, lo que

¹⁰ Arthur Thompson, A. J, Strickand; dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de La Dirección”; edición Erwin, Pág. 29.

¹¹ Samuel Certo, Paul Peter; dirección Estratégica “Introducción a la Administración Estratégica”; tercera edición, Pág. 66.

la estrella polar es para los navegantes, (fines) que se deben lograr para alcanzar la misión empresarial.

1.9.1.- Tipos de objetivos

Las empresas u organizaciones establecen generalmente dos tipos de objetivos. Samuel Certo, los clasifica en objetivos a corto plazo y largo plazo:

✓ **Objetivos a corto Plazo.** Identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno a dos años.

✓ **Objetivos a largo plazo.** Son blancos a los que apunta la organización, para un plazo de tres a cinco años.¹²

Arthur Thompson, también clasifica a los objetivos organizacionales en dos tipos de objetivos, que son:

✓ **Objetivos financieros.** Deben establecer resultados financieros aceptables para la supervivencia de la organización, a corto plazo.

✓ **Objetivos estratégicos.** Establecen el resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición organizacional en el mercado a largo plazo.¹³

¹² Samuel Certo, Paul Peter; Dirección Estratégica “Establecimiento de Una Dirección Para la Organización”; tercera edición, Pág. 66.

¹³ Arthur Thompson, A. J, Strickand; dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de La Dirección”; edición Erwin, Pág. 31.

Ambas clasificaciones se encuentran relacionadas entre sí, puesto que los objetivos financieros son objetivos a corto plazo, los cuales establecen resultados financieros y económicos, buscan la supervivencia de la organización a través de la obtención de márgenes de rentabilidad, y éstos, a su vez, sirven de apoyo para el logro de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos a largo plazo, tienden a centrarse en el competidor y con frecuencia tratan de desbancar al mejor en su sector, además brindan una posición competitiva a la misma.

Por lo tanto, la formulación de objetivos financieros y estratégicos es importante para el desarrollo del plan estratégico y el logro de la misión propuesta ya que la hacen tangible.

1.9.2.- Importancia del establecimiento de objetivos

Es de suma importancia establecer objetivos, ya que éstos convierten a la misión en resultados de conductas planeadas, representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo determinado y a la vez son patrones que indican la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización hacia el cumplimiento de su misión.

1.10.- Políticas

El establecimiento de políticas es primordial para el desarrollo de la estrategia ya que permiten establecer lineamientos para la toma de decisión.

Harold Koontz los define como:

*“Declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento en la toma de decisión”.*¹⁴

Las políticas definen el área dentro del cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo que contribuya al logro del mismo; así mismo, las políticas ayudan a decidir temas antes de que éstos se conviertan en problemas; a diferencia de las reglas éstas permiten un mayor margen de discreción y flexibilidad en su aplicación o campo de acción durante la toma de decisiones.

Por otra parte, también se manifiesta que las políticas son expresiones normativas de los principios, que orientan el pensar y actuar de una organización.

1.11.- Estrategia

La tercera tarea en el proceso de la planeación estratégica, es la formulación de una estrategia.

La creación de una estrategia, se refiere a cómo alcanzar las metas de resultados, cómo vencer los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva y cómo mejorar la posición empresarial a largo plazo.

¹⁴ Harold Koontz, Heinz Werbrich; Elementos de Administración “Naturaleza y Propósito de La Planeación”; 5 Edición, Pág. 51.

Arthur Thompson define:

*“La de una organización consiste en los movimientos y enfoques combinados que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos, y luchar por la misión de la organización”.*¹⁵

Ildefonso Grande Esteban, define a la estrategia como:

*“Cursos de acción, para poder conseguir los objetivos que las empresas persiguen”.*¹⁶

Janes Brian Quinn respecto a la estrategia dice:

*“La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una en un todo coherente”.*¹⁷

En términos simples, una estrategia consiste *en movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados*; es el plan de actuación que tiene la dirección para la empresa, este plan sirve como guía para la organización y permite lograr los objetivos que se persigue.

¹⁵ Arthur Thompson, A. J, Strickand; dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de La Dirección”; edición Erwin, Pág. 36.

¹⁶ Ildefonso Grande Esteban; Marketing de Servicios “Planificación Estratégica”; Segunda edición, España, 1999, Pág. 121.

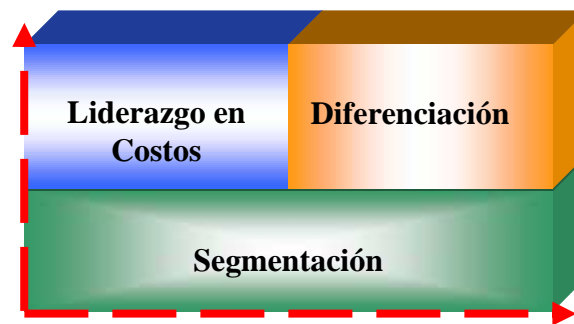
¹⁷ Janes Brian Quinn Citado por, Samuel Certo y Paul Peter; Dirección Estratégica “Establecimiento de una Dirección para La Organización”; tercera edición, Pág. 6

La estrategia es una herramienta gerencial que sirve para lograr objetivo; la tarea de formular una estrategia empieza con el análisis de la situación interna y externa de la organización, cuando los gerentes han comprendido cual es la situación total entonces podrán idear una estrategia que logre alcanzar los resultados planeados.

1.11.1.- Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter

Existen tres tipos de estrategias genéricas, según Porter, que se presenta en la siguiente Gráfico:

Gráfico N° 1.1
Estrategias Competitivas Genéricas de Porter



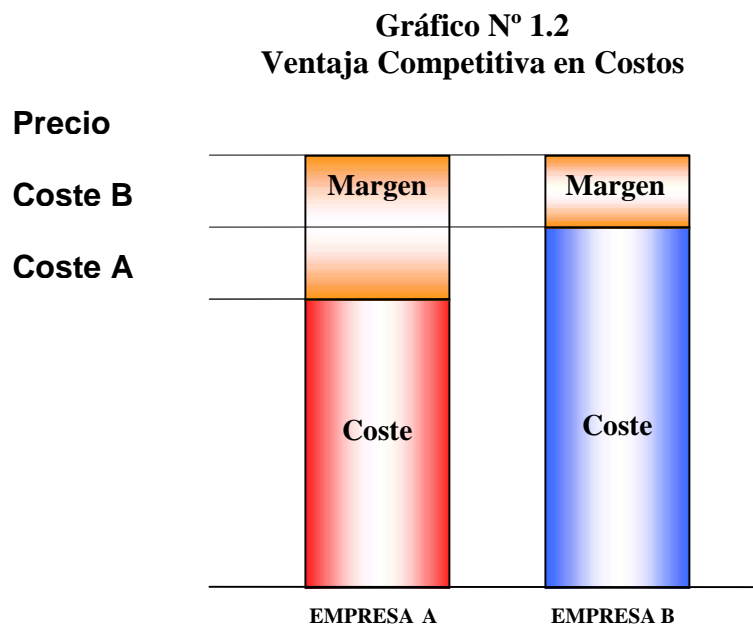
Fuente: Fernando R. Alberti "Estrategias competitivas", Pág.450.

1.11.1.1.- Estrategia liderazgo en costes

Consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

Porter plantea que la estrategia de Liderazgo en Costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala y de Curvas de Aprendizaje. En la curva de aprendizaje describimos el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo, en el diagrama el eje horizontal representa el tiempo transcurrido y el eje vertical el número de éxitos alcanzados en ese tiempo.

Como vemos en la imagen siguiente, la ventaja en costes le permite a una empresa rebajar el precio del producto hasta llegar a anular los márgenes de los competidores¹⁸.



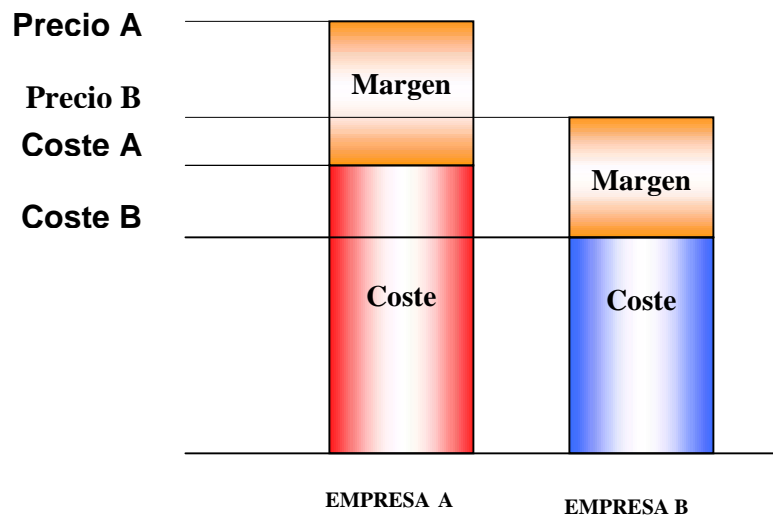
Fuente: Fernando R. Alberti “Estrategias competitivas”, Pág.458.

¹⁸ Fernando R. Alberti”; Estrategias competitivas”, año 2003, España, tercera edición, Pág. 458

1.11.1.2.- Estrategia de diferenciación

Una estrategia de Diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de Diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados o servicios que se agreguen.

Gráfico N° 1.3
Ventaja Competitiva de Diferenciación



Fuente: Fernando R. Alberti "Estrategias competitivas", Pág. 460.

Como vemos en la figura anterior, consecuencia de esa diferenciación, el consumidor estará dispuesto a pagar un precio A, más elevado que el de nuestros competidores, por ello el margen de beneficio que obtenemos es más alto que el de la empresa B.

Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados¹⁹.

1.11.1.3.- Estrategia de segmentación o enfoque

La estrategia de Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación.

Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que


¹⁹Fernando R. Alberti”; Estrategias competitivas”, año 2003, España, tercera edición, Pág. 471.


se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo²⁰.


1.11.2.- Niveles de estrategias

Si una organización produce un solo producto o servicio, la gerencia podría desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades, pero no todas las organizaciones abarcan una sola actividad, existen compañías que abarcan varias actividades y contienen varias unidades de negocio.

Por lo tanto, se diseñan estrategias a distintos niveles como; a nivel corporativo, de negocio y funcional.

 **Estrategia a nivel corporativo.** El diseño de estrategias para organizaciones que tienen más de dos líneas de negocio. Esta estrategia, a este nivel busca dar respuesta a la pregunta: ¿En qué negocios debemos participar?. La estrategia a nivel corporativo determina los planes que desempeñará cada unidad de negocio, se busca determinar cuáles son los negocios en los que una corporación debe y tendrá que participar.

 **Estrategia a nivel de negocios.** Es el diseño para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados. Busca determinar cómo una organización debe competir una organización en su ambiente.

 **Estrategia a nivel funcional.** La estrategia a nivel funcional busca diseñar estrategias para los distintos departamentos funcionales de una organización como,

²⁰ Fernando R. Alberti"; Estrategias competitivas", año 2003, España, tercera edición, Pág. 456

personal, finanzas, producción, mercadotecnia, etc. Dichas estrategias a nivel funcional deben apoyar a la estrategia a nivel de negocio.

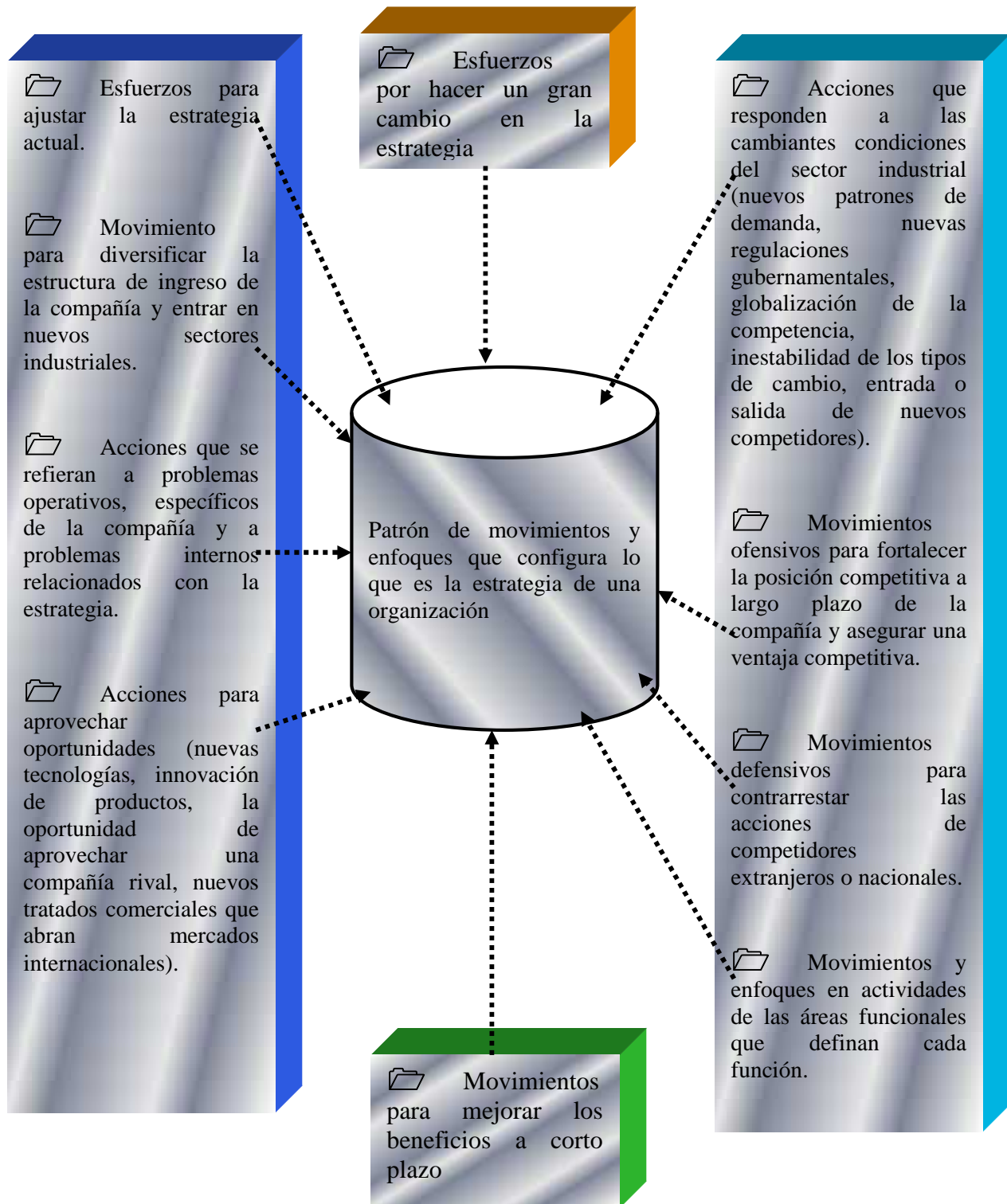
1.11.3.- Componentes de la estrategia

La formulación de una estrategia está compuesta por dos elementos; uno **pro activo** que es la de carácter anticipado y el **concebido** que surge como respuesta a nuevos desarrollos, oportunidades especiales y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicos anteriores.

A continuación Arthur Thompson revela a través de una figura los componentes de una estrategia.²¹

²¹ Arthur Thompson, A. J, Strickand; Dirección y Administración Estratégica “Proceso de Dirección Estratégica”; Tomo I, Pág. 9.

Gráfico N°: 1.4
Componentes de la Estrategia



De lo expuesto, se puede resumir que debe estar compuesta por patrones de movimientos y acciones, los cuales van a permitir a la organización anticiparse a eventos futuros; pero también tiene que ser flexible y tener capacidad de poder adaptarse a las condiciones cambiantes y sucesos imprevistos que puedan seguir dentro como fuera de la organización.

1.12.- Fases de la planeación

Como la planeación estratégica es un proceso continuo, reiterativo y transfuncional dirigido a una organización a su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve; ésta tiene que pasar por una serie de fases o etapas antes de constituirse en herramienta, por la cual va determinar las alternativas de acción que se van a seguir para alcanzar los objetivos que proponen. Así a través de esas distintas fases, se van produciendo cada uno de esos aspectos por los que pasa la planeación; dichas fases son las siguientes.

 Fase Filosófica

 Fase Analítica

 Fase Operativa

1.12.1.- Fase filosófica

Esta fase o etapa por la cual atraviesa la planeación, es importante porque permite analizar antes de iniciar un proceso de planificación las causas del ser de las cosas, ¿Cuál es el motivo por el cual se pretende establecer alternativas futuras para la

organización?, ¿Cuál es su fin principal?, etc. es decir, se deberá establecer el fundamento claro del ser de las cosas.

En esta etapa se distingue algo muy importante: los principios y valores.

Los principios

Son aspectos básicos sobre los cuales se fundamentará la planeación, estos principios depende en gran parte de la visión que tenga el líder o estratega.

Los valores

En sí vienen a constituirse en un parámetro de calificación que se otorga a cada uno de los principios bajo los cuales se va a basar la planificación.

En conclusión, tanto principios y valores están relacionados; los primeros con fundamento lógico en los que debe basarse la planeación y los otros (valores) como objeto de medición de los primeros (principios), ambas constituyen un conjunto de opiniones u opciones fundamentales los cuales señalarán el camino que se deba seguir para lograr la planificación.

Sin duda, es también responsabilidad de la empresa generar valor agregado que "alcance" a todos los miembros de la empresa, y desde luego, como deber de primer orden, generar riqueza. En esta línea, es factor de reconocimiento mundial creciente el hecho de que, tal como se expresa las empresas conscientes y comprometidas con

su responsabilidad social, con los valores humanos, organizacionales y los principios éticos universales, son más rentables y más competitivas.

1.12.2.- Fase analítica

Esta parte permite estudiar cada una de las partes de la organización, para que a partir de este estudio se pueda establecer la dirección que deba seguir la organización, establecer sus objetivos y limitaciones y lineamientos (políticas), y el diseño de los respectivos cursos de acción o medios (estrategias) que ha de seguir la organización para el logro de los objetivos propuestos de forma eficiente y eficaz.

La fase analítica comprende el establecimiento de políticas como así también del ambiente interno y externo de la organización.

1.12.2.1.- Ambientes de la organización

Samuel Certo diferencia tres ambientes en los cuales la organización deberá hacer énfasis para poder determinar sus debilidades, potencialidades, oportunidades y amenazas.²²

A través de un análisis o diagnóstico de realce del entorno de la organización, se podrá establecer la planeación estratégica y el diseño de una estrategia que esté alineada a las necesidades del medio.

²² Samuel Certo, Paul Peter; Dirección Estratégica “Análisis Ambiental”; tercera edición, 1997, Pág. 34.

Clasificación de los ambientes:

- ✓ Ambiente externo
- ✓ Ambiente operativo
- ✓ Ambiente interno


↳ **Ambiente Externo o General.** Ambiente externo o macro ambiente de la organización es el ambiente que se encuentra en el entorno general, cuyos componentes son de largo alcance y tiene consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias.

El análisis de la situación externa de la organización se hace imprescindible antes de diseñar un plan estratégico, ya que este análisis permite conocer cuáles son las variables a largo plazo que van a afectar al comportamiento de la organización. Básicamente es el conocimiento y la evaluación de los hechos y circunstancias que están en el exterior de la organización y que generalmente son incontrolables para la institución, la cual deberá optar por el mejor medio de aceptación a las variables cambiantes de este entorno.

Dentro de este análisis macro ambiental se deberá tomar en cuenta a los distintos componentes que este posee y que generalmente son de orden social, económico, tecnológico, ético y político legal.

Estos componentes externos permitirán conocer las oportunidades y amenazas para la organización, los cuales influyen de manera preponderante en la planificación estratégica, ya que una estrategia bien diseñada tiene como objeto captar las mejores

oportunidades de crecimiento para la organización y defenderla de posibles amenazas externas y, para que tenga éxito, tendrá que adaptarse adecuadamente a las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

 **Ambiente Operativo o Micro Ambiente Organizacional.** Este ambiente es también parte externa del ambiente organizacional, el cual tiene componentes más o menos concretos e inmediatos, los cuales son: competitivo, cliente, laboral y proveedor.

El cliente como el componente del ambiente operativo, refleja las conductas de los que adquieren bienes y servicios de la organización. El perfil detallado del mismo ayuda a la gerencia a generar ideas para el diseño del plan estratégico tomando en cuenta las necesidades de tal modo que las estrategias sean las más adecuadas para el logro de los objetivos, propuestos en base a la satisfacción de esas necesidades.

Por su parte el estudio de *la competencia* tanto de forma, genérica y de marca, nos ayuda al conocimiento total de la competencia; dicho conocimiento es de suma importancia para poder determinar los rivales a superar y el logro de los objetivos propuestos por la organización. Un entendimiento adecuado de los componentes que compiten con la empresa es un factor clave para el desarrollo de una estrategia eficaz.


En resumen, la idea del análisis de la competencia, es que la dirección pondera los puntos fuertes y débiles de la misma, así como las capacidades de los competidores actuales o potenciales para poder predecir las posibles respuestas de éstas, ante las iniciativas estratégicas que adopte la organización.

El estudio del componente *laboral* nos ayuda a determinar la influencia que la oferta de trabajo dispone para la realización de las tareas de la organización.

Se debe estudiar asuntos tales como el nivel de habilidades, sus capacidades, el nivel de educación, nivel de edad promedio de los trabajadores potenciales disponibles para la organización.

El estudio del componente integrado por los *proveedores* establece la influencia que tiene en la organización, en el suministro de recurso no laborales que la empresa adquiere en el proceso productivo. Se deberá ver asuntos tales como la cantidad y calidad (dinero en el caso financiero), número de proveedores existentes (instituciones no gubernamentales y otro), la fiabilidad en sus entregas, las condiciones crediticias establecen cuáles son de suma importancia para establecer vínculos estratégicos para el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

El estudio de los componentes del ambiente operativo en conjunto, define el territorio o dominio en el que opera la organización. La estructura de relaciones clave dentro de este ambiente, determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible esencial para la subsistencia de la organización.

 **Ambiente Interno.** El estudio del ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro la misma, tales como el financiero, personal, comercial, producción y organizacional de la organizacional de la institución, las cuales tiene implicancias específicas para la dirección y el desempeño de la misma. A diferencia de los ambientes externos a la organización (general y operativo), el ambiente interno consta de componentes que se originan en la propia organización.

Para que la estrategia esté relacionada y engrane con la situación interna de la empresa, la gerencia deberá construirla en base de lo que se hace bien y evitando lo que hará mal. A esto se lo llama análisis situacional interno.

Estos aspectos de análisis o diagnóstico del ambiente interno de la organización definen en su conjunto los puntos sensibles (debilidades) que hay que fortalecer para convertirlos en potencias distintivas, como así también los puntos fuertes de la organización (fortalezas) que hay que nutrir, crear o simplemente resaltarlos haciéndoles visibles a la vista de los consumidores.

Una de las consideraciones internas fundamentales para diseñar la estrategia consiste en saber si la organización tiene la capacidad y los recursos para desarrollar las fortalezas y nutrir las debilidades. El mejor camino hacia la ventaja competitiva se encuentra en el lugar donde la empresa tiene los puntos fuertes.

Estos se resumen en los siguientes:

- La capacidad que tiene la organización de aprovechar las oportunidades que se le presenten en el momento.
- La posición competitiva (distinción) que puede reflejar en el mercado.
- Aprovechar el potencial que tiene para convertirlo en la piedra angular de la empresa.

Aun en el caso de que la empresa u organización no tenga capacidad centrales sobresalientes, debe diseñar su estrategia ajustándose a sus habilidades particulares y recursos disponibles.

1.12.2.2.- Introducción al análisis F.O.D.A.

La recopilación de los datos relativos a los ambientes general, operativo e interno; proporciona la materia prima que permite trazar un cuadro del ambiente de la organización.

El análisis F.O.D.A. perfecciona esta masa de información aplicando un marco general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para un mejor diseño de la estrategia. Este análisis no se limita a generar una lista de lo anteriormente mencionado en función a las percepciones de los directivos, sino que trata de efectuar un análisis más estructurado y profundo, de modo que pueda alcanzar nuevas conclusiones que permitan formular una estrategia.

De los ambientes externos de la organización (operativo y general) se obtienen las oportunidades y amenazas; las oportunidades son factores positivos que el entorno proporciona a la organización y las amenazas son factores negativos.

Del análisis del ambiente interno de la organización se obtiene las fortalezas y debilidades.

Las fortalezas son actividades que la organización hace bien y los recursos que ésta dispone; las debilidades son actividades de la organización que no realiza bien o recursos que necesitan pero que no posee.

Si cualquiera de las capacidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos se los llama competencia distintiva de la empresa. La gerencia puede utilizar

estas capacidades únicas o recursos excepcionales para determinar la estrategia competitiva de la organización.

1.12.3.- Fase operativa

En esta fase se procede a formular una dirección a la organización, al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia a usar como medio para la obtención de los objetivos propuestos en base a la información acumulada del análisis de los ambientes y en especial de las conclusiones del análisis F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades), se procede con mucho cuidado a determinar la mejor manera de alcanzar los resultados planificados.

1.12.3.1.- Establecimiento de una dirección organizacional

Solamente una vez incorporados los resultados de un análisis completo de la organización, los directivos están en condiciones de formular y concretar visiones, definir misiones y establecer objetivos coherentes y compatibles.

En esencia, la visión y la misión de la organización marcan la dirección general de la empresa.

Como se determinó anteriormente, la visión es mirar hacia el futuro, es la aspiración que la organización tiene; mientras que la misión establece la definición del negocio en términos de qué hacemos, para quién, cuándo y cómo lo hacemos.

1.12.3.2.- Establecimiento de objetivos

En esta fase, como segundo paso, se procede a tangibilizar los enunciados de la visión y la misión a medida que se van traduciendo en una acción bien encaminada.

Por lo tanto se procede a formular el objetivo general o meta con relación a la dirección organizacional de la misión y visión; una vez que se ha formulado la meta se enuncian los objetivos específicos concretos a ser alcanzados.

Los objetivos deben ser realistas, medibles, alcanzables y congruentes con la misión, visión y el objetivo general. Se deberá establecer objetivos en todas las unidades, a través de los cuales se va a poder medir el avance e indicarán en qué grado se está contribuyendo al logro de ésta; es cuando surge en la organización un clima de orientación hacia los resultados planificados y cada parte de la organización batallará por lograrlos.

1.12.3.3.- Establecimiento de la estrategia

Una vez establecidos los objetivos, se deben establecer las estrategias, las mismas deberán subordinarse a los objetivos, es decir que éstas (estrategias) tienen que adecuarse a los objetivos, de tal manera que sirvan como herramienta para alcanzar los fines propuestos para la organización. Las estrategias requieren de una serie de juicios subjetivos y valorativos, que permiten evaluar alternativas y proceder a la selección de la mejor de ellas.

Existen estrategias para distintos niveles, estrategias a nivel corporativo, a nivel de negocio, a nivel funcional y hasta a nivel operativo para cada planta. Se deberá determinar el nivel de la estrategia y el objetivo que se pretende alcanzar con la estrategia a diseñar. En conclusión, las estrategias que ofrecen mayor oportunidad a la organización de lograr sus objetivos serán tomadas en cuenta.

Finalmente, para concluir con la planeación estratégica, un aspecto que no se tiene que obviar, es que no importa qué tan efectiva haya sido la planeación estratégica; ésta no tendrá éxito si no se la implanta adecuadamente.

1.13.- Estructura organizacional

Una vez que se han determinado las metas, los planes y estrategias de una organización, se debe proceder a diseñar una estructura organizativa que facilite el cumplimiento y desarrollo de los mismos; ésta tendrá que estar relacionada y orientada hacia el logro de sus propósitos de ser (misión).

La estructura es la forma cómo están constituidas las actividades dentro de la organización. Estas actividades deben estar interrelacionadas entre sí, para que por medio de las cuales la organización llegue a tener cohesión.

Stephen Robbins y Mary Coulter definen:

“La estructura organizacional, describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Así como los seres humanos tienen un

*esqueleto que define su forma, las organizaciones poseen estructuras que define las suyas”.*²³

La estructura de una organización debe describir a tres componentes, los mismos son: la complejidad, formulación y centralización.

■ **Complejidad.** Se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización, mientras más sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrá en la jerarquía estructural y entre más distantes estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil y complejo será coordinar a las personas y sus actividades.

■ **Formalización.** Es el grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.

Cabe mencionar que la formalización no depende del tamaño de la organización, puede ser que la organización sea grande pero funcione con un mínimo de lineamiento y formalización o viceversa, que una organización sea pequeña y tenga todo tipo de normas y reglamentos para instruir a sus empleados sobre lo que pueden y no debe hacer.

Ésta será muy formal; entonces entre más sean las normas y los reglamentos de una empresa, más formalizada será la estructura de la misma.

■ **Centralización.** Describe dónde está la autoridad para la toma de decisiones. En algunas empresas la toma de decisiones está muy centralizada en el nivel superior. Los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos, quiénes deciden qué debe hacerse.

²³ Stephen Robbins, Mary Coulter; Administración “Estructura y Diseño de la Organización”; Quinta edición, Pág. 335.

En otras organizaciones la descentralización se utiliza y la toma de decisiones delegados en los niveles bajos de la gerencia. Para David Hampton:

*“La estructura es una herramienta de la cual se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura esté bien adaptada a la tecnología y al ambiente de la organización”.*²⁴

Para David Hampton existen diferentes tipos de estructuras como la funcional, geográfica, orientada al cliente y matricial. Este menciona que una buena elección supone conocer ventajas especiales que ofrecen los diversos tipos de estrategias.

Así, la estructura funcional es útil para orientar a los empleados a su especialidad técnica. Esta tiende a favorecer poco la cooperación interdepartamental, cuando la productividad y la innovación se basan en esa colaboración, la estructura funcional tiende a ser un obstáculo, ya que divide las unidades de tal modo que cada una cuenta con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades.

La estructura por productos significa poner en relieve los resultados globales del negocio y distinguirlos de los puramente físicos. Esta da mejores resultados cuando las líneas de productos se han multiplicado y han saturado estructuras funcionales; esta estructura divide a las unidades en base a los productos, proyectos o programas.

La estructura geográfica y las orientadas al cliente se asemejan a la por productos, sólo que ésta se encuentra en unidades territoriales o en determinado grupos de clientes. Los sistemas estructurales orientados al cliente con frecuencia se usan en

²⁴ David R. Hampton; Administración; Mc Graw-Hill, México, 1989, Pág. 320.

empresas cuyo éxito se basa en satisfacer las necesidades de un determinado grupo de clientes importantes. Este tipo divide las unidades de modo que cada una de ellas satisfaga a un tipo de clientes distintos. Por último, este tipo de organización emplea un sistema múltiple de mando, el cual incluye mecanismos con fines de apoyo y un patrón relacionado de cultura y comportamiento organizacional.

1.14.- Ley del impuesto al Valor Agregado (IVA)

La Ley del Impuesto al Valor Agregado en su Artículo 1º señala: "es un tributo que grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, aplicable en todo el territorio nacional, que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos y económicos, públicos o privados, que en su condición de importadores de bienes habituales o no, de fabricantes, productores, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios independientes, realizan las actividades definidas por la ley como hecho imponible"²⁵.

1.15.- Ley del impuesto a las Utilidades (IUE)

El Impuesto a las Utilidades grava las utilidades de los negocios, dejando afectadas las rentas provenientes del capital y de las empresas comerciales, industriales, mineras y otras. Este es un impuesto que se determina sobre la base de las utilidades líquidas percibidas o devengadas por la empresa y se declara anualmente en el mes de Abril de cada año, por las rentas percibidas o devengadas en el año calendario anterior.

Respecto de algunas actividades (pequeña agricultura, minería y transporte), existe la opción para el contribuyente de pagar el impuesto de acuerdo a un sistema de renta presunta, en la medida que se cumplan las condiciones señaladas en la ley²⁶.

²⁵ <http://www.impuestos.gov.bo/udef/451007iue/bilbio>

²⁶ <http://www.impuestos.gov.bo/iue/biblio/aecr/459>.

2.1.- Introducción|

El entorno se conoce como algo que se encuentra fuera de la entidad, el mismo que es cambiante y que tiene gran influencia en las empresas, respecto al desarrollo de sus operaciones. La investigación de mercados comprende una de las facetas más importantes de la mercadotecnia, por el papel que desarrolla como proveedora de información para la toma de decisiones en las empresas o instituciones.

Es importante señalar primero que la mercadotecnia busca identificar las necesidades de los clientes. Para definir las necesidades de los clientes, es necesario instrumentar estrategias de mercado y programas encaminados a esas necesidades. La tarea de la investigación de mercados consiste en satisfacer las necesidades de información y proporcionar a la gerencia información actualizada, relevante, exacta, confiable y válida.

De esta manera se llevo a cabo la investigación de mercados para obtener información, con la finalidad de conocer las necesidades, deseos, la competencia del mercado y la evaluación de los servicios de la empresa Expreso San Roque A.S. en el mercado actual en la ciudad de Tarija. La finalidad de la información es identificar y solucionar los problemas respecto a los lineamientos necesarios para el plan estratégico de la empresa en su actual mercado y evitar la disminución económica.

De manera general, para llevar a cabo la investigación de mercados se ha recurrido a la técnica de muestreo probabilístico, se realizó un cuestionario para los actuales clientes del mercado de transporte en la ciudad de Tarija.

El tratamiento de la información fue realizado mediante la aplicación de técnicas de estadísticas y finalmente se llegó a las respectivas conclusiones.

2.2.-Definición y planteamiento del problema de investigación

El primer paso para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados es definir el problema. En la definición del problema se tomó en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de la información relevante y la información necesaria. La definición del problema incluye las entrevistas con aquellos que toman decisiones, entrevistas con expertos en el mercado de transporte, análisis de datos secundarios, investigaciones de tipo cualitativo. Una vez definido el problema, la investigación fue conducida con propiedad.

El problema del presente trabajo se delimita de la siguiente manera:

La falta de un Plan Estratégico que oriente a la empresa Expreso San Roque A.S. al logro de sus objetivos, es el factor que dificulta el crecimiento, competitividad de la misma e impide que coadyuve a la solución a la actual problemática del país.

2.3.- Objetivos de la investigación de mercados

El objetivo General de la Investigación de Mercado es el siguiente:

- ✓ Obtener información confiable para el estudio y descripción del actual mercado de transporte de pasajeros, y que permita definir las directrices y lineamientos necesarios para la planeación estratégica.

Los objetivos específicos de la investigación son:

- ✓ Conocer la empresa líder del mercado y las cuotas de mercado de las empresas más importantes.
- ✓ Identificar las preferencias de los consumidores respecto a la elección de una empresa de transporte y servicios.
- ✓ Conocer qué clientes son potenciales en el actual mercado.
- ✓ Saber cuáles son las rutas o destinos que más utilidades brinda al mercado de transporte y la frecuencia de viajes.
- ✓ Identificar los horarios de preferencia y saber qué elementos son significativos al momento de elección de una empresa de transporte.
- ✓ Conocer qué servicios se tiene que mejorar y las sugerencias; las peticiones y deseos de la sociedad consumidora del actual mercado de transporte.
- ✓ Conocer qué porcentaje del mercado utiliza los servicios de la empresa, cómo califica y saber el porcentaje de los clientes insatisfechos.
- ✓ Saber porcentualmente el grado de insatisfacción del mercado y la diferencia de los servicios de las empresas del mercado de transporte
- ✓ Conocer los canales, programas y qué horarios son de mayor preferencia.
- ✓ Saber radio emisora, programa y qué horarios son de mayor preferencia.

2.4.- Formulación del diseño de investigación

El diseño de investigación viene a ser una estructura del proyecto de investigación; detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que es requerida; su propósito es diseñar un estudio para responder al problema y determinar las posibles respuestas a las preguntas que se están investigando y que el mismo provee la información necesaria para la toma de decisiones, de la misma manera se tratarán los aspectos acerca de cómo se obtendrán los datos de las respuestas. Asimismo, se diseñará un cuestionario y el muestreo

para seleccionar la población que responderá al objeto de estudio. Así los elementos de la estructura de investigación son los siguientes.

2.4.1.- Análisis de los datos primarios y secundarios

La investigación de campo fue realizada principalmente sobre la base de fuentes de información primarias externas y referidas directamente al tema de investigación. Pero también se utilizó las fuentes de información de segunda mano para completar el análisis y lograr los objetivos planeados al comienzo de la investigación.

Las fuentes de información primarias, lo constituyen el mercado en general del transporte de pasajeros, carga, encomienda y giros de dinero de la ciudad de Tarija que serán encuestados como fuentes de información.

2.4.2.- Diseño de cuestionarios (funcionarios, socios, clientes leales y sociedad consumidora del mercado)

Definida la información necesaria para solucionar el problema de investigación se procedió a la elaboración del cuestionario, estructurado de la siguiente manera: 1) título de la encuesta, 2) destinatario de la encuesta, 3) consigna, 4) cuerpo de preguntas, dividido en tres partes: datos generales mercado competitivo, datos relacionados sobre los servicios ofrecidos en la actualidad por las empresas y mejoramientos, datos sobre los deseos y necesidades de los clientes, que agreguen o adicione al servicio de transporte y la evaluación de la empresa Expreso San Roque y sus servicios en el actual mercado de la ciudad de Tarija.

2.4.3.- Proceso de muestreo y tamaño de la muestra

Para entender mejor empezaremos diciendo que el muestreo es un método, un procedimiento tal que al escoger un grupo pequeño de la población (muestra) podamos tener un grado de probabilidad de que ese pequeño grupo efectivamente posee las características del universo y de la población que estamos estudiando.

El universo a estudiar está constituido por el total flujo de pasajeros en el mercado de transporte en la ciudad de Tarija (terminal de buses) de la gestión 2007, el cual es de 346.779 pasajeros, como se muestra a continuación:

Cuadro N°: 2.1
Flujo de pasajeros de la ciudad de Tarija

DESTINO	PASAJEROS 2005	PASAJEROS 2006	PASAJEROS 2007
La Paz	47.768	48.125	49.871
Potosí	33.287	36.458	36.785
Sucre	6.175	6.148	8.125
Santa Cruz	8.967	9.871	9.587
Cochabamba	4.432	5.654	5.587
Bermejo	96.955	97.349	98.115
Yacuiba	79.685	80.981	81.095
Villamontes	8.930	8.999	9.587
Villazón	21.733	23.451	24.025
Tupiza	20.452	21.054	22.001
TOTAL	328.384	340.090	346.779

Fuente: Organismo Operativo de transito/Elaboración propia

Encuesta piloto

n = 12 encuestas

para determinar p y q

$p =$ *probabilidad de ocurrencia del éxito*

$q =$ *probabilidad de no-ocurrencia del evento*

$p =$ \longrightarrow 67%

$q =$ \longrightarrow 33%

Para determinar el tamaño de la muestra, primeramente se procedió a realizar una encuesta piloto a un número de doce personas, quienes además de facilitar datos útiles para el cálculo de la muestra, permitió realizar correcciones al formulario, para su aplicación en la investigación de mercados.

Para determinar la probabilidad de éxito y fracaso se tomó en cuenta la pregunta catorce considerada de mayor representatividad.

Fórmula para calcular la muestra: En la determinación del tamaño de la muestra se aplica la fórmula planteada por William G. Cochran (ver anexo 1).

Reemplazando la fórmula y calculando el tamaño de la muestra, se tendría lo siguiente:

$n = ?$

$N = 346.779$ *población activamente económica de la ciudad de Tarija*

$t^2 = 1,96$ (*nivel de confianza del 95%*)

$d^2 = 5\%$

$P = 67\%$ *probabilidad de que el elemento conozca la empresa*

$Q = 33\%$ *probabilidad de que el elemento no conozca la empresa*

$$n = \frac{(1,96)^2(0,67)(0,33)}{(0,05)^2} \quad n = \frac{322,6944}{1 + \frac{1}{346.779}(321,6944)}$$

$$n = \frac{1}{1 + \frac{1}{346.779} \left(\frac{0,806736}{0,0025} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{322,6944}{1,000927664} = 322,39 \text{ encuestas.}$$

El tamaño de muestra definitivo para la población de 346.779 pasajeros de la terminal de buses la ciudad de Tarija anualmente, será de 322 personas, considerando un margen de error del 5%.

2.5.- Trabajo de campo o recopilación de datos

Para llevar adelante el presente trabajo de investigación cuantitativa se procedió a utilizar el método de la encuesta personal, en la terminal de buses, en los diferentes horarios de salidas o turnos de salidas de buses. La razón por la que se adoptó esta forma para recolectar los datos, es porque ofrece mayores ventajas al tener contacto directo con el encuestado, y también por la amplitud del cuestionario y la complejidad de algunas preguntas.

Luego de haber determinado el número de encuestas se llevo a cabo las 322 encuestas, procediéndose a hacer el recojo de datos, se tardó un tiempo de 10 días, por la amplitud de la encuesta.

2.6.- Preparación y análisis de datos

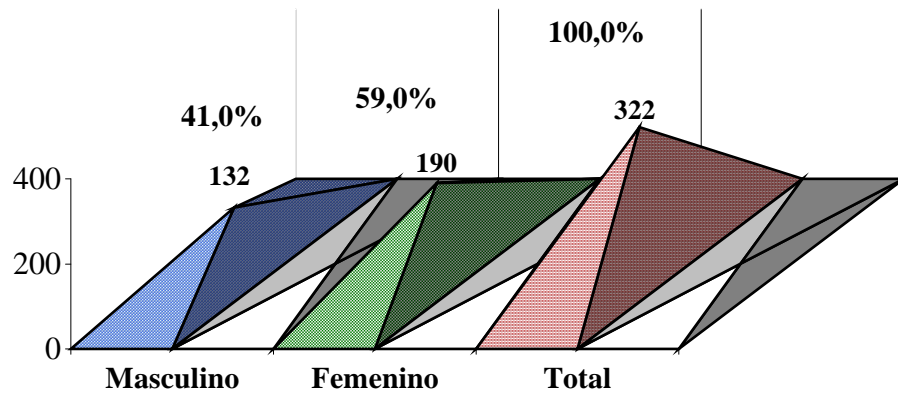
En este caso los datos se cargaron a la computadora, la verificación asegura que los datos de los cuestionarios son verídicos y originales porque se transcribieron con detenimiento y exactitud. Los mismos se detallan en anexos.

2.7.- Preparación y presentación de informes

En este caso se presenta la información por escrito de manera clara y comprensible, apoyado por los gráficos, como también los hallazgos más importantes que se formaron en el diseño de la investigación, en el proceso de recopilación y procesamiento de los datos, así como la presentación de los resultados y los hallazgos más significativos; así mismo los resultados encontrados en el proceso de recojo de la información, los cuales se detallan a continuación, en un formato comprensible.

Pregunta 1. ¿Masculino o femenino?.

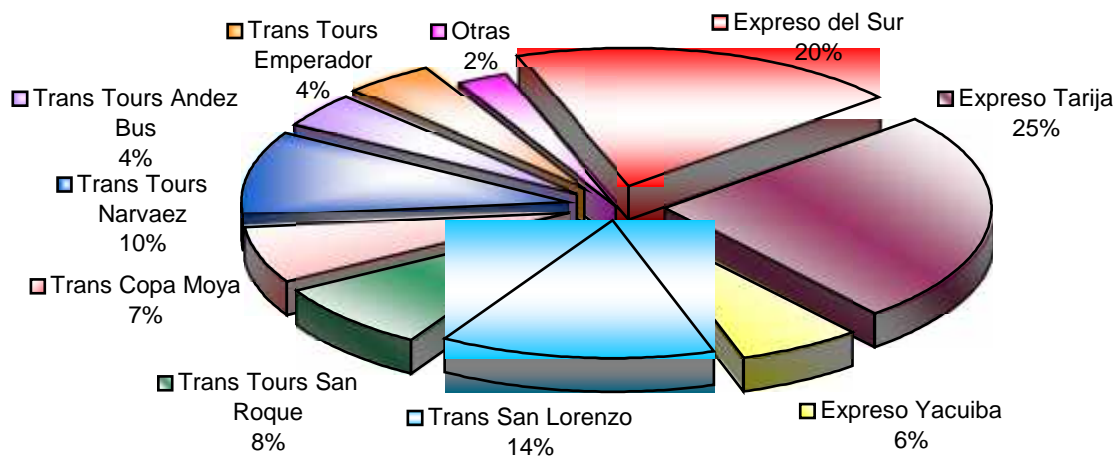
Gráfico No: 1.1



Existe mayor demanda de los servicios del sexo femenino en el actual mercado con una demanda porcentual de más de la mitad y el sexo masculino tiene menor demanda con una diferencia porcentual de 18%.

Pregunta 2. ¿Cuál de las siguientes empresas de transporte mayormente o principalmente utiliza usted?.

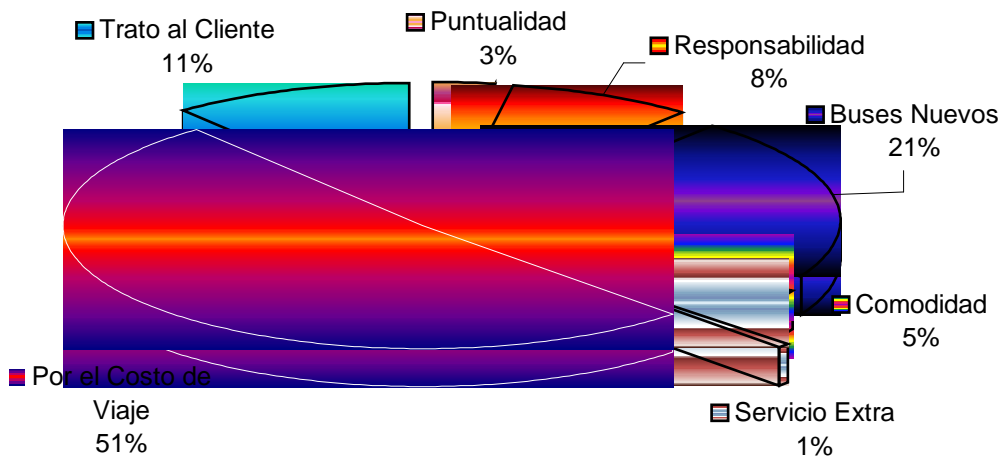
Gráfico No: 1.2



Las cuatro empresas líderes del mercado son: en primer lugar la empresa Expreso Tarija con una cuota porcentual de 25%; segundo Expreso del Sur con una cuota de 20%; tercero Trans San Lorenzo con una cuota de 14%; cuarto Trans Tours Narváez con 10%; quinto se ubica San Roque con el 8%. Y ninguna se beneficia con una cuota de mercado mayor a 50%, calificando a éste en un mercado más estratificado que otros años.

Pregunta 3. ¿Por qué prefiere esta primera empresa de transporte?.

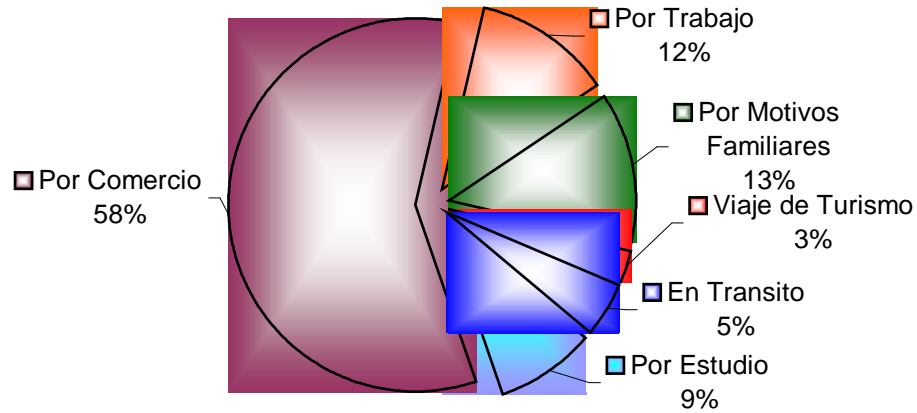
Gráfico No: 1.3



Las preferencias más importantes en la elección del cliente en el actual mercado es por el costo del servicio con 51%, los buses nuevos con 21% y trato al cliente con 11%; reflejando la crisis que atraviesa el país y por las características de las empresas de renovar uno a dos buses por año.

Pregunta 4. ¿Cuáles son los motivos o razones por los que realiza sus viajes?.

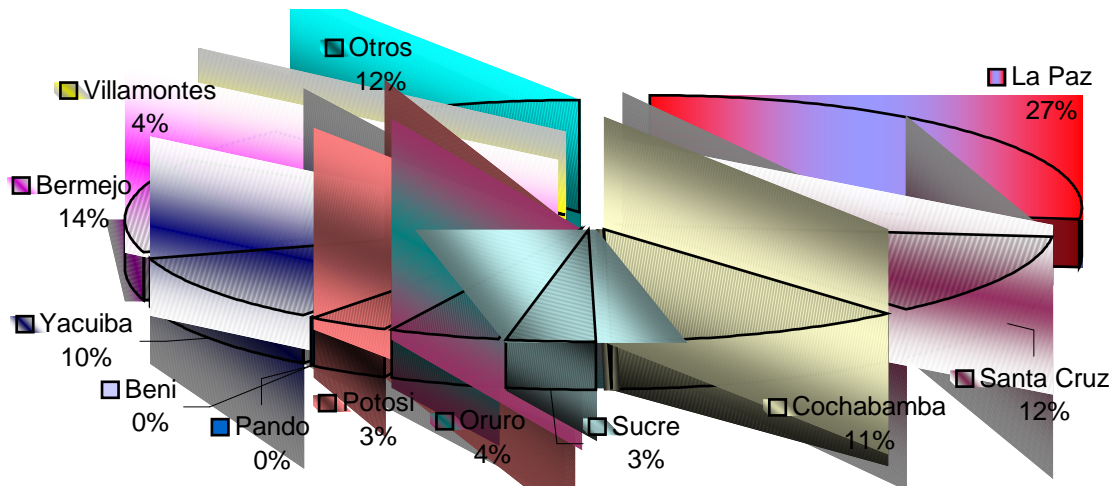
Gráfico No: 1.4



Los más reveladores son: por comercio es la mayor demanda en la actualidad, los servicios con 58%; por motivos familiares 13%; por razones de trabajo 12% y el de menor asignación es por turismo con 3%. Siendo el comercio un mercado potencial para los servicios de transporte.

Pregunta 5. ¿Mayormente a qué lugar realiza sus viajes?.

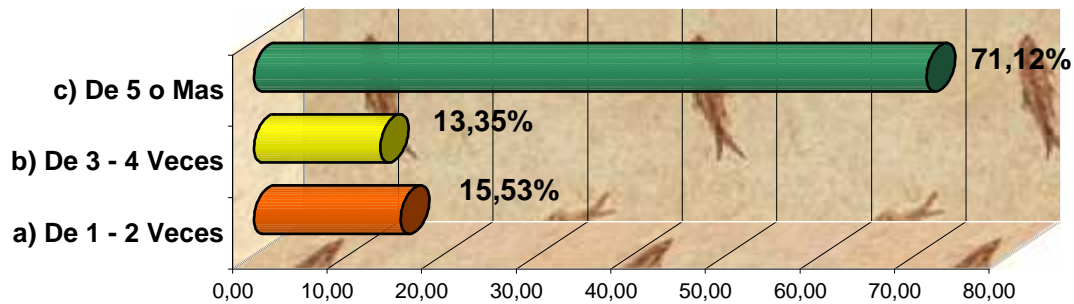
Gráfico No: 1.5



Las rutas del mercado de transporte que más utilidades brinda son: La Paz con el 27%, Bermejo con 14%, Santa Cruz y otros lugares con 12% respectivamente siendo estas rutas comerciales y fronterizas, y las de menor beneficios son Potosí y Sucre con 3%.

Pregunta 6. ¿Cuántas veces viaja usted al año?.

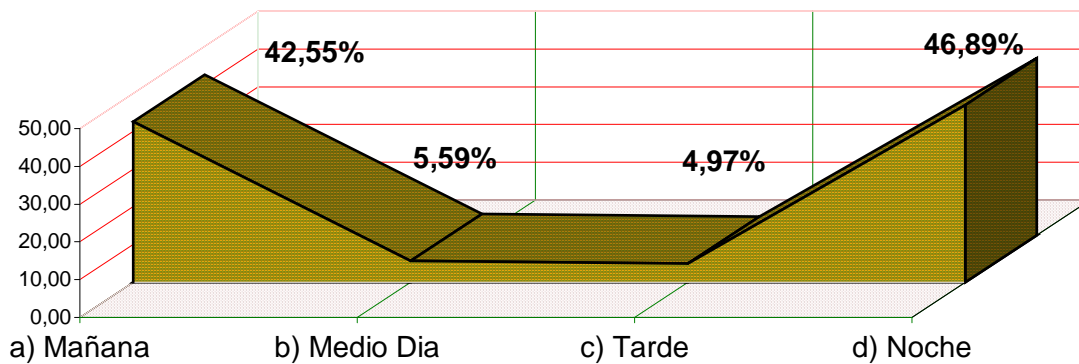
Gráfico No: 1.6



Del total de las personas encuestadas, 71,12% realiza cinco o más viajes al año, 15,53% de uno a dos viajes al año y 13,35% realiza de tres a cuatro viajes al año. Se denota que más de 70% del mercado es importante y frecuentemente demanda los servicios de transporte.

Pregunta 7. ¿Cuál es el horario que prefiere viajar?.

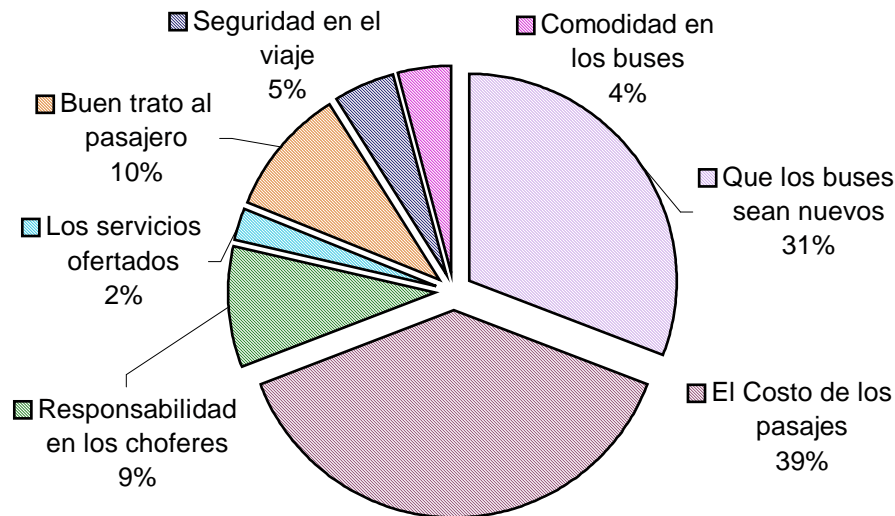
Gráfico No: 1.7



La noche es el horario de mayor preferencia para viajar, con 46,89%, segundo del horario de la mañana con 42,55%, sumando ambos 89,44% del total. Y los de menos preferencia son primero al medio día y segundo en la tarde con 5,59% y 4,97% respectivamente.

Pregunta 8. ¿Al momento de elegir una empresa de transporte, qué es lo que usted toma más en cuenta para su elección?.

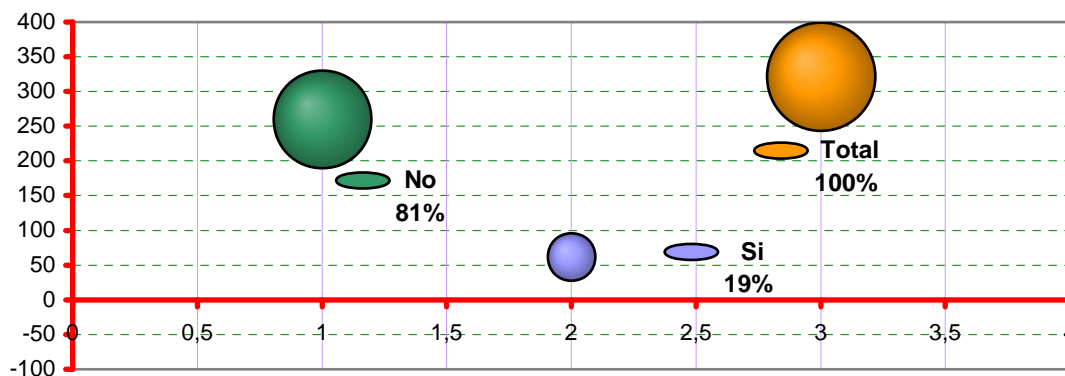
Gráfico No: 1.8



El costo de pasajes, los buses nuevos son los más significativos siendo cada uno representado por 39% y 31% respectivamente, el de menor consideración es los servicios ofertados con 2%; explicándonos el comportamiento que tiene el cliente frente a las empresas de transporte.

Pregunta 9. ¿Usted está satisfecho por los servicios que ofrecen las empresas en el mercado de transporte?.

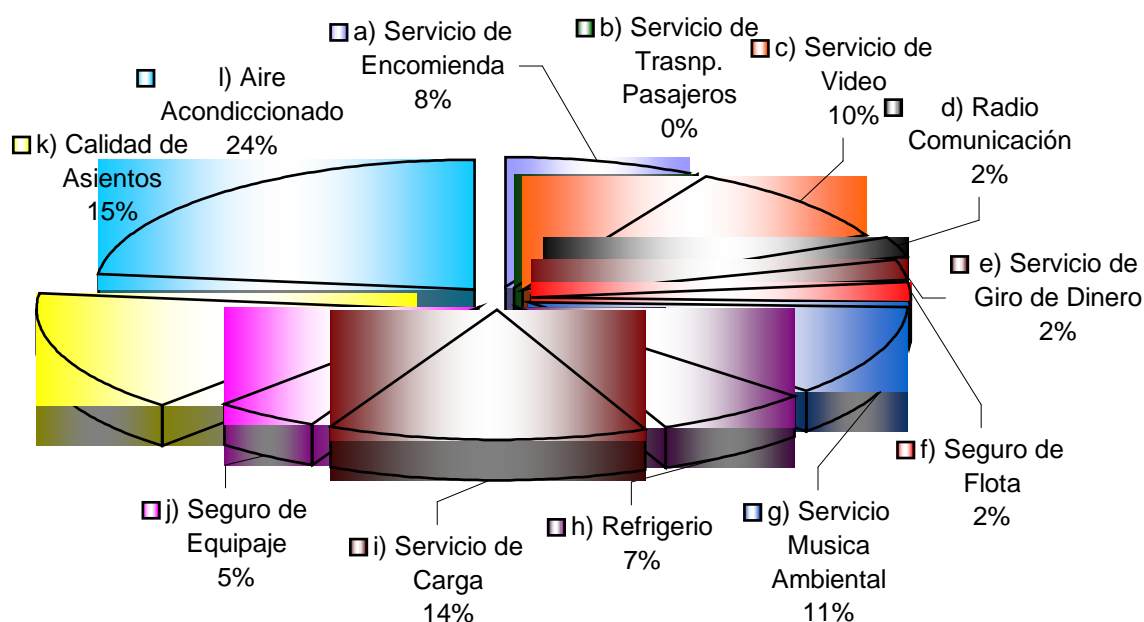
Gráfico No: 1.9



Del conjunto de los encuestados en el mercado de la ciudad de Tarija existe insatisfacción en términos porcentuales de 81% y el 19% se consideran satisfecho. El gran porcentaje de insatisfacción es debido a la madurez de los servicios del mercado y la dirección empírica que abrigan las empresas.

Pregunta 10. ¿Qué desearía usted que se mejore, con relación a los diferentes servicios actuales que ofrecen las empresas de transporte?.

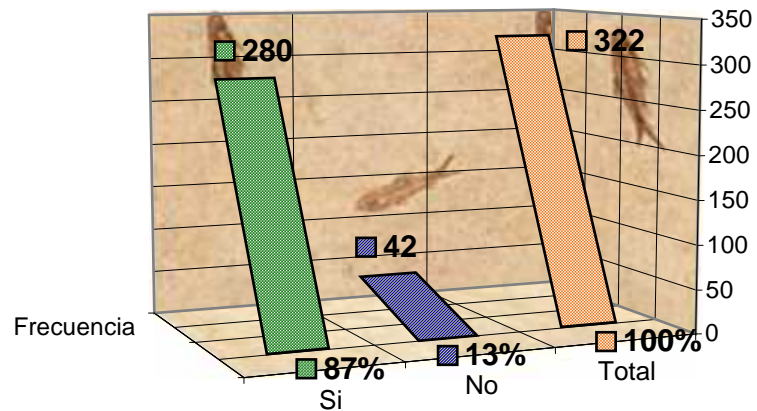
Gráfico No: 1.10



Del total de las 322 encuestados sugieren: 24% desea que se mejore el aire acondicionado, 15% desearía que las empresas mejoren la calidad de los asientos, 14% sugiere que se mejore el servicio de carga, 11%, servicio de música ambiental, 10% el servicio de video, 8% el servicio de encomienda, 7% el refrigerio, 5% el seguro de equipaje y el resto tiene otras sugerencias.

Pregunta 11. ¿Para Ud. es importante la demanda de nuevos servicios en el mercado de transporte?.

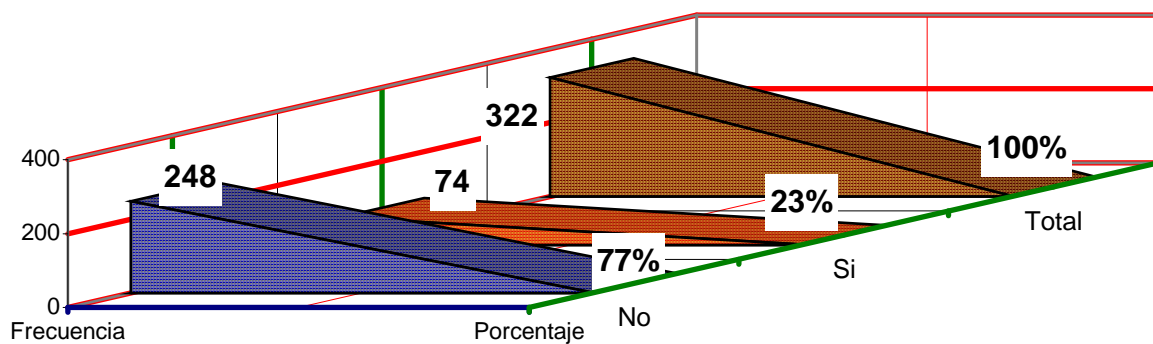
Gráfico No: 1.11



Existe una gran demanda de nuevos servicios en el actual mercado de 87% que se tiene que satisfacer a una sociedad consumidora cada vez más exigente, y 13% está conforme con los servicios.

Pregunta 12. ¿Según Ud. ve o existe alguna diferencia de los servicios que brindan todas las empresas del mercado de la ciudad de Tarija?.

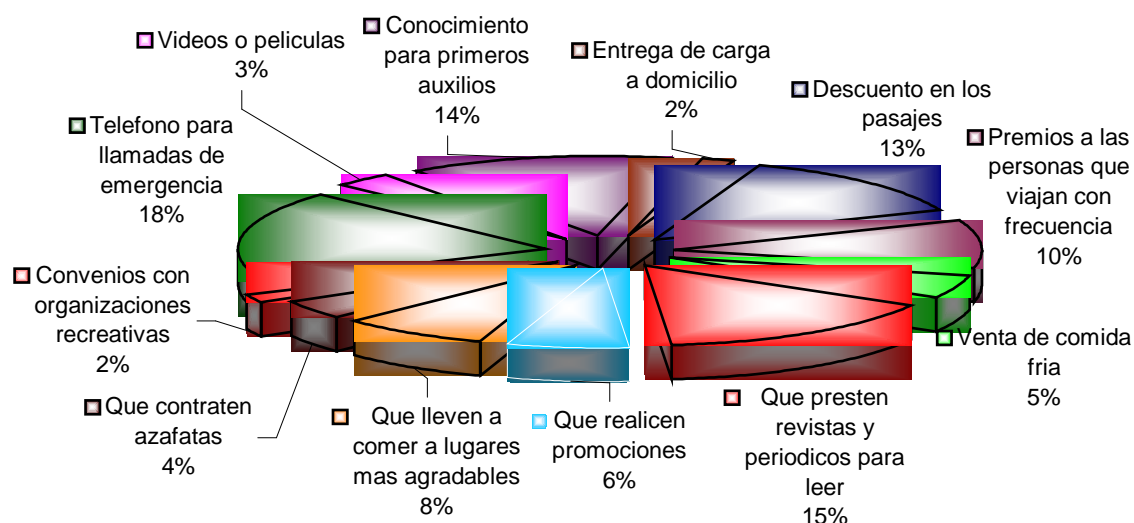
Gráfico No: 1.12



De la totalidad de los encuestados 77% creen que los servicios del mercado no tienen ninguna diferencia, y solo 23% piensa que sí la hay; considerando a este mercado como de servicios homogéneos lo cual es reconocida por más de 75% de los encuestados.

Pregunta 13. ¿Qué otros servicios desearía o requiere usted que las empresas adicionen o agreguen cuando usted hace uso de un servicio de transporte?.

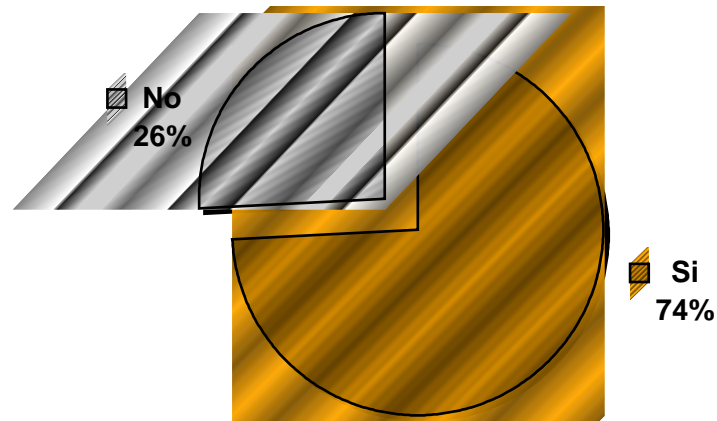
Gráfico No: 1.13



De acuerdo a la encuesta, se obtuvo que 18% desearía que las empresas de transportes pongan a disposición un teléfono para llamadas de emergencias, 15% que presten revistas y periódicos para leer, 14% que los chóferes tengan conocimientos de primeros auxilios, 13% descuentos en los pasajes y menos considerados están, con 2% convenios con organizaciones recreativas y entrega de carga a domicilio. Es clara la demanda de nuevos servicios, los cuales la empresa tiene que tomar en cuenta para ser más competitiva en su mercado.

Pregunta 14. ¿Usted utilizó alguna vez los servicios de la empresa Expreso San Roque?.

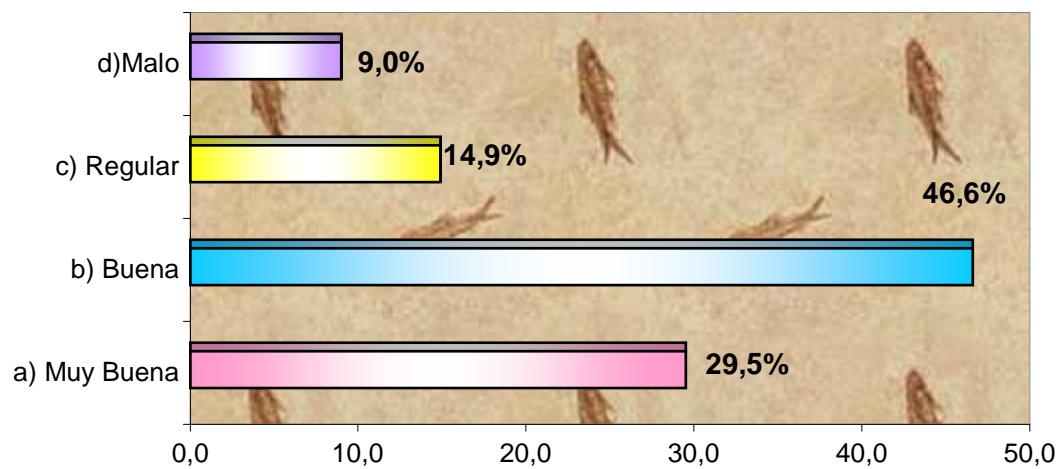
Gráfico No: 1.14



En el actual mercado más de 70% utilizaron los servicios de la empresa siendo ésta reconocida en el mercado de transporte y el restante 26% no utilizó los servicios.

Pregunta 15 ¿Usted cómo califica los servicios que presta la empresa Expreso **San Roque** ?.

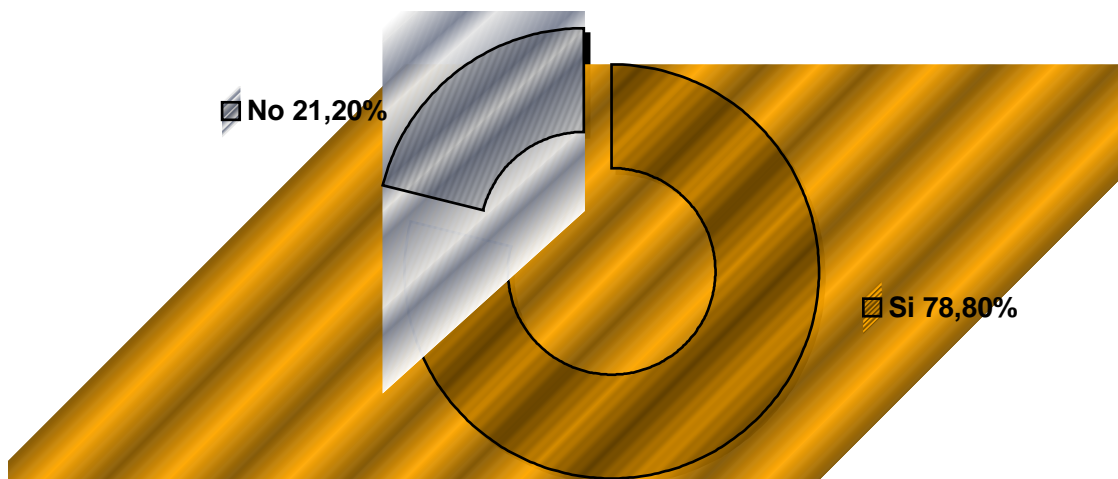
Gráfico No: 1.15



46,6% califican de buenos, 29,5% de muy buenos, 14,9% regulares y 9% de malos. El 75,1% juzga positivamente los servicios que brinda la empresa poseyendo una insatisfacción en sus servicios del 24,9%.

Pregunta 16. ¿Usted tuvo algunos inconvenientes o problemas al utilizar los servicios de la empresa Expreso **San Roque**, exprese cuales?

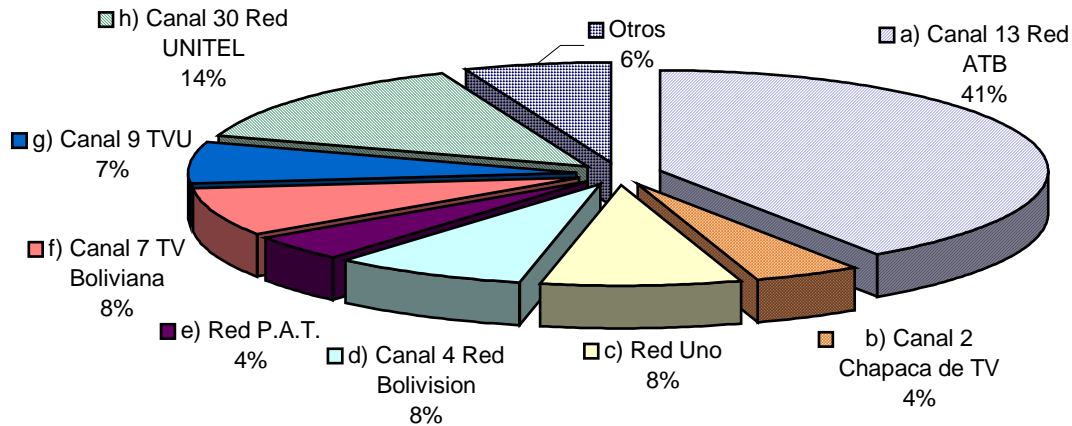
Gráfico No: 1.16



De las personas que respondieron a la pregunta 15, el 78,80% no tuvo ningún inconveniente al utilizar los servicios de la Expreso San Roque, el resto 21,20% tuvo algún inconveniente o problema, debido a la inestabilidad de los caminos y al mantenimiento de los buses.

Pregunta 17. ¿Qué canal de televisión es de su mayor preferencia y en qué horario ve generalmente?.

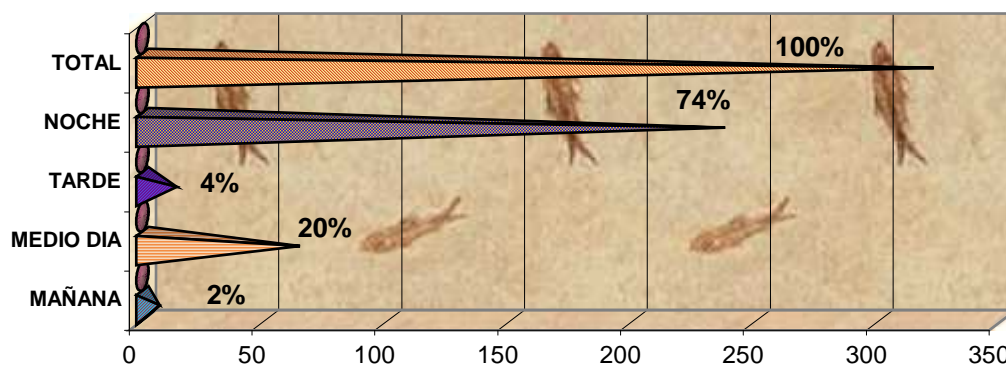
Gráfico No: 1.17



Los de mayor preferencia son: Canal 13 Red ATB 41% y Red Unitel Canal 30 con 14% y los de menor preferencia son: Canal 2 Chapaca de TV y Red P.A.T. cada uno con el 4%.

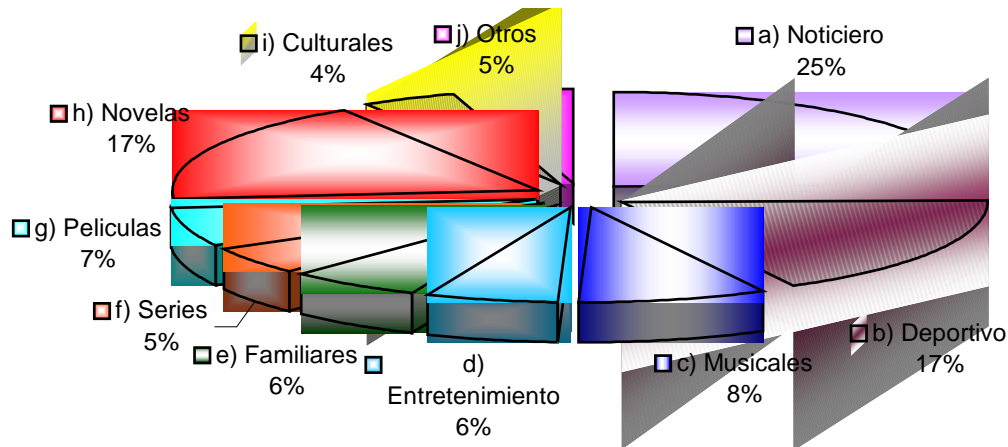
En el mercado, los horarios de la noche son los de mayor preferencia para ver televisión con más de 70% y al medio día con 20%, el de menor preferencia es el de la mañana como se demuestra a continuación.

Gráfico No: 1.17.1



Pregunta 18. ¿Cuáles son los programas de su mayor preferencia en la televisión?.

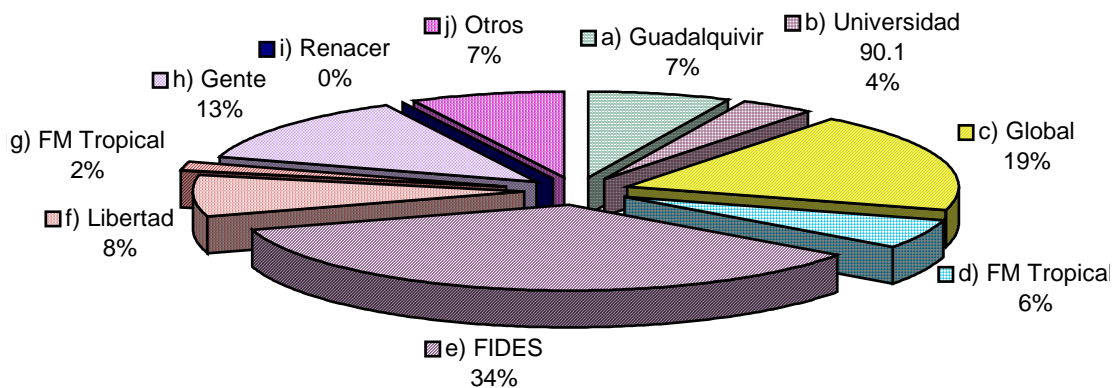
Gráfico No: 1.18



Los programas de mayor preferencia en la televisión son los noticieros con 25% y los programas de información deportiva y novelas con 17% cada uno. Los programas de menor preferencia son los culturales con 4%.

Pregunta 19. ¿Qué radioemisora es de su mayor preferencia y el horario que escucha generalmente?.

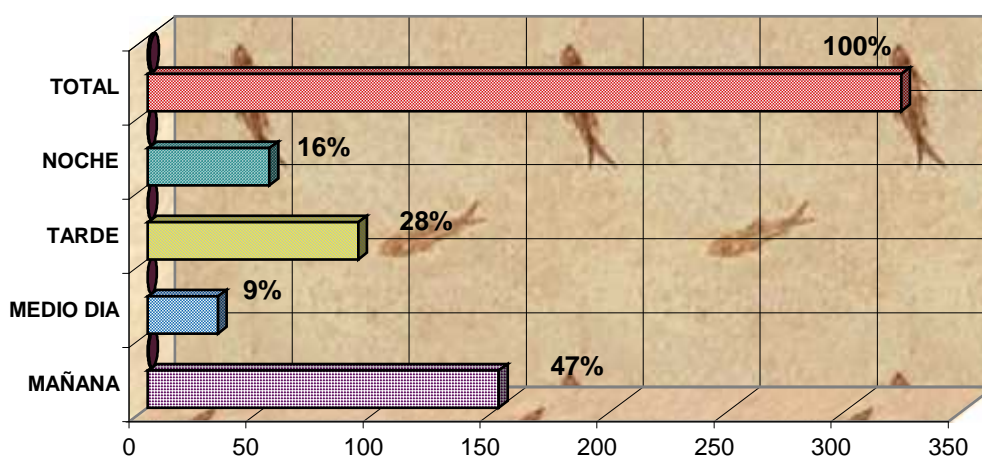
Gráfico No: 1.19



Con respecto a la pregunta de la preferencia radial, radio FIDES es la primera con un porcentaje de 34% y radio emisora Global con 19%, la de menor preferencia es radio Renacer con el 0%.

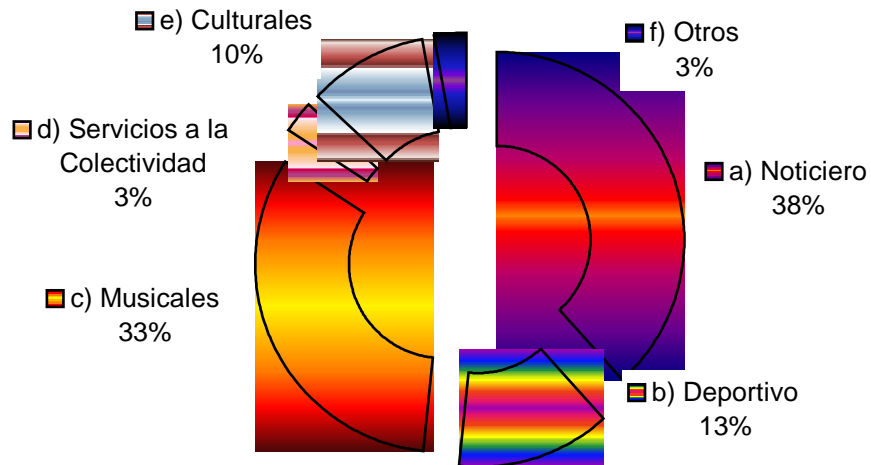
Los horarios para escuchar radio por la sociedad consumidora del transporte, tienen una mayor preferencia, de 45% en la mañana, en la tarde 28% y el horario de menor preferencia es al medio día con 9% y en la noche con 16%, como se demuestra a continuación.

Gráfico No: 1.19.1



Pregunta 20. ¿Qué tipo de programas prefiere escuchar en la radio?.

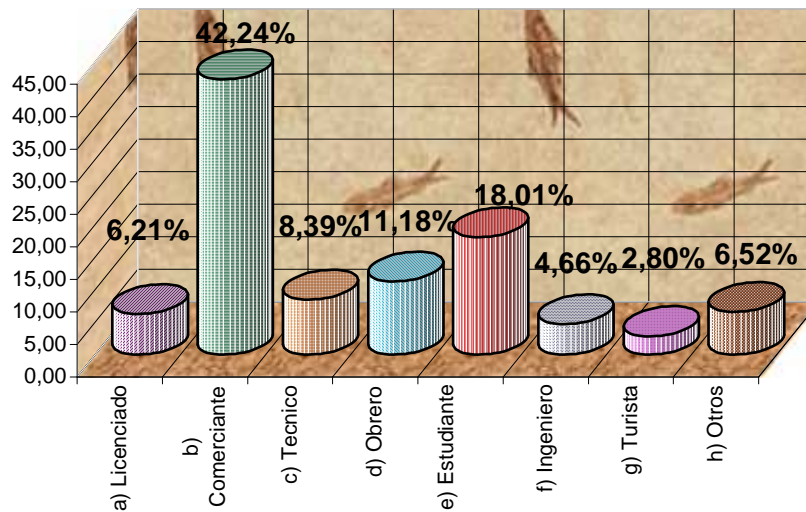
Gráfico No: 1.20



Los programas de radio de mayor preferencia de las personas encuestadas son: los noticieros con un porcentaje de 38%, musicales con 33%, y de menor preferencia los programas de servicios a la colectividad y otros programas con 3% cada uno.

Pregunta 21. ¿Cuál es su profesión o ocupación?.

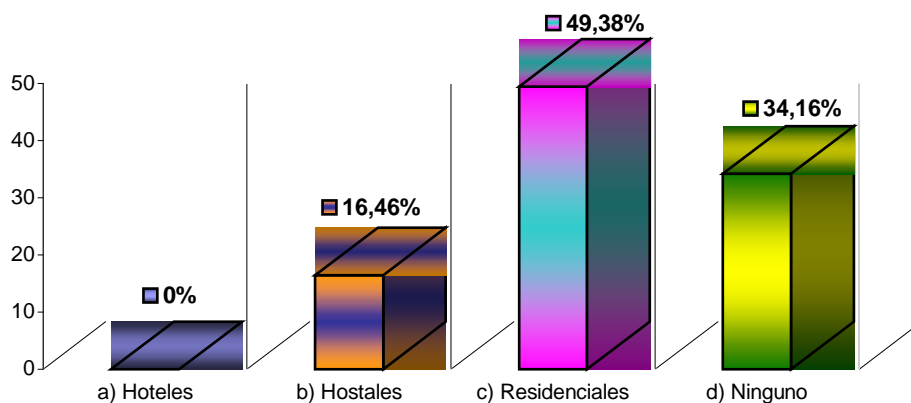
Gráfico No: 1.21



De las 322 personas encuestadas en la terminal de buses de la ciudad de Tarija, 42,24% son de ocupación comerciantes, 18,01% son estudiantes, 11,18 son personas en actividades obreras, técnicos con un porcentaje de 8,39%, personas de otras ocupaciones comprenden 6,52%, los clientes de profesión con una licenciatura tienen un porcentaje de 6,21%, y 4,66% comprende a las personas de profesión ingenieros y resto se encuentran los turistas con porcentaje de 2,80%.

Pregunta 22. ¿Cuándo Ud. utiliza los servicios de transporte, para su estadía en la ciudad de Tarija en dónde se aloja?.

Gráfico No: 1.22



Los servicios de hospedajes que más utilizan los clientes de transporte de pasajeros en la ciudad de Tarija son los siguientes: los residenciales con una preferencia de 49,38%, los hostales tienen una preferencia de 34,16% y 16,46% de las personas no utilizan ningún servicio de hospedaje y el uso de los servicios de hospedaje de hoteles es 0%.

3.1. Introducción

La primera referencia directa que encontramos dentro de las organizaciones, plantea la inherente existencia del entorno; es necesario para comprender y estudiar la actividad que desarrolla la empresa, y no entenderla como un sistema cerrado; evidentemente supone una necesaria interrelación entre el sistema empresarial y su entorno, de tal manera que se producen entre ellos una serie de relaciones de interinfluencia e intercambio de elementos. Pero ¿qué es el entorno?, algunos autores, entre ellos Le Moigne lo definen: “Como un conjunto de elementos que no pertenecen al sistema considerado, pero que son capaces de afectarle y ser afectados por éste”¹.

Según Mintzberg: “Apunta que se trata de un significado impreciso, es un conjunto de condiciones o influencias circundantes que comprende todo lo ajeno al sistema estudiado²”. La imprecisión que se mantiene en los diversos autores consultados y que coinciden en definir entorno por negación del sistema considerado: entorno es todo aquello que no es sistema, todo lo externo al sistema, todo lo que está fuera de los límites del mismo. Así por tanto, el **entorno** es el *marco en el que el sistema se halla, se desenvuelve y actúa*; actuación que está condicionada por las características ambientales del entorno. Por lo tanto es evidente conocer la naturaleza y fuerzas del entorno de una empresa; estudio que es prioritario para cualquier análisis cual fuere la naturaleza de la organización.

El hecho de identificar estas variables implica establecer hacia dónde se deben orientar los esfuerzos y actividades de la empresa. La característica de este análisis de variables es que debe ser claro, objetivo y confiable, el mismo que nos permitirá ser

¹ Jahon S Delmant, “ Sistema empresarial y el entorno”, Agosto 2001, www.uca.ac.cr/acta/1997nov/sergio.htm

²Ibiden

adaptable al entorno de acuerdo a las situaciones que se presenten, así como lograr las ventajas competitivas a largo plazo dentro de una empresa. Para mantener estas ventajas se debe hacer continuos estudios y destinar todos los recursos necesarios. A continuación se presenta un análisis de cada una de estas dimensiones.

3.2. El entorno general

Comunicación de la Comisión al Consejo y el Parlamento Europeo y Latinoamericano, el 6 de julio de 2006; trabaja en la promoción de un transporte sostenible en la cooperación al desarrollo. El acceso a unos transportes leales, asequibles y seguros es un factor importante del desarrollo. Al garantizar la dirección a los ámbitos es clave para el desarrollo, como el empleo, la asistencia sanitaria y la educación, los transportes contribuyen principalmente al desarrollo económico y social, a la integración en la economía mundial y a la lucha contra la pobreza (un objetivo básico de la Comunidad). En este sentido, el desarrollo de transportes sostenibles se ha definido como uno de los ámbitos prioritarios de la estrategia de la Comunidad Europea a la ayuda al desarrollo global³.

El proceso de globalización y la liberalización del comercio así como los avances en la telemática, la nueva tecnológica, cambios de actitudes del los clientes y el crecimiento de la competencia, hacen que los servicios de transporte se vean obligados a ser más rápidos, seguros, y menos costosos contribuyendo a la integración de los procesos en el ámbito global. Brindando nuevos servicios y necesidades del entorno mundial actual, por ejemplo, existen empresas de transporte que cuentan con áreas de recreación, sus propios restaurantes, hoteles, y sobre todo su departamento técnico de mantenimiento de buses, capacitación de los recursos humanos, convenios con otras empresas, etc.

³ Wlizer k. glander, "Documento", Marzo 2006, www.europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvbl/r12001.htm

El mercado de este servicio en el ámbito mundial ha surgido nuevas formas de competir, y sobre todo nuevas teorías administrativas gerenciales en el mercado competitivo. Los servicios que brindan estas empresas son de calidad y diferenciado, por ejemplo: 1) el transporte de pasajeros, bar, bus cama, 2) cuarto ejecutivo, baño, video, bar. 3) servicio para comercio y pasajeros, baño 4) promociones, congresos 5) excursiones, turismo. Todos éstos brindan los servicios básicos cómo ser música ambiental, video, aire acondicionado, refrigerio, libros y revistas de lectura, y caja automática de gaseosas y chocolates, galletas, etc.,⁴.

El incremento de los costos de los diferentes medios de transporte en el ámbito mundial no debe tomarse como el empeoramiento del sistema de transporte, sino más bien como ajustes naturales al uso de transporte y mejoras en los demás sistemas de transporte, a nuevos servicios ofrecidos. En el mercado internacional existe una constante lucha con los servicios sustitutos provocando que algunas empresas busquen nuevos mercados. En Latinoamérica existen empresas Europeas, las más grandes en este servicio están en Chile, que es una empresa española y en Brasil, Alemania que tienen objetivos de expandir su mercado por toda Latinoamérica por ser un mercado muy atractivo⁵. Es importante reflexionar sobre estas causalidades entre el comercio y los costos de los servicios en el transporte en la actualidad y el aporte al sistema económico.

En América del Sur los países más avanzados en este servicio son Brasil, Chile y Argentina. Podemos confirmar que la calidad y el costo de los servicios de transporte tienen una creciente relevancia para la competitividad; así como el desarrollo y la integración económica de América Latina y el Caribe. Los gobiernos pueden contribuir a una reducción de los costos y mejorar los sistemas de transporte para aprovechar al máximo las economías de escala y permitir la combinación de servicios

⁴ Frank B.Colloniz, "Innovando, cooperando y compitiendo". Diario El Comercio, Marzo 2006, www.monogra.com/estrategias_transp.pdf.

⁵ Alfred T. Gallego, " Mercados y inversiones", Estudio de inversiones futuras, Julio 2005, www.monogra.com/inversiones_latino.Pdf.

de transporte nacional, regional e internacional, así como incentivar la competencia y la participación privada de inversiones.

En cuanto a las exportaciones, el transporte carretero fue el más importante para las exportaciones intracomunitarias con un promedio de 50% del valor total exportado hacia la Comunidad Andina en los tres últimos años. En cambio, el transporte marítimo en términos de masa, se constituyó en el modo más utilizado⁶.

3.3. El entorno económico nacional.

Es importante analizar el comportamiento de transporte por año en la economía nacional según tipo de modalidad, y entendiendo cual es el comportamiento en estos últimos años.

Cuadro N°: 3.1
Bolivia: índice de cantidad del transporte por año
según tipo de modalidad, 2001 – 2007 (1990=100)

Descripción	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007(p)	Variación 2001- 2007(p)
GENERAL	125,94	145,30	162,42	152,43	156,08	154,59	174,81	48,87
Ferroviario	136,98	146,59	161,68	150,48	154,45	138,80	160,67	23,69
Carretero	117,54	134,23	156,69	157,18	163,23	169,49	199,06	81,52
Aéreo	143,11	193,80	198,03	157,01	150,39	133,62	126,16	-16,95
Ductos	145,44	81,22	87,14	190,08	120,12	145,13	152,87	7,43

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA
(p): Preliminar

⁶ Comunidad Andina, octubre 2007, www.comdandi/estd/exportaciones-interc

El cuadro denota en el transporte general una variación creciente de 48.87 positiva en los años 2001 y 2007; según el tipo de modalidad el que más variación positiva tiene es la modalidad carretero con 81.52, le sigue la modalidad ferroviaria con 23.52; la modalidad de ductos con 7.43 y con una variación negativa la modalidad aérea con - 16. 95 por año. Constituyéndose el transporte terrestre en el más importante en nuestro país para las diferentes actividades.

Evolución económica

Análisis del PIB.- El producto interno bruto es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos por lo tanto esta variable es considerado una de las más importantes ya que su crecimiento o no-crecimiento influye de forma positiva o negativa. En forma positiva en el sentido que crece el sistema productivo provocando un incremento en el ingreso per cápita y una disminución en la tasa de desempleo, de tal manera que se fortalece el sistema financiero.

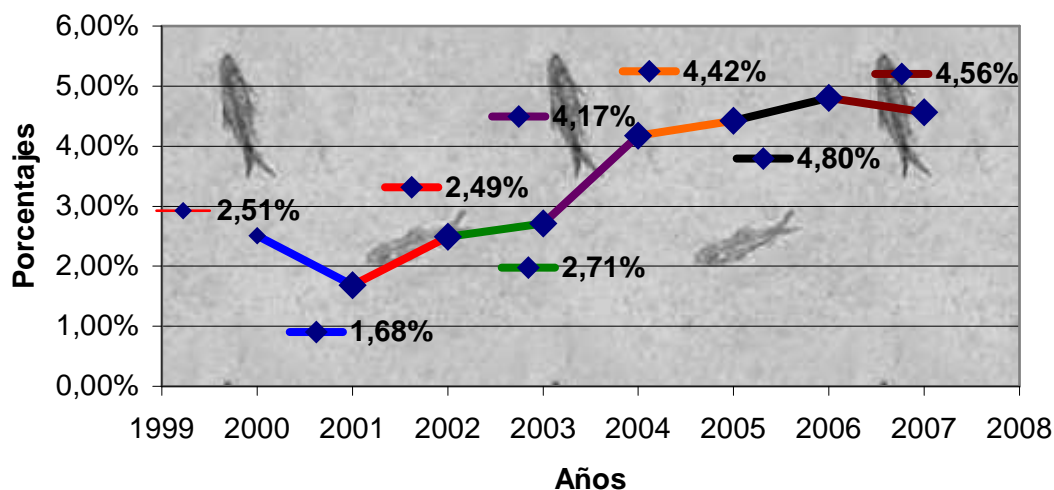
En forma negativa en sentido que su decrecimiento provoca una reducción de divisas, aumento de los depósitos, dando origen a una crisis económica.

Por otra parte, la variable del PIB es muy sensible ante cualquier cambio externo que ocurre en otros países. Por ejemplo, la crisis de un país da origen como resultado la emigración de las personas a otros países. El contrabando que afecta a las empresas de los países que lo permiten, ya que se da una fuga de capitales. Por tercera vez consecutiva, 1999, 2000 y 2006, el crecimiento económico del país fue menor al originalmente programado en el presupuesto general de la nación. El complicado escenario internacional y nacional incidió en el resultado de la crisis lograda por la economía boliviana en los últimos años.

El desempeño de la economía mundial que sufrió el impacto de la crisis asiática en 1997-1998, la pérdida de dinamismo de las principales zonas económicas, la desaceleración de EE.UU., la persistente contracción de la economía Japonesa y el escaso crecimiento de la euro-zona caracterizaron a la economía entre 1997-2001 en la región, la devaluación del real en el Brasil y el peso en la Argentina tuvieron efectos negativos sobre el crecimiento económico del país. Para la gestión 2008 el PIB tendrá una tendencia con un crecimiento decreciente, por la crisis financiera que sufre los E.E.U.U. que afecta a nivel mundial, y la cancelación del ATPDE a nuestro país que afectará a las exportaciones manufactureras, textiles y las remesas de personas que viven en el exterior; otro factor son los precios de los minerales y del petróleo en el mercado internacional que tendrán la tendencia a bajar.

Dentro del análisis del PIB en el ámbito nacional, se ve el siguiente comportamiento en los últimos cinco años:

Gráfico N°: 3.1
Crecimiento del PIB en Bolivia



Fuente: Banco Central de Bolivia

Crecimiento Económico. La economía boliviana creció 2,51% en 2000, el 2001 decreció en 1,68% y en el 2002 ascendió en 2,49%, el 2003 creció en 2,71%, para el 2004 el porcentaje es de 4,17%, el incremento en el 2006 es el más alto con 4,80%, decreciendo en el 2007 en 4,56%; a pesar de haber sido afectada por el reducido dinamismo que tuvo la economía internacional y, en particular, por las crisis financieras y cambiarias ocurridas en países vecinos. Estas condiciones dificultaron el desenvolvimiento del comercio exterior y el flujo de inversión extranjera directa; la caída en los precios de varios productos de exportación hizo que los términos de intercambio se deterioren.

No obstante el comportamiento que se demuestra en la gráfica del constante crecimiento de otros años del PIB no muestra que las condiciones adversas fueron revertidas por el efecto positivo de la inversión extranjera directa que ingresó a actividades relacionadas con la exportación de gas natural y por el incremento que registraron las exportaciones de productos oleaginosos; asimismo, el crecimiento del PIB también recibió un impulso del repunte que experimentaron los sectores de transporte, comunicaciones y construcción. Las medidas de política económica emprendidas por el nuevo gobierno buscaron la reactivación del sistema económico en el corto plazo, mediante la creación de líneas de financiamiento para capital de operaciones y la concesión de incentivos adicionales, respecto de los aplicados en la gestión del gobierno anterior, para la reprogramación de deudas de empresas y la reducción de la mora bancaria.

A pesar de las disposiciones adoptadas fueron insuficientes para enfrentar la tendencia al estancamiento o recesión en el año 2006 o en sus últimas gestiones es decir, la capacidad de producción del país frente al control de la masa monetaria mediante bonos; otros factores son la especulación de precios de productos de primera necesidad y las autonomías en el ámbito político que están inmersas afectando a este comportamiento del PIB. Las actividades más importantes para este

comportamiento del PIB que sustenta a la economía se denotan la industria, la agropecuaria, el comercio, servicios privados y los de la administración pública, observándose en los últimos años el rápido crecimiento del sector de servicios como un mercado atractivo y la exportación de nuevos productos minerales y de la microempresas como muebles y otros. Este comportamiento del PIB será constante si en los próximos años los precios internacionales se conservan invariables en: minerales, petróleo y otros de exportación. La estabilidad y política de los países a donde se exporta tiene directa relación con nuestro PIB afectando de manera positiva o negativa.

Dentro del contexto departamental es importante hacer un análisis del comportamiento del PIB en los últimos años, el mismo que se detalla a continuación:

Cuadro N°: 3.2
Crecimiento del PIB EN Tarija
Expresado en Bs. X 1000

Años	PIB	Crecimiento %
1996	1453070	12,25%
1997	1848774	21,40%
1998	2173772	14,95%
1999	2297974	5,40%
2000	2463115	6,70%
2001	2612133	6,05%

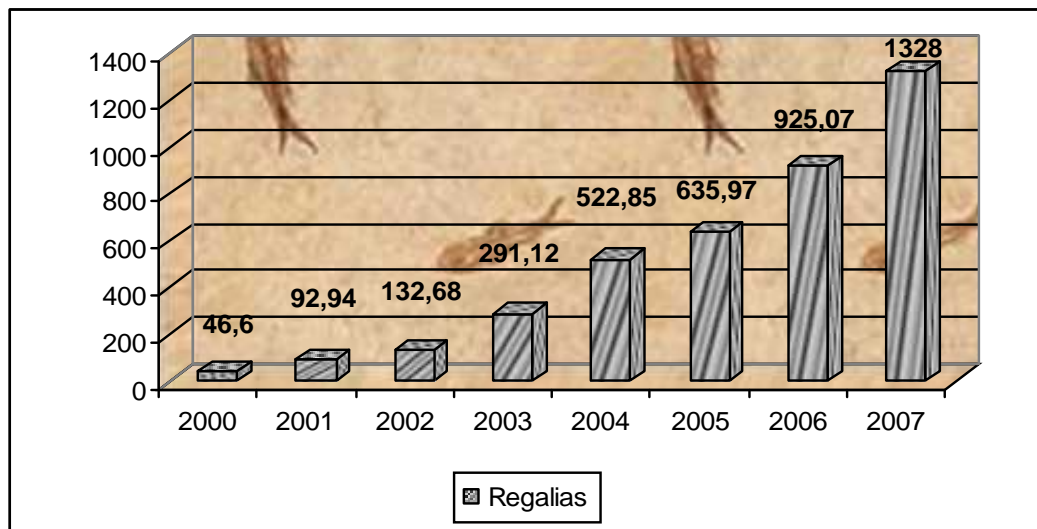
Fuente: INE, Elaboración Propia

Se puede observar que el crecimiento del PIB en Tarija está por encima del PIB nacional; esto se debe principalmente a las inversiones que hicieron las empresas petroleras en el Chaco tarijeño para descubrir nuevas reservas de gas y petróleo, principalmente en los años 1997 y 1998 que crecen en 21,4 y 14,95 por ciento. Así

también hay que rescatar la construcción del gasoducto para la exportación de gas desde Yacuiba al Brasil.

La exportación del gas al Brasil y Argentina hizo que se incrementaran las regalías para el departamento y esto está trayendo como consecuencia, nuevas inversiones, como la construcción de carreteras; inversiones en el área social, como en las necesidades básicas de la población aunque no lo suficiente. Es menester analizar las regalías del departamento de Tarija que a continuación se presenta.

Gráfico N°: 3.2
Regalías del Departamento de Tarija (mills. Bs.)



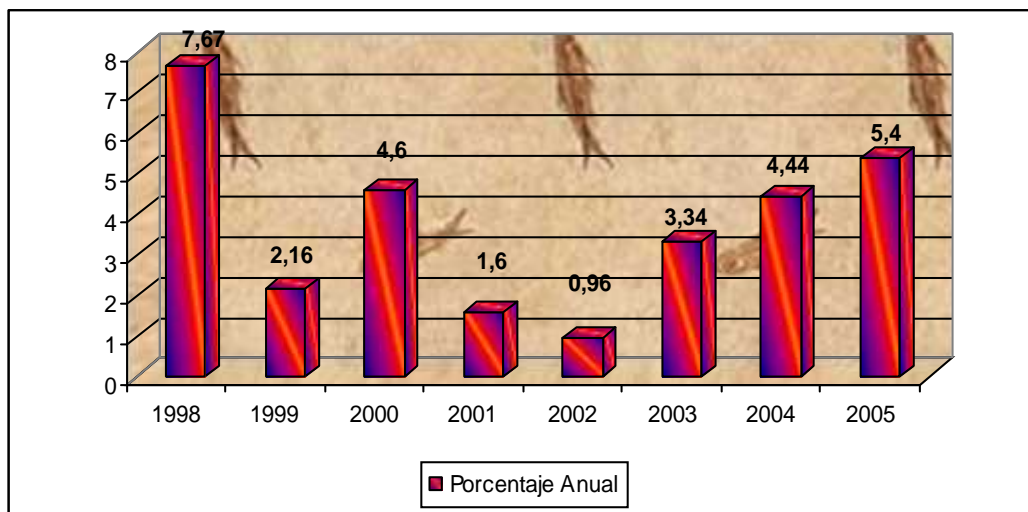
Fuente: INE, Elaboración Propia

Se demuestra un crecimiento constante en las diferentes gestiones según el gráfico incrementando la masa monetaria en el departamento de Tarija, que beneficia en el desarrollo económico social, por ser el mayor productor de petróleo en el país y las regalías tiene relación directa con los precios en el mercado internacional que afecta de forma positiva o negativa para el desarrollo del departamento.

Se analizará un importante indicador del comportamiento de la inflación en este entorno general en el siguiente gráfico:

Gráfico N°: 3.3

Promedio anual del índice de precios al consumidor por año (1998=100)



Fuente: INE, Elaboración Propia

La escasa demanda agregada interna fue el factor que más influyó en la baja inflación anual; adicionalmente, el congelamiento o subvenciones de los precios de los hidrocarburos, vigente por el gobierno, para evitar el mayor deterioro de los ingresos de la población, permite observar un mayor control en la inflación por parte del Estado, ya que el gobierno departamental, de alguna manera, aporta a no ejecutar el presupuesto asignado invirtiendo en áreas productivas incrementando la masa monetaria y la especulación de precios, manejados por intereses políticos.

Y por último se analizará las reservas internacionales que tiene el país para hacer frente a cualquier desastre natural, económico, etc., que a continuación se presenta.

Gráfico N°: 3.4

Reservas netas internacionales del sistema bancario (miles de dólares)



Fuente: INE, Elaboración Propia

Se muestra un importante comportamiento creciente de reservas netas desde las gestiones del 2000 hasta 2007 años, esto es positivo y quiere decir que el país está mejor preparado que otros años para hacer frente a desastres naturales, económicos así como guerras para velar por la estabilidad del país.

3.4. El entorno político-legal

En lo político, el gobierno ha diseñado en su plan gubernamental (plan Bolivia) tres pilares básicos: la reactivación de la demanda agregada y generación de empleos, la reactivación del aparato productivo y la implementación de la estrategia productiva del agro.

El primero, incluye la ejecución de obras de infraestructura vial, electricidad rural, conexión gas domiciliario, construcción de viviendas populares y programas de riego. El segundo, está orientado a la aplicación de mecanismos para el saneamiento de las empresas a través del fondo de reestructuración financiera. El tercer pilar comprende el crédito rural, educación, salud, desarrollo tecnológico agropecuario, mejoramiento de caminos tróncales y vecinales y riegos.

Las elecciones realizadas en julio de 2002, dieron como resultado la incorporación en el parlamento nacional de una importante representación política de colectividades indígenas y campesinas, que se constituyeron en la principal fuerza de la oposición.

Este hecho posibilita la canalización en el sistema institucional de demandas y reivindicaciones de amplios sectores de la población urbana y rural, así como su participación en las principales decisiones públicas; su concreción contribuirá al fortalecimiento del sistema democrático del país. También afrentamos las autonomías de algunos departamentos que le da al país una nueva forma de coexistencia y la lucha por el IDH por parte del gobierno y las regiones productoras de petróleo.

Durante cinco administraciones gubernamentales consecutivas, en los veinte años últimos, se han logrado avances en la gobernabilidad democrática; no obstante, su afianzamiento requiere de reformas estatales que aún están pendientes o inconclusas: profundización de la descentralización administrativa y del sistema de participación popular; asimismo, reformas que deben llevarse a cabo en el sistema de justicia, de partidos políticos y de la Constitución. En el programa de gobierno actual, que regirá en el periodo 2002 – 2008, se afirma la necesidad de la realización de estas reformas autonómicas, que están orientadas a potenciar la capacidad de representación y participación ciudadana.

En torno a lo político-legal, amerita analizar otro índice relativo al buen desempeño, que es el de corrupción, la cual se registra una desventaja competitiva. Sin embargo, este índice registra igualmente componentes que requieren urgente atención como la confianza en el sistema político, el mal uso de donaciones y el desvío de fondos públicos⁷. Según publicación de nueva economía Bolivia ocupa el primer lugar de Latino América en términos de corrupción.

El 31 de Agosto de 2006 se realizó un ampliado en el que participaron el Secretario General de la Confederación de cada departamento y el Secretario General de todos los Sindicatos de Transporte legalmente establecidos del país y autoridades correspondientes del gobierno acordaron contribuir el impuesto de IVA IUE con un porcentaje de IVA 13% y IUE 3% (Que se ha detallado en el marco teórico).

Ley General de Transporte consta de diez capítulos y treinta artículos; es importante conocer su estructura y comprender su objetivo y alcance:

☞ Objetivo

☞ Estructura de la administración

☞ Normatividad sectorial

☞ Atribuciones institucionales

☐ Ministerio de Desarrollo Económico-Viceministerio de Transporte, Comunicación y Aeronáutica Civil.

☐ Superintendencia de Transportes

☐ Municipalidades

☞ Permisos, Licencias o Concesiones de Operación.

⁷ Alberto G. Torres, Nueva Economía; Año 2002, Pág. 13.

- ▣ Sanciones
- ▣ Necesidad Nacional
- ▣ Seguridad de los Usuarios
- ▣ Transporte Multimodal
- ▣ Disposiciones finales

Los objetivos de la ley son los siguientes:

Establece las normas básicas y generales a las que deben sujetarse el funcionamiento de los Servicios Públicos de Transporte por carretera, fluvial, ferroviarios, aéreo y las jurisdicciones, competencias y tuición que tiene el Ministerio de Desarrollo Económico como ente rector.

Alcance de la ley:

1. Esta norma faculta al Poder Ejecutivo mediante el Ministerio de Desarrollo Económico a formular y controlar las políticas de desarrollo para la Aeronáutica Civil.
2. El Ministerio de Desarrollo Económico a través del Viceministerio de Transporte, Comunicación y Aeronáutica Civil, otorga permisos, Licencias o concesiones de operación para la prestación de servicios de transporte público de pasajeros y carga, por otra carretera, fluvial, ferroviario y aéreo, sean éstos de carácter nacional o internacional.

De las sanciones :

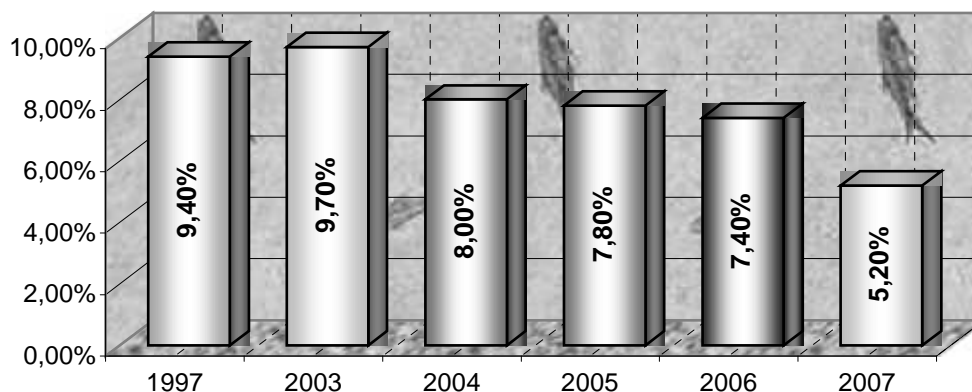
1. Las infracciones, transferencias, la cesión total o parcial y el alquiler a terceros de los permisos, licencias o concesiones; serán sancionados de acuerdo a la gravedad del caso desde la aplicación de multas pecuniarias o monetarias hasta la declaratoria de caducidad o retiro.
2. Esta ley faculta la suspensión o revocatoria del permiso, licencia o concesión de operación por la comisión de delitos comunes, relativos a la actividad del transporte.

3.5. El entorno socio-cultural

Es necesario conocer la realidad social y la cultura de nuestro país, de tal manera, que las acciones de la organización generen un efecto multiplicador positivo en la sociedad. Y uno de los aspectos que corresponde a esta variable es la integración social en Bolivia; una sociedad con fuertes rasgos de exclusión social y débil crecimiento económico se constituye en uno de los problemas relevantes para la convivencia en democracia y desarrollo económico, más aún si las tendencias de exclusión entre lo urbano y lo rural persisten hacia el futuro. En nuestro país existen varios tipos de exclusión:

La mayor parte del presupuesto de la nación es utilizado en la implementación de proyectos de desarrollo, servicios y la generación de riqueza en los departamentos que ocupan el centro del país, denominados eje central (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz) en desmedro del crecimiento de los demás departamentos. En cuanto al desempleo, se ve el siguiente comportamiento:

Gráfico N°: 3.5
Tasa de desempleo en Bolivia



Fuente: Ministerio de Hacienda. (e) estimado

El desempleo decreció de 9.40% en 1997 a 7.40% en 2006, sin embargo cayó a 5,20% en el 2007, de acuerdo con el Ministerio de Hacienda, producto de la implementación del Plan Nacional de Empleo de Emergencia (Plane), que creó entre enero y abril de 2002, 72 mil empleos. Esto se debe también al crecimiento de las microempresas en especial de las constructoras y al sector agrario con los incentivos y ayuda que recibe del gobierno para mejorar la producción nacional para hacer frente a nuevos retos internos controlar la inflación.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el desempleo llega al 21%; es decir de cada cinco personas una no tiene trabajo, especialmente jóvenes y mujeres; además es necesario mencionar que cada año, 50 mil personas se incorporan a la Población Económicamente Activa (PEA); por otro lado 69% de la (PEA) desarrolla sus actividades en el sector informal o en trabajos por cuenta propia. Si bien hubo avances alentadores en algunos indicadores sociales (disminución de la mortalidad infantil, menor analfabetismo, mayor esperanza de vida), el principal reto es seguir trabajando en la reducción de la pobreza, siendo la tarea inmediata la generación de fuentes de trabajo, pues el desempleo se ha duplicado, pasando del 4,4% a cerca del 10% en el quinquenio.

Cuadro N°: 3.3
Indicadores sociales de Bolivia

Años		1976	2006		2007		
<u>Pobreza %</u>		85,6	70,5		56,1		
<u>Años</u>		1997	2003	2004	2005	2006	2007
Mortalidad Infantil	Por 100 Vivos	66,5	64,6	62,6	60,5	55	51,2
Esperanza de Vida	Años	61,2	61,7	62,1	62,5	64,5	64,7
Analfabetismo	%	15,2	—	14,82	13,84	12,89	11,01

FUENTE: Ministerio de hacienda / INE, Elaboración propia. (e) estimado

Como demuestra la gráfica en los años 1976-2007 la pobreza bajó de 85%, a 56.1%. La mortalidad infantil en los años 1997-2007 bajó de 66,5 a 51.2 por cada cien vivos. La esperanza de vida para el 2007 es de 64.7 años. El analfabetismo para el 2007 es de 11,01%.

La escolaridad se incrementó en Bolivia durante la última década, pero al mismo tiempo se ahondó la brecha educacional entre las áreas urbana y rural. Datos del censo muestran que el periodo promedio de estudio de la población mayores de 19 años alcanza a 7,57 años en el 2007 frente a 4,37 años en 1992.

En 1992 la brecha de escolaridad entre ambas áreas geográficas era de 2,24 años, mientras que el último censo alcanza a 4,92 años como muestra el siguiente

Cuadro N°: 3.4
Promedio de años de estudio en Bolivia

Años	1992	2007
Bolivia	4,37%	7,57%
- Área Urbana	5,37%	9,33%
- Área Rural	3,05%	4,11%
Brecha Urbana/rural	2,24%	4,92%

Fuente: Nueva Economía, Elaboración propia

Otro de los parámetros de exclusión social se refleja en la tasa de crecimiento de la población que es del 2.8%, especialmente, por la alta mortalidad infantil debido al problema de la pobreza. Según el Banco Mundial, Bolivia es el país que tiene la peor distribución de América Latina, mientras la clase alta tiene ingresos tres veces superior al promedio de los países más industrializados; los sectores de bajos ingresos, particularmente los indígenas y campesinos, se hallan entre el grupo más pobre del mundo. Y la tasa anual de crecimiento a nivel nacional aumenta de 2,05% en el periodo de 1950 – 1976 a 2,11% en el periodo de 1976 – 1992. Este ritmo se aceleró en el periodo de 1992 – 2007 alcanzando un registro de 2,74%, según el siguiente cuadro:

Cuadro N°: 3.5
Población de Bolivia

Año	Total	Tasa de Crecimiento	Área Urbana	Área rural
1950	2.704.165	-----	708.568	1.995.597
1976	4.613.486	2,05%	1.925.840	2.687.646
1992	6.420.792	2,11%	3.694.846	2.725.946
2007	9.427.219	2,74%	5.165.882	4.261.337

Fuente: INE, Elaboración propia

De acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda (C.N.P.V.) en el año 2007 existía un total de 9.427.219 de habitantes; se establece a los departamentos de Santa Cruz, Cochabamba y Tarija, como los centros de mayor índice de inmigración; estos departamentos estarían incrementando anualmente su población. Por el contrario, las provincias de los departamentos de Potosí, Oruro, Chuquisaca y La Paz, estarían experimentando una pérdida de su población como consecuencia del cierre constante de los campamentos mineros y la extrema pobreza que viven esas regiones.

La Composición de la población Quechua 30%, Mestizos 32%, Aymará 25%, descendencia española 13%. Las Lenguas oficiales: español, quechua, aymará, tupi-guarani. Religión: católica 88%, protestantes (metodistas) y otras 12%.

La mayor parte de la población de Bolivia tiene un escaso nivel de formación de sus habitantes, debido a los bajos niveles de educación que se refleja en un elevado porcentaje de analfabetismo especialmente en los estratos sociales más bajos de la población que en su mayoría son quienes conforman las cooperativas como las clases sociales medias y bajas.

Dentro del sistema nacional de los inversionistas, para poder invertir, tiene que ver mucho las expectativas de los inversionistas acerca del futuro. La gran variabilidad de las expectativas hace que los inversionistas sean muy inestables como también la situación económica que está atravesando el país, lo que ocasiona, a su vez, inestabilidad del sistema capitalista; en consecuencia sería imperiosa la necesidad de que el Estado interviniera para corregir las distorsiones del mercado, generalmente desestabilidad por el comportamiento de las inversiones y la crisis económica del país.

3.6. El entorno tecnológico

La competitividad otorga una significativa ponderación a la tecnología como factor fundamental del crecimiento sostenido. La evidencia empírica de la última década sugiere que los países que han alcanzado un crecimiento económico alto, tienen aquellos que se establecieron en centros de innovación. Bolivia es un país con escasa innovación y transferencia tecnológica. El auge de la inversión extranjera directa tiene efectos limitados en la transferencia tecnológica debido a que se ha concentrado en la explotación de recursos naturales con una tecnología intensiva en capital.

Bolivia y sus reformas no han puesto énfasis en el área de la tecnología y microeconómica que permita mejorar la productividad y la competitividad de las empresas. Permanecen como desventajas. El limitado acceso al crédito, los elevados costos de importación, la escasa innovación y transferencia tecnológica.

Bolivia avanzó en tecnología en las telecomunicaciones durante el último período; en los servicios de Internet, teléfonos celulares, donde el acceso a personas e información y sencillo, y los productos o servicios que ofrecen las diferentes empresas y/o instituciones. Dentro del contexto de los avances cabe destacar los cables de fibra óptica y las redes telefónicas vía satélite que han reducido drásticamente los costos del teléfono. Los sistemas inalámbricos han hecho que el teléfono celular sea tan común como las computadoras.

3.7. El Entorno medio ambiental

El entorno medio ambiental en nuestro país está regulado por la ley del Medio Ambiente (Ley 133 del 27 de abril de 1992), que contempla seis reglamentos sobre la

gestión ambiental, prevención y control de calidad ambiental, contaminación atmosférica, hídrica, residuos sólidos y sustancias peligrosas. También existen organizaciones dedicadas al cuidado al medio ambiente, en el ámbito internacional, nacional y local. Por ejemplo PROMETA.

El reglamento que nos concierne se relaciona con la contaminación atmosférica. A continuación expondremos algunos aspectos importantes que contempla este reglamento:

1. Toda persona tiene derecho de disfrutar de un ambiente sano y agradable en el desarrollo y ejercicios de sus actividades, por lo que el Estado y la sociedad tiene el deber de mantener y/o lograr una calidad del aire tal que permita la vida y su desarrollo en forma óptima y saludable.
2. El cumplimiento del presente reglamento es obligación de toda persona natural o colectiva, pública o privada, que desarrolle actividades industriales, comerciales, agropecuarias, domésticas y otras que causen o pudieren causar contaminación atmosférica.
3. El cumplimiento del presente Reglamento no exime de obligaciones respecto a otras disposiciones legales, que no se opongan al mismo.

Referente a la inspección y vigilancia. El Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, las Prefecturas y los Gobiernos Municipales vigilarán y verificarán el ámbito de su competencia, el cumplimiento del presente Reglamento por parte de las fuentes emisoras, realizando para el efecto inspecciones coordinadas con los Organismos Sectoriales Competentes, con sujeción a las disposiciones del Título XI de la Ley, el Reglamento General de Gestión Ambiental y Reglamento de previsión y control ambiental.

3.8. El entorno ético

Las normas éticas de la sociedad y nuestro país tiene problemas en el tema de seguridad sea esta en el ámbito de empresa, organizaciones públicas, privadas y ciudadana; como ser en la defensa del consumidor tanto en servicios y productos debido al alteración y al constante contrabando de productos que afectan no solo a la población y las empresas, sino también en la generación de fuentes de trabajo y por ende a la economía de nuestro país.

En cuanto a las leyes como la del trabajo no es respetada en todo su contenido, caracterizándose constantemente por la explotación de trabajadores niños por las empresas y organizaciones que brindan un servicio y/o productos. En el sector publico se tiene numerosos problemas en el cumplimiento de la ley SAFCO.

La contaminación del medio ambiente es una característica y lucha por la gente rural y las empresas petroleras, madereras y mineras que ha afectado a nuestro ambiente natural que no cumple con la finalidad por la que fue promulgada.

Bolivia es considerada uno de los países que tiene muchos problemas tanto políticos (Relacionados con la aprobación de la nueva Constitución Política de Estado y autonomías regionales), jurídico, como de corrupción, calificado en el exterior entre los país de alto riesgo por la forma que se caracteriza en solucionar sus problemas políticos y demandas de la población rural con permanentes bloqueos afectando así al sistema económico, empresarial y los derechos de cada ciudadano. Componentes que requieren urgente atención de estado⁸.

⁸ Alberto G. Torres, Nueva Economía; Año 2002, Pág. 13.

4.1.- Introducción

Una organización tiene la visión de convertirse en líder, para ello deberá analizar las fuerzas del entorno particular, ya que este estudio nos permite obtener información para la toma de decisiones, establecer objetivos, formular estrategias, planes y programas que contribuyan al fortalecimiento y crecimiento de una determinada institución. Este análisis se encarga de reflejar las características del sector industrial en el que se desenvuelve las Empresas de Transportes. Se analizará los aspectos más importantes del sector del transporte.

4.2.-Tamaño del mercado

En base a la información derivada del organismo de Tránsito y la empresa Expreso del San Roque; se estima un tamaño de mercado de 17.500 Bs. por día en los diferentes tramos, lo que da un monto aproximado de 6.387.500 Bs. al año. De los 17.500 Bs. por día 7.500 Bs. se originan por ventas de pasajes al día y 10.000 Bs. de carga. Aclarando que estos montos no son exactos, sino promedios.

4.3.- Análisis de la oferta

Existen 19 empresas y un total de 215 buses en el mercado de transporte que ofertan sus servicios en la ciudad de Tarija, los buses tienen una capacidad promedio de 45 pasajeros.

En el siguiente cuadro se advierte las características de la oferta de servicios de cada empresa del mercado, que en la actualidad ofrecen:

Cuadro N°: 4.1
Oferta de las empresas de transporte
Ciudad de Tarija 2007

N°	Empresa	N° de Buses	Video	Radio	Seguro de flota	Seguro de vida	Seguro de Equipaje	Asientos Reclina.	Radio Comunica.	Refrig.	Aire Acondic.
1	San Lorenzo	25	25	25	25	25	25	25	24	10	5
2	Expreso Tarija	32	32	32	32	32	32	32	32	15	2
3	Expreso San Roque	22	22	22	22	22	22	22	22	10	2
4	Expreso Copa Moya	18	18	18	18	18	18	18	18	10	*
5	Expreso Yacuiba	7	2	7	7	7	7	7	7	*	*
6	T.T. Andes Bus	16	8	16	16	16	16	16	2	*	*
7	T.T. Emperador	11	4	11	11	11	11	11	2	*	*
8	T.T. Villa Imperial	5	1	5	5	5	5	5	*	*	*
9	T.T. San Jorge	7	4	7	7	7	7	7	*	*	*
10	T.T. Narvaez	18	18	18	18	18	18	18	18	18	4
11	Expreso del Sur	14	*	14	14	14	4	14	*	*	*
12	Flota el Chapaco	6	3	6	6	6	6	6	*	*	*
13	T. Gran Chaco	5	*	5	5	5	5	5	*	*	*
14	Expreso Bermejo	4	3	4	4	4	4	4	*	*	*
15	La Veloz del Sud	3	*	3	3	3	3	3	3	*	*
16	Tupiza Bus	3	1	3	3	3	3	3	1	*	*
17	Trans Juarez	5	1	5	5	5	5	5	1	*	*
18	Transporte Sama	10	5	6	10	10	10	8	8	2	2
19	Exp. Gran Chaco	4	*	4	4	4	4	4	*	*	*

Fuente: Organismo de Transito, Elaboración propia

En el cuadro se aprecia que en el mercado de transporte los servicios que ofertan son: video, radio, seguro de flota, seguro de vida, seguro de equipaje, asientos reclinables, radio comunicación, refrigerio y aire acondicionado.

Se puede observar, las empresas más grandes como Expreso Tarija, Expreso Yacuiba, Expreso de San Roque, Transporte San Lorenzo, Expreso Copa Moya, Trans Tours

Andes Bus y Trans Tours Narváez son las que ofertan más servicios en el mercado del transporte.

Con relación a la oferta de número de buses que cuenta cada una de las empresas, denotamos que la empresa Expreso Tarija está con 32 buses, luego está Transporte San Lorenzo con 25, seguido de Expreso del San Roque con 22, Expreso Copa Moya y Trans Tours con 18 buses, entre las más grandes empresas del mercado de oferta del transporte de pasajeros y carga de la ciudad de Tarija.

4.4.- Análisis de la demanda

Los datos que se presentan a continuación nos ayudarán a analizar la demanda. Según datos extraídos del INE del año 1999 al 2007.

Cuadro N°: 4.2
Flujo del transporte carretero interdepartamental
de pasajeros y carga en Tarija 1999-2007

Transporte	1999	2006	2007
Pasajeros	2,147,473	1,679,974	1,978,457
Salidas	1,125,274	894,652	987,729
Llegadas	1,022,199	785,295	990,728
Carga (toneladas)	599,311	387,314	475,564
Salidas (toneladas)	183,508	151,329	167,158
Llegadas (toneladas)	415,803	235,985	308,406

Fuente: INE

El flujo con relación al transporte de pasajeros en el año 1999-2006 de 2.147,473 disminuye a 1.679,974 y en el año 2007 incrementa a 1,978,457. Con relación a las salidas y llegadas de pasajeros tiene el mismo comportamiento, las salidas de pasajeros en el año 1999-2006 disminuyen de 1.125.274 a 894.652 y en el año 2006-

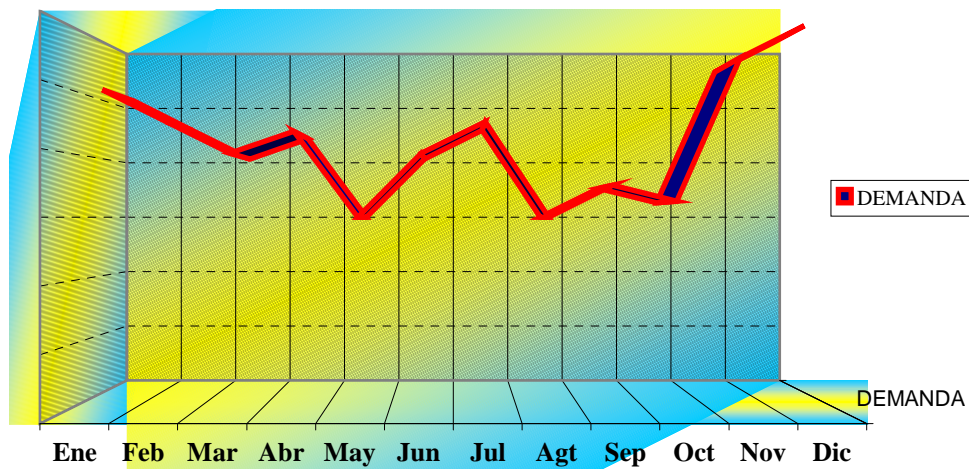
2007 existe un incremento de 894.652 a 987.729. Las llegadas de pasajeros en el año 1999-2006 disminuyen de 1.022.199 a 785.295 y se incrementa en el año 2006-2007 de 785.295 a 990.728 pasajeros.

Con relación del transporte de carga (toneladas) en el año 1999-2006 disminuye de 599.311 a 387.314 y en los años 2006-2007 incrementan de 387.314 a 475.564 toneladas. En el transporte de salidas de carga, entre los años 1999-2006 existe una disminución de 183.508 a 151.329, el año 2006-2007 se incrementa 151.329 a 167.158 en lo concerniente a las salidas de carga transportada entre los años 1999-2006 disminuye de 415.803 a 235.985, y en los años 2006-2007 incrementa de 235.985 a 308.406 de carga (toneladas) transportada.

Es importante analizar el comportamiento de la demanda del mercado de transporte de pasajeros y carga. A raíz de esta significación se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico N°: 4.1

Comportamiento de la demanda de transporte en la ciudad de Tarija 2007



Fuente: Registros de la empresa /Organismo de Transito, Elaboración propia

Analizando el comportamiento de la demanda, se puede advertir que los meses de mayor demanda son: enero, febrero, abril, julio, octubre, noviembre y diciembre, y los meses de menor demanda del servicio son: marzo, mayo, junio, agosto y septiembre. Podemos ver que la situación ha mejorado comparando con el año anterior, pero no con relación a otros años pasados; en la actualidad las empresas están sufriendo los impactos, que se reflejan claramente en sus utilidades y liquidaciones, frente a un mercado más competitivo, con clientes más exigentes, la crisis económica del país, y con un servicio no bien diferenciado en el mercado.

4.5.- Grado de madurez del sector

Los servicios que ofrecen las diferentes empresas del mercado de transporte de la ciudad de Tarija se encuentran calificados en un grado madurez, por su progresiva reducción de la tasa de crecimiento del sector, disminución de las utilidades por servicio comercializado en el mercado y el crecimiento de la competencia en el mercado. La madurez del servicio y la reducción en utilidades produce un incremento y agravamiento en la intensidad de competencia. Se hace más necesario elegir entre una de las estrategias genéricas para tratar de conseguir una ventaja competitiva que mejore o mantenga una posición e imagen de la empresa. El estado de madurez actual afecta de gran manera el comportamiento que tiene o caracteriza al consumidor en el mercado, asumiendo el papel como agente especulador y seleccionador de los diferentes servicios que tienen las empresas de transporte, afectando a las empresas directamente en sus utilidades e imagen y el mejoramiento de la calidad del servicio.

4.6.- Barreras de entradas

Los diversos acuerdos bilaterales y multilaterales en los que participa y participará el país, amplía las posibilidades de la aparición de nuevos competidores en todos los sectores; es decir, de alguna manera debilita las barreras de entrada del sector.

En el mercado de la ciudad de Tarija se tiene las siguientes barreras de entrada:

- ▶▶ Tener residencia mínima dos años en la ciudad de Tarija.
- ▶▶ Carnet de identidad y brevet profesional.
- ▶▶ Poseer el Seguro SOAT
- ▶▶ Carnet de propiedad
- ▶▶ Depositar una cuota de ingreso al Sindicato de 3.000 \$Us.
- ▶▶ El bus tiene que tener una capacidad mínima de 42 asientos.
- ▶▶ Disposiciones y reglamentaciones. Exigidas por el Viceministerio de Transporte, comunicación y Aeronáutica Civil, la Federación de transporte Nacional y Departamental, que pueden constituirse en barreras de entrada.

4.7.- Barreras de salida

Las barreras de salida son aquellas que impiden por una u otra causa que las entidades e instituciones abandonen el sector en el que están compitiendo. En este sentido las barreras que existen son las siguientes:

- ↳ Presentación de una carta de retiro dirigida al Sindicato de Buses “La Tablada”.

- ↪ Devolución de la cuota de ingreso al Sindicato de 3.000 \$Us.
- ↪ Presentación de una carta de retiro dirigida al gerente de la organización afiliado y accionistas propietarios.
- ↪ Devolución de monto del valor de la acción de socio propietario de la empresa.
- ↪ Disposiciones y reglamentaciones exigidas por el Viceministerio de Transporte, comunicación y Aeronáutica Civil, la Federación de transporte Nacional y Departamental, que pueden constituirse en barreras de salida.

4.8.- Innovación tecnológica

La innovación tecnológica en el sector es reducida. Las empresas en el medio cuentan con buses que datan de los años 70, 80 y algunos hasta el año 88, son maquinas que están en constante mantenimiento o reparación. Lo que sí se distingue son los nuevos modelos de las carrocerías. En el mercado actual no existe un bus construido en una industria automotriz de fábrica (moderno), debido al alto costo para beneficiarse de contar con estos buses en el mercado.

Todas las empresas construyen o reforman sus carrocerías en talleres de la ciudad de Tarija. Los procedimientos y tecnología son tradicionales, que no reúnen y no garantiza la construcción de los buses. El personal que reconstruye las carrocerías, se caracteriza por tener experiencia en el área de chapa, soldadura, pintura, y sus respectivos ayudantes, utilizando manuales de construcciones.

El material base, o la estructura del bus se compra en nuestro departamento y los respectivos accesorios de la Republica Argentina. En cuanto a los modelos son copiados de buses de industria Argentina y muy poco del Brasil porque los accesorios son más caros en la construcción, y los propietarios incurren de forma personal en

costos de transporte. En la actualidad los propietarios están incurriendo en mayores gasto de mantenimiento, el rápido deterioro de los buses y por ende el mal servicio al cliente a consecuencia del mal estado de las carreteras.

Las empresas más grandes utilizan la parte administrativa y venta del servicio, emplean como tecnología computadoras personales (una a dos) y la parte administrativa es más manual y rutinaria.

Los avances tecnológicos están afectando al mercado del servicio de transporte, dicho de mejor manera, a la imagen de las empresas, sus utilidades y el buen servicio al cliente. Las empresas se caracterizan por la limitación en la inversión en tecnología frente a un entorno cambiante, mercado competitivo y un cliente más exigente.

4.9.- Número de competidores y tamaños relativos

El número de competidores y sus tamaños con relación al número de buses en el mercado de la ciudad de Tarija incluyendo a la empresa expreso San Roque, se analiza en el siguiente cuadro.

Cuadro N°: 4.3

Números de competidores y sus tamaños según el número de buses en el mercado de la ciudad de Tarija

N°	Empresa	N° de Buses	N°	Empresa	N° de Buses
1	San Lorenzo	25	11	Expreso del Sur	14
2	Expreso Tarija	32	12	Flota el Chapaco	6
3	Expreso San Roque	22	13	T. Gran Chaco	5
4	Expreso Copa Moya	18	14	Expreso Bermejo	4
5	Expreso Yacuiba	7	15	La Veloz del Sud	3
6	T.T. Andes Bus	16	16	Tupiza Bus	3
7	T.T. Emperador	11	17	Trans Juarez	5
8	T.T. Villa Imperial	5	18	Transporte Sama	10
9	T.T. San Jorge	7	19	Exp. Gran Chaco	4
10	T.T. Narvaez	18			

Fuente: Organismo de Transito, Elaboración propia

El número de competidores actualmente en el mercado de la ciudad de Tarija, como demuestra el cuadro, está compuesto de 19 empresas y 215 buses. Los tamaños de cada empresa del mercado se analizará desde el punto de vista del número de buses con que cuenta cada empresa para ofertar el servicio de transporte. Como confirma el cuadro anterior, las empresas más grandes en el mercado de Tarija son: primero empresa Expreso Tarija, segundo Trans San Lorenzo, tercero Expreso San Roque, cuarto Trans Copa Moya y Trans Narvárez, quinto Trans Tours Andes Bus, estas empresas son las que tienen mayor número de rutas que las otras, turnos de salida y que son más competitivas en el mercado por su tamaño.

4.10.- Análisis de la competencia

Las organizaciones operan en un medio competitivo más que otros años, es decir, no actuando en forma aislada. Por lo tanto, dentro del entorno competitivo se encuentra un conjunto de organizaciones que compiten entre sí por lograr una posición exitosa. La competencia de Expreso San Roque A.S. está dada por organizaciones que tienen la misma naturaleza y estructura (competencia directa). En la ciudad de Tarija existen 19 competidores directos que disputan el mercado.

En consecuencia, se puede afirmar que el sector está estratificado, homogéneo y fragmentado más que años pasados; es decir, que ninguna organización tiene una importante participación de mercado (según la investigación de mercado).

4.10.1.- Rivalidad entre empresas que compiten

La tasa de crecimiento es menor comparándola con años anteriores, en tal caso a menor tasa de crecimiento mayor competencia se tiene en el mercado. El precio del servicio es otro factor, es negociable por las empresas, es decir; no existe un precio fijo en el mercado de transporte, esto ocasiona mayor rivalidad en el mercado. Los costos de mantenimiento son de la misma manera más altos actualmente por los beneficios en comparación a otros años y el deterioro de los buses, existiendo una rivalidad de crecimiento competitivo en el mercado para cubrir ciertos costos.

El grado de diferenciación de los servicios no es distinguido en el mercado por los clientes. Esto expone el comportamiento de los clientes a la falta o la insuficiente diferenciación en los servicios del mercado, lo cual genera mayor competencia o rivalidad. La característica del mercado con relación a las empresas más grandes tiende a renovar o reconstruir por año una o dos flotas dando una imagen a su empresa y por supuesto a la rivalidad entre las empresas.

El mercado se encuentra en un grado de concentración entre los competidores y sus buses, gran parte de las empresas que no cuentan con las condiciones para prestar un buen servicio, desde su infraestructura, sus buses y sobre todo en el personal en la estructura organizativa, se caracterizan por desarrollar una competencia empírica basada en ideologías y cursos de acción por los socios y dueños de los buses que ocupan cargos jerárquicos.

4.10.2.- Competencia potencial

El mercado de transporte está cambiando y la muestra de esto, son los problemas que enfrentan los mercados de nuestros países vecinos debido a que las empresas de transporte de pasajeros y carga se encuentran en un mercado más competitivo, más tecnológico, de mayor conocimientos y experiencias. Existe una competencia con los servicios sustitutos en los mercados de Argentina, Chile, Brasil y Perú. Las empresas extranjeras que están en la actualidad en los mercados de Chile, Argentina y Brasil, tienen convenios empresariales con perspectiva de expandirse a mercados de Perú, Bolivia y Ecuador y a otros países de Sudamérica. Bolivia es considerada por muchos empresarios y economistas como país estratégico de comercialización.

Argentina tiene la necesidad de incursionar en otros mercados, prueba de esto es que existen agencias de viajes en el mercado actual con convenios con algunas empresas de la ciudad de Tarija. Este fenómeno ocurrirá con los demás departamentos y países vecinos; teniendo como característica sus economías de escala, su experiencia y su tecnología, se convierte en competidores potenciales futuros.

En el ámbito nacional, existen empresas que cuentan con gran capacidad económica, y en la actualidad son más competitivas en los mercados de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Son empresas con gran experiencia, más grandes en su mercado,

capacidad financiera y en su calidad de servicio, empresas que se diferencian en el mercado nacional, ejemplo, Trans Copacabana. Se convierten en una amenaza para las empresas de la ciudad de Tarija.

4.10.3.- Competencia de productos sustitutos

La competencia se produce entre distintos sectores; entre los servicios sustitutos en el mercado de transporte podemos nombrar los taxis expresos, pequeños colectivos o furgonetas con capacidad de 10 a 20 pasajeros y los camiones de transporte.

Los taxis expresos brindan en el servicio de transporte mayor rapidez, y otras alternativas que no brinda los buses, pero sus precios son altos comparados con los que oferta las empresas de transporte. Los pequeños colectivos, brindan un servicio más rápido, con precios más bajos del taxi expreso y con menos comodidades. La competencia de los productos sustitutos no es amenaza porque los precios no están equilibrados y los servicios no brindan las mismas comodidades que las empresas de servicios de transporte de pasajeros y carga, teniendo en cuenta que la ciudad de Tarija es una ciudad más comercial y los clientes tienen la costumbre de viajar cuidando su carga. Comparando con los servicios sustitutos el servicio del bus es el más económico y cómodo.

4.10.4.- Poder negociador del estado

El estado es un agente muy influyente en el desempeño de este sector, en aspectos como carreteras, competidores ilegales e ilícitos y la ley general de transporte. El Estado tiene un gran poder negociador con el mercado de servicio de transporte pasajeros y carga. Entre estas dos partes actualmente, existen cada vez mayores desacuerdos en tarifas, precios de combustible, leyes e impuestos, el estado tiene el poder de mejorar las carreteras, los precios de peajes, combustibles, y políticas de apoyo al mercado de transporte de pasajeros y carga. Otorgando y controlando los lineamientos de desarrollo de servicio de transporte en el mercado.

4.10.5.- Poder negociador de los clientes

Debido a la concentración de los clientes y al número de empresas en el mercado, el poder negociador representa una fuerza importante, ya que gran parte los consumidores compra el servicio teniendo la inclinación de seleccionar los buses de cada empresa y el precio. Y ésta es mayor cuando no es notoria la diferenciación de los servicios en el mercado, el poder negociador es mucho mayor existiendo una lucha de precios de los servicios, esto hace que disminuyan y sobre todo el mejoramiento y el posicionamiento en la calidad de los servicios. El alto grado de concentración y maduración de los servicios también aporta al problema de negociación.

Al ser un mercado con las características anteriormente mencionadas, es fácil para el cliente cambiar de empresa, es decir; no existe un buen posicionamiento en la mente de los clientes. Este poder negociador de los clientes en el mercado actual corrobora a la problemática del actual mercado afectando a las empresas de transporte.

4.10.6.- Poder de negociación de proveedores

El poder negociador con proveedores afecta a las empresas, sobre todo en la renovación de sus carrocerías, cada socio que quiere renovar tiene que correr los gastos de transporte de accesorios comprados al contado en Argentina u otro país, no existiendo facilidades para tales accesorios y aumentando el costo de reconstrucción del bus. Existen proveedores de carrocerías en el país con varios planes de pagos, pero nos los modelos que necesita la empresa, en tamaño, comodidad y capacidad.

En la parte técnica o mecánica los asociados son afectados, las empresas no tienen convenios o contratos con casas de repuestos y talleres mecánicos, de ventas y reparaciones al crédito para sus socios, ya que cada socio realiza el mantenimiento con las casas de repuestos que existen en la ciudad y en diversos talleres mecánicos. Algunos socios de algunas empresas tienen su propio taller, cubriendo todos los gastos, costos e impuestos; también son afectados en la parte de repuestos.

Esto afecta a la empresa en la calidad del servicio que brinda al mercado de transporte, puesto que muchos socios se ven en la necesidad de trabajar mecánicamente con los mismos repuestos realizando algunos detalles, el cual no se cambia o compra algunos repuestos no garantizados. Los demás proveedores de accesorios de escritorio, son de empresas de Santa Cruz y La Paz. Y los proveedores de seguros exigidos para el servicio de transporte se realizan con empresas aseguradoras que funcionan en la ciudad de Tarija.

5.1.- Introducción

Luego de haber realizado un análisis del entorno general y particular es preciso efectuar un estudio interno, es decir, analizar las diferentes áreas que conforman la empresa de transporte Expreso San Roque A.S., de tal manera que se pueda conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

5.2.- Análisis de la situación interna de la empresa

5.2.1.- Antecedentes

La empresa de transporte Expreso San Roque A.S., se funda en el año 1997 a iniciativa de socios propietarios, tiene fines de lucro; esta organización se mantiene hasta la fecha con dieciséis socios, cinco son propietarios y once no propietarios; la organización está afiliada al Sindicato de Transporte de Pasajeros Interprovincial de Buses “La Tablada”, el mismo que está afiliado a la Federación Departamental del Autotransporte “15 de Abril” y la Confederación Nacional de Chóferes de Bolivia. La empresa es dueña y propietaria de un terreno de media hectárea, fue una de las primeras empresas en invertir en beneficio de sus socios.

Los servicios que ofrece esta organización son: servicio de transporte de pasajeros, carga, encomiendas y giro de dinero, en el ámbito regional y en los departamentos más importantes. La empresa funciona en la terminal de buses, cuenta con una oficina de atención al cliente para la venta de boletos, otra oficina para la recepción y entrega de carga, encomiendas y giros; asimismo cuenta con oficinas en cada una de las regiones en las que presta sus servicios. Actualmente esta empresa está brindando

sus servicios en: Yacuiba, Bermejo, Camiri, Villamontes y a nivel departamental a La Paz, Oruro, Potosí, Santa Cruz y Cochabamba.

5.2.2.- Misión y visión de la empresa Expreso San Roque

Como se sabe uno de los pilares fundamentales en la dirección de una organización es la definición tanto de la visión como de su misión, las cuales constituyen la razón de ser (el alma) de una institución y sobre la cual se encuentran orientadas las políticas, estrategias y objetivos de la misma.

En lo que se refiere a la misión ésta guía los objetivos y estrategias que permiten consolidar a la organización e identificar en qué negocio se encuentra, la organización no cuenta con una misión establecida por escrito, pero sí de forma empírica. Es la siguiente:

- ↳ Prestar un buen servicio de transporte de pasajeros de carga, encomienda y giros

La declaración de la visión involucra una relación con los clientes, se tiene que tomar en cuenta las necesidades y deseos de los clientes, y al no contar con una misión formalmente establecida, hace que la misma no esté ofreciendo de la mejor manera el servicio.

Visión

Con relación a la visión, que traza hacia el futuro lo que será la empresa, la organización cuenta con una empírica y no adecuadamente establecida, que es:

↳ Ser la empresa más grande en el mercado de Tarija

En primer lugar se menciona que al no definirse y establecida la visión y misión de manera formal en la organización, las mismas no tienen validez para la empresa, debido a que el resto del personal no tiene conocimiento ni forma parte de ellas, de modo que éstos sean parte y dirijan y guíen todos sus recursos y esfuerzos posibles por alcanzar el desarrollo y el cumplimiento de la misma.

En segundo lugar, el no encontrarse establecidas y reconocidas por el recurso humano de la empresa, hace que exista una confusión en el planteamiento de objetivos, establecimiento de políticas y estrategias que estén enfocadas al logro de la visión y misión de la empresa.

Por tanto, se menciona que es necesaria la formulación de un plan estratégico que declare, de forma clara la visión y misión a futuro de EXPRESO SAN ROQUE A.S., y basándose en ellas se oriente y definan estrategias o cursos de acción que se deban seguir para el logro de los objetivos planeados por la gerencia.

5.2.3.- Objetivos

En cuanto a los objetivos de la organización, que es fundamental para el desarrollo de la misma, en entrevista el gerente administrador Alipio Tarifa Farfán nos da a conocer que se tiene formalmente establecidos, los siguientes objetivos:

↳ A corto plazo, brindar un buen servicio para satisfacer a los diferentes clientes.

↳ A largo plazo, ampliar el número de rutas a otros departamentos

Estos objetivos son sólo conocidos por los socios o dueños de los buses y no por sus empleados desenvolviéndose éstos de forma rutinaria, no son dados a conocer por el gerente o administrador. Esto causa que el personal de la organización no contribuya al buen desarrollo de la empresa en su mercado para ser más competitiva.

5.2.4.- Políticas de la empresa

Las políticas son un aspecto muy importante porque son las que guían y ordenan las acciones de la empresa. De una manera general, la política de la organización es tratar de prestar un buen servicio a sus clientes. La empresa no tiene por escrito esta política, ni las da a conocer a los trabajadores, de manera que los chóferes y el personal no contribuyen con esta política, brindando mejor servicio a los clientes, y haciendo que los mismos prefieran utilizar otra empresa de transporte. Esta política es dada a conocer por algunos dueños de buses, pero debería ser conocida por todos los empleados de la organización de forma que contribuyan al desarrollo de la misma, para convertirse en una de las primeras empresa del departamento.

5.2.5.- Estrategia actual de la empresa

No existen estrategias claramente establecidas y formalmente planificadas, por ser una empresa nueva en el mercado. Pero sí cuenta con su estrategia empíricamente desarrollada. Reconstruyendo unas dos flotas por año y brindar un buen servicio.

La organización busca mantener y acrecentar su cuota de mercado en el mercado y la importante imagen que tiene a través de la satisfacción del cliente, preocupándose que sus buses estén presentables y atractivos a la mirada al cliente, modernizando uno o dos buses al año. Compiten con los precios similares a los de la competencia,

efectúan publicidad pasiva, ofrecen un trato cordial a los clientes pero no se capacita debidamente a sus empleados. Tienen servicios ofrecidos a sus clientes como: TV, gaseosas y café, pero el problema es que no están bien implantados y no hay control del cumplimiento y sanción.

EXPRESO SAN ROQUE A.S. para difundir sus servicios, emplea la publicidad y las relaciones públicas directas con los clientes; los medios que utiliza son la televisión, radio y letreros.

5.2.6.- Sistema de información

Se realizó un análisis de la información actual, tomando como base la oficina central que se encuentra en la ciudad de Tarija. Como instrumento de información la empresa maneja los siguientes documentos y planillas:

- ✓ Boleto
- ✓ Planilla y lista de pasajeros
- ✓ Formulario de envío de carga, encomienda
- ✓ Recibo de giro de dinero

Estos documentos son apuntados o llenados por el administrador de la empresa, el cual entrega al conductor la planilla de pasajeros, la lista de pasajeros; la recaudación del dinero se entrega al dueño del bus.

En lo que se refiere a carga, encomienda y giros, se hace llenando un solo formulario, en el cual se identifica todas las oficinas que tiene la empresa, fecha de recepción, remitente, consignatario, número de bulto, contenido, peso total; el total del dinero, que va adjunto en dos copias, una para el conductor y otra para la empresa.

En cuanto a las oficinas que se encuentran en cada una de las regiones donde se presta el servicio, reciben el mismo tratamiento tanto para la venta de boletos, carga, encomienda y giro de dinero, pero en este caso la responsable de la oficina regional es la encargada de cancelar el dinero de todos los servicios.

5.3.- Análisis económico y financiero de la organización

5.3.1.- Análisis de ventas

El análisis de las ventas permitirá establecer y examinar la parte financiera de la empresa. El siguiente cuadro muestra el comportamiento de las ventas de la empresa Expreso San Roque en el año 2007. Es importante aclarar que de los montos que representan las ventas, 12% corresponde a la empresa de cada liquidación por viaje.

Cuadro N°: 5.1
Ventas de la empresa EXPRESO SAN ROQUE
Del mes de Enero-Septiembre del año 2007

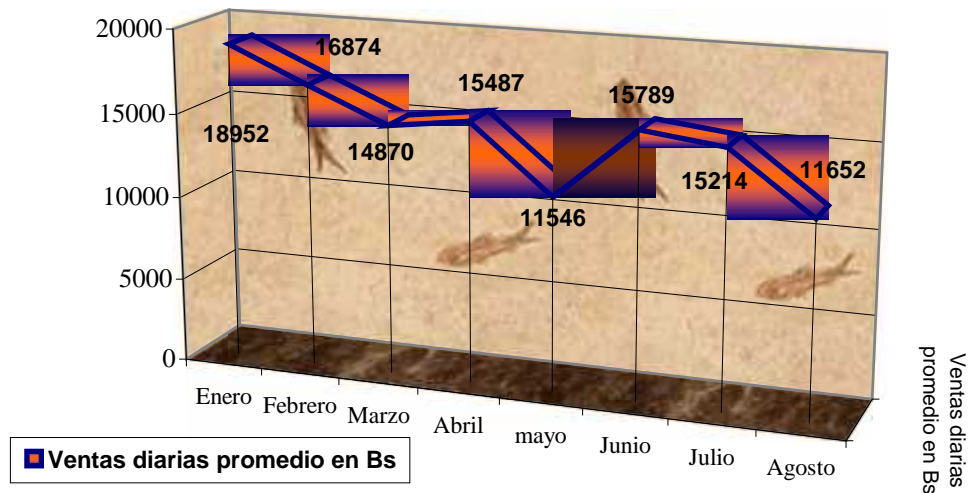
Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
La Paz	17456	12056	10512	9120	7952	9145	No disp.	No disp.	No disp.
Yacuiba	8956	6877	5420	5416	5249	5611	No disp.	No disp.	No disp.
Bermejo	7232	5652	6541	6478	7982	5874	No disp.	No disp.	No disp.
Santa Cruz	15987	9787	8987	10457	8911	9025	No disp.	No disp.	No disp.
Cochabamba	12985	9878	5487	8975	7025	8975	No disp.	No disp.	No disp.
Total ventas	62616	44250	36947	40446	37119	38630	36421	40256	37822
Egresos	57652	41056	38945	39564	37982	35970	35145	42581	35874
Total	4964	3194	-1998	882	-863	2660	1276	-2325	1948

Fuente: Registro de la empresa, elaboración propia

El cuadro muestra los ingresos que recibe la oficina en Tarija por el concepto del 12% sobre el nivel de ventas en las diferentes rutas; estos datos se obtuvieron de los archivos de la empresa.

A continuación se examinará las ventas de pasajes en la ciudad de Tarija. El siguiente cuadro muestra las ventas promedio de pasajes vendidos.

Gráfico N°: 5.1
Comportamiento de ventas promedio
mes de Enero-Agosto 2007



Fuente: Organismo de Transito, Elaboración propia

Como podemos ver en la Gráfica, las ventas a comienzo de año siempre se incrementan por la temporada de vacaciones y por el comercio que se realiza en ese mes por las fiestas por ejemplo, del carnaval. Disminuyen en el mes da marzo cuando todos retornan a sus actividades habituales y desciende el movimiento comercial. En el mes de julio y junio vuelve a incrementarse por las vacaciones invernales y el comercio vuelve a incrementarse hasta fines de diciembre.

Es importante aclarar que 12% de ventas diarias le corresponde a la empresa y 10% a los cinco socios propietarios; el porcentaje restante es la ganancia que adquiere el dueño del bus, el cual cubre todos los gastos sueldos y salarios, papeles de oficina, accesorios, seguros; es decir, los gastos de operación y otros como ayuda a eventos sociales.

5.3.2.- Análisis de la estructura de costos

La empresa EXPRESO SAN ROQUE está formada por cinco socios propietarios y once socios no propietarios, cada una de estas dieciséis personas son propietarias de uno a tres buses que ofrecen sus servicios en las diferentes rutas ya mencionadas anteriormente.

De los ingresos que obtiene cada uno de estos socios en cada viaje que se realiza, tanto en el servicio de pasajeros, carga y giros, 12% irá a incrementar el activo circulante de la empresa; en el caso de los cinco socios propietarios será 10% que cubren los costos operativos, administrativos y expansión de servicios. A continuación mostramos con detalle de los costos fijos y variables, proporcionados por los socios, que incurren en un viaje o servicio de transporte a la ciudad de La Paz.

Cuadro N°: 5.2
Costos incurridos para brindar el servicio de transporte año 2007

Costos	
✓ Diesel: 2.781 Bs. en recorrer el tramo Tarija- La Paz y La Paz- Tarija	✓ Cambio de aceite: 568 al mes; 47 Bs. por viaje
✓ Viáticos: 300 Bs. por viaje	✓ Tránsito: 25 por viaje
✓ Lavandería: 35 por viaje	✓ Servicio Nacional de Caminos: Peaje de ruta 459 Bs.
✓ Caramelos: 3 Bs. por viaje	✓ SOAT: 390 \$us anuales; 32.5 mensual
Otros Costos, mes de julio del 2007	
✓ Sueldos: 8.550 Bs.	✓ Trabajos de sección carga: 240 Bs.

✓ Publicidad: 864 Bs.	✓ Refrigerios del personal: 36 Bs.
✓ Material de escritorio: 652 Bs.	✓ Alquiler: 2.587 Bs.
✓ Coseett: 512.4 Bs.	✓ Anticipos de sueldos: 1.458 Bs.
✓ ENTEL fax: 19 Bs.	✓ Recibo caja nacional de salud. 45.6 Bs.
✓ Mantenimiento de equipo: 351 Bs.	✓ Planillas AFPs: 351.38 Bs.
✓ Servicios eléctricos: 220 Bs.	✓ Vasos desechables: 2 Bs. por viaje

Fuente: Registros y facturas de la empresa, Elaboración propia

Los costos variables, como describe el cuadro, están relacionados con el mantenimiento y la utilización de otros servicios necesarios para brindar los servicios de la empresa; estos pueden ser muy variables de un día a otro. Los costos fijos están relacionados con el gasto incurrido en sueldos y salarios y otros obligatorios como ejemplo el peaje de ruta.

El anterior detalle de costos del mes de julio del 2007, representa una muestra de los costos que tiene que cubrir la empresa con los ingresos del 12% y 10%, que se adquiere de las liquidaciones de cada viaje realizado.

5.3.3.- Análisis del punto de equilibrio

Examinaremos el punto de equilibrio utilizando datos que se originan en un viaje o servicio realizado Tarija-La Paz y La Paz-Tarija los cuales se expresan en el siguiente cuadro.

Cuadro N°: 5.3
Datos para análisis del punto de equilibrio

Datos:	
Precio del pasaje:	100 Bs.
Menos descuento:	12%
Precio menos descuento:	88 Bs.
Costo fijo total por viaje (aprox.):	3121 Bs.
Costo variable unitario:	100/60 pasajes = 1,6667
Pasajeros promedio por viaje:	60 pasajeros
Impuesto IVA y I.U. (13% Y 3%)	73.92 Bs.

Fórmula:

$$Pe = \frac{\text{CostoFijoTotal}}{\text{Precio} - \text{CostoVariableUnitario}} = \frac{3121}{(73.92 - 1.6667)} = 43,195 \cong 43 \text{ pasajeros}$$

Los socios, vendiendo 43 boletos por el servicio de transporte de personas, cubren sus costos. Considerando el promedio de 60 pasajeros, daría una ganancia promedio de 17 pasajes como ingreso y multiplicado por el precio menos el porcentaje descontado que es 73.92 Bs. quedaría como ganancia 1256.64 Bs. aclarando que sólo es por servicio de pasajes y no de carga, encomienda, giros y pasajes intermediarios (pasajes vendidos sin boletos en el camino).

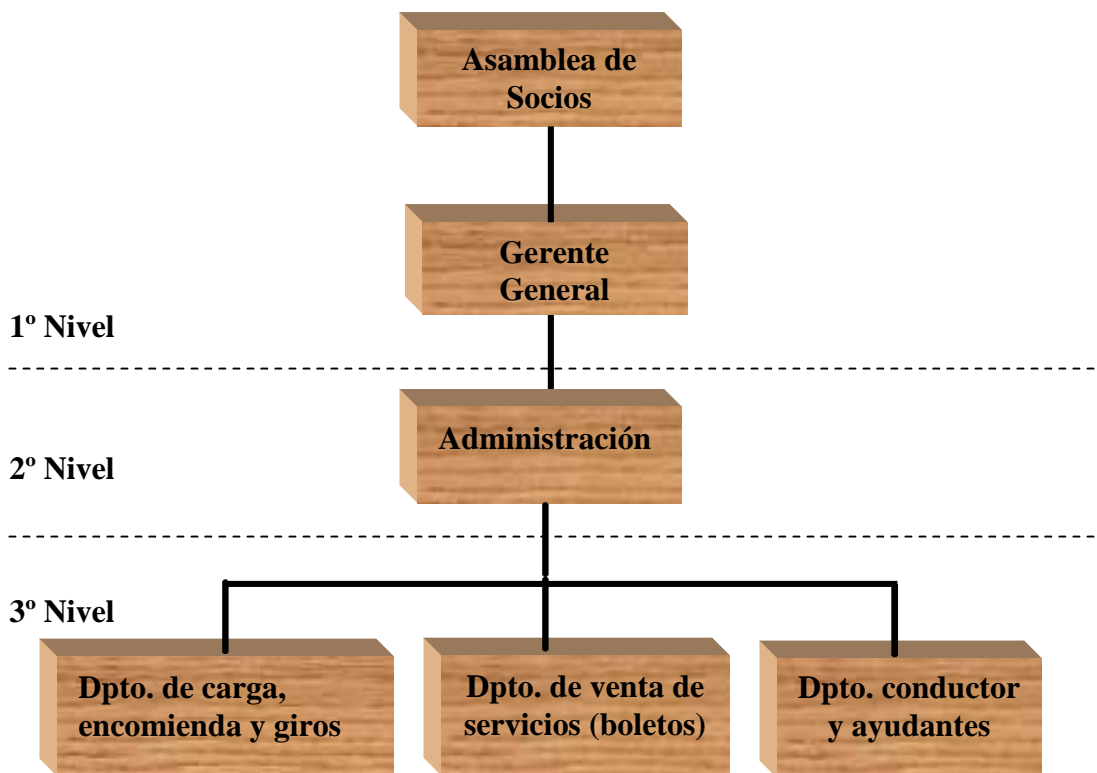
5.4.- Análisis de la estructura de la organización

Para reconocer los niveles jerárquicos que existen dentro de la organización, se formalizó una entrevista directa con la gerencia. En el organigrama implícito, según la jerarquía, y de acuerdo a la entrevista, se puede observar que existe: un primer nivel estratégico, segundo nivel intermedio y tercer nivel operativo. Los cargos que corresponden a cada nivel jerárquico son:

- ↪ 1° Nivel – Asamblea de Socios y Gerente general
- ↪ 2° Nivel – Administrador Regional
- ↪ 3° Nivel – Dpto. de carga, encomienda y giros, Dpto. de venta de servicios, Conductor y ayudante.

Sobre la base de lo anteriormente señalado podemos elaborar el actual.

Gráfico N°: 5.2
Organigrama diagnosticado de la empresa
EXPRESO SAN ROQUE



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayor autoridad es la Asamblea de Socios que está conformada por los dueños de la empresa; a continuación está el Gerente General que ejecuta las decisiones de los dueños y las acciones propias de la empresa en su mercado de servicio, el Gerente es un socio representativo mayoritario de la empresa. El administrador es el autorizado y responsable de la venta de boletos, y recepción y entrega de la carga, encomienda y giros de dinero. Los conductores y ayudantes están directamente a cargo del administrador y de cada uno de los dueños de los buses.

La empresa tiene cinco socios propietarios, de los que se elige al gerente en votación o acuerdos internos. El administrador es egresado contador con experiencia de trabajo en otras empresas del mercado, está encargado del marketing, reclamos de los clientes, liquidaciones de viajes, pagos de servicios de la empresa como alquiler, energía eléctrica, servicio de teléfono, sueldos y salarios.

5.4.1.-Toma de decisiones

La toma de decisiones en la empresa EXPRESO SAN ROQUE, está totalmente centralizada en el 1º nivel y la responsabilidad recae directamente sobre la Asamblea de Socios y el Gerente General.

En el 2º nivel se encuentra el administrador el cual tiene la responsabilidad de controlar y ejecutar el cumplimiento de las disposiciones emanadas del Gerente General, las decisiones tomadas por este nivel son muy limitadas.

El 3º nivel está conformado por los encargados del Dpto. de venta de los servicios, venta de boletos; el Dpto. carga, encomienda y giros de dinero, responsable de la entrega y trasbordo de los servicios mencionados; en cuanto a los conductores y sus

respectivos ayudantes, éstos son responsables del buen servicio y las decisiones tomadas por la empresa.

5.4.2.- Estructura del personal y salarial

La estructura del personal y salarial que tiene la empresa EXPRESO SAN ROQUE se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N°: 5.4
Estructura del personal y salarial
EXPRESO SAN ROQUE 2007

PERSONAL	PERSONAL	FORMACIÓN	SUELDOS
Gerente General	1	Chofer (socio)	2.200 Bs.
Administrador	1	Contador	1.800 Bs.
<u>Dpto. venta de boletos</u>	2	Bachiller	600 Bs.
<u>Dpto. de carga, encomienda y giros:</u>			
Registro y control	1	Bachiller	850 Bs.
Manipuleo	1	Bachiller	700 Bs.
Descargue y cargado	3	Ninguno	600 Bs.
TOTAL	9		8.550 Bs.

Fuente: Registros de la empresa, Elaboración propia

Respecto a los salarios el gerente tiene un salario de 2.200 Bs., el administrador tiene un salario de 1.800 Bs., las dos personas encargadas de la venta de boletos cada una tiene un sueldo de 600 Bs.; por último en el departamento de carga, encomienda y giros, la persona encargada del registro y control se beneficia con un sueldo de 850 Bs., y la persona encargada del manipuleo tiene un sueldo de 700 Bs.; y las tres personas encargadas del descargue y cargado de bultos cada uno tiene un sueldo de 600 Bs.

5.4.3.- Análisis cultural de la organización

Analizando las entrevistas con el gerente de la empresa, manifiesta que no se realiza capacitación y actualización de conocimientos; la empresa no se beneficia con una selección y admisión de sus recursos humanos, no posee un adecuado control de recursos humanos a través de políticas adecuadas que permitan optimizar y mejorar sus servicios, no existe una rotación del personal, no dispone de sistema de incentivos para el personal, toda estas dificultades afrontan desde su fundación, pero cuenta con el recurso humano de amplia experiencia en el mercado del servicio del transporte que trabaja en diferentes empresas del mercado.

Dentro del análisis del ambiente interno del personal se puede ver que existe un ambiente agradable de mutuo respeto y cooperación entre el personal de la empresa. También se observa y denota que existen hábitos como llegar a sus puestos de trabajo faltando 15 a 10 minutos para organizar y brindar un buen servicio. Por otra parte se puede mencionar que se respeta los feriados nacionales y departamentales del año calendario de trabajo y para el aniversario de la empresa se realiza un agasajo a sus asociados. En la parte social organizacional, la empresa no tiene actividades para crear un buen ambiente social entre socios y el personal de la organización.

5.5.- Análisis de los servicios

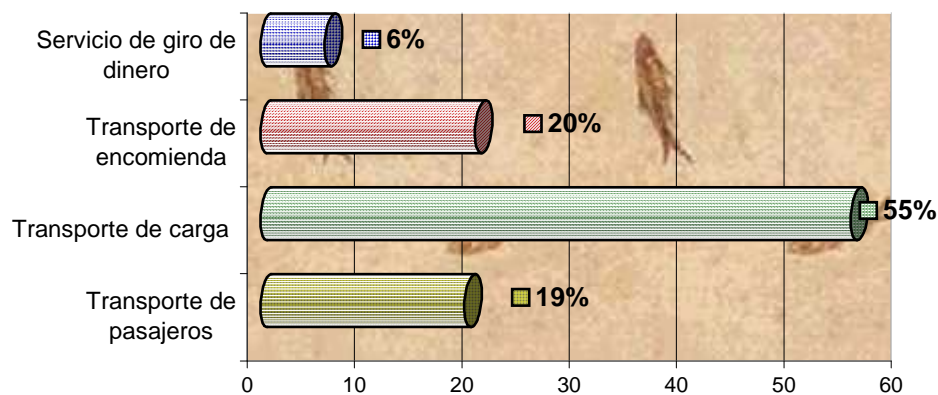
Para el análisis de los servicios, es de gran importancia saber cuáles son los problemas que enfrenta la empresa y analizar alternativas para dar un buen servicio al cliente del mercado. Los servicios que ofrece en la actualidad son los siguientes:

↳ Servicio de encomienda

- ↪ Servicio de giro de dinero
- ↪ Servicio de carga
- ↪ Y servicio de transporte de pasajeros

Los servicios que más utilidades y beneficios proporcionan a la empresa son: en primer lugar, carga y encomiendas, segundo, transporte de pasajeros¹, ambos se convierten en servicios estrellas y potenciales del mercado para la empresa, cómo se muestra en la siguiente grafica:

Gráfico N°: 5.3
Análisis de los servicios 2007



Fuente: Elaboración propia

Otros servicios adicionales que brindan:

¹ Registros de la empresa EXPRESO SAN ROQUE

Seguro de flota	Servicio de video	Música ambiental	Asientos reclinables
Bus cama	Refrigerio	Radio comunicación	Aire acondicionado
Conexión con otras empresas		Seguro de equipajes	

Los servicios adicionales que más problemas enfrenta la empresa, en términos de reclamos por los clientes según la entrevista son: 1° servicio de video, 2° seguro de equipaje en caso de pérdida, 3° refrigerio, 4° mejoramiento de los asientos, 5° aire acondicionado.

Los destinos de los servicios con el transcurso del tiempo fueron aumentando; en el presente tiene los siguientes:

- La Paz ● Potosí ● Oruro ● Cochabamba ● Santa Cruz
- Bermejo ● Yacuiba ● Camiri ● Villamontes ● Entre Ríos

Con relación a las rutas o trayectorias más importantes están: 1° La Paz, 2° Santa Cruz, 3° Cochabamba, 4° Yacuiba y Bermejo.

Los precios y horarios de los destinos se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro N°: 5.5
Precios y horarios de los destinos año 2007

ORIGEN	DESTINO	TARIFA OFICIAL	DÍAS	HORARIOS
Tarija	La Paz	\$b 100,0	Todos los días	07:00 AM y 17:00 PM
Tarija	Oruro	\$b 90,0	Todos los días	07:00 AM y 17:00 PM
Tarija	Potosí	\$b 70,0	Todos los días	07:00 AM y 17:00 PM
Tarija	Santa Cruz	\$b 80,0	Lunes, jueves y sábados	07:00 AM y 17:00 PM
Tarija	Yacuiba	\$b 40,0	Todos los días	07:00 AM y 17:00 PM
Tarija	Bermejo	\$b 35,0	Todos los días	07:00 AM y 17:00 PM
Tarija	Camiri	\$b 45,0	Lunes y jueves	07:00 AM y 17:00 PM
Tarija	Villamontes	\$b 50,0	Lunes y viernes	07:00 AM y 17:00 PM
Tarija	Cochabamba	\$b 100,0	Sábados y jueves	17:00 PM

Fuente: Sindicato de buses La Tablada

En función a este rol aprobado y otorgado por el sindicato, es importante distinguir que para la localidad de Bermejo van rotando semanalmente todas las empresas del sindicato, tanto el horario de la mañana como el de la tarde; la empresa realiza su propio rol interno, el mismo que esta constituido por tres grupos: el primero sale a la ciudad de La Paz y Oruro, el segundo grupo sale a Santa Cruz, Yacuiba y el tercero a Bermejo.

5.6.- Análisis histórico del mercado

Según la entrevista realizada al gerente Alipio Tarifa Farfán y el administrador, señalan que es una empresa joven en el mercado de la ciudad de Tarija, históricamente empezó con cinco socios propietarios, los cuales poseían buses en buen estado y gran parte de los mismos eran carrocerías modernas, posteriormente para cubrir la creciente demanda y contar con buses adecuados para brindar un mejor servicio, la infraestructura también se convirtió en un inconveniente.

A raíz de este problema la empresa enfrentó mayores problemas en los diferentes servicios.

Debido a la creciente demanda se inauguró y estableció nuevas rutas de servicios, y para cubrir estos destinos se incrementaron los socios, con el transitar del tiempo; en la actualidad tiene en total dieciséis socios con diferentes buses y de diferentes modelos, de ex-socios de diferentes empresas del mercado.

Las empresas más competitivas en el mercado de Tarija históricamente se caracterizaban por tener tres o cuatro buses en buen estado que compraban de las empresas de transporte nacionales, pero uno de los problemas era que los modelos estaban diseñados para transporte de pasajeros y no para el transporte de gran cantidad de carga; los buses más modernos eran de marca Marco Polo de industria brasilera que brindaba más comodidades como música ambiental, asientos reclinables, foco adicional para lectores, ceniceros adjuntos al asiento.

5.7.- Resumen

El proceso de un plan estratégico, es un proceso continuo y reiterativo el cual fija directrices a corto plazo, mediano y largo plazo a través del análisis y uso de alternativas de acción para la consecución de objetivos.

El mercado de transporte de la ciudad de Tarija presenta una tendencia favorable existiendo una insatisfacción porcentual del 81% y el 87% de demanda de nuevos servicios. Todas las empresas del mercado de transporte abrigan una dirección empírica por parte de sus socios con un alto grado de miopía.

Este, en la actualidad, es un mercado estratificado que oferta servicios que están en la etapa o ciclo de madurez existiendo una ilealtad y especulación por parte de los consumidores. Presenta un índice de crecimiento poblacional y un alto crecimiento de una población flotante en el mercado del transporte, dando como resultado de gran importancia el servicio de transporte terrestre y el más utilizado estos últimos años.

En la actualidad EXPRESO SAN ROQUE no cuenta con una visión, misión clara y definida qué empresa será en el futuro, una estructura organizativa formalmente escrita, manuales de funciones y responsabilidad y que le permita desarrollar sus actividades de forma efectiva e eficiente. En lo referente a los recursos humanos la organización es empírica, no se beneficia con una selección y admisión, capacitación y asesoramiento, y un adecuado control de recursos humanos a través de políticas adecuadas, que permitan optimizar y mejorar sus servicios.

Para la comunicación de sus servicios utiliza la publicidad y las relaciones públicas directas con los clientes, los medios que utiliza son la televisión, radio y los letreros que a su vez en la actualidad no son de la preferencia del mercado. Su política de precios es por negociación directa con el cliente y por el volumen de carga o servicio. No tiene ningún tipo de convenios con proveedores de servicios y de productos.

No cuenta con un sistema de información adecuado, una base de datos y la respectiva clasificación del principal insumo muy significativo para cualquier empresa, información específica, objetiva, actualizada y veraz, que le permita nutrirse de buena información y hacer seguimiento a sus clientes, conocer sus demandas o sugerencias y su mercado, para desarrollar políticas, promociones, descuentos para tomar decisiones basadas en justificativos reales a su entorno y a tiempo razonable para el buen desarrollo de la empresa.


5.8.- Análisis de la Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En los años 2000-2007 hay una tendencia favorable del uso del transporte terrestre de bus que es el más utilizado (INE). ✓ Hay un incremento de flujo del comercio flotante en la ciudad de Tarija. ✓ Crecimiento poblacional en la ciudad de Tarija. ✓ Todas las empresas del mercado se caracterizan por tener una dirección empírica. ✓ La falta de conocimientos de la planificación y ejecución de estrategias competitivas no han sido seriamente consideradas en el mercado ✓ Ninguna empresa cuenta con un departamento de mantenimiento y reconstrucción de buses. ✓ Las empresas desarrollan sus actividades operativas empíricamente y no formalmente establecidas. ✓ La cultura organizacional que 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La posibilidad de introducción de empresas de países vecinos debido a tratados multinacionales como el MERCOSUR y el ALCA. ✓ La crisis mundial y financiera de E.E.U.U. ✓ El riesgo de empresas nacionales más grandes y con mayor capacidad financiera, tecnológica y experiencia que ingresen al mercado. ✓ El surgimiento de empresarios o ingreso de empresas de transporte de provincias del Dpto. de Tarija al actual mercado. ✓ En el futuro, ser un mercado más estratificado y competitivo.

caracteriza a las organizaciones del mercado no es fortalecida.

- ✓ Las empresas líderes del mercado reconstruyen un promedio de 1 ó 2 buses por año.
- ✓ Los servicios están en la etapa de madurez.
- ✓ Existe un grado de insatisfacción en el mercado del 81%.
- ✓ El 80% de los consumidores demanda nuevos servicios.
- ✓ El 77% de los consumidores del mercado considera que no existe ninguna diferencia en los servicios que ofrecen en el mercado.
- ✓ Mercado muy estratificado comparado con los últimos cinco años.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una empresa con un posicionamiento aceptable del mercado. Y tiene estabilidad y capacidad financiera. ✓ Está entre las empresas que tienen mayor buses en renovación de carrocerías. ✓ Se encuentra entre las empresas que cubren más rutas. ✓ La experiencia del recurso humano de la organización en el mercado de transporte. ✓ La empresa cuenta con un terreno cerrado de media hectárea. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La falta de conocimientos necesarios para elaborar un plan estratégico en su entorno actual que le permita hacer frente a la crisis económica nacional. ✓ Falta de objetivos claros y ocupa el quinto lugar de preferencia en el mercado en la actualidad. ✓ Ausencia de un plan de formulación. ✓ No cuenta con un sistema de reclutamiento, admisión y control del personal. ✓ No cuenta con manuales de funciones y responsabilidades. ✓ No cuenta con un diseño organizacional que le permita ser más eficiente en sus tareas y funciones. ✓ No están capacitados para competir con empresas nacionales e internacionales. ✓ La actual disminución de las utilidades con relación a otros años. ✓ La falta del fortalecimiento de la cultura organizacional que tiene en la actualidad. ✓ Falta de infraestructura física propia.

	<ul style="list-style-type: none">✓ Falta de inversión en tecnología para las nuevas exigencias del mercado.✓ Se trabaja con Marketing empírico.✓ No cuenta con un sistema de información para realizar un seguimiento al consumidor y de su mercado competitivo.✓ No cuenta con proveedores de repuestos, llantas y otros accesorios.✓ Se tiene grandes problemas en el control con los chóferes, en el consumo de bebidas alcohólicas cuando prestan sus servicios.
--	---

6.1.- Introducción

En cuanto al mercado de transporte de pasajeros, carga, encomienda y giro de dinero, la ciudad de Tarija está atravesando en la actualidad una gran competitividad más que en años pasados; bajo o abrigando una dirección empírica por parte de las empresas, convirtiéndose en un mercado homogéneo, estratificado y con servicios maduros, provocando una demanda de mejores y nuevos servicios y lealtad hacia las empresas, especulación de precios, buses y una disminución económica en todas las empresas.

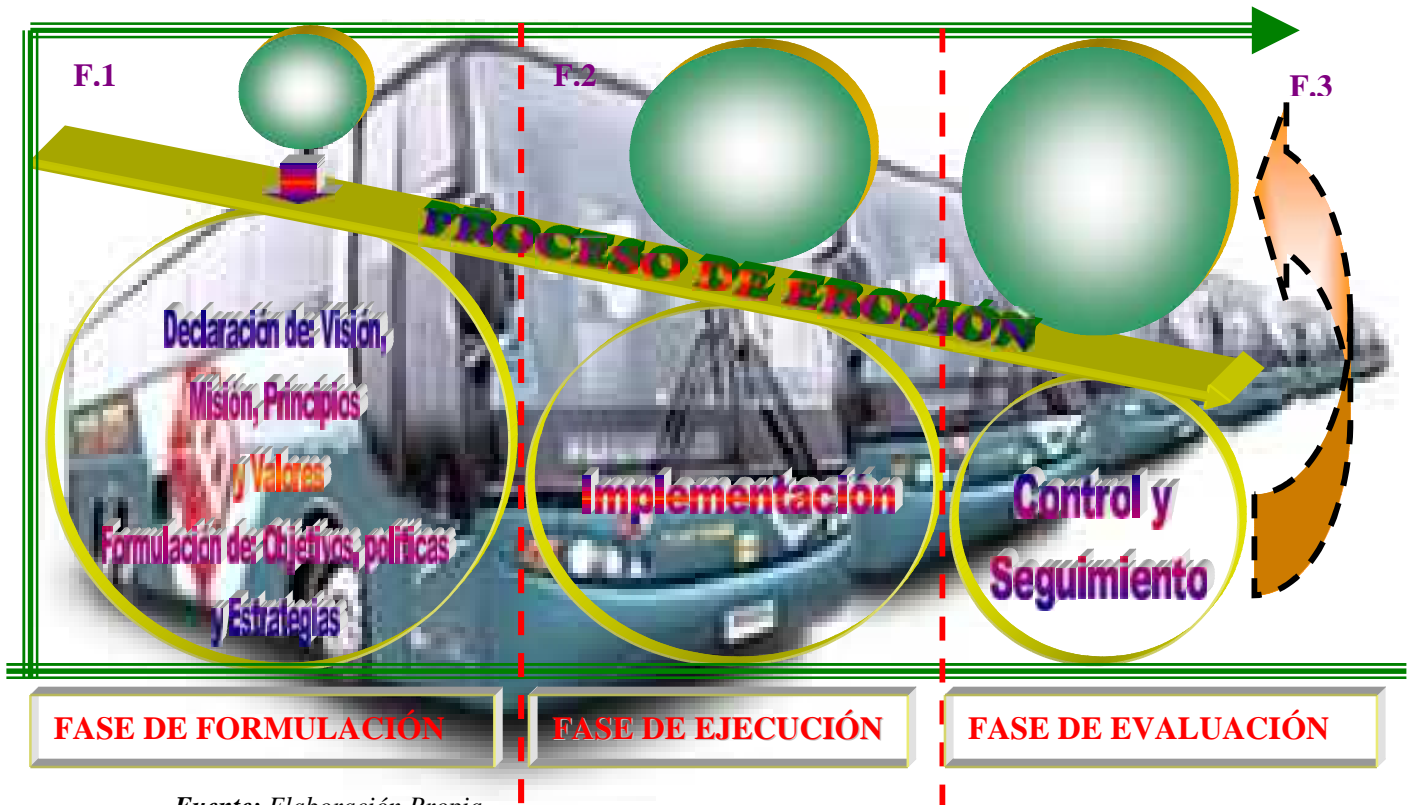
La falta de una Dirección Estratégica en su mercado ha hecho que la Empresa Expreso San Roque A.S., no cuente con un plan estratégico, que pueda satisfacer la gran demanda existente en este mercado, otorgando a los clientes mejores y nuevos servicios que en la actualidad demanda la sociedad consumidora del transporte y por ende mejore sus ingresos de organización.

Con tal motivo la empresa Expreso San Roque, en la gestión pasada, ha empezado a tomar conciencia de este problema el cual tendrá que ser fundamentado con bases sólidas que sigan una dirección clara hacia dónde se quiere dirigir como empresa de servicios de transporte y teniendo siempre en mente que el activo más importante es siempre el cliente.

Siguiendo este enfoque de Competitividad y de Crecimiento a largo plazo, es conveniente que ésta implemente un plan estratégico el cual permita definir una directriz de competitividad sólida basado en la demanda del mercado y la capacidad financiera de la empresa, de tal manera que permita a Expreso San Roque reducir la incertidumbre que rodea actualmente al desarrollo de sus actividades y su entorno, además, de guiar al logro de los objetivos trazados por esta empresa, a fin de mejorar o fortalecer las ventajas competitivas de la empresa en su mercado.

6.2.- Fases del plan estratégico

Gráfico N°: 6.1
Fases del plan estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo se indica que la presente investigación, por sus características de metodología y objetivos propuestos, sólo desarrollará la primera fase de la formulación del plan estratégico maestro; dejando la fase de ejecución y evaluación por impicancia de tiempo, a la libre disponibilidad de aplicación de las mismas, a la empresa.

6.3.- Desarrollo del proceso de dirección estratégico

6.3.1.- Declaración de la visión

La visión de organización está enmarcada en las nuevas demandas de la sociedad consumidora del mercado de transporte de la ciudad de Tarija, el crecimiento económico, la mejor calidad de los servicios y una esmerada atención a su más elemental activo que es el cliente y ser más competitiva en su mercado.

Que satisfaga tanto a la organización y a los clientes del actual mercado, proyectando un desarrollo económico y social, no dejando de lado la competitividad en su mercado. (ver anexos N° 8 y N° 9).

Con los conceptos mencionados, la visión propuesta para la Empresa de transporte EXPRESO SAN ROQUE A.S. es:

“Ser la empresa de transporte líder en la ciudad de Tarija y estar entre las mejores de Bolivia, a través de la prestación de servicios eficientes e innovadores, con un alto grado de competitividad y calidad. Esto lo lograremos mediante la ejecución de altos estándares de operación, colaboradores identificados con la empresa y el servicio diferenciado; satisfaciendo a clientes nacionales y extranjeros eficientemente”.

6.3.2.- Declaración de la misión

La misión de la empresa, debe identificar claramente tres componentes necesarios: las necesidades específicas que satisface los servicios o productos básicos de la

organización, los grupos objetivos de clientes, y la tecnología y funciones que utiliza la organización para proporcionar sus servicios.

Al margen de todo lo nombrado, la misión de la empresa debe ser conocer las diferentes necesidades y la información de la empresa líder del mercado de transporte de la ciudad de Tarija, logrando impactos verdaderos para la empresa y sus clientes. (ver anexos N° 10 y N° 11). Por lo que la misión declarada y propuesta es la siguiente:

“Proporcionar un servicio de transporte eficiente, cómodo y seguro que cubra con calidad y rentabilidad las rutas establecidas, logrando relaciones armoniosas y estables con nuestros clientes, colaboradores y proveedores.

Nos mantendremos a la vanguardia de un servicio de calidad con una tecnología adecuada, cumpliendo siempre con las leyes vigentes, así como proyectándonos al desarrollo social y económico del país.

Seremos un ejemplo de empresa que servirá a otras empresas para medir su actuación.”

6.3.3.- Declaración de principios y valores

Los principios y valores son tomados por las empresas del mercado de la ciudad de Tarija como dictámenes vanos que realmente no inciden en el desempeño corporativo; pero si analizamos sus verdaderos alcances empresariales, los principios y valores formulados constituyen el cimiento Psicológico, las fuerzas que orientarán la manera cómo el recurso humano y accionistas se van a relacionar en la consecución de la Misión y el avance hacia la Visión.

Al comprometerse con un propósito común, la empresa llegará a ser una de las más sobresalientes en el mercado, sobre todo estructuralmente, y en la misma planeación

estratégica, concediendo a la organización un significativo "plus" o "extra" de rentabilidad, y por ende, de competitividad. En coherencia, el nuevo motor, deberá promover la conducta empresarial, la competencia con fundamento en tales factores. Que no se defina por el tamaño o volumen, o por las utilidades, sino por la calidad del servicio a los clientes, la calidad de vida a la cual pueden tener acceso los socios, los recursos humanos y proveedores.

Los principios y valores propuestos para la empresa EXPRESO SAN ROQUE A.S. se presentan a continuación:

Principios propuestos para EXPRESO SAN ROQUE A.S.:

- La integridad y la ética son los valores fundamentales de nuestro equipo humano.
- La satisfacción de las necesidades y cumplimiento de las expectativas de los clientes, es lo más importante.
- Lo más valioso de EXPRESO SAN ROQUE es su personal y sus clientes.
- El mejoramiento continuo es clave para la competitividad.
- La creatividad e innovación es clave para el liderazgo.

Valores institucionales propuestos para EXPRESO SAN ROQUE A.S.

Se propone a continuación los siguientes:

Cuadro N° 6.1
Valores propuestos para EXPRESO SAN ROQUE


<u>Humanos</u>	<u>Organizacionales</u>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Integridad ■ Libertad ■ Respeto ■ Responsabilidad ■ Valoración de la diversidad ■ Honestidad ■ Búsqueda permanente de la verdad ■ Excelencia ■ Trascendencia 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Calidad Total ■ Innovación ■ Creatividad ■ Alta competitividad ■ Trabajo en equipo ■ Liderazgo personal e interpersonal ■ Transparencia

Esto permitirá a EXPRESO SAN ROQUE una cultura organizacional fundamentada en principios y valores que será la base de su gestión y le permitirá a la empresa:

- 📁 Posicionar una cultura empresarial.
- 📁 Marcar patrones para la toma de decisiones.
- 📁 Sugerir topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- 📁 Promover un cambio de pensamiento.
- 📁 Ejecutar estrategias del plan propuesto en base en los principios y valores.

 Mejorar el trato a clientes y su recurso humano.

 Enseñar el significado del trabajo.

 Marcar un patrón de conducta.

6.3.4.- Política

6.3.4.1.- Política general

Para Expreso San Roque A.S. se plantea como política general la siguiente:

“Satisfacer las necesidades de los clientes actuales y futuros mediante la prestación de servicios de transporte de pasajeros (Carga, encomienda y giro de dinero) en la ciudad de Tarija y sus destinos, conservando la integridad en condiciones de comodidad, seguridad, confiabilidad y responsabilidad; de tal manera sea oportuna, eficaz y cordial.

Primando siempre la calidad regida por principios y valores éticos, cumpliendo los horarios, optimizando permanentemente el nivel de capacitación del personal, mejora continua en todos los procesos a través de la retroalimentación y el compromiso de cumplimiento de requisitos legales aplicables.”

6.3.4.2.- Políticas específicas

Según lo anterior expuesto se plantea las siguientes políticas específicas para la empresa:

1.- Fortalecer colectivamente la organización a través de una racional y eficiente administración en el marco de la misión, lejos de intereses políticos de grupos sectoriales o personales de los asociados.

2.- Planificar todas las actividades a ser desarrolladas por la empresa dentro del marco del plan estratégico, garantizando el cumplimiento de sus objetivos.

3.- Satisfacer las necesidades del mercado ofreciendo seguridad, responsabilidad, rapidez y otros servicios agregados y nuevos servicios a nuestro alcance con calidad, eficiencia, que permita ser más competitiva en el mercado.

4.- Mantener una buena imagen a través de una permanente capacitación de sus recursos humanos (directivos y funcionarios), de innovación, actualización técnica, tecnológica y de conocimientos.

5.- Brindar servicios que estén enmarcados en los reglamentos sindicales y leyes del transporte, satisfaciendo las diferentes necesidades económicas del mercado, sin distinción de credo, raza y nacionalidad.

6.- Ser una empresa reconocida responsable y que da prioridad a convenios estratégicos con microempresas, empresas y organizaciones privadas o estatales en el mercado de transporte.

6.3.5.- Objetivos y estrategias

6.3.5.1.- Objetivo general

El objetivo general para la empresa EXPRESO SAN ROQUE A.S. se encuentra fundamentada en tener una mayor participación, competitividad en la diferenciación de sus servicios; por ende ser más competitiva en el mercado de la ciudad de Tarija en los próximos seis años teniendo un desarrollo y crecimiento empresarial como social.

En base a lo mencionado se formula el siguiente objetivo general:

“Lograr una mayor cuota de participación en la ciudad de Tarija estableciendo una posición privilegiada y una manera singular de competir, que se traduzca en un valor superior claramente distinguible para sus clientes, para lograr o alcanzar sus objetivos tanto organizacionales y sociales en el mercado de transporte.”

Para el logro de este objetivo la empresa EXPRESO SAN ROQUE debe satisfacer e innovar; para satisfacer las diferentes necesidades más trascendentales y estratégicas del mercado; enmarcado a su capacidad financiera, siendo prioridad el seguimiento de las diferentes necesidades de los clientes o del mercado; empleando estrategias que permita ampliar su cuota de participación, competitividad y por ende mejorar financieramente fundamentándose con bases sólidas.

6.3.5.2.- Estrategia general

La estrategia propuesta para la empresa EXPRESO SAN ROQUE A.S. es la *Estrategia Genérica de Porter de Diferenciación*, en primer lugar es a nivel corporativo; en base a ésta se derivan las distintas estrategias a nivel funcional, que coadyuven al logro de objetivos propuestos en el plan estratégico maestro. En el largo plazo, sólo serán rentables las empresas cuya clara definición estratégica les permita mantener un desempeño consistente durante largos períodos de tiempo y una singular orientación de su manera de competir.

La estrategia de diferenciación requiere el diseño de un conjunto significativo de diferencias que permita distinguir los productos y/o servicios de la empresa de los de

la competencia. Diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor superior para sus clientes. A este valor superior para los clientes le llamamos ventaja competitiva, es decir, una superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo a un mercado o segmento del mercado.

Existen estrategias para los distintos niveles de una organización: a nivel corporativo, de negocio y funcional. La formulación de estrategia a nivel institucional, en base a la oportunidad que brinda el entorno general y a las debilidades de la empresa líder (Transporte Tarija) del mercado. (Ver anexo N° 12).

Bajo estos puntos de vistas, la propuesta estratégica es la siguiente:

“Realizar convenios legales con terceras personas y organizaciones estratégicas que precisen y utilizan nuestros diferentes servicios de transporte que permitan a la empresa EXPRESO SAN ROQUE diferenciarse en su mercado, mejorando la calidad de sus servicios, ofreciendo servicios innovadores con nuevos agregados, productos y/o servicios de venta que demanda el mercado, que sean claramente distinguible, único y con valor significativo para el cliente, implantando adecuadas políticas y sistemas de control, seguimiento y evaluación para el RR.HH., cliente, mercado y competencia”.

Todo lo mencionado en el objetivo y estrategia establecido para toda la empresa, son base y medio para la derivación de objetivos y estrategias para niveles inferiores de la empresa EXPRESO SAN ROQUE.

6.3.5.3.- Objetivos estratégicos

Para el logro del objetivo principal es necesario el establecimiento de objetivos secundarios, los cuales son propuestos para los niveles intermedios (funcional) e inferior (operativos) que conforman la estructura orgánica de la empresa, ellos son:

1.- Mejorar la calidad de los servicios ofertados en el mercado.

2.- Ofertar nuevos servicios de demanda en el actual mercado.

3.- Lograr una mayor cuota de participación en el mercado homogéneo de la ciudad de Tarija.

6.3.5.4.- Objetivos específicos

Se establece los siguientes objetivos específicos para cada objetivo estratégico:

1.- Mejorar la calidad de los servicios ofertados en el mercado.

1.1.- Contar con un asesoramiento para el plan estratégico propuesto, y capacitación semestralmente continúa en todos los niveles y áreas de la organización en un plazo de un (1) años.

1.2.- Desarrollar una buena cultura organizacional que le permita motivar y alcanzar los diferentes objetivos propuestos a la asociación en plazo de dos (2) años.

1.3.- Poseer un fondo de inversión destinado para infraestructura física por seis años en un tiempo menor de un (1) año.

1.4.- Beneficiarse con un Dpto. de mantenimiento y reconstrucción de buses en el tiempo de dos (2) años.

1.5.- Obtener un desarrollo tecnológico según las exigencias del mercado en un tiempo de seis (6) años.

1.6.-Contar con manuales de funcionamiento y responsabilidades; registros contables; un software para la venta de sus servicios; un sistema de selección y retiro de buses; y sistemas de control, seguimiento, evaluación e incentivos del RR.HH., servicios a clientes y Competencia, en el lapso de tres (3) años.

1.7.- Instituir dos uniformes apropiados para prestar los servicios y credenciales en un tiempo no mayor a dos (2) años

1.8.- Poseer provisión y abastecimiento que permita brindar y garantizar un buen servicio en el mercado competitivo en el tiempo de un (1) año.

1.9.- Identificar y desarrollar la capacidad negociadora con proveedores de repuestos, llantas, accesorios y otros al crédito en un tiempo no mayor a dos (2) años.

1.10.- Establecer un estricto control a los chóferes de la empresa en tiempo no mayor a un (1) año.

2.- Ofertar nuevos servicios de demanda en el actual mercado.

2.1.- Ofrecer nuevos productos y/o servicios de venta en el tiempo de dos (2) años.

2.2.- Ofertar nuevos servicios agregados en plazo de dos (2) años.

2.3.- Ofrecer el servicio de traslado de pasajeros delicados de salud y de la tercera edad en un tiempo máximo de dos (2) años

3.- Lograr una mayor cuota de participación en el mercado homogéneo de la ciudad de Tarija.

3.1.- Difundir los servicios por medios de comunicación de mayor preferencia en un plazo de un (1) años.








3.2.- Promover la investigación en el marco de la planificación estratégica analizando más ventajas competitivas en un plazo no mayor a dos (2) años.

3.3.- Cristalizar estudios que permitan convenios con agencias turísticas que posean paquetes turísticos; colegios, hoteles, residenciales u otros en un plazo no mayor a dos (2) años.

6.4.- Matriz de Planificación

La del plan estratégico maestro implica trabajar en cada una de las estrategias planeadas e identificadas con las políticas y objetivos operativos, asignados al logro de cada objetivo en su respectiva área de responsabilidad, de una manera dinámica,

donde las acciones de cada una de ellas (estrategias) se definen el que, quien, como, cuando, cuanto, con que y donde; de la siguiente manera:

-  Cuantificación actual en el tema (objetivo).
-  Resultado meta, que muestra el grado de avance por año del plan estratégico maestro el cual hará posible su seguimiento.
-  Costos estimados, definidos de manera referencial y general para cada estrategia.
-  Los instrumentos que harán posible el desarrollo de la estrategia.
-  Los responsables por el resultado meta.
-  Los riesgos (usualmente externos) que de realizarse efectivamente el plan, impedirían el desarrollo normal de la estrategia, sobre los cuales se debe trabajar en el transcurso de los años posteriores, minimizando sus efectos.
-  Y una última casilla de observaciones donde se han incorporado llamadas de atención o peculiaridades.

Ver matriz modelo en el siguiente cuadro:

**MODELO DE MATRIZ DE PLANIFICACIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DIFERENCIACIÓN (OBJETIVOS OPERATIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS)
DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE “EXPRESO SAN ROQUE”**

1.- Mejorar la calidad de los servicios ofertados en el mercado.

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
1.1.- Contar con un Asesoramiento para el Plan Estratégico Propuesto, y Capacitación Semestralmente continúa en todos los Niveles y Áreas de la Organización en un plazo de un (1) años.	✓ Contar con un Asesoramiento y Capacitación al RRHH existente, congruente al Plan Estratégico Propuesto es de gran Prioridad para la organización.	✓ Firmar un Convenio de Asesoramiento y Capacitación con la Organización INFOCAL; realizando Cursos y Talleres cada trimestre y se realizará dos veces por año por seis (6) años. ✓ Creación de un Aporte Obligatorio por los socios de 37.50 Bs. anual.	✓ La organización desde su origen no Capacita a su RR.HH. ✓ Los socios y Administrativos están de acuerdo califican de gran importancia para la empresa. ✓ Se tiene conversaciones y la Predisposición verbal con la Organización INFOCAL para el Asesoramiento y la Capacitación.	✓ 1er. Año Firma del Convenio y Asesoramiento y Capacitación; 2do., 3ro., 4to., 5to., y 6to. Años Asesoramiento y Capacitación.	✓ La Capacitación tendrá un Costo Anual de 600 Bs., por los bonos que es la contraparte por la empresa y por los seis años un total de 3.600 Bs.	✓ Contar con un Apoyo Especializado para el Plan Estratégico Propuesto y con un RR.HH. más Competitivo y acorde a las Exigencias del Mercado. ✓ La organización INFOCAL al desarrollo de sus metas y objetivos en ayuda a la micro empresa.	✓ El Aporte Anual Obligatorio de 37.50 Bs. por cada socio. ✓ El Documento del Convenio con Org. INFOCAL. ✓ La Capacitación, asesoramiento y Talleres.	✓ El Gerente General y Contador.	✓ La Pasividad de los responsables.	

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
<p>1.2.- Desarrollar una buena Cultura Organizacional que le permita motivar y alcanzar los diferentes Objetivos Propuestos a la Asociación en plazo de dos (2) años.</p>	<p>✓ Establecer y Difundir un Sentido de Identidad, Compromiso, mejorando la Relación y Comunicación Orgánica y Social congruente con la Misión y la Visión de la Organización.</p>	<p>✓ Crear un Aporte Obligatorio Mensual de 10 Bs., de socios y trabajadores Descontado por Planillas. ✓ En base y dirigida por una Planificación anual de actividades.</p>	<p>✓ La empresa cuenta con una Cultura Organizacional calificada como regular, y no existe una Planificación de Actividades. ✓ Existen pocas Actividades deportivas y de festejos Financiados por los mismos socios y trabajadores.</p>	<p>✓ 1er. Año Aprobación, Recaudación y Planificación de Actividades. ✓ 2do., 3ro., 4to., 5to., y 6to. Años. Año Inicio de Actividades, Recaudación y su respectiva Planificación.</p>	<p>✓ La Inversión Anual será de 6.240 Bs., y para los 6 años es de 37.440 Bs.</p>	<p>✓ Establecer un mayor Compromiso y Esfuerzo Colectivo de socio y trabajadores hacia la Misión y Visión de la Organización, y mayor rapidez en la Adaptabilidad la T.D. Futuras.</p>	<p>✓ El Aporte Obligatorio Mensual 10 Bs. ✓ Planificación de Actividades anual.</p>	<p>✓ La responsabilidad estará en el Gerente General y el Contador.</p>	<p>✓ La pasividad de los responsables.</p>	

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
<p>1.3.- Poseer un Fondo de Inversión Destinado para Infraestructura Física por seis años en un tiempo menor de un (1) año.</p>	<p>✓ Es Prioridad de la Organización contar con un Fondo de Inversión destinado para la Propia Infraestructura Física.</p>	<p>✓ Explicación de los beneficios y Aprobación del asociado. ✓ Crear un Aporte Obligatorio del 0.025% descontado por Liquidación. ✓ Recaudación y Depósito en una cuenta en el Banco Mercantil.</p>	<p>✓ Toda la Infraestructura Física que utiliza es Alquilada. ✓ Los socios apoyan a este objetivo, que hace tres años se proponía.</p>	<p>✓ 1er. Año Aprobación y Recaudación. ✓ 2do. Año Recaudación. 3ro., 4to., 5to., y 6to. Años Recaudación.</p>	<p>✓ La Inversión para este Objetivo Estratégico por año es de 29.568 Bs. y total para los seis años es de 177.408 Bs.</p>	<p>✓ Contar con Recursos Económicos Destinados para la Infraestructura Física Propia en la Futura Terminal de Buses, y no tener Gastos de Alquiler.</p>	<p>✓ El Aporte Porcentual de 0.02% Obligatorio por Liquidación.</p>	<p>✓ La Gerencia y el Contador.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
1.4.- Beneficiarse con un Dpto. de Mantenimiento y Reconstrucción de Buses en el tiempo de dos (2) años.	<p>✓ Impulsar la Creación del Dpto. de Mantenimiento y Reconstrucción de Buses es de gran importancia para la empresa.</p>	<p>✓ Seleccionar y Firmar Convenios Legales con Técnicos que pagan Alquiler, que cuenten con el Equipamiento Necesario; éstos prestarán sus servicios en el Terreno de la empresa, a sus clientes y a nuestros socios de la organización; dando Prioridad a nuestros socios y con un Descuento del 30% en todos los servicios.</p> <p>✓ Y tendrán la Obligación de Pagar los Servicios Básicos y los Impuestos del Terreno.</p>	<p>✓ Se tiene el Compromiso Verbal de cinco (5) Técnicos dispuestos a cumplir con estas Condiciones Legales y la aceptación de los socios.</p>	<p>✓ 1er. Año Lista de Propuestas, Selección, Aprobación, Firma de Convenios, Instalaciones y funcionamiento del 40%.</p> <p>✓ 2do. Año Firma de Convenios, Instalaciones y funcionamiento del 100%.</p>	<p>✓ Los Costos de los Documentos de los Convenios y otros Gastos es de 910 Bs.</p>	<p>✓ Los socios en ser más Eficientes con los Servicios que se ofrecen en los Buses; Contar con más Buses Renovados y Disminuir los Costos de Mantenimiento y Reconstrucción para los socios.</p> <p>✓ Y los técnicos que firman el convenio.</p>	<p>✓ La Firma de los Documentos Legales de Convenio con los Técnicos.</p> <p>✓ El Terreno de la empresa.</p>	<p>✓ El Gerente General y el Contador.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
<p>1.5.- Obtener un Desarrollo Tecnológico según las exigencias del mercado en un tiempo de seis (6) años.</p>	<p>✓ Contar con el Desarrollo Tecnológico en el Marco de la Capacidad Financiera y los Objetivos Estratégicos de la empresa.</p>	<p>✓ Explicar los Beneficios para la empresa y Aprobación de los socios.</p> <p>✓ Crear una Aporte Obligatorio por Liquidación del 0.01% y Recaudación.</p> <p>✓ Lista de Requerimiento, Cotización y Análisis y Aprobación de la tecnología requerida.</p> <p>✓ Compra y equipamiento.</p>	<p>✓ Actualmente no cuenta con la Tecnología apropiada para la Venta y Prestación de sus Servicios.</p> <p>✓ Se tiene Problemas de corrupción, los socios están de Acuerdo con este Objetivo si se lo realiza de forma transparente.</p>	<p>✓ 1er. Año Aprobación y Recaudación.</p> <p>✓ 2do. Año Recaudación y Compra 40%.</p> <p>✓ 3er. Año Recaudación y Compra 40%.</p> <p>✓ 4to., 5to., y 6to. Año Recaudación y Compra 20%.</p>	<p>✓ Tendrá un Costo Total de 88.704 Bs. para los seis años.</p>	<p>✓ Poseer un Equipamiento Tecnológico que le permita Brindar de Mejor Manera los Servicios con mayor Eficacia y Control.</p>	<p>✓ El Aporte Obligatorio de los socios de la empresa de 0.01%.</p>	<p>✓ Los responsables serán en el Gerente General y Contador.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
<p>1.6.- Contar con Manuales de Funcionamiento y Responsabilidades; Registros Contables; un software para la venta de sus servicios; un Sistema de Selección y Retiro de buses; y Sistemas de Control, Seguimiento, Evaluación y Incentivos del RR.HH., los Servicios a Clientes y la Competencia en el lapso de tres (3) años.</p>	<p>✓ La Elaboración y Implementación de Sistemas, Manuales y Sistemas de Control y Incentivos que Optimicen el Desarrollo Organizacional, deben ser prioridades para la misma.</p>	<p>✓ Exponer los beneficios a los socios y aprobación. ✓ Firmar un Convenio de Asesoramiento con la U.A.J.M.S. ✓ Estudios e investigaciones y Cubrir los Gastos de material de escritorio para cada investigación científica. ✓ Análisis de Propuestas por socios y administrativos ✓ Aplicación.</p>	<p>✓ No existe ningún tipo de manuales y sistemas en beneficio de la empresa, todo se maneja de forma empírica. ✓ Los socios reconocen la importancia de este objetivo; aprobaron para la firma del convenio y el financiamiento del Gasto de material de escritorio por cada investigación en beneficio de la empresa.</p>	<p>✓ 1er. Año Firma del Convenio e Inicio de Investigaciones. ✓ 2do. Año Investigaciones y Análisis de Propuestas. ✓ 3er. Aplicación.</p>	<p>✓ El Convenio de estudio y otros Gastos con la U.A.J.M.S. será de 145 Bs. ✓ El Costo de Material de Escritorio es de 275 Bs. por cada investigación.</p>	<p>✓ La empresa en Contar con Lineamientos de Acción coherentes, el buen Desarrollo, y el Seguimiento Organizacional, con Información Actualizada, Veraz y Confiable para la T.D. ✓ La U.A.J.M.S. en Contar con un Área más de Aplicación e Investigación. ✓ Y universitarios realizarán sus investigaciones.</p>	<p>✓ El Convenio con la U.A.J.M.S. ✓ Las Investigaciones Científicas con los postulantes de las U.A.J.M.S. ✓ Los Gastos de Material de Escritorio para cada Investigación en beneficio de la empresa.</p>	<p>✓ La Gerencia General.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
1.7.- Instituir dos Uniformes apropiados para prestar los servicios y Credenciales en un tiempo no mayor de dos (2) años.	<p>✓ El Personal de la empresa tendrá que Poseer Obligatoriamente dos Uniformes y un Credencial que Identifique la Nueva Imagen de la empresa.</p>	<p>✓ Explicar los beneficios a socios y al personal.</p> <p>✓ Aprobación del aporte obligatorio de 180 Bs. por descuento de planilla de suel. y sal.</p> <p>✓ Propuesta del objetivo al Sr. Alejandro Ávila propietario de Comercial “El buen vestir” y firma del convenio.</p> <p>✓ Recaudación de fondos.</p> <p>✓ Adquisición y dotación.</p>	<p>✓ No se cuenta con ningún tipo de Uniforme y Credenciales que Identifique a los Trabajadores de la empresa.</p> <p>✓ Se tiene la Aprobación de los socios y trabajadores.</p> <p>✓ El Sr. Alejandro Ávila es un comerciante que utiliza nuestros servicios de carga y transporte de pasajeros.</p>	<p>✓ 1er. Año Aprobación, Recaudación y Compra al Crédito de Uniformes y Credenciales.</p> <p>✓ 2do. Año dotación de Uniformes, Credenciales y aplicación.</p>	<p>✓ El Costo ascenderá 9.360 Bs. anual y por los seis años de 56.160 Bs.</p>	<p>✓ Establecer una Nueva Imagen e Identificar a los empleados de la empresa para un mejor Control.</p> <p>✓ Para el Personal de la empresa estar Uniformado Adecuadamente para realizar sus tareas de trabajo.</p>	<p>✓ El Aporte Obligatorio de los Empleados.</p> <p>✓ El Contrato de venta al crédito con el Proveedor de Uniformes y Credenciales Comercial “El buen vestir”.</p>	<p>✓ El Contador.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
<p>1.8.- Poseer Provisión y Abastecimiento que permita Brindar y Garantizar un buen servicio en el mercado competitivo en el tiempo de un (1) año.</p>	<p>✓ Mantener Anualmente un Margen Porcentual de Reserva del 20% del total de las Provisiones y Abastecimiento.</p>	<p>✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios.</p> <p>✓ Aprobación de los socios</p> <p>✓ Citar una reunión con los proveedores de abastecimiento y provisiones y explicación de la decisión de la empresa.</p> <p>✓ Análisis y acuerdos y firma de convenios legales.</p>	<p>✓ No cuentan con una buena Provisión y Abastecimiento, sus Contratos son verbales.</p> <p>✓ Los actuales Proveedores aceptaron verbalmente las Condiciones y la Firma de Documento Legal.</p>	<p>✓ 1er. Año Firma del Convenio Legal, con la Reserva del 20% y poseer la Reserva de Provisiones y Abastecimientos para los Servicios.</p>	<p>✓ El Costo de Reserva del 20% que pagará la empresa a fin de cada gestión es de 4.320 Bs. y implica un total de 25.920 Bs. en los seis años (está será Variable de acuerdo a los sobrante de cada gestión).</p>	<p>✓ Garantizar las Provisiones, Abastecimiento y ser más Eficientes en la Prestación en todos los Servicios en el mercado.</p> <p>✓ Y los Proveedores.</p>	<p>✓ El Documento Legal de Reserva del 20% con los Proveedores.</p>	<p>✓ La responsabilidad tendrá el Contador.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
<p>1.9.- Contar con Proveedores de Repuestos, Llantas, Accesorios y otros al Crédito en un tiempo no mayor de dos (2) años.</p>	<p>✓ Es de importancia para la organización tener Convenios Legales de Crédito con Proveedores de Repuestos, Llantas, Accesorios y otros.</p>	<p>✓ Explicar los Beneficios que implica esta decisión a los socios y aceptación.</p> <p>✓ A través del convenio con la U.A.J.M.S. por estudios y investigaciones de las diferentes casas comerciales, agencias y otras, al crédito con un respaldo de un documento legal y con garantía de cada socio del 50% (1.500 Sus) de sus Acciones.</p> <p>✓ Y Cubrir los gastos de Material de Escritorio para cada investigación científica.</p> <p>✓ Análisis de la propuesta de estudio.</p> <p>✓ Firma de convenios de créditos.</p>	<p>✓ La empresa no tiene ningún tipo de convenios de créditos.</p> <p>✓ Se tiene Conversaciones verbales y aceptación con: Importadora de llanta “Muñoz” y Importadora “El Norte”; Casa de Repuestos “Rene Ponce J. E Hijos” y Casa de Repuestos “VOLVO”.</p>	<p>✓ 1er. Año inicios de estudios.</p> <p>✓ 2do. Año análisis de propuestas y Firma de Convenios Legales y la Cobertura de créditos.</p>	<p>✓ El Costo está incluido en la Firma del Convenio con la U.A.J.M.S. que es de 145 Bs. y la firma de convenios cada uno de 50 Bs.</p> <p>✓ Y Cubrir los gastos de Material de Escritorio para cada investigación científica que es de 275 Bs.</p>	<p>✓ La empresa. Beneficiase con Proveedores para la Adquisición de Repuestos, Llantas y otros al Crédito para el Mantenimiento, Reconstrucción de buses y el mejoramiento de los diferentes servicios.</p> <p>✓ Y los Proveedores en vender y contar con un respaldo legal. Los universitarios que realizaran las investigaciones.</p>	<p>✓ El Convenio con la U.A.J.M.S.</p> <p>✓ Estudios y Cubrir los Gastos de material de escritorio para cada investigación científica.</p> <p>✓ Y la Firma de los Documentos Legales con los Proveedores.</p>	<p>✓ La responsabilidad tendrá el Gerente General y el Contador.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
<p>1.10.- Establecer un Estricto Control a los Chóferes de la empresa en tiempo no mayor de un (1) año.</p>	<p>✓ Es Prioridad para la empresa tener un Control adecuado de los Chóferes Prestan los diferentes Servicios.</p>	<p>✓ Establecer Sanciones Económica de 500 Bs. en Beneficio de los Clientes; que será Descuento del Salario (50%) de los Chóferes.</p> <p>✓ Los Demandantes Tendrán Nombres Anónimos; el monto se cancelará en el momento en que el Encargado de Oficina o Venta de Boletos Confirme la Sanción.</p> <p>✓ En caso de Encubrimiento del Encargado, se le Doblara la Recompensa y se Realizara el Mismo Tratamiento.</p>	<p>✓ Existe muchos Problemas y Denuncias en el Control de los Chóferes en el maltrato y el Consumo de Bebidas Alcohólicas, siendo éste un problema que afecta a los servicios.</p> <p>✓ Los socios aprobaron esta Sanción ya que este problema es en beneficio de la organización, socios, chóferes y clientes.</p>	<p>✓ 1er. Año Aprobación de los socios, Implantación de la Sanción y Control.</p>	<p>✓ Los Costos serán Cubiertos por los Chóferes de la empresa de Acuerdo a las Sanciones.</p>	<p>✓ La empresa. Tener un Estricto Control de los Chóferes cuando Prestan los Servicios de la empresa, y ser más eficientes en los diferentes servicios.</p> <p>✓ Los trabajadores y clientes en cuidar y velar su seguridad.</p>	<p>✓ El Establecimiento de la Sanción en Beneficio de los Clientes.</p> <p>✓ Y el descuento del 50% del salario del chofer que comete la infracción.</p>	<p>✓ La responsabilidad tendrá el Gerente General, el Contador y el Encargado de Venta de Boletos.</p>		

2.- Ofrecer nuevos servicios de demanda en el actual mercado.

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
2.1.- Ofrecer Nuevos Productos y/o Servicios de Venta en el tiempo de dos (2) años.	<p>✓ Ofrecer Nuevos Productos y/o Servicios de Venta sobre la base de la Investigación de Mercado, Considerados Estratégicos para la empresa.</p>	<p>✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios y aprobación.</p> <p>✓ Análisis y elección de los servicios, productos, del informe de estudio de mercado.</p> <p>✓ Aprobación de los socios.</p> <p>✓ Explicación escrita de los beneficios que implica la venta por pagar de sus productos o servicios a terceras personas.</p> <p>✓ Firma del convenio venta por pagar de sus productos, que permitan satisfacer los requerimientos del mercado competitivo con: Súper Mercado "VIRGEN DE URCUPIÑA", Empresa "COCA COLA S.R.L.", distribuidora "Agua Mineral VITA", Farmacia "SANTA MARIA".</p>	<p>✓ No vende ningún tipo de productos.</p> <p>✓ Se tiene la Predisposición verbal para el Convenio con: COCACOLA S.R.L.. Súper Mercado "VIRGEN DE URCUPIÑA", Agua Mineral "VITA", utilizan nuestros servicios. Y Farmacia "SANTA MARIA" cuya propietaria es cónyuge de un socio de la empresa.</p>	<p>✓ 1er. Año Análisis y Elección de los servicios, productos, y firma de los Convenios.</p> <p>✓ 2do año Ofrecer Nuevos Servicios de Venta de: Gaseosas, Agua Mineral, Medicamentos básicos o importantes en caso de Accidentes o Malestares comunes en el transcurso de viaje.</p>	<p>✓ Los costos estimados para los Convenios por seis años es de 1.400 Bs. (este costo incluye también los Nuevos Servicios Agregados).</p>	<p>✓ Satisfacer los Nuevos Deseos y Necesidades del Mercado.</p> <p>✓ Las empresa y/o terceras personas en la venta de sus productos o servicios.</p>	<p>✓ La investigación de Mercados.</p> <p>✓ La Firma de Convenios Legales con las empresas, organizaciones y comerciantes.</p>	<p>✓ La Gerencia y el Contador.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
2.2.- Ofrecer Nuevos Servicios Agregados en plazo de dos (2) años.	<p>✓ Crear Nuevos Servicios Agregados considerados estratégicos para la empresa.</p>	<p>✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios y aprobación.</p> <p>✓ Análisis y elección de los servicios, productos, del informe de mercado.</p> <p>✓ Aprobación de los socios y explicación escrita de los beneficios a terceras personas y organizaciones.</p> <p>✓ Firmar Convenios Estratégicos con un Descuento máximo del 35% en todos nuestros servicios a cambio de sus servicios.</p> <p>✓ Firma de los convenios estratégicos con: COSSET, Nuevo SUR y Librería Picis.</p>	<p>✓ No se cuenta con ningún tipo de Convenios para Servicios Agregados nuevos. Todos los servicios de: café, refrigerio, video, música ambiental corren por cuenta de cada dueño de bus que muchas veces no se da.</p> <p>✓ Las empresas nombradas para los convenios utilizan muy frecuentemente nuestros servicios de transporte.</p>	<p>✓ 1er. Año Firma de los Convenios.</p> <p>✓ 2do. Años Ofrecimiento de Nuevos Servicios Agregados de: Teléfono de Emergencia, Lectura de Revistas, Novelas, y Periódicos.</p>	<p>✓ Los Costos son los mismos del punto 2.1 que asciende a 1.400 Bs. (que están incluidos de los servicios nuevos de venta).</p>	<p>✓ Satisfacer las Nuevas Necesidades del Mercado.</p> <p>✓ Las empresas y/o terceras personas Firmaran el Convenio con el Descuento porcentual del 35% en todos los servicios.</p>	<p>✓ La Investigación de Mercados.</p> <p>✓ Los Convenios Firmados con: Cooperativa COSSET, Nuevo SUR y Librería Picis.</p>	<p>✓ La Gerencia y el Contador.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
<p>2.3.- Ofrecer el servicio de Traslado de Pasajeros Delicados de Salud y de la Tercera Edad en un tiempo máximo de dos (2) años.</p>	<p>✓ El servicio de Transporte de clientes Delicados de Salud y de la Tercera Edad es una Exigencia para la empresa.</p>	<p>✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios y al personal de la empresa y aprobación.</p> <p>✓ Programar una reunión con la Cruz Roja, otras organizaciones y exposición de nuestra propuesta del 35% de Descuento en todos los servicios.</p> <p>✓ Firma de un convenio para la capacitación de chóferes de la empresa semanal en: primeros auxilios, uso de los medicamentos y diagnósticos generales.</p> <p>✓ Capacitación.</p> <p>✓ Oferta del servicio al mercado.</p>	<p>✓ La empresa no ofrece estos servicios.</p> <p>✓ Los socios están de muy de acuerdo con este nuevo servicio.</p> <p>✓ La CRUZ ROJA utiliza nuestros servicios de carga y encomienda frecuentemente.</p> <p>✓ Se tiene la predisposición de la gerencia de la Cruz Roja.</p>	<p>✓ 1er. Año Firma de los Convenios y Capacitación.</p> <p>✓ 2do. Año Ofrecimiento del Nuevo Servicio.</p>	<p>✓ Los Costos son los mismo del punto 2.1 que ascienden a 1.400 Bs. (incluidos los servicios nuevos de venta).</p>	<p>✓ Para la empresa Satisfacer las Nuevas Necesidades y Deseos del Mercado.</p> <p>✓ La CRUZ ROJA el benéfico del descuento del 35% en todos nuestros servicios.</p>	<p>✓ La Investigación de Mercados</p> <p>✓ La Firma de Convenio con la CRUZ ROJA.</p> <p>✓ El Descuento del 35% en todos nuestros servicios.</p> <p>✓ La capacitación.</p>	<p>✓ La responsabilidad tendrá el Gerente General y el Contador.</p>		

3.- Lograr una mayor cuota de participación en el mercado de la ciudad de Tarija.

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
<p>3.1.- Difundir los servicios por Medios de Comunicación de Mayor Preferencia en un plazo de un (1) años.</p>	<p>✓ Emplear Medios de Comunicación de Mayor Preferencia para la Difusión de los Servicios es de importancia para la empresa.</p>	<p>✓ Explicar los beneficios de esta decisión a los socios. Y aprobación del aporte anual de los socios de 50 Bs.</p> <p>✓ Tomar como base la Investigación de Mercados. Análisis de cotizaciones.</p> <p>✓ Programar una reunión con: Canal 13 “Red ATB” y Radioemisora “FIDES Tarija”, y exposición de nuestra propuesta, posterior negociación sobre la base de la inversión destinada y con descuentos en nuestros servicios de un máximo de 30% en horarios y programas de mayor preferencia para Minimizar Costos.</p> <p>✓ Difusión de los servicios.</p>	<p>✓ La empresa utiliza para la Comunicación de sus servicios la Publicidad, Letreros y las Relaciones Publicas Directas con los Clientes; los medios comunicación menos escuchados en la actualidad.</p> <p>✓ El Canal 13 “Red ATB” utiliza frecuentemente los servicios de encomienda y carga.</p>	<p>✓ 1er. Año Análisis de Cotizaciones; Presentación de Propuestas y Negociación. Firma de Convenios y Difusión de los Servicios..</p>	<p>✓ El Costo sin descuento del 30% asciende a 9.600 Bs. anual y por los seis años de 57.600 Bs. (este puede ser variable de acuerdo a la negociación).</p>	<p>✓ La empresa. Será más Eficientes en la Comunicación de nuestros Servicios y Mejorando el Posicionamiento en la Mente de los Consumidores.</p> <p>✓ Y las empresas por sus servicios y/o firma del convenio.</p>	<p>✓ El Estudio de Mercado.</p> <p>✓ Firma de Convenios con nuestros Servicios.</p> <p>✓ Y el Descuento del 30% en nuestros servicios.</p>	<p>✓ La responsabilidad tendrá el Gerente General y el Contador.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
<p>3.2.- Promover la Investigación en el Marco de la Planificación Estratégica Analizando más Ventajas Competitivas en un plazo no mayor de dos (2) años.</p>	<p>✓ La Elaboración de Nuevos Estudios analizando nuevas Ventajas Competitivas en el Marco de la Planeación Estratégica para la empresa deben ser prioridad para la misma.</p>	<p>✓ Exponer los beneficios que implica esta decisión a los socios.</p> <p>✓ Aprobación de parte de los socios.</p> <p>✓ Firma de un convenio de asesoramiento con la U.A.J.M.S.</p> <p>✓ Cubrir los gastos de material de escritorio para cada investigación científica.</p> <p>✓ Análisis de propuestas para la empresa.</p>	<p>✓ La Organización desde su origen no realiza investigaciones de ninguna clase.</p> <p>✓ Actualmente en reunión el asociado, ha Aprobado Otorgándole mucha importancia para los próximos años.</p>	<p>✓ 1er. Año Firma del Convenio con la U.A.J.M.S. y inicio de Estudios.</p> <p>✓ Y 2do. año análisis de nuevas ventajas competitivas para la empresa.</p>	<p>✓ El Costo de este Objetivo Estratégico del Convenio y el origen del Documento y otros Gastos será el mismo del punto 1.6 de 145 Bs.</p> <p>✓ El Costo de Material de Escritorio es de 275 Bs.</p> <p>✓ Teniendo un Costo Total de 420 Bs.</p>	<p>✓ Para la empresa: Contar con una Flexibilidad de Cambios del mercado, y aprovechar nuevas oportunidades en los próximos años.</p> <p>✓ Para la Universidad una área de aplicación de investigación empresarial.</p> <p>✓ Y para los universitarios que realizaran los estudios.</p>	<p>✓ Será el Convenio Firmado por la empresa y la U.A.J.M.S.</p> <p>✓ Las investigaciones científicas.</p> <p>✓ Los gastos de material de escritorio para cada investigación científica.</p>	<p>✓ El Gerente General.</p>		

Objetivos	Políticas	Estrategia	Cuantificación de Situación Actual	Resultados Meta	Costos Estimados	Beneficios Estimados	Instrumentos	Responsables Por el resultado	Riesgos	Obse.
3.3.- Cristalizar Estudios que permitan Convenios con Agencias Turísticas que posean Paquetes Turísticos; Colegios, Hoteles, Residenciales u otros en un plazo no mayor de dos (2) años.	<p>✓ El Estudio de Investigaciones de Convenios Turísticos, Promociones, Delegaciones, Colegios u otros para la Expansión de nuestros servicios es significativo par la organización.</p>	<p>✓ Firma de un Convenio de Investigaciones con la U.A.J.M.S.</p> <p>✓ Mostrar los beneficios que implica esta determinación a los socios.</p> <p>✓ Aprobación de parte de los socios.</p> <p>✓ Estudio y Cubrir los Gastos de Material de Escritorio para cada investigación científica.</p> <p>✓ Análisis de Propuestas.</p> <p>✓ Negociación, Acuerdos y Firma de convenios.</p>	<p>✓ No se cuenta con ningún tipo y Convenios con ninguna organización.</p> <p>✓ Hoy por hoy el asociado Aprobó Otorgándole mucha importancia para los próximos años.</p>	<p>✓ 1er. Año Firma del Convenio con la U.A.J.M.S. y inicio de Estudios</p> <p>✓ 2do. Año Análisis de Propuestas y Firma de Convenios.</p>	<p>✓ Los Costos están incluidos en el Convenio de Estudio con la U.A.J.M.S. que es de 145 Bs.</p> <p>✓ El Costo de Material de Escritorio es de 275 Bs. teniendo un Costo Total de 420 Bs.</p>	<p>✓ La empresa. Expandir nuestro mercado en la ciudad de Tarija y mejorar sus ingresos.</p> <p>✓ Para la Universidad un área de aplicación de investigación empresarial.</p> <p>✓ Y para los universitarios que realizaran los estudios.</p>	<p>✓ El Convenio con la U.A.J.M.S.</p> <p>✓ Las investigaciones o estudios.</p> <p>✓ Los Gastos de Material de Escritorio para cada investigación científica.</p> <p>✓ Y los convenios con organizaciones: las Agencias de viajes turísticas, etc.</p>	<p>✓ La Gerencia General.</p>		

El modelo del plan estratégico maestro (P.E.M.) diseñado para la organización de transporte EXPRESO SAN ROQUE A.S. cuenta con el objetivo general o principal para toda su organización, tres objetivos secundarios a nivel funcional, de los cuales se derivan dieciséis objetivos específicos, para el nivel operativo insertos en la matriz; para su mejor comprensión, se procede a continuación a desglosar y explicar, de manera amplia cada objetivo específico, política y estrategia planteada.

Primer Objetivo

Contar con un asesoramiento para el Plan Estratégico Propuesto, y capacitación semestral continua en todos los niveles y áreas de la organización en un plazo de un (1) año.

Política a emplear

Tener un asesoramiento y capacitación al RRHH existente, congruente con el Plan Estratégico Propuesto, es de gran prioridad para la organización.

Para el normal cumplimiento de esta política, es necesario, que el personal del nivel estratégico de la empresa actúe como un todo de forma responsable y seria en las actividades en coordinación con la organización INFOCAL en el asesoramiento y en los cursos y talleres de capacitación de acuerdo al diseño estratégico propuesto, concientizando al personal de la gran importancia que tiene para la organización.

Estrategia a Adoptar

- ✓ Exponer los beneficios para la organización y aprobación para lograr el apoyo de la organización INFOCAL, con el asesoramiento de cursos, talleres de capacitación cada semestre lo cual se realizara dos veces por año y por seis (6) años en el marco del plan estratégico propuesto.
- ✓ Programar una reunión con la organización INFOCAL, y la solicitud del asesoramiento y capacitación.
- ✓ Firma del convenio por seis (6) años.
- ✓ Presentación del plan estratégico a las personas asignadas del asesoramiento y capacitación.

Cuantificación de la Situación Actual

La organización desde su origen no Capacita a su RR.HH.; los socios y administrativos están de acuerdo y lo califican de gran importancia para la empresa.

Y se tiene conversaciones y la Predisposición verbal con la Organización INFOCAL para el asesoramiento y la capacitación.

Costo del Plan

El plan tendrá un costo estimado de 600 Bs. por los bonos que es la contraparte por la empresa de forma anual y por los seis (6) años 3.600 Bs., el cual será cubierto de forma anual, con el financiamiento interno a través de la creación de un aporte obligatorio para los socios de 37.50 Bs. de forma anual.

Segundo objetivo

Desarrollar una buena cultura organizacional que le permita motivar y alcanzar los diferentes objetivos propuestos a la asociación en plazo de dos (2) años.

Política

Establecer y difundir un sentido de identidad, compromiso, mejorando la relación y comunicación orgánica y social congruente con la misión y la visión de la organización.

Para el desarrollo normal de esta política es necesario que las personas encargadas y responsables de las diferentes actividades asignadas tengan un conocimiento cabal de los valores propuestos, para la recaudación de los recursos y en la planificación de las actividades, la planificación que implique el aporte y decisión de todo el RR.HH. y socios de la organización. Y no así de grupos, intereses personales.

Estrategia a adoptar

- ✓ Exponer los beneficios que tendrá la organización a largo plazo a los socios de la empresa.
- ✓ Se tiene que explicar el objetivo y la creación del aporte.
- ✓ Aprobar el aporte, la recaudación y la posterior planificación de actividades sociales, culturales, deportivas y otras.
- ✓ Inicio del plan de actividades, seguimiento y evaluación de las actividades.

Cuantificación actual

La empresa cuenta con una cultura organizacional calificada como regular, no existe una planificación de actividades. Existen pocas actividades deportivas y de festejos financiados por los mismos socios y trabajadores.

Costo del plan

El costo estimado para este plan asciende aproximadamente a una inversión anual de 6.240 Bs., y para los seis (6) años es de 37.440 Bs. (ver con más detalle anexo No. 17).

Tercer objetivo

Poseer un Fondo de Inversión destinado para la infraestructura física por seis años en un tiempo menor de un (1) año.

Política a emplear

Es prioridad de la organización contar con un fondo de inversión reservado para la propia infraestructura física.

Estrategia a adoptar

La estrategia a adoptar para este objetivo planeado es:

- ✓ Explicar los beneficios a los socios de la empresa.
- ✓ El aporte obligatorio del 0.025% por liquidación, y recaudación de fondos destinado para la infraestructura física por los seis (6) años que contempla en plan estratégico por parte de los socios.
- ✓ Recaudación y depósito en el banco Mercantil.

Cuantificación de la situación actual

En la actualidad toda la infraestructura física que utiliza es alquilada. Los socios apoyan al objetivo que hace tres años se propuso de tener un fondo destinado para la infraestructura física propia.

Costo del plan

El desarrollo para el plan o estrategia será 29568 Bs. para cada año y el total para los seis (6) años es de 177.408 Bs.; dicho fondo será destinado para infraestructura física.

Cuarto objetivo

Beneficiarse con un departamento de mantenimiento y reconstrucción de buses en el tiempo de dos (2) años.

Política a emplear

La creación del departamento de mantenimiento y reconstrucción de buses es de gran importancia para la empresa.

Estrategia a adoptar

Para esta estrategia se debe:

- ✓ Explicar los beneficios a los socios de la empresa.
- ✓ Seleccionar de acuerdo a criterios y unanimidad de los socios, a los técnicos que cuentan con herramientas y equipamiento necesario, que paguen alquiler de sus talleres.
- ✓ Elaboración y presentación del convenio a los técnicos seleccionados.
- ✓ Después de la selección, corresponde la firma de convenios legales con técnicos que pagan alquiler; que prestarán sus servicios en el Terreno de la empresa, tanto a sus clientes como a nuestros socios de la organización; dando prioridad a nuestros socios y con un descuento del 30% en todos los servicios. Y tendrán la obligación de pagar los servicios básicos y los impuestos del terreno.

Costo del plan

El presente plan tendrá un costo estimado de los convenios y otros gastos es de 910 Bs.

Cuantificación de la situación actual

Se tiene el compromiso verbal de cinco (5) técnicos dispuestos a cumplir con estas condiciones legales y la aceptación de los socios.

Quinto objetivo

Obtener un desarrollo tecnológico según las exigencias del mercado en un tiempo de seis (6) años.

Política a emplear

Contar con el desarrollo tecnológico en el marco de la capacidad financiera y los objetivos estratégicos de la empresa.

Estrategia a adoptar

- ✓ Explicar los beneficios para la empresa y Aprobación de los socios.
- ✓ Crear un Aporte Obligatorio por Liquidación del 0.01% y recaudación de fondos destinados para equipamiento tecnológico.
- ✓ Lista de requerimiento, cotización análisis y aprobación de la tecnología requerida.
- ✓ Compra y equipamiento.

Costo del plan

Tendrá una inversión destinada para la infraestructura física de 88.704 Bs. para los 6 años.

Cuantificación de la situación actual

Actualmente no cuenta con la tecnología apropiada para la venta y prestación de sus servicios. Y se tiene problemas de corrupción, los socios están de acuerdo con este objetivo, si se lo realiza de forma transparente.

Sexto objetivo

Contar con manuales de funcionamiento y responsabilidades; registros contables; un software para la venta de sus servicios; un sistema de selección y retiro de buses; y sistemas de control, seguimiento y evaluación del RR.HH., los servicios a clientes y la competencia en el lapso de tres (3) años.

Política a emplear

La elaboración y implementación de sistemas, manuales y sistemas de control y retiro de buses que optimicen el desarrollo organizacional, deben ser prioridades para la misma.

Estrategia a adoptar

- ✓ Exponer los beneficios a los socios de la empresa.
- ✓ Concertar una reunión con el Rector de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho sobre el tema de la predisposición de parte de la empresa para un convenio

para el asesoramiento y explicándole las comodidades que se les dará a los estudiantes.

- ✓ Firmar un Convenio con la U.A.J.M.S.
- ✓ Cubrir los gastos de material de escritorio para cada investigación científica.
- ✓ Estudios e investigaciones
- ✓ Análisis de propuestas por socios y administrativos
- ✓ Aplicación

Costo del plan

El convenio de estudio con la U.A.J.M.S. es de 145 Bs. y los gastos de material de escritorio será 275 Bs. (por cada estudio) según el requerimiento de la empresa, que suma un total de 420 Bs.

Cuantificación de la Situación Actual

Los socios reconocen la importancia de este objetivo, aprobaron para la firma del convenio y el financiamiento del gasto de materia y escritorio por cada investigación en beneficio de la empresa.

Séptimo objetivo

Instituir dos uniformes apropiados para prestar los servicios y credenciales en un tiempo no mayor de dos (2) años.

Política a emplear

El personal de la empresa tendrá que poseer obligatoriamente dos uniformes y un credencial que identifique a la nueva imagen de la empresa.

Para el adecuado cumplimiento de esta política tiene que recaudar los fondos de forma eficiente, y concienciar al personal de la empresa sobre los beneficios que implica esta medida. Firmar el convenio de venta de crédito con el Sr. Alejandro Ávila, cliente antiguo de la empresa y propietario de Comercial “El buen vestir”.

Estrategia a adoptar

- ✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios y al personal de la empresa.
- ✓ Aprobación del aporte obligatorio de 180 Bs. por descuento de planilla.
- ✓ Propuesta del objetivo al Sr. Alejandro Ávila propietario de Comercial “El buen vestir” y firma del convenio.
- ✓ Recaudación de fondos.
- ✓ Durante el segundo año, adquisición y dotación de uniformes y credenciales al personal de la empresa.

Costo del plan

El costo para el cumplimiento de este objetivo ascenderá 9.360 Bs. anual y por los seis (6) años de 56.160 Bs.

Cuantificación de la situación actual

No se cuenta con ningún tipo de uniforme y credenciales que identifique a los trabajadores de la empresa. Se tiene la aprobación de los socios y trabajadores. El Sr. Alejandro Ávila es un comerciante que utiliza nuestros servicios de carga y transporte de pasajeros.

Octavo objetivo

Poseer provisión y abastecimiento que permita brindar y garantizar un buen servicio en el mercado competitivo en el tiempo de un (1) año.

Política a emplear

Mantener anualmente un margen porcentual de reserva del 20% del total de las provisiones y abastecimiento.

Para lograr el desarrollo normal de esta política, el Gerente General tiene que ser cumplido en la cancelación del 20% de la reserva al concluir cada gestión; y que los contratos no sean de forma verbal, sino de forma legal, lo cual será un respaldo tanto para la empresa como para los proveedores de provisiones y abastecimiento.

Estrategia a adoptar

- ✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios.
- ✓ Aprobación de los socios
- ✓ Citar una reunión con los proveedores de abastecimiento y provisiones y explicación de la decisión de la empresa.

✓ Análisis y acuerdos y firma de convenios legales.

Costo del plan

El costo de reserva del 20% que pagará la empresa a fin de cada gestión es de 4.320 Bs. (ésta será variable de acuerdo a los sobrante de cada gestión).

Cuantificación de la situación actual

No cuentan con una buena provisión y abastecimiento, sus contratos son verbales. Los actuales proveedores aceptaron verbalmente las condiciones y la firma de documento legal.

Noveno objetivo

Contar con proveedores de repuestos, llantas, accesorios y otros al crédito en un tiempo no mayor a dos (2) años.

Política a emplear

Es de importancia para la organización tener convenios legales de crédito con proveedores de repuestos, llantas, accesorios y otros.

La aplicación de esta política es fundamental para la organización en términos de responsabilidad, seriedad, del gerente general y el contador para su cumplimiento, ya

que los socios tienen problemas por el mal estado de los caminos en especial en época de lluvias que originan el costo de mantenimiento muy elevados, afectando a los servicios.

Estrategia a adoptar

- ✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios y aceptación.
- ✓ A través del convenio con la U.A.J.M.S. realizar un estudio de las diferentes casas comerciales, agencias y otras, que provean a la organización, al crédito con un respaldo de un documento legal y con garantía de cada socio del 50% (1.500 Sus) de sus Acciones.
- ✓ Análisis de la propuesta de estudio y selección de los proveedores.
- ✓ Firma de convenios de créditos.

Costo del plan

El Costo está incluido en la Firma del Convenio con la U.A.J.M.S. que es de 145 Bs. y la firma de convenios cada uno de 50 Bs.

Cuantificación de la situación actual

La empresa no tiene ningún tipo de convenios de créditos. Se tiene Conversaciones verbales y aceptación con: Importadora de llantas “Muñoz” e Importadora “El Norte”; Casa de Repuestos “Rene Ponce J. E Hijos” y Casa de Repuestos “VOLVO”.

Décimo objetivo

Establecer un estricto control a los chóferes de la empresa en el tiempo no mayor de un (1) año.

Política

Es prioridad para la empresa tener un control adecuado y estricto de los chóferes cuando éstos prestan los diferentes servicios.

Estrategia a adoptar

- ✓ Establecer sanciones económicas de 500 Bs. en beneficio de los clientes que utilizan nuestros servicios; que será descontado del salario (50%) de los Chóferes.
- ✓ Los demandantes tendrán nombres anónimos; el monto se cancelará en el momento en que el encargado de oficina o venta de boletos confirme la sanción.
- ✓ En caso de encubrimiento del encargado, se le doblará la sanción y se realizará el mismo tratamiento.

Costo del plan

Los costos serán cubiertos por los chóferes de la empresa de acuerdo a las sanciones, por lo tanto la empresa no cubrirá ningún costo.

Cuantificación de la situación actual

Existen muchos problemas y denuncias por parte de los clientes del control de los chóferes en maltratos o preferencias y en el consumo de bebidas alcohólicas; este

problema que se inició con la empresa afecta a los servicios y a su buena imagen en gran medida.

Décimo primer objetivo

Ofrecer nuevos productos y/o servicios de venta en el tiempo de dos (2) años.

Política a emplear

Ofrecer nuevos productos y/o servicios de venta en base a la investigación de mercado, considerados estratégicos para la empresa.

Emprender esta política en base a la investigación de mercados que nos permite conocer y satisfacer las diferentes necesidades y deseos del mercado, y sin descuidar la capacitación del personal operativo.

Estrategia a adoptar

- ✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios y aprobación.
- ✓ Análisis y elección de los servicios, productos, del informe de estudio de mercado.
- ✓ Aprobación de los socios.
- ✓ Explicación escrita de los beneficios que implica la venta por pagar de sus productos o servicios a terceras personas.
- ✓ Firma del convenio venta por pagar de sus productos, que permita satisfacer los requerimientos del mercado competitivo con: Súper Mercado “VIRGEN DE

URCUPIÑA”, Empresa “COCA COLA S.R.L.”, distribuidora “Agua Mineral VITA”, Farmacia “SANTA MARIA”.

Costo del plan

Los costos estimados para los convenios y otros gastos por seis (6) años es de 1.400 Bs. (que incluye también los nuevos servicios agregados).

Cuantificación de la situación actual

La empresa no vende ningún tipo de productos. Se tiene la predisposición verbal para el convenio con: COCACOLA S.R.L. farmacia SANTA MARIA, súper mercado “VIRGEN DE URCUPIÑA”, agua mineral “VITA”, empresas que utilizan frecuentemente nuestros servicios de transporte. Y la propietaria de la farmacia “SANTA MARIA” es socia de la empresa.

Décimo segundo objetivo

Ofertar nuevos servicios agregados en el plazo de dos (2) años.

Política a emplear

Crear nuevos servicios agregados en base a la investigación de mercado, considerados estratégicos para la empresa.

Para el empleo adecuado de esta política es necesario que los nuevos servicios agregados sean propuestos en base a la investigación de mercados, que permitirá analizar de forma más coherente para realizar un análisis estratégico de los diferentes servicios que permitan a la empresa satisfacer, de mejor manera el mercado, sin descuidar la capacitación del personal para los nuevos servicios agregados.

Estrategia a adoptar

- ✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios y aprobación.
- ✓ Análisis y elección de los servicios, productos, del informe de mercado.
- ✓ Aprobación de los socios.
- ✓ Explicación escrita de los beneficios a terceras personas y/ organizaciones que implica la venta por pagar de sus productos o servicios.
- ✓ Firma de los convenios estratégicos con un descuento máximo del 30% en todos los servicios con: COSSET, Nuevo SUR y Librería Picis.

Costo del plan

Los costos son los del punto 2.1 que asciende hasta 1400 Bs. (incluidos en los nuevos servicios de venta).

Cuantificación de la situación actual

No se cuenta con ningún tipo de convenios para servicios agregados nuevos. Todos los servicios de: café, refrigerio, video, música ambiental corren por cuenta de cada dueño de bus que muchas veces no se da.

Las empresas nombradas para los convenios utilizan frecuentemente nuestros servicios de transporte.

Décimo tercer objetivo

Ofrecer el servicio de traslado de pasajeros delicados de salud y de la tercera edad en un tiempo máximo de dos (2) años

Política a emplear

El servicio de transporte de clientes delicados de salud y de la tercera edad es una exigencia para la empresa.

Para aplicar esta política es necesario que se dé la capacitación adecuada al personal que en este caso son los dos chóferes de cada bus, quienes son los directos responsables de prestar este servicio especializado a las personas delicadas de salud y de la tercera edad. El gerente general y el contador tendrán que realizar el seguimiento y la evaluación de la capacitación de los mismos y de los servicios. La capacitación teórica y práctica se realizará en la CRUZ ROJA con la Dra. Miriam J. Avilés T, en primeros auxilios, uso de los medicamentos, diagnósticos médicos y otros para este nuevo servicio.

Este servicio quedara restringido a personas que estén con enfermedades contagiosas y otras que afecten a nuestros clientes. Antes de vender el boleto o pasaje habrá la obligación de presentar una autorización del medico para viajar y utilizar este tipo de servicio de transporte y un informe de su estado de salud.

Estrategia a adoptar

- ✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios y al personal de la empresa.
- ✓ Aprobación para brindar este servicio.
- ✓ Programar una reunión con la Cruz Roja, otras organizaciones y exposición de nuestra propuesta.
- ✓ Firmar un convenio para la capacitación de chóferes de la empresa semanal en: primeros auxilios, uso de los medicamentos y diagnósticos generales.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Oferta del servicio al mercado.

Costo del Plan

Los costos son los mismos monto del punto 2.1 que asciende hasta 1400 Bs. (que están incluidos en los nuevos servicios de venta).

Cuantificación de la situación actual

La empresa no ofrece este servicio. Los socios están muy acuerdo con este nuevo servicio, porque es exigido más que todo en los viajes de turismo, delegaciones religiosas, congresos religiosos, y otros.

Décimo cuarto objetivo

Difundir los servicios por medios de comunicación de mayor preferencia en un plazo de un (1) años.

Política a emplear

Emplear medios de comunicación de mayor preferencia para la difusión de los servicios es de importancia para la empresa.

Para llevar el avance del normal desarrollo de esta política es necesario, hacerlo sobre la base de la investigación de mercados, que permitirá ser más eficientes en la selección de los medios de comunicación, los programas y los horarios de mayor preferencia en la actualidad.

Estrategia a adoptar

- ✓ Explicar los beneficios que implica esta decisión a los socios.
- ✓ Aprobación del aporte anual de los socios de 50 Bs.
- ✓ Tomar como base la Investigación de mercado, análisis de cotizaciones.
- ✓ Programar una reunión con: Canal 13 “Red ATB” y Radioemisora “FIDES Tarija”, en los programas y horarios más apropiados; y exposición de la propuesta, posterior negociación con descuentos en los servicios de un máximo de 30% para minimizar costos.
- ✓ Difusión de los servicios.

Costo del plan

El costo asciende a 9.600 Bs. anual y por los seis (6) años a 57.600 Bs. esta inversión será variable de acuerdo a la negociación y acuerdo con el descuento del 30% máximo en todos nuestros servicios.

Cuantificación de la situación actual

La empresa utiliza para la comunicación de sus servicios la publicidad, letreros y las relaciones públicas directas con los clientes y los medios de comunicación menos escuchados en la actualidad.

El Canal 13 “Red ATB” utiliza frecuentemente los servicios de carga y encomienda.

Décimo quinto objetivo

Promover la investigación en el marco de la planificación estratégica analizando más ventajas competitivas en un plazo no mayor de dos (2) años.

Política a emplear

La elaboración de nuevos estudios analizando nuevas ventajas competitivas en el marco de la planeación estratégica para la empresa deben ser prioridad para la misma.

Para emprender esta política es necesario desarrollarlas con responsabilidad y seriedad para que se lleven adelante, y se le otorguen la ayuda económica a los

postulantes de la U.A.J.M.S. cubriendo los gastos del material para la investigación analizando así las diferentes propuestas para la empresa.

Estrategia a adoptar

- ✓ Exponer los beneficios que implica esta decisión a los socios.
- ✓ Aprobación de parte de los socios.
- ✓ Programar una reunión con la U.A.J.M.S, exposición y pedido de la propuesta.
- ✓ Firma del convenio y inicio de estudios.
- ✓ Cubrir los gastos de material de escritorio para cada investigación científica.
- ✓ Análisis de propuestas.

Costo del plan

El costo de este objetivo estratégico del convenio y el origen del documento y otros gastos será el mismo del punto 1.6, de 145 Bs. el costo de material de escritorio es de 275 Bs., teniendo un costo total de 420 Bs.

Cuantificación de la Situación Actual

La organización desde su origen no realiza investigaciones de ninguna clase, actualmente, en reunión, el asociado ha aprobado otorgándole mucha importancia para los próximos años.

Décimo sexto objetivo

Cristalizar estudios que permitan convenios con agencias turísticas que posean paquetes turísticos; colegios, hoteles, residenciales u otros en un plazo no mayor de dos (2) años.

Política a emplear

El estudio de investigaciones de convenios turísticos (religiosos y otros), promociones, delegaciones, colegios u otros, para la expansión de nuestros servicios es significativo para la organización.

Para el empleo adecuado de esta política es preciso que los responsables le otorguen una prioridad y responsabilidad para el desarrollo de los estudios de los convenios que le nutrirán financieramente a la empresa, como así expandir su mercado.

No descuidando la difusión de los servicios de la empresa en medios de comunicación en programas y horarios de mayor preferencia y la capacitación del personal.

Estrategia a adoptar

- ✓ Mostrar los beneficios que implica esta determinación a los socios.
- ✓ Aprobación de parte de los socios.
- ✓ Realizar un estudio para convenios con: empresas y/o organizaciones turísticos (religiosos y otros), promociones, delegaciones, colegios, congresos, hoteles y otros.
- ✓ Análisis de propuestas.
- ✓ Negociación, acuerdos y firma de convenios.

Costo del plan

Los costos están incluidos en el convenio de estudio con la U.A.J.M.S. que es de 145 Bs.

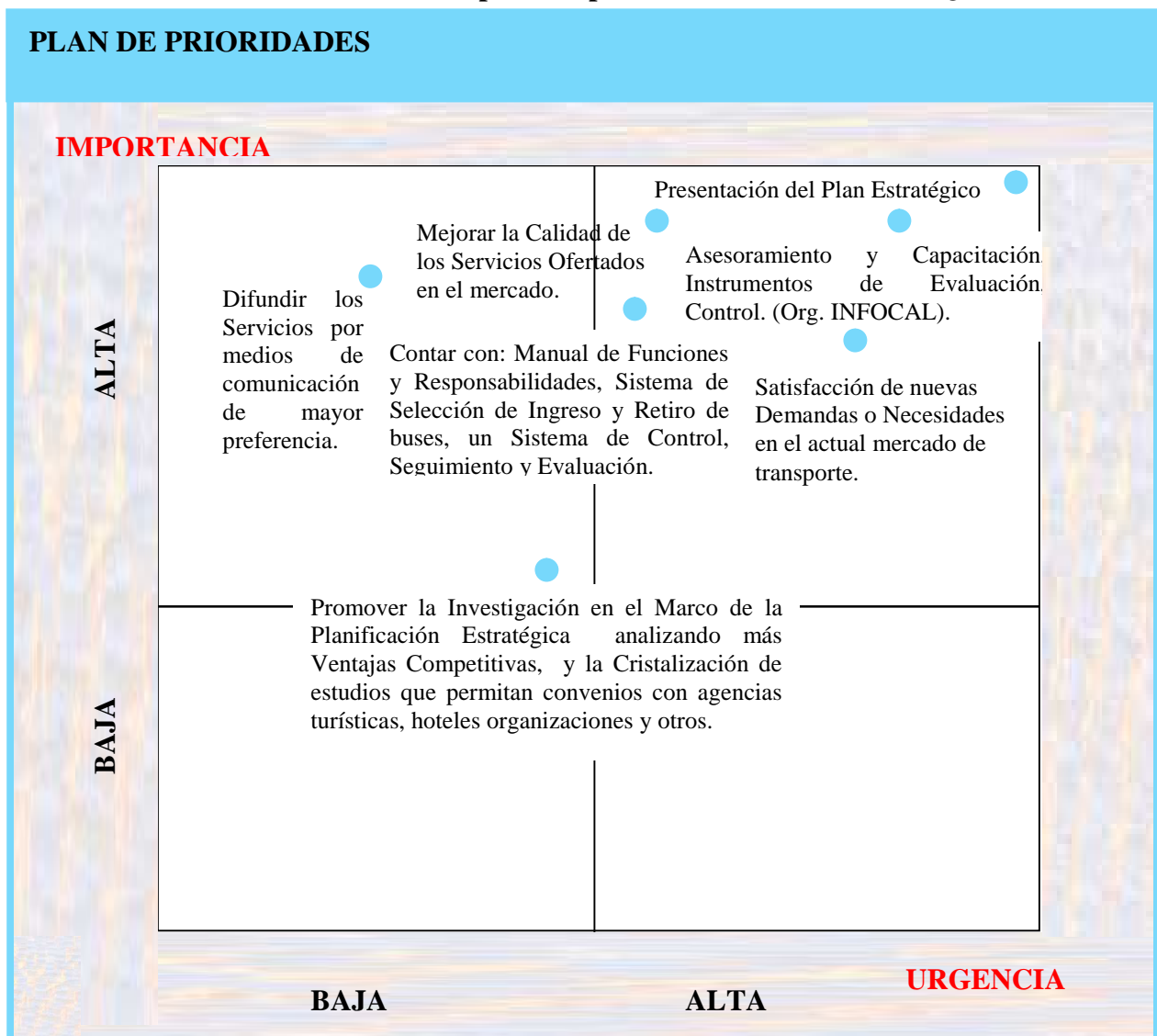
Cuantificación de la situación actual

No se cuenta con ningún tipo de convenios con ninguna organización. Hoy por hoy el asociado aprobó otorgándole mucha importancia para los próximos años.

6.5.- Diseño de Prioridades

Los objetivos estratégicos, principios y prioridades propuestas reflejan el compromiso de hacer uso pleno de las enormes oportunidades de beneficios que nos brindan las profundas transformaciones del mercado del servicio de transporte de la ciudad de Tarija. Estas se muestran a continuación.

Gráfica: N° 6.2
Plan de Prioridades para Empresa “EXPRESO SAN ROQUE”.



Fuente: Elaboración Propia

El diseño de prioridad se realiza de acuerdo a la importancia de las necesidades y el fortalecimiento básico y a la importancia de las necesidades primordiales para la empresa EXPRESO SAN ROQUE que se presenta a continuación:

Primera Prioridad

Es la presentación y exposición del Plan Estratégico a la empresa.

Segunda Prioridad

La compleja realidad a la que tiene que hacer frente la organización, exige contar con toda una gama de recursos, entre los cuales están las habilidades y conocimientos, sin duda es fundamental.

El mercado de transporte se caracteriza por tener una dirección empírica, el Gerente General de cada empresa es un socio con mucha experiencia en el mercado de transporte. La empresa EXPRESO SAN ROQUE tiene considerables dificultades en cuanto a conocimientos estratégicos, instrumentos de evaluación, control y técnica que no le permiten tener un liderazgo en el mercado.

Es importante que la empresa adquiera un apoyo para el desarrollo del plan estratégico propuesto, su dirección y la capacitación permanente de acuerdo al entorno actual. Por esta razón presenta como *segunda prioridad el objetivo 1.1.* contar con un asesoramiento para el plan estratégico propuesto (instrumentos de evaluación, control y técnica) y capacitación semestral continua, con la organización INFOCAL.

Esto le permitirá en primer lugar, aportar a la organización algo que ella misma no tiene ni podría desarrollar en un tiempo o a un costo menor a los que invertiría al utilizar sus propios recursos.

En segundo lugar, que se vean las cosas con más objetividad de quienes están inmersos en la planificación y en el trabajo cotidiano de la empresa, que les proporcione una retroalimentación que no esté contaminada por las lealtades a ciertas personas o grupos.

En tercer lugar, que le permita contar con la información sobre lo que está pasando en el medio, a fin de que la empresa aproveche técnicas, conocimientos, instrumentos y la tecnología que ha tenido un éxito probado, y no derroche recursos económicos.

En cuarto lugar, otro aspecto importante es contribuir a la eficiencia de costos, que no significa de ninguna manera reducir los sueldos sino más bien aumentar la productividad del personal. Para ello, es necesario invertir en capacitación para todo el personal. Valorar el capital de socios y humano.

Tercera Prioridad

Mejorar la calidad de los servicios ofertados en el mercado. Como cuarta prioridad se deberá emprender el cumplimiento de los objetivos: 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9 y 1.10, el cual permitirá satisfacer las diferentes necesidades de su mercado de transporte cada vez exigente y creciente en la ciudad de Tarija; esto le permitirá incrementar el activo de clientes, financieramente y mejorar su imagen en el mercado.

Cuarta prioridad

Como cuarta prioridad, considerando que la empresa no cuenta con un manual de funciones y responsabilidades, sistema de selección de ingreso y retiro de buses, sistema de control, seguimiento y evaluación adecuado, la organización para tener un buen desenvolvimiento, debe delinear las funciones y responsabilidades de su RR.HH. y definir sus diferentes actividades, que perjudican al buen desenvolvimiento a la organización que debe ser más eficiente en sus servicios. El objetivo 1.6, permitirá solucionar esta problemática; se dará prioridad a este objetivo que posibilitará el buen desenvolvimiento de sus diferentes actividades, contar con información veraz y confiable que le permitirá evaluar y tomar decisiones de manera prudente.

Quinta prioridad

La única manera que una empresa sea competitiva a largo plazo es innovando, creando nuevos y mejores servicios más que la competencia. Cuando una empresa es consciente de esto no le queda más remedio que tomar alguna medida. El cambio en la organización, debe ser un proceso que apunte a la mejora, innovación y creatividad para mantenerse en el mercado o explorar mercados nuevos, siendo esta una punta de lanza de ventaja diferenciadora, donde se evolucione sin perder la identidad.

Los servicios que brinda la empresa ha alcanzado el nivel de madurez; el cambio no debe entenderse como un enemigo sino una oportunidad. Como quinta prioridad se propone cumplir con los objetivos: 2.1, 2.2 y 3.2, satisfaciendo nuevas demandas o necesidades en el actual mercado de transporte. Lo que le permitirá ser una empresa que se diferencie de las demás de forma estratégica en su mercado.

Sexta prioridad

La empresa actualmente está atravesando un momento en la disminución económica en todos sus servicios (como todas las empresas del mercado) y que impide brindar y difundir eficientemente los diferentes servicios ofertados en un mercado competitivo y homogéneo. La característica de la organización es no utilizar los medios de comunicación adecuados en la actualidad, y su inconstancia debido a la actual dirección, no porque no existan recursos económicos, sino porque consideran que no son muy importantes.

Por esta razón el desarrollo del presente plan estratégico como sexta prioridad, el objetivo: 3.1., le permitirá ser más competitiva, comunicar de manera eficiente sus servicios diferenciados en un mercado exigente, homogéneo y establecer una nueva imagen de la empresa en la mente del consumidor.

Séptima prioridad

Como séptima prioridad se propone promover la investigación en el marco de la planificación estratégica analizando más ventajas competitivas, y la cristalización de estudios que permitan convenios con agencias turísticas que posean paquetes turísticos, hoteles organizaciones y otros.

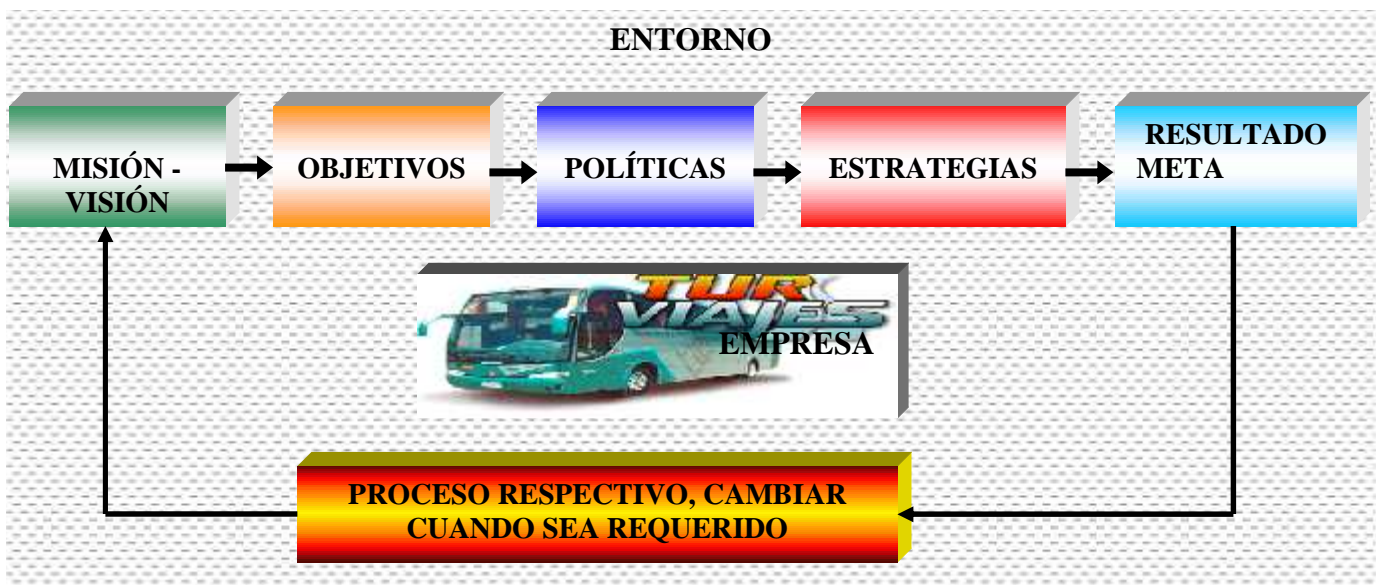
Esto es importante para la competitividad de la empresa, ya que se quiere plantear una flexibilidad a esta propuesta no permitiendo la erosión estratégica, sobre la base de nuevos estudios, que permitan innovar los servicios de la empresa buscando más ventajas competitivas a largo plazo y satisfacer a la sociedad consumidora de la mejor manera.

Por esta razón, realizar estudios de convenios que le permitirán incursionar en nuevos nichos de mercados. Para su cumplimiento se debe emprender los objetivos: 3.2 y 3.3.

6.6.- El Proceso estratégico

El proceso que se plantea en este trabajo para llevar a cabo la formulación del plan estratégico, diseñado para la empresa de transporte EXPRESO SAN ROQUE A.S., es como sigue:

Gráfico N°: 6.3
Proceso del plan estratégico para la empresa de Transporte
“EXPRESO SAN ROQUE A.S.”



Fuente: Elaboración propia

El primer paso en el proceso de planeación, es determinar a qué se dedica la empresa. Una vez establecido se procede a determinar la evaluación y perfiles futuros de la empresa, hacia dónde se dirige la misma y en qué quiere convertirse en el futuro.

El segundo paso lógico es fijar los objetivos y las políticas respectivas:

Objetivo General. Es a nivel de toda la organización y es planeado de acuerdo a la primera y gran propiedad de la empresa.

Objetivos secundarios. Pertenecen al nivel funcional o de área y serán planeados para apoyar al logro del objetivo general de la organización.

Objetivos operativos. Pertenecen al nivel operativo de la empresa, y tienen particularidad de ser medibles a mediano plazo; en base a estos, se plantean los indicadores que permitan hacer el seguimiento del cumplimiento del objetivo operativo.

La política. Estas también forman parte del segundo paso y tienen como principal tarea dar lineamientos para la toma de decisión.

Las políticas establecidas en el plan estratégico maestro de diferenciación son tanto para el objetivo general como para los operativos.

La tercera tarea o paso a seguir en el proceso de fijar una dirección para la empresa EXPRESO SAN ROQUE A.S. es el diseño de estrategias tanto de base y como operativas.

Estrategia de base. Esta estrategia es diseñada para toda la organización y está orientada al logro del objetivo general.

Estrategia operativa. Las estrategias operativas están en función al logro de los objetivos operativos y fueron derivadas de la estrategia base.

Finalmente, como cuarto paso se procede a la evaluación y control de los resultados y metas; este paso se encuentra fuera del alcance del presente trabajo de tesis; empero, forma parte del proceso de planeación estratégica.

Es importante este proceso sin fin de planeación empresarial, pues constituye un ciclo repetitivo, que obliga al planificador a enfrentarse de manera rigurosa y sistemática a la incertidumbre y al cambio.

6.7.- Propuesta organizacional

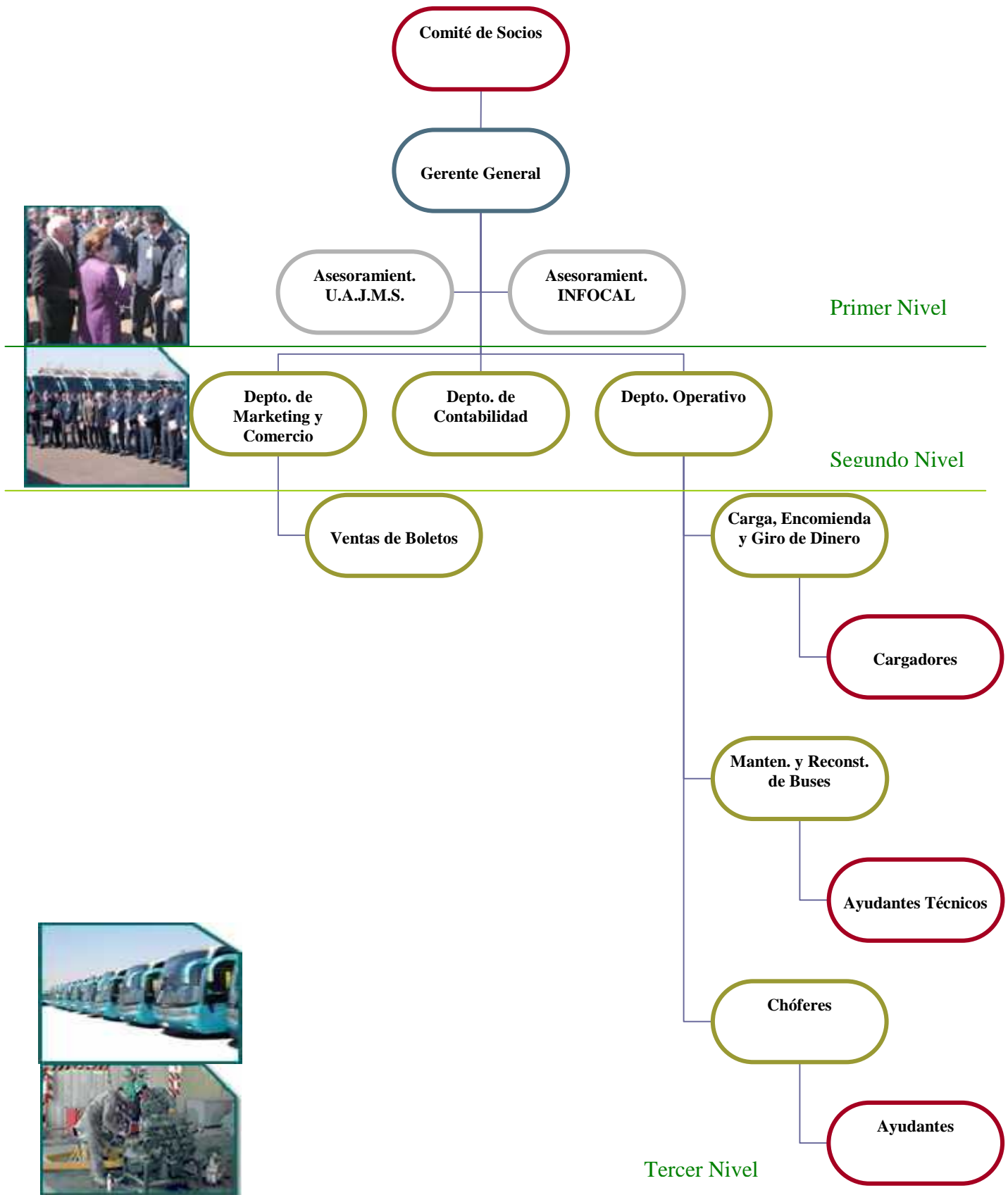
El análisis realizado en el diagnóstico organizacional permite tener una visión clara de cómo actualmente está funcionando la parte organizativa de la empresa EXPRESO SAN ROQUE A.S.

Este análisis permite ver que no cuenta con un organigrama formalmente establecido. Por lo tanto se manejan de forma empírica; la falta de conocimientos y sin el asesoramiento imprescindible; esto ocasiona problemas en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa en los tres niveles; entre las que mencionamos las más importantes:

- 1) Un excesivo centralismo en la unidad de mando Contador.
- 2) La falta de conocimientos de los objetivos, decisiones, por la mayor parte del personal de la empresa, lo que causa el no logro de los objetivos de la empresa.
- 3) El poco conocimiento de sus funciones y responsabilidades por parte de los empleados.
- 4) La falta de asesoramiento y capacitación en todos sus niveles de la empresa.
- 5) La creación de departamentos en la estructura y organización para ser más eficientes en la prestación de servicios tanto como los que oferta en la actualidad y los nuevos.

Viendo de esta óptica las falencias y desde el punto de vista de la coordinación y consecución de objetivos estratégicos planeados en el presente trabajo, se propone la siguiente estructura orgánica.

Gráfico N°: 6.4
Estructura orgánica propuesta para la empresa “EXPRESO SAN ROQUE”



La estructura orgánica propuesta a la empresa de transporte EXPRESO SAN ROQUE A.S., se realiza con el fin de proporcionar a la dirección un instrumento que contribuya a comprender mejor las necesidades de la organización facilitando la coordinación, el control, y alcance tanto general, como estratégicos funcionales y operativos específicos.

En este sentido, este organigrama está diseñado para llevar adelante el plan estratégico que será el mecanismo que efectivice la participación del conjunto de personas que integran la empresa ya que el mismo permitirá, de forma dinámica, ser participes a los niveles secundarios en la toma de decisiones dándole una mayor responsabilidad al descentralizar.

La planificación se la hizo de arriba hacia abajo e involucra el objetivo general con los operativos de forma que éstos últimos tengan una relación con el objetivo general y contribuyan a su consecución.

Esta estructura orgánica presenta en forma objetiva las relaciones jerárquicas funcionales y la delimitación del área de autoridad en función al alcance de la supervisión, como así también sobre las funciones que deben desempeñar, sus tareas, responsabilidades, comunicación, autoridad e interrelación dentro de la empresa de transporte de pasajeros, carga, encomienda, y giro de dinero EXPRESO SAN ROQUE A.S.

Niveles de la estructura Orgánica







La estructura orgánica de la empresa de transporte EXPRESO SAN ROQUE A.S. tiene los siguientes niveles:

Nivel Decisión

Comité de socios. Es la máxima autoridad de la empresa conformada por cinco socios (elegidos por mayoría), la gerencia general y los encargados de cada departamento.

Entre sus funciones y responsabilidad está el seguimiento, evaluación del plan estratégico, la aprobación de toma de decisiones y de reglamentos, nuevos servicios agregados o de venta, nuevas ventajas competitivas, políticas, estrategias y nuevos convenios. Encargado de convocar y dirigir una reunión de evaluación y seguimiento cada primer lunes de cada mes y cuando sea requerido.

Gerencia general. Es el funcionario ejecutivo de más alto nivel de la organización, responsable de esta gestión. Este estará bajo la autoridad del Comité de Socios y tendrá autoridad lineal con los Dptos. de Marketing y Comercio, Contabilidad y Operativo y tendrá apoyo staff de la U.A.J.M.S. y INFOCAL; entre sus atribuciones tiene las siguientes:

-  Cumplir la ejecución y administración de acuerdo a normas éticas y políticas establecidas por el sindicato, comité de socios y legales vigentes.
-  Plantear, aprobar y concretar investigaciones que requiera la organización con el fin de ser más competitiva en el mercado.
-  Representar a la empresa en actos empresariales, sociales y jurídicos.
-  Nombrar, promover y cesar a los trabajadores, buses de acuerdo a ley y políticas internas.
-  Controlar y evaluar el seguimiento de los objetivos, políticas de la empresa.
-  Presentar informes económicos y estadísticos al Comité de Socios de forma mensual.

Requisitos para el cargo:

- Poseer licenciatura en administración de empresas, ingeniero comercial, otras ramas afines y/o ser socio accionista.
- Tener experiencia dos años en el área de transporte.
- No tener antecedentes penales y jurídicos.
- Tener residencia en la ciudad de Tarija.
- Contar con licencia de conducir.

Asesoría INFOCAL. Tiene como función y responsabilidad asesorar y capacitar en conocimientos de dirección, técnicos y habilidades al RR.HH. de la empresa, el apoyo y formación de gestión estratégica, y evaluación de los objetivos planeados en la formulación del plan estratégico.

Concienciar al recurso y socios de la dirección que tomará la empresa y los beneficios para la organización e individual. Estará bajo la autoridad del comité de socios y el gerente general.

Asesoramiento U.A.J.M.S. Su función es asesorar en el área de la investigación o estudios de acuerdo a requerimientos de la empresa aprobados por el comité de socios como ser: investigaciones de mercado; diagnósticos, estudios de nuevas ventajas competitivas, sistemas de reclutamiento del personal y la presentación de propuestas y otros, que permita a la empresa a largo plazo ser más competitiva en su mercado. Estará bajo la autoridad del comité de socios y el gerente general.

Nivel operativo o nivel de apoyo 1

Este nivel proporciona apoyo para el normal desenvolvimiento de la empresa, el cual esta conformado por:

Departamento de contabilidad. Tiene la función y responsabilidad de velar por la armonía de las funciones administrativas y la fiscalización contable, presupuestaria, convenios establecidos con terceras personas, como así el seguimiento y evaluación de objetivos estratégicos, además de supervisar los sistemas de información para el cliente. Realiza un arqueo cada fin de semana y preparar un informe económico y estadístico de forma mensual para el Gerente General y para la reunión con el comité de socios; está bajo la autoridad del gerente general.


Requisitos:

- Poseer título de contador.
- Tener experiencia dos años en el área de transporte.
- No tener antecedentes penales y jurídicos.
- Tener residencia en la ciudad de Tarija.
- Contar con licencia de conducir.

Departamento de Operaciones. Encargado de la administración y seguimiento, en el se encuentran: chóferes, de carga, encomienda y giro de dinero, mantenimiento y reconstrucción de buses. Preparará un informe económico y estadístico de forma mensual para el Gerente General y para la reunión con el comité de socios y está bajo la autoridad del Gerente General.


Requisitos:

- Poseer título de técnico superior en mecánica en motores de diesel.
- Tener experiencia dos años en el área de transporte.
- No tener antecedentes penales y jurídicos.
- Tener residencia en la ciudad de Tarija.
- Contar con licencia de conducir.

 **Mantenimiento y reconstrucción de buses.** Comprende el mantenimiento técnico y modernización de los buses debe contar con el equipo técnico que garantice sus servicios de forma óptima y eficiente a nuestros socios y al cliente externo, dando prioridad a los buses de la empresa. Preparará un informe económico y estadístico de forma mensual para el Departamento de Operaciones, tendrá autoridad lineal con los Ayudantes Técnicos y estará bajo autoridad del Departamento de Operaciones.

Requisitos:

- Ser técnico superior en mecánica en motores de diesel, soldador en arco y/o otros relacionados.
- Tener experiencia dos años en el área de transporte.
- No tener antecedentes penales y jurídicos.
- Tener residencia en la ciudad de Tarija.
- Contar con licencia de conducir.

 **Chóferes.** La conducción y mantenimiento técnico e higiénico de los buses para ofrecer a los pasajeros condiciones optimas de traslado y demás servicios logrando que los clientes lleguen a su destino con puntualidad, comodidad, tranquilidad, y la custodia de los últimos tres servicios y velará por la seguridad del buzón de sugerencias.

Presentará un informe por viaje de los servicios vendidos al departamento. de operaciones y observaciones técnicas del bus. Estará bajo autoridad del departamento de operaciones y tendrá autoridad lineal sobre los ayudantes de los buses.

Requisitos:

- Poseer licencia de conducir categoría “C”.
- Tener experiencia dos años en el área de transporte.
- Carta de recomendación.

- No tener antecedentes penales y jurídicos.
- Tener residencia en la ciudad de Tarija.
- Contar con licencia de conducir.

Carga, encomienda y giros. Se encarga de administrar y supervisar los despachos de mercancía en función a rutas de destino, además de ser responsable por la custodia de la mercancía, supervisar el inventario físico y del buzón de sugerencias, cumplir con las funciones y procedimientos establecidos. Realizar un arqueo cada fin de semana y preparar un informe económico y estadístico de forma mensual para el departamento operativo y estará bajo la autoridad del Dep. de Operaciones, tendrá autoridad lineal con los cargadores.

Requisitos:


- Poseer el título de bachiller.
- Experiencia un año en el área de transporte.
- Tener facilidad de manejo de planillas.
- No tener antecedentes penales y jurídicos.
- Tener residencia en la ciudad de Tarija.
- Contar con licencia de conducir.

Departamento de Marketing y Comercialización. Encargado de la administración y ventas de los servicios de pasajeros y en la gestión del marketing, tiene autoridad lineal con la unidad de venta de boletos y bajo la Gerencia General.

Requisitos:

- Ser licenciado en administración de empresa, o ingeniero comercial.
- Carta de recomendación.
- Tener experiencia un año en trabajos similares.

- No tener antecedentes penales y jurídicos.
- Tener residencia en la ciudad de Tarija.
- Contar con licencia de conducir.

 **Venta de boletos.** Su función principal es dirigir, administrar las actividades de ventas, verificar los itinerarios de rutas, elaborar de planillas de pasajeros y de reserva. Administración del inventario servicios agregados o de venta y el teléfono de emergencia para el cliente, autorizados de aplicar las promociones y descuentos. Realizará un arqueo cada fin de semana y preparar un informe económico, estadístico y sugerencias de forma mensual para el departamneto de Marketing y comercialización. Estará bajo la autoridad de la misma.

Requisitos:

- Tener el título de bachiller.
- Carta de recomendación.
- Manejo de computación.
- Tener experiencia un año.
- Tener facilidad de manejo de palabras y planillas.
- No tener antecedentes penales y jurídicos.
- Tener residencia en la ciudad de Tarija.

Nivel Operativo 2

Conformado por los Cargadores, ayudantes de buses, ayudantes técnicos; las tareas de estas unidades operativas pertinentes a los niveles de apoyo (1) y (2) inciden en las actividades diarias y el desarrollo de los objetivos de los niveles superiores.

CONCLUSIONES

Se llega a las siguientes:

- 1) El proceso de un plan estratégico, es un proceso continuo y reiterativo, el cual fija directrices a corto, mediano y largo plazo a través del análisis y uso de alternativas de acción para la consecución de objetivos. Así las organizaciones en la actualidad son y serán evaluadas por su capacidad de producir bienes y servicios de calidad, al menor costo, con máxima velocidad de respuesta y altos niveles de innovación.
- 2) La planificación estratégica propuesta en este trabajo para la organización EXPRESO SAN ROQUE A.S. enfatiza una mejora continua, plantea una disciplina y responde a una cultura empresarial fijando claramente objetivos de calidad y excelencia, que debe evaluarse y mejorarse día a día, llenos de vida, en contraposición a los planes meramente formales, periódicos, empíricos y que acumulan polvo en las oficinas; para la supervivencia y el crecimiento de la organización en el corto y largo plazo.
- 3) A través del estudio exhaustivo, a la empresa se le da una declaración explícita y compartida de su misión, visión, principios y valores que orientarán mejor sus acciones y hacer frente a las adversidades de su gerencia y el personal tendrán claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.
- 4) Este plan plasma la importancia de los clientes para la empresa. Entenderlos y actuar en función de sus necesidades es la fórmula más importante de la propuesta para afianzar ventajas competitivas y enfrentar con éxito una crisis empresarial o del mercado en general. Si ellos están satisfechos no sólo formarán parte de su presente, sino también del futuro de la compañía.

- 5) El mercado de servicios de transporte de la ciudad de Tarija, presenta una tendencia favorable para los diferentes servicios propuestos, a efecto que permitirá a la organización cumplir con todos sus objetivos estratégicos.
- 6) El mercado de transporte oferta todos sus servicios que se encuentran en un ciclo de madurez, caracterizándose por ser un mercado homogéneo y más estratificado frente a una sociedad consumidora más exigente y que demanda otros servicios.
- 7) Los actuales consumidores potenciales del mercado es el comercio en general, dando como resultado que la mayoría de los consumidores es flotante. Y los servicios que brindan más utilidades en el mercado de la ciudad de Tarija son: en primer lugar, el transporte de carga, en segundo, transporte de encomienda y tercero transporte de pasajeros.
- 8) La organización, pese a ocupar el quinto puesto de líder en el mercado, no cuenta con un organigrama formalmente establecido, manuales de funciones y responsabilidades, sistemas de información para la toma de decisiones y otras indispensables para su competitividad y cumplir con una buena gestión empresarial.
- 9) La empresa mantiene la comunicación de sus servicios por medios de comunicación que no son de mayor preferencia en la actualidad y no capacita a su personal desde su creación.
- 10) La empresa no cuenta con un departamento de mantenimiento y reconstrucción de buses que es de gran importancia, es propietaria de un lote de terreno de una hectárea en zona Moros Blancos.

RECOMENDACIONES

a) Se recomienda tomar en cuenta las directrices planteadas en el modelo e implementar otras de acuerdo a las necesidades que requiera la empresa, paralelamente el seguimiento y evaluación de tal manera que se puedan realizar ajustes correspondientes del plan estratégico que se propone.

b) Más importante que el plan formulado mismo, es la actitud proactiva, análisis, evaluación, creatividad, innovación por parte de los directivos y con participación plena de la organización en su conjunto que se plantea y que se exhorta; a la vez tomar conciencia de la situación y los beneficios que tendrá la empresa en el largo plazo.

c) Con relación al orden de las prioridades propuestas en el trabajo se recomienda respetar el orden de las diferentes actividades y el cumplimiento de los diferentes objetivos estratégicos plasmados en el plan.

d) Debido al ciclo de madurez que tienen los servicios y los requerimientos del mercado, se recomienda el cumplimiento de los convenios estratégicos, con el fin de atender la demanda y mejorar la calidad de sus servicios.

e) Se encomienda a la empresa seguir las estrategias diseñadas y destinadas para que tenga una clara competitividad en el mercado y mejorar financieramente.

f) Se recomienda promover las investigaciones con el fin de tener nuevas ventajas competitivas e innovadoras que permitan a la empresa mantener la dirección propuesta y una retroalimentación para el plan.

g) Con el fin de dotar de una herramienta útil de gestión a la organización y facilitar la coordinación, control y consecución de los objetivos, se recomienda establecer y respetar el organigrama, los valores y principios propuesto en el diseño del plan.

h) Y por último, se recomienda en el futuro estudiar y realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte ya que las alianzas son causa y efecto de la competencia; permitirán penetrar nuevos mercados, la reducción de los costos, distribución y comercialización de sus servicios en fronteras y compartir el riesgo que permita el crecimiento y la competitividad de la organización.