

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO DE TRANSPORTE Y
TRÁNSITO DE BOLÍVAR**

SERGIO ARMISTO MEDELLÍN GAITÁN

CARLOS ALBERTO URUETA GONZALEZ

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS**

2003

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO DE TRANSPORTE Y
TRÁNSITO DE BOLÍVAR**

**SERGIO ARMISTO MEDELLÍN GAITÁN
CARLOS ALBERTO URUETA GONZALEZ**

**Trabajo de grado, presentado para optar al título de Administrador de
Empresas**

**Director
VICTOR ESPINOSA FLOREZ
Economista**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS**

2003

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

Cartagena, 9 de Junio de 2003.

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias, D.T.C.H.,

Yo Sergio Armisto Medellín Gaitán, identificado con número de cédula 3'800.991 de Cartagena, autorizo a la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

(Firma)

NOMBRE DEL ESTUDIANTE

Debe registrarse esta autorización ante notario público.

AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias, D.T.C.H.,

Yo Carlos Alberto Urueta González, identificado con número de cédula 73'578.985 de Cartagena, autorizo a la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la Biblioteca.

(Firma)

NOMBRE DEL ESTUDIANTE

Debe registrarse esta autorización ante notario público.

CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES DEL F.T.T.B.	17
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	17
1.2. OBJETO DEL F.T.T.B.	19
1.3. ACTIVIDADES DEL F.T.T.B.	19
1.4. REGIMEN LABORAL	20
1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA	21
1.5.1. Unidad de dirección.	22
1.5.2. Unidad de control interno.	22
1.5.3. Unidad de subdirección.	22
1.5.3.1 Subdirección administrativa.	22
1.5.3.2 Subdirección financiera.	23
1.5.3.3 Subdirección operativa.	23
1.5.3.4 Subdirección jurídica.	23
1.5.3.5 Subdirección de talento humano.	23
1.5.4. Secretaria general.	24
1.5.5. Coordinación de planeación.	24

2. ANÁLISIS EXTERNO	26
2.1. PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	26
2.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL	26
2.2.1. Segmento demográfico.	27
2.2.1.1 Tamaño de la población.	27
2.2.1.2 Distribución del ingreso.	28
2.2.2. Segmento económico.	33
2.2.2.1 Crecimiento del Producto Interno Bruto.	34
2.2.2.2 Tasa de desempleo.	35
2.2.2.3 Índice de precios al consumidor.	36
2.2.3. Segmento político / legal.	38
2.2.4. Segmento socio / cultural.	39
2.2.5. Segmento tecnológico.	41
2.2.6. Segmento competitivo.	42
2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR	44
2.3.1. Amenaza de los competidores potenciales.	45
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.	46
2.3.3. Poder de negociación de los clientes.	48
2.3.4. La amenaza de los productos sustitutos.	49
2.3.5. Intensidad en la rivalidad entre competidores.	50
2.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	53

3. ANÁLISIS INTERNO	56
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL F.T.T.B.	56
3.1.1. Principios del F.T.T.B.	57
3.1.2. Visión del F.T.T.B.	58
3.1.3. Misión del F.T.T.B.	59
3.1.4. Objetivos del F.T.T.B.	59
3.1.5. Clima organizacional.	61
3.2. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	61
3.2.1. Capacidad directiva.	62
3.2.2. Capacidad competitiva.	67
3.2.3. Capacidad de recurso humano.	70
3.2.4. Capacidad tecnológica.	72
3.2.5. Capacidad financiera.	74
3.3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	94
4. ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS	99
4.1. ANÁLISI DOFA	99
4.2. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	101
4.3. ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO	106
4.4. ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE	108
4.5. ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	113

5. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL F.T.T.B.	118
5.1. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS DEL F.T.T.B.	118
5.2. VISIÓN DEL F.T.T.B.	120
5.3. MISIÓN DEL F.T.T.B.	121
5.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS DEL F.T.T.B.	121
5.5. ESTRATEGIAS	123
5.5.1. Vector del servicio al cliente	123
5.5.2. Vector administrativo	124
5.5.3. Vector de diferenciación	126
5.5.4. Vector financiero	128
5.6. MONITORIA ESTRATÉGICA	130
6. CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	134

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Tamaño de la población proyectada.	28
Tabla 2. Población ocupada de acuerdo a grupos de edad.	29
Tabla 3. Posición ocupacional.	30
Tabla 4. Población ocupada por rama de actividad económica y salario.	31
Tabla 5. Crecimiento del PIB.	34
Tabla 6. Tasa de desempleo.	35
Tabla 7. Tasa de inflación.	36
Tabla 8. Impuestos.	50
Tabla 9. Licencias de conducción.	51
Tabla 10. Participación en el mercado.	51
Tabla 11. Crecimiento del parque automotor en Bolívar.	52

LISTA DE GRÁFICOS

	Pag.
Grafico 1. Población ocupada año 2001.	29
Grafico 2. Población ocupada año 2002.	29
Grafico 3. Posición ocupacional año 2001.	30
Grafico 4. Posición ocupacional año 2002.	30
Grafico 5. Participación del mercado.	68
Grafico 6. Calidad del servicio.	109
Gráfico 7. Tiempo en el servicio.	110
Gráfico 8. Trato de los empleados.	111
Gráfico 9. Imagen del F.T.T.B.	112

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Organigrama actual del F.T.T.B.	25
Figura 2. Grado de vulnerabilidad.	103
Figura 3. Posicionamiento estratégico del F.T.T.B.	116

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
ANEXO A. Resolución 03846, 1993 11 de agosto.	134
ANEXO B. Decreto 531 de 1995, 31 de mayo.	138
ANEXO C. Matriz axiológica.	139
ANEXO D. Formato de encuesta a los clientes.	141

RESUMEN

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FONDO DE TRANSPORTE Y TRÁNSITO DE BOLÍVAR.

AUTORES: SERGIO A. MEDELLÍN GAITÁN.

CARLOS A. URUETA GONZALEZ.

OBJETIVO: Formular un plan estratégico para el F.T.T.B. a través de un diagnóstico que refleje la situación actual de la entidad, de tal forma que sirva de herramienta para incrementar su participación en el mercado y mejorar su situación administrativa y financiera.

METODOLOGÍA: La investigación es de tipo descriptivo, ya que permitió identificar las características y factores que afectan el sector de los Organismos de Tránsito y Transporte de los municipios de Cartagena y Turbaco, para posteriormente analizar y aplicar el proceso de planeación estratégica. Se realizó un análisis externo detallado al F.T.T.B. por medio de las matrices del POAM y el PC, donde se revelaron sus amenazas y oportunidades. De igual forma se elaboró un análisis interno a través de las matrices del PCI, que permitieron identificar sus debilidades y fortalezas. Se tabularon las debilidades, oportunidades, fortalezas y

amenazas en la matriz DOFA y el análisis de vulnerabilidad y se analizó el posicionamiento estratégico y la percepción del cliente hacia la entidad.

RESULTADO: El estudio del análisis externo identificó las amenazas del sector donde las mas relevantes son la creación de nuevos Organismos de Tránsito, el incremento en la tasa de inflación y el crecimiento lento del parque automotor. Las oportunidades mas importantes están las de ampliar su mercado, creando sedes operativas en otros municipios del departamento y en adquirir tecnología para mejorar el servicio al cliente. El análisis interno mostró las debilidades de la entidad donde los factores administrativos como la organización, planeación control y dirección son los mas importantes para el F.T.T.B. las fortalezas que presenta están en las políticas de recuperación de cartera y en el resultado que se obtuvo con respecto a los índices financieros como la liquidez, prueba ácida, razón corriente y endeudamiento.

Los análisis de las fuerzas competitivas permitió evaluar el posicionamiento y vector estratégico del F.T.T.B. como también mostró la deficiencia que existe en la prestación del servicio de la entidad. La elaboración del plan estratégico ayudará al F.T.T.B. a cambiar el pensamiento de los funcionarios hacia la prestación de un excelente servicio, generando sentido de pertenencia a la entidad.

DIRECTOR: VÍCTOR ESPINOSA FLOREZ.

INTRODUCCIÓN

Los mercados actuales son cambiantes y llenos de incertidumbres. Los avances tecnológicos y la alta competitividad entre las empresas, hace que cada día se esté en busca de nuevas formas de administrar y mejorar la prestación del servicio, es aquí donde se debe aplicar el proceso de planeación estratégica el cual es una herramienta administrativa para quienes toman decisiones en una organización procesando y analizando información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa así como su nivel de competitividad para anticipar y decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Las razones que motivaron la formulación de un plan estratégico para el F.T.T.B. es la de implantar una administración con lineamientos a largo plazo, ya que por ser la empresa una entidad pública está sujeta a cambios en su estructura administrativa, por lo que no existe una continuidad en el direccionamiento organizacional, lo que busca esta investigación es que la administración cambie la forma de pensar hacia una cultura estratégica guiando la organización a un futuro estable.

El plan estratégico para el F.T.T.B. se inicia con el análisis externo es el primer paso para determinar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la entidad, es necesario identificar todos los eventos y tendencias presentes en el medio que pueda tener relación con el desempeño futuro del F.T.T.B. la matriz del POAM, es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades de la entidad.

El análisis interno consiste en evaluar la situación actual de la entidad comparada con la de su competencia con la matriz del PCI se evalúan las fortalezas y debilidades del F.T.T.B. constituyéndose en una pieza fundamental en la definición del posicionamiento estratégico de la entidad y estableciendo las áreas que necesitan atención.

Con el análisis de las fuerzas competitivas se determinan los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos del F.T.T.B. la metodología seleccionada son el DOFA, el análisis de vulnerabilidad, el análisis de los clientes, el vector de crecimiento y el posicionamiento estratégico.

Finalmente se formulan estrategias que le permitirán a la organización concretar y ejecutar acciones para lograr y alcanzar los objetivos de la entidad.

1. GENERALIDADES DEL F.T.T.B.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

El Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar nació hace 55 años en la ciudad de Cartagena; Su primera oficina fue instalada en el Centro, en la esquina de la Torre del Reloj; contaba nada más con tres dependencias; estas eran la Sección de Matrícula, la Sección Operativa y la Dirección General. En el año de 1975, la sede fue trasladada hacia el barrio del Pié de la Popa donde funcionaba con las mismas dependencias y su objetivo principal era el de vigilar la ciudad de Cartagena y cuidar o velar por las vías del Departamento de Bolívar; los Agentes de Tránsito realizaban patrullajes en motos en los sectores asignados por el comandante de guardia.

En el año de 1987 fue trasladada por segunda vez hacia el sector Armenia donde adquiere un edificio a través de la venta de sellos postales y recursos destinados por el Departamento; la organización de esta entidad no ha sido la más adecuada,

debido a que es una entidad pública, del gobierno y está sujeta a constantes cambios en su estructura administrativa y no hay continuidad en los objetivos corporativos.

Actualmente la oficina principal sigue funcionando en el mismo sector y se cuenta con mayores dependencias para la prestación del servicio a los clientes. También se cuenta con varias sedes operativas ubicadas en diferentes puntos o Municipios del Departamento de Bolívar, como lo son San Juan, Arjona, y Clemencia, estas sedes operativas ofrecen los servicios de atención al usuario y pagos de impuestos y sanciones, como también dirección y control con sus respectivas inspecciones de Tránsito.

Desde hace 11 años el Ministerio de Transporte le dio la facultad a los Municipios que cumplan con unos requisitos, de hacer sus propias Secretarías de Tránsito, y por lo tanto se han venido creando diferentes entidades de Tránsito y Transporte en todo el Departamento de Bolívar, como lo son Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena “D.A.T.T.” y la Secretaria de Tránsito de Turbaco, por lo que han ocasionado diversos problemas para el Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar “F.T.T.B.” por ser competidores directos y ejercer las mismas funciones dentro del mismo sector.

1.2. OBJETO DEL F.T.T.B.

El objetivo principal hoy en día del Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar es el de orientar, dar a conocer las normas de Tránsito y hacerlas respetar, sancionar a los infractores que no cumplan con dichas normas y prestar un buen servicio a la comunidad cuando lo necesite con rapidez y eficacia.

El Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar deberá ejecutar en todo el Departamento de Bolívar las políticas y normas que en materia de Tránsito y Transporte Terrestre se dictaminen. Recaudar todos los valores que se cobren por la prestación del servicio relativo a este tipo de negocio, y ejecutar las políticas que dicte el gobierno con relación a esta materia.

1.3. ACTIVIDADES DEL F.T.T.B.

- Ejecutar las políticas y normas que ordene el Ministerio de Transporte en todo el Departamento de Bolívar y hacerlas respetar debidamente por todos los usuarios.

- Recaudar todos los valores que se cobren por la prestación del servicio en la entidad, con relación a matriculas y expedición de licencias.
- Celebrar todos los contratos, acuerdos, convenios y demás actos con otras personas (natural y/o jurídica) públicos o privados necesarios para el desarrollo de sus funciones conforme a lo que en materia prescriba la Ley, las ordenanzas y sus reglamentos.
- Recaudar los fondos con relación a impuestos y convenios que tenga la entidad con los diferentes clientes.

Los servicios prestados por el F.T.T.B. serán remunerados de acuerdo con las tarifas y gravámenes que estipulan las leyes, ordenanzas, acuerdos de la junta directiva, decretos, recaudos de multas y tasas que tienen que ver con el Tránsito y Transporte Terrestre.

1.4. REGIMEN LABORAL

Las personas que prestan sus servicios al F.T.T.B. son empleados públicos y por ende trabajadores oficiales. Tendrán la calidad de libre nombramiento y remoción

por parte del Gobernador de turno: el director, los subdirectores, los coordinadores y aquellas personas que desempeñen funciones de manejo ejecutivo, son vinculados a la institución en un acto administrativo por medio de un Decreto expedido por la Gobernación, tomarán posesión ante el mismo Gobernador Departamental. Los empleados que no tienen cargos ejecutivos serán nombrados por el director general y su posesión se hará ante él, o ante el servidor a quien delegue.

El régimen laboral, salarial y prestacional de los servidores públicos del F.T.T.B. serán los determinados por la Ley en armonía con las ordenanzas que regulan en esta materia y con los estatutos internos.

1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

El F.T.T.B. está compuesto por las unidades de Dirección, de control interno, de subdirección, la secretaría general y la coordinación de planeación.

1.5.1. Unidad de dirección. Corresponde a esta unidad, la junta directiva y el director general del Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar.

1.5.2. Unidad de control interno. Planea, dirige y organiza la verificación y evaluación del sistema de control interno de la entidad de acuerdo con las leyes, ordenanzas y estatutos; también establece sistemas de control de gestión administrativa, financiera y de resultados mediante la adopción de indicadores apropiados.

1.5.3. Unidad de subdirección. El F.T.T.B. tiene cinco subdirecciones de ejecución encargadas de las funciones administrativas, financieras, operativas, de talento humano y jurídica.

1.5.3.1 Subdirección Administrativa. Verifica, controla y evalúa tanto la gestión administrativa general de la entidad como las que se cumplan en el ámbito de sus dependencias, cuidando que las mismas se realicen en forma adecuada y conveniente; a la vez, formular recomendaciones a la dirección para la adopción y modificación de los procesos técnico-administrativo, que sean necesarios para el buen manejo de la entidad. También se encargará de promover, desarrollar y coordinar los recursos necesarios para el funcionamiento de la entidad.

1.5.3.2 Subdirección Financiera. Organiza, dirige y controla los procedimientos administrativos que tienen que ver con el recaudo de las rentas que corresponden a la entidad y cuida los recursos originados en la misma se inviertan y se utilicen de conformidad con la Ley.

1.5.3.3 Subdirección Operativa. Formula políticas y adopta planes, programas y proyectos que mejoren las condiciones operativas dentro del marco de referencia del Ministerio de Transporte. Es la encargada de coordinar las carreteras departamentales.

1.5.3.4 Subdirección Jurídica. Asesora en asuntos de naturaleza jurídica sobre los cuales deba decidir la entidad dentro del marco de su competencia legal.

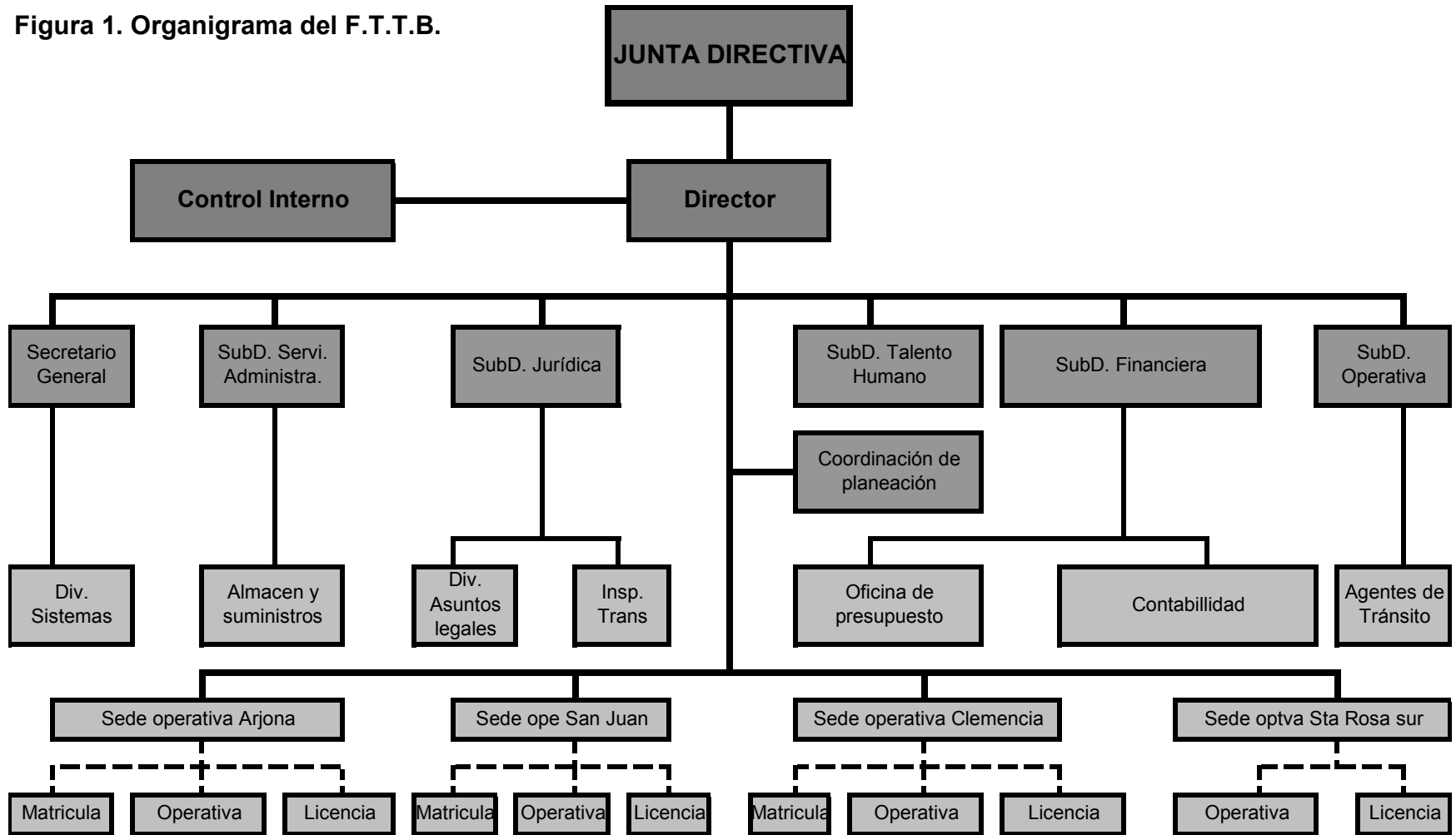
1.5.3.5 Subdirección de Talento Humano. Dirige, coordina, y administra el recurso humano que presta sus servicios en la entidad con el objeto que las funciones de cada dependencia se desarrolle dentro de un marco de eficiencia y transparencia.

1.5.4. Secretaría general. Dirige, coordina y controla la formulación y ejecución de planes y actividades, programas en coordinación con la dirección y los estatutos de la entidad. El secretario general que a su vez es secretario de la junta directiva, organiza, controla y dirige los procedimientos administrativos que tienen que ver con el cumplimiento de las labores de legalizar los trámites ordenados por las normas de Transporte y Tránsito terrestre automotor vigentes.

1.5.5. Coordinación de planeación. Concibe, formula y orienta los planes, programas y proyectos en materia de gestión administrativa y en la mejor utilización del recurso humano. Fomenta la elaboración de estudios e investigaciones que permitan mejorar la formulación y orientación de los distintos planes, programas y proyectos dentro de la entidad. Organiza los registros estadísticos en materia de accidentalidad con el fin de ejecutar planes en materia de seguridad vial.

La figura 01 nos muestra el organigrama actual del F.T.T.B.

Figura 1. Organigrama del F.T.T.B.



Fuente: Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

Es la metodología que le permitirá al F.T.T.B. identificar sus amenazas y oportunidades por medio de matrices diseñadas para los segmentos del ambiente general, la cual cada una de ellas contiene los factores más relevantes que podrían afectar al F.T.T.B.

2.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL

En el análisis del ambiente de este estudio se consideran aquellos factores macroeconómicos que influyen en la Organización, los cuales están constituidos por los segmentos: demográfico, económico, político-legal, tecnológico, competitivo y socio-cultural. Aunque en distinto grado estos segmentos del ambiente afectan a cada entidad y en ellos se consideran las variables que tengan mayor importancia.

Los resultados sirven para definir los cambios, las tendencias, e identificar las oportunidades y amenazas del ambiente.

A continuación se analizan cada uno de los segmentos con sus respectivas matrices presentando al final de este, las conclusiones que se consideran más relevantes para el diagnóstico estratégico.

2.2.1. Segmento demográfico. Este se ocupa del tamaño y distribución de los ingresos de la población, edad y ubicación geográfica, entre otros. Los cambios demográficos en la población constituyen unos de los segmentos claves del ambiente general, por tal razón se deben tener en cuenta para la toma de decisiones futuras en el F.T.T.B.

2.2.1.1 Tamaño de la población. El Departamento de Bolívar ha experimentado una migración de la población hacia su capital Cartagena en los dos últimos años (tabla 1, 2001 y 2002), debido a la ola de violencia que se presenta por parte de los grupos armados al margen de la Ley principalmente en el centro y sur del Departamento, esto ha generado el incremento en la población desplazada en la ciudad. Lo anterior se considera como una **amenaza** porque al aumentar la inseguridad y los índices de violencia, las personas sienten temor por adquirir

vehículos nuevos ocasionando una reducción en el crecimiento del parque automotor y afectando por ende los intereses de las entidades de Tránsito.

Tabla 1. Tamaño de la población (proyectada)

REGIÓN	2001	2002	2003	2004	2005
BOLÍVAR	2.043.508,00	2.090.323,00	2.137.257,00	2.184.227,00	2.231.165,00
CARTAGENA	853.566,00	877.980,00	902.688,00	927.657,00	952.855,00
TURBACO	51.280,00	52.492,00	53.708,00	54.926,00	56.143,00

Fuente: información suministrada por el **DANE**, 2003.

2.2.1.2 Distribución del ingreso. Es la manera como se distribuye el ingreso en la población. Esta variable indicará al F.T.T.B. el ingreso promedio de las familias e individuos convirtiéndose en una **oportunidad**, ya que las cifras proporcionan información relevante para la formulación de estrategias corporativas. Igualmente le servirá para conocer el segmento de mercado al cual se recomienda enfocarse.

Tabla 2. Población ocupada de acuerdo a grupos de edad.

AÑO	De 12 a 17	De 18 a 24	De 25 a 55	56 y mas	TOTAL
2001	4.000,00	39.000,00	211.000,00	22.000,00	276.000,00
2002	4.000,00	36.000,00	216.000,00	23.000,00	279.000,00

Fuente: datos suministrados por el **DANE**, 2003.

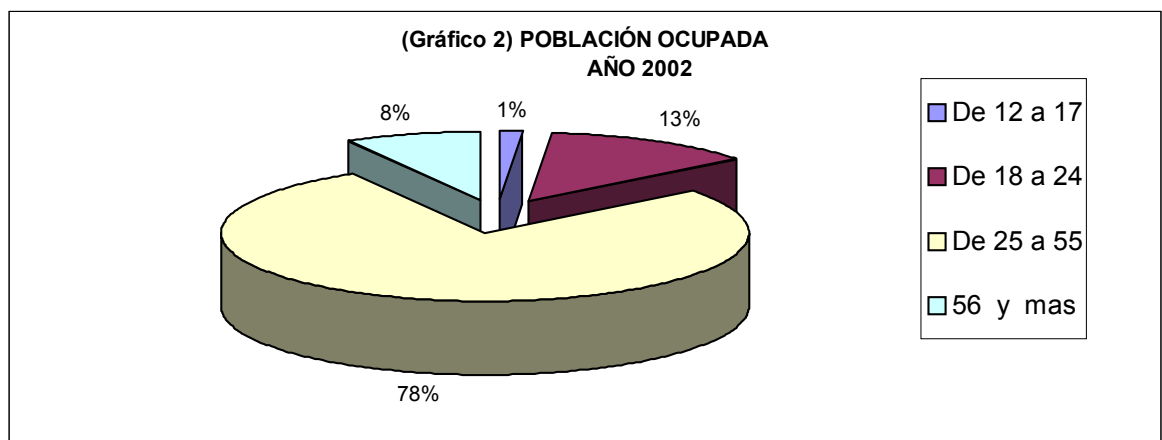
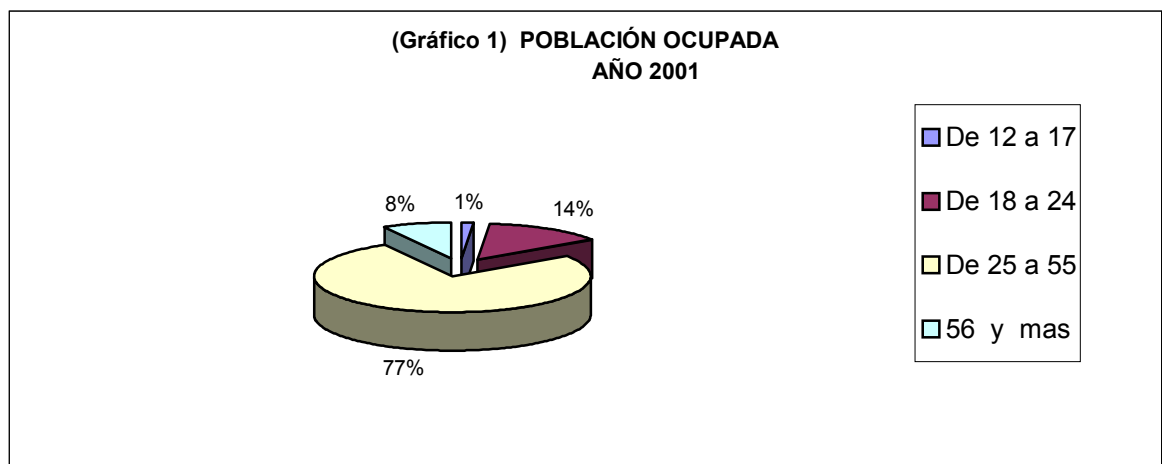


Tabla 3. Posición ocupacional.

AÑO	Empleado particular	Empleado del gobierno	Empleado doméstico	Independiente	Patrón
2001	89.000,00	24.000,00	22.000,00	127.000,00	11.000,00
2002	82.000,00	27.000,00	21.000,00	137.000,00	9.000,00

Fuente: datos suministrados por el **DANE**, 2003.

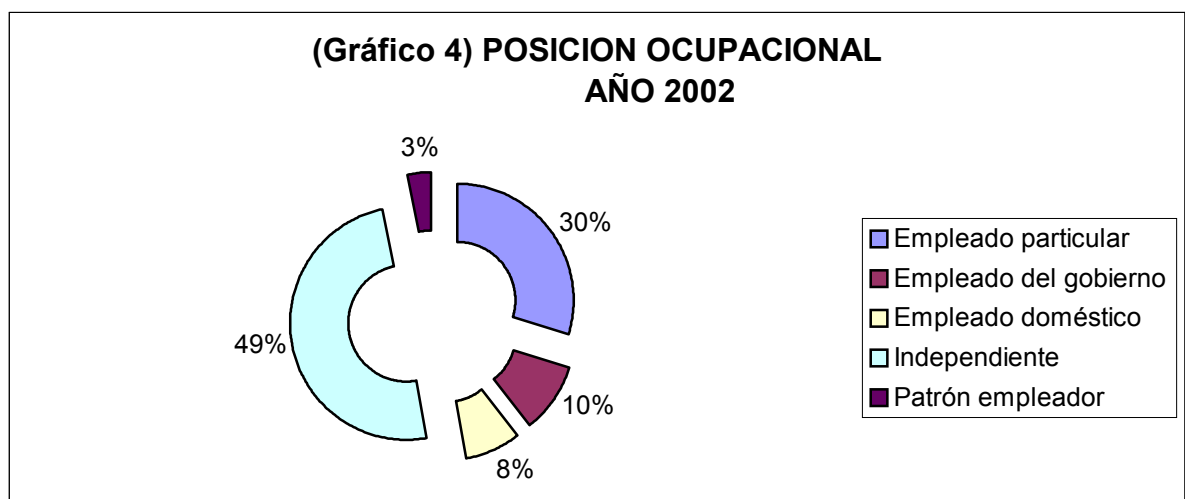
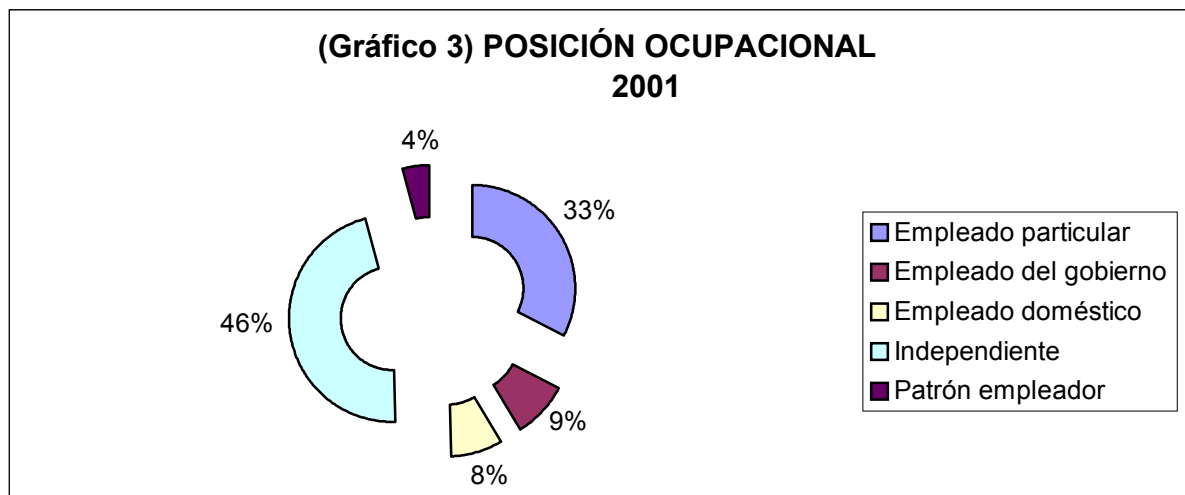


Tabla 4. Población ocupada por rama de actividad económica y salario.

Salario	Construcción	Comercio	Trasn y comuni	Financieros	Servicios
No informan	1.701,00	6.086,00	1.753,00	2.050,00	9.689,00
No recibe	345,00	3.515,00	272,00	296,00	1.227,00
Menos de 1/2	2.214,00	11.591,00	1.256,00	188,00	13.929,00
1/2 a 1 salario	5.077,00	17.037,00	2.913,00	685,00	20.304,00
1 a menos 2	3.434,00	27.236,00	9.105,00	5.941,00	25.286,00
2 a menos 3	370,00	4.536,00	2.681,00	2.828,00	10.122,00
3 a menos 5	539,00	1.903,00	1.399,00	2.293,00	7.140,00
5 a menos 8	569,00	1.001,00	184,00	701,00	3.695,00
8 a menos10	207,00	-	180,00	185,00	642,00
10 y mas	-	581,00	97,00	328,00	685,00
TOTAL	14.456,00	73.486,00	19.840,00	15.495,00	92.719,00

Fuente: datos suministrados por el **DANE**, 2003.

Para el análisis, las personas que se suponen están en capacidad de adquirir vehículos y mantenerlos con todos sus impuestos al día, son las que se ubican en los rangos de 3 salarios en adelante, por lo tanto el F.T.T.B. debe diseñar estrategias enfocadas hacia esos rangos que le permitan obtener beneficios superiores.

Otros factores que inciden en este segmento son los relacionados con la ubicación que para el F.T.T.B. es fundamental y se considera al igual que la cobertura como una **oportunidad**, ya que la entidad puede ejercer sus funciones en todo el departamento de Bolívar ampliando sus posibilidades de crecimiento y aumentando su mercado. Igual conclusión se podría tomar con respecto al incremento en la tasa ocupacional porque hay mas personas con poder adquisitivo que podrían tener la capacidad de obtener su propio vehículo y matricularlo en la entidad.

Matriz POAM, factores demográficos.

P O A M	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES DEMOGRÁFICOS									
Aumento de los desplazados					X			X	
Distribución del ingreso		X						X	
Ubicación		X							X
Cobertura	X						X		
Dificultad en el Transporte						X			X
Dificultad en la comunicación					X			X	
Zonas de alto riesgo				X				X	
Incremento en la tasa ocupacional		X						X	

Frente a estos factores demográficos la entidad tiene una **oportunidad** relevante en la cobertura, debido a que puede expandirse en todo el departamento de Bolívar, aumentando su mercado y por ende sus beneficios. La distribución del ingreso y el incremento en la tasa ocupacional se consideran de impacto medio porque sirven como marco de referencia para conocer las tendencias que se puedan presentar en este segmento.

2.2.2. Segmento económico. Es evidente que la salud económica de un país afecta el desempeño de las empresas y del sector, como resultado de ello se estudia el ambiente económico para identificar los cambios y las tendencias con sus implicaciones en las decisiones en la toma de decisiones empresariales. El ambiente económico se refiere a la naturaleza y dirección de la economía en donde el F.T.T.B. compite o podría competir. La economía del país influye directamente en la salud financiera de la empresa debido a que si el país sufre un receso o la economía no es favorable, una de las decisiones que se toman para superar la crisis es el recorte en el presupuesto para las instituciones públicas (incluyendo el F.T.T.B.), otra decisión podría ser el congelamiento de los salarios para los funcionarios del estado, afectando el estado anímico de estos, su motivación y disposición para trabajar, creando un ambiente interno de discordia y malestar que se verá reflejado en el trato hacia los clientes y compañeros de trabajo. En este estudio se analizan los factores que afectan al F.T.T.B. tales como

el PIB, la tasa de desempleo, la tasa de inflación y la tasa de ocupación en la ciudad.

2.2.2.1 Crecimiento del (PIB) Producto Interno Bruto. Según resultados del **DANE**, en el año 2001 el crecimiento del producto interno bruto para Colombia se situó en **1.56%**. Por rama de actividad económica, se destaca el crecimiento anual de los sectores: transporte y comunicación, construcción y comercios entre otros.

Tabla 5. Crecimiento del PIB.

SECTOR	1998	1999	2000	2001
Agropecuario	0,04	-0,05	5,03	1,51
Explotación minera	15,59	18,47	-10,04	-4,04
Electricidad, gas y agua	1,76	-4,18	0,70	1,91
Industria manufacturera	-0,24	-8,55	9,73	-0,76
Construcción	-7,23	-27,00	-2,85	3,17
Comercio	-1,6	-15,44	10,46	2,05
Transporte y comunicación	2,49	-1,92	2,23	3,47
Establecimientos financieros	-1,28	-4,94	1,15	0,19
Servicios sociales	1,81	3,25	-0,92	1,47
Menos: Servi. Bancarios impu	-7,27	-19,54	0,29	6,38
Subtotal agregado	0,84	-3,31	2,76	1,32
Mas: impuestos excepto IVA	3,21	-0,47	-2,1	1,06
Menos: Subsidios	-18,72	2,96	15,01	18,11
Mas: IVA no deducible	-5,27	-20,13	5,32	5,88
Mas: derechos e impuestos	-1,33	-25,7	9,85	15,82
P I B	0,57	-4,20	2,74	1,56

Fuente: datos suministrados por el **DANE**, 2003.

En promedio se nota que la economía del país se ha venido recuperando lentamente lo cual es bueno para el F.T.T.B. esto genera **oportunidad** debido a que es probable que se aumente el parque automotor y por ende los clientes potenciales.

2.2.2.2 Tasa de desempleo. La tasa de desempleo en la ciudad de Cartagena se situó en lo corrido del año 2002 en **15.0%**, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6. Tasa de desempleo.

	2 0 0 1	2 0 0 2
CARTAGENA	15,90%	15,00%

Fuente: datos suministrados por el **DANE**, 2003.

De acuerdo con la tabla, Cartagena ha disminuido la tasa de desempleo en 0.9% lo cual es una **oportunidad**, lo que indica que posiblemente existirán mas personas con capacidad de adquirir algún tipo de vehículo, ya sean automóviles o motos y matricularlos en el F.T.T.B. generando un aumento en los clientes.

2.2.2.3 Índices de precios al consumidor. La tasa de inflación nos indica el poder adquisitivo de las personas y el costo de los productos en determinada región, por lo tanto si la tasa de inflación en Cartagena es mayor que la nacional quiere decir que los productos cuestan mas conseguirlos aquí, con relación al promedio del país, esto es una **amenaza** porque los clientes buscan siempre precios bajos y puede ser que trasladen sus cuentas de Tránsito a la Secretaria de Turbaco por ser la más económica del mercado. La siguiente tabla nos muestra en porcentajes la inflación de Cartagena y del país:

Tabla 7. Tasa de inflación.

	2 0 0 1	2 0 0 2	Variación
CARTAGENA	9,17%	7,45%	1,72%
NACIONAL	7,65%	6,99%	0,66%
Diferencia	1,52%	0,46%	1,06%

Fuente: datos suministrados por el **DANE**, 2003.

Se denota que la inflación en Cartagena ha estado por encima del promedio nacional, lo que confirma el encarecimiento de los productos en la ciudad. La oferta laboral en Cartagena ha disminuido de 54.1% a 51.1% lo cual indica que las empresas están disminuyendo la capacidad de generar empleo para las personas, de acuerdo con lo anterior este factor se considera **amenaza** para el F.T.T.B.

Matriz POAM, factores económicos.

P O A M	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES ECONÓMICOS									
Crecimietno del PIB						X			X
Disminución en la tasa de desempleo		X							X
Incremento en la tasa de inflación						X			X
Disminución en la tasa de oferta laboral					X				X

En general los aspectos económicos le generan al Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar una fuente de **amenazas** bajas, como lo que representan el crecimiento del PIB, el incremento en la tasa de inflación y la disminución de la oferta laboral. La entidad puede utilizar estas variables para la formulación de estrategias de mercadeo.

2.2.3. Segmento político / legal. Es el área en el que las organizaciones compiten por los servicios y los recursos limitados por el gobierno, así como el conjunto de leyes y reglamentos que guían estas interacciones. Este segmento que se encuentra en constante cambio influye en la naturaleza de la competencia, debido a que las empresas deben analizar con detenimiento las políticas y filosofías de las nuevas formas de administrar. Las leyes antimonopolio, las leyes fiscales, las leyes sobre la capacitación laboral y el grado de compromiso con las políticas de administración afectan las operaciones y la productividad del sector y las empresas.

El F.T.T.B. está sujeto por las determinaciones en cuanto a las tarifas de los servicios y el control por parte del Ministerio de Transporte, enmarcadas en la... **Resolución 13000 / 2002...** de igual forma está afectada por la gobernación, en cuanto al libre nombramiento y remoción del personal que hará parte de la plantilla de la empresa y del salario que devengarán estos empleados por cumplir con sus funciones, lo que se considera como una **amenaza**, ya que la entidad no tiene control alguno sobre el proceso de selección del personal para contar con el equipo de trabajo mejor capacitado.

Para el F.T.T.B. la creación del D.A.T.T. por medio del... **Decreto 531 de 1995, Anexo B...** es una **amenaza**, ya que la entidad no puede matricular vehículos de servicio público en la ciudad de Cartagena.

Matriz POAM, factores políticos.

P O A M	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES POLÍTICOS									
Cambios en la normatividad del Tránsito terrestre					X			X	
Credibilidad en entidades del estado					X		X		
Leyes de restricción de servicios				X				X	

Los factores políticos son determinantes para este tipo de entidades, debido a que son reguladas y vigiladas por el estado. Cualquier determinación tomada por el Ministerio de Transporte afecta en forma directa al F.T.T.B. y a todos los Organismos de Tránsito.

2.2.4. Segmento socio / cultural. Se refiere a las actitudes sociales y los valores culturales de las distintas sociedades. La cultura de una sociedad influye en la forma como toma sus decisiones, la manera de negociar, de tratar y brindar sus servicios a la comunidad, de la forma como se desenvuelve en el medio y la aceptación que le tengan a la empresa.

Se ocupa de las actividades sociales y de los valores culturales de las distintas sociedades. Por ello, debido a que las actitudes y los valores constituyen la piedra angular de una sociedad con frecuencia provocan cambios demográficos, económicos, políticos legales y tecnológicos.

La cultura de los colombianos incluyendo a los cartageneros, influye como **amenaza** para el F.T.T.B. debido a la crisis política y a no tener inducido en las personas el pago oportuno de impuestos y servicios públicos; igual conclusión se llega con relación a la imagen que tienen las empresas del estado, por pensarse que son deficientes y poco confiables, esto se ve reflejado en la alta cartera morosa la cual es de \$ 6.831'848.604,90 de acuerdo con el balance a 2002.

Matriz POAM, factores socio - culturales.

P O A M	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES SOCIO - CULTURALES									
Cultura del no pago				X			X		
Incremento del índice delincencial						X			X
Incremento de migración a Cartagena			X						X
Crisis en los Valores				X				X	

Los factores socio / culturales representan una **amenaza** para el F.T.T.B. debido a la cultura del no pago de impuestos de los cartageneros a las entidades públicas. Este factor es importante para la entidad porque se tiende al aumento de la cartera, afectando las finanzas del F.T.T.B.

2.2.5. Segmento tecnológico. Los cambios tecnológicos tienen un alcance profundo y diverso, afectando a la sociedad y empresas en distintas áreas y en su forma de pensar. Ocurren sobre todo en los productos, servicios, procesos y materiales. Estos cambios inducen al F.T.T.B. a crear nuevos conocimientos y a innovar en los procesos empresariales.

El desarrollo en el mercado de nuevos software se convierte en una **oportunidad**, ya que le permitirá al F.T.T.B. estar siempre alerta y en busca de nuevas herramientas que le optimicen la prestación del servicio y puedan satisfacer mejor a sus clientes. Estas herramientas pueden ser las telecomunicaciones avanzadas, la automatización de los procesos, la facilidad y utilización del Internet. La única **amenaza** se denota en cuanto a la facilidad que tenga la competencia de obtener dicha tecnología y la reacción que tenga la comunidad en aceptar o no dichos cambios.

Matriz POAM, factores tecnológicos.

P O A M	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES TECNOLÓGICOS									
Desarrollo de nuevos software	X						X		
Adquisición de nuevos equipos		X							X
Desarrollo de tecnología de la competencia				X			X		

Los factores tecnológicos son relevantes para el F.T.T.B. debido a que pueden hacer más eficiente los servicios que ofrece, por tanto los adelantos o avances en tecnología le permitirán a la entidad estar un paso adelante con respecto a sus competidores y mejorar sus estándares de calidad.

2.2.6. Segmento competitivo. Las empresas deben aprender a manejar mejor y con éxito los desafíos que presentan los continuos cambios en el sector. Aquellos factores que afectan a todas los Organismos de Tránsito en sus funciones y actividades pueden generar una **oportunidad** en el F.T.T.B. como las alianzas estratégicas, la disponibilidad de la fuerza laboral, la antigüedad, el sector y los convenios de pago entre otros.

Los que le generan una **amenaza** son los programas de mercadeo de la competencia, los proveedores, la intensidad de la competencia y la confiabilidad en las entidades de Tránsito.

Matriz POAM, factores competitivos.

P O A M	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTORES COMPETITIVOS									
Nuevos competidores				X			X		
Crecimiento del parque automotor		X						X	
Proveedores					X		X		
Programas de mercadeo de la competencia				X			X		
Intensidad competitiva				X			X		
Disponibilidad de la Fuerza laboral		X						X	
Antigüedad		X							X

Los factores competitivos tienen importancia para el F.T.T.B. debido a que representan el nivel de preparación posee la entidad con relación a sus competidores; por lo que debe estar alerta con relación a las estrategias de mercadeo de la competencia para conocer sus intenciones y manejar la amenaza latente de la entrada de nuevos competidores al sector.

2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector está conformado por un conjunto de fuerzas (la amenaza de los competidores potenciales, los proveedores, los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad de los competidores actuales), que influyen de manera directa en una empresa y sus acciones y respuestas competitivas, la interacción entre estos cinco factores determina el potencial de rentabilidad de un sector en la que la empresa puede influir favorablemente sobre ellos o se puede defender con éxito. Un sector es un conjunto de empresas que ofrecen productos y/o servicios similares. Por lo general las empresas incluyen una combinación de estrategias competitivas que las compañías emplean en la búsqueda de la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio.

El modelo de las cinco fuerzas de *Porter* es la clave para identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Los resultados del análisis pueden utilizarse para posicionar estratégicamente al F.T.T.B. con sus competidores reales y potenciales.

2.3.1. Amenaza de los competidores potenciales. El sector en el cual desarrolla sus actividades el F.T.T.B. existe una amenaza latente de este factor, debido a que cada municipio del Departamento tiene la facultad de crear su Secretaría de Tránsito, después que cumpla con las normas que exige el Ministerio de Transporte con respecto a la... **Resolución 03846, 11 de agosto de 1993, Anexo A...**

Por lo tanto los requisitos exigidos se convierten de hecho en barreras de entrada para los competidores potenciales, ya que el otorgamiento de licencias y los requisitos para obtener los permisos son controlados por el Ministerio de Transporte. De acuerdo con lo anterior actualmente el Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar tiene como competidores potenciales a los municipios con capacidad de crear su propio organismo de Tránsito, tales como: Arjona, San Juan, Clemencia y Santa Rosa sur, entre otros.

Esta fuerza es riesgosa para el F.T.T.B. por convertirse en la posible **amenaza** de que reduzcan su jurisdicción, la participación en el mercado y por ende sus utilidades y beneficios. Igualmente obligará a la entidad a ser más eficaz y eficiente en sus decisiones dando respuesta rápida con estrategias de mercadeo, de tal forma que le permita responder con un servicio de calidad, captar nuevos clientes y aumentar sus posibilidades de crecimiento.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores. El Ministerio de Transporte es la entidad que cumple con la función de vigilar y controlar todos los Organismos de Tránsito existentes en el territorio Nacional. Igualmente es el único capaz de otorgar los rangos respectivos que le permiten a cada institución cumplir con sus funciones, convirtiéndolo en el principal proveedor del sector de Tránsito y Transporte; debido a este factor se puede deducir que el poder de negociación ejercido por el Ministerio de Transporte es alto y se convierte en una **amenaza** para el F.T.T.B.; poder que radica esencialmente en la adjudicación de Rangos para los Organismos de Tránsito, los cuales se pueden definir como una serie de códigos que le entrega el Ministerio de Transporte a estas entidades para la asignación de licencias de conducción y el expendio de matriculas de los vehículos.

Para poder obtener estos rangos las entidades tienen que pagarle un valor estipulado por el Ministerio que se discrimina de la forma como lo indica la **“Resolución 13000 / 2002”**, la cual notifica:

Artículo 1°. Los valores a favor de las especies venales delegadas a los Organismos de Tránsito, como los valores de los trámites y especies venales a su cargo quedará de la siguiente forma.

Código	Especies venales	\$ Valor
001	Certificado movilización	15.000
003	Licencia de conducción	40.000
004	Licencia de Tránsito	20.000
005	Placa única de moto y similar	17.000
006	Placa única de vehículo	32.000

Artículo 2. La presente Resolución rige a partir del 1° de octubre / 2002, y deroga las disposiciones que sean contrarias, en especial la **Resolución 12000 / 2001**.

De igual forma las entidades deben suministrar informes periódicos sobre la adjudicación y utilización de dichos rangos los primeros diez días de cada mes, con el fin de llevar un control sobre todo el parque automotor existente y discriminado en todo el país. En el momento que una entidad de Tránsito no entregue a tiempo los informes y no pague el porcentaje respectivo al Ministerio, este sancionará a la entidad y puede que no le entreguen los rangos respectivos lo que conlleva a no poder seguir cumpliendo con sus funciones y ofrecer más sus servicios.

Existen otros proveedores como los que suministran la papelería y los equipos de procesamiento y almacenamiento de información, entre otros, cuyo poder de negociación con el F.T.T.B. se puede considerar bajo, debido a que no inciden significativamente en el margen de utilidad de la empresa y existen muchas firmas

proveedoras en el mercado. Lo anterior se considera como **oportunidad**, ya que se podrá negociar y obtener la mejor alternativa del mercado.

2.3.3. Poder de negociación de los clientes. Las relaciones con los clientes y el servicio que se les presta, han adquirido un importante valor para la empresa, y aumentan cuando se mejora el servicio al cliente. El poder de negociación de los clientes en el F.T.T.B. por una parte se estima como nulo, debido a que los clientes tienen que estar sujetos al pago de impuestos anuales de los vehículos matriculados en la entidad, lo que hace que tengan que cancelar sus deudas de forma obligatoria, generando una **oportunidad** en sentido de crear estrategias que puedan facilitarle la cancelación de los impuestos por medio de convenios y más puntos de pagos por toda la ciudad y en sus áreas de influencia.

Por otra parte el poder de negociación de los clientes se considera alto en el F.T.T.B. porque tienen diferentes opciones o alternativas de escogencia para pagar sus obligaciones de Tránsito, debido a la cercanía de los organismos en la ciudad de Cartagena y a la diferencia existente entre las tarifas de los impuestos y las licencias de conducción.

Otro factor importante es que el segmento industrial (empresas que tienen más de 10 vehículos matriculados en el F.T.T.B.) pueda ejercer presión en cuanto a reducción en el valor de los impuestos a pagar, por lo que de no llegar a un

acuerdo satisfactorio las consecuencias serian notorias, debido a que este es el segmento que mayores ingresos le genera al F.T.T.B. y esto podrá reducir sus utilidades significativamente.

Los dos aspectos anteriores se denotan como **amenazas** porque los clientes siempre están en busca de obtener un servicio excelente al precio mas bajo posible, por lo tanto se debe tener en cuenta el precio de los impuestos y las licencias de conducción en cada entidad como lo muestra la tabla 1 y 2 (página 28), el Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar se encuentra en desventaja con relación al D.A.T.T. y a la Secretaría de Turbaco.

2.3.4. La amenaza de los productos sustitutos. Pueden considerarse como aquellos bienes y servicios diferentes que satisfacen necesidades similares o iguales y cumplen o llevan a cabo las mismas funciones. Teniendo en cuenta lo anterior los servicios ofrecidos por los Organismos de Tránsito no poseen productos sustitutos, ya que el servicio que se ofrece por estas entidades es de estricto cumplimiento, por lo tanto la diferencia visible es la forma como se presta el servicio, se captan mas clientes y las estrategias de financiamiento que se utilizan para poner al día a los usuarios que tengan deudas con la entidad.

2.3.5. Intensidad en la rivalidad entre los competidores. En muchos sectores las empresas compiten de manera activa entre sí para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. La competencia entre rivales se estimula cuando una o más empresas sienten la presión competitiva o identifican una oportunidad de mejorar su posición en el mercado, por lo general se basa en el precio, la innovación del producto, la publicidad y otras acciones para lograr diferenciación y optimización del servicio al cliente.

Por lo tanto para el caso de los Organismos de Tránsito y Transporte en el Departamento de Bolívar la intensidad en la rivalidad se considera alta, debido al crecimiento lento del mercado automotor, por lo que un aumento significativo en la participación del mercado ocurre con gran incidencia cuando se le resta participación a un competidor, logrado este por grandes batallas competitivas. La alta rivalidad se presenta en los precios a las tarifas de los impuestos de Tránsito, la participación en el mercado y la expedición de licencias de conducción:

Tabla 8. Impuestos

ENTIDADES	VALOR
F.T.T.B.	\$ 107.499,00
D.A.T.T.	\$ 97.100,00
Secretaría de Turbaco	\$ 97.000,00

Fuente: FTTB, DATT, Secretaría de Turbaco, 2003.

Tabla 9. Licencias de conducción

ENTIDADES	VALOR
F.T.T.B.	\$ 133.000,00
D.A.T.T.	\$ 85.400,00
Secretaría de Turbaco	\$ 80.000,00

Fuente: FTTB, DATT, Secretaría de Turbaco, 2003.

Tabla 10. Participación en el mercado

ENTIDADES	VEHÍCULOS MATRICULADOS	%
F.T.T.B.	40.000,00	48,78%
D.A.T.T.	32.000,00	39,02%
Secretaría de Turbaco	10.000,00	12,20%
TOTAL	82.000,00	100,00%

Fuente: FTTB, DATT, Secretaría de Turbaco, 2003. Vehículos particulares

Con relación a la tabla 1 y 2 se puede observar que en la Secretaría de Turbaco las tarifas son más económicas, dándole cierta ventaja con respecto a los otros Organismos de Tránsito. Este factor se convierte en una **amenaza** por las diferencias notorias en los precios de las tarifas que cobran. Igualmente existe rivalidad en la participación del mercado, es así como el parque automotor del D.A.T.T. es de 80.000 el cual el 60% de sus clientes lo conforman vehículos de

servicio público, ya que de acuerdo con él... **Decreto 531 de 1995, Anexo B...** el D.A.T.T. es la única entidad que tiene la facultad de matricular vehículos de servicio público en Cartagena y administrar el parque automotor de la ciudad; esto pone en una posición desfavorable al F.T.T.B. ya que la creación del D.A.T.T. restringe sus actividades en el Distrito.

Tabla 11. Crecimiento anual del parque automotor en Bolívar

	1997	1998	1999	2000	2000	2002
Automovíl particular	1135	1287	694	445	367	139
Camperos	219	236	127	120	81	21
Camionetas	325	308	150	127	110	14
TOTAL	1679	1831	971	692	558	174

Fuente: Ministerio de Transporte, 2003.

Puede notarse en la tabla 4 el decrecimiento que ha tenido el parque automotor, por lo que se considera como una **amenaza**, ya que se dispone de pocos clientes nuevos y subsistir en el sector depende del mantenimiento de los ya existentes. Por otra parte se nota una gran disminución en los camperos y camionetas, de 74% y 87% respectivamente debido a que estos vehículos son los preferidos por grupos al margen de la Ley, para llevar a cabo sus actos delictivos como de secuestro y extorsión y mostrar avisos o mensajes para que reconozcan su presencia en la zona.

2.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (PC)

El análisis que se puede hacer a través de la matriz del perfil competitivo es parte fundamental del plan estratégico, ya que por medio de esta se da a conocer de una manera más clara el panorama competitivo del sector. Los avances tecnológicos se constituyen en el principal cambio en el panorama competitivo, permitiéndole a los Organismos de Tránsito una coordinación más efectiva en sus operaciones y una toma de decisiones más rápida, así como respuestas competitivas oportunas. El constante cambio obliga a las empresas a la formación de alianzas estratégicas en el desarrollo tecnológico para la prestación de un servicio más eficaz.

Existe una intensa rivalidad entre las entidades de Tránsito, generando una **amenaza** para la rentabilidad del F.T.T.B. pero a su vez está obligado a crear estrategias que le permitan superar o minimizar el efecto y poder continuar ofreciendo sus servicios en el sector. El F.T.T.B. como entidad pionera y experimentada debe evaluar la posibilidad de penetrar en esos municipios, aprovechando la **oportunidad** político-legal que le permite ser el único Organismo de Tránsito y Transporte capaz de ejercer sus funciones en todo el departamento de Bolívar, con el fin de ampliar su cobertura y poder aumentar su mercado y expectativas de crecimiento.

Matriz del instrumento de análisis del sector del F.T.T.B. (PC).

1. Tasa de crecimiento potencial del sector.	
0 - 3 %	X
3 - 6 %	
6 - 9 %	
9 - 12 %	
12 - 15 %	
15 - 18 %	
18 - 21 %	
> 21 %	
2. Posibilidad de entrada de nuevas firmas al sector.	
Ausencia de barreras	X
Imposible entrar barreras altas	
3. Intensidad de la competencia entre las firmas.	
Altamente competitiva	X
Casi no hay competencia	
4. Posibilidad de sustitución de productos.	
Muchos sustitutos	X
No hay sustitutos	
5. Poder de negociación de los proveedores:	
El Ministerio establece los términos	X
Las entidades de Tránsito establecen los términos	
6. Poder de negociación de clientes.	
Los clientes establecen los términos	X
Las entidades de Tránsito establecen los términos	

Se puede concluir que el sector presenta un lento crecimiento, ya que existen pocos Organismo de Tránsito en el departamento de Bolívar. A pesar de esto, existen una **amenaza** latente para el F.T.T.B. porque cualquier municipio tiene la posibilidad de crear su Organismo de Tránsito y Transporte, convirtiéndose en competidores potenciales capaces de disminuir la participación en el mercado de la organización.

De acuerdo con la matriz (PC) la tasa de crecimiento del sector es bajo, dado que muchos municipios no cuentan con los requisitos exigidos por el Ministerio de Transporte, sin embargo, existen municipios que pueden convertirse en posibles competidores, ya que cuentan con la capacidad de crear su propio Organismo de Tránsito.

La organización debe esforzarse por mejorar su imagen corporativa cambiando la percepción que tienen las personas sobre las entidades públicas de ser ineficientes, lo que contribuye a la cultura del no pago de las obligaciones adquiridas con la entidad por parte de los usuarios. Igualmente se obliga a estar preparada para los cambios que se puedan presentar con relación a los factores económicos, en cuanto a la tendencia y comportamiento de la inflación, el desempleo y la distribución del ingreso en cada uno de los municipios, para formular estrategias que le permitan adaptarse a dichos cambios y minimizar el impacto que puedan tener en el F.T.T.B.

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL DEL F.T.T.B.

La cultura organizacional, entendida esta como la serie de patrones, creencias, expectativas, ideas, principios, valores y conductas compartidas por los integrantes de una organización, es uno de los elementos del diagnóstico estratégico que facilita un proceso de desarrollo competitivo.

Es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren ser competitivas, es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. La cultura se forma por la interacción de algunos factores como, los principios de la entidad, el empoderamiento, la estructura, la misión, la visión y los objetivos corporativos.

3.1.1. Principios del F.T.T.B. La gerencia estratégica arranca con la formulación de los principios corporativos y se consolida mediante la formulación de la misión, visión y los objetivos estratégicos. Los principios corporativos son la base y cimientos de la cultura organizacional estos deben ser conocidos y divulgados por todos los miembros de la organización, deben ser practicados en el actuar organizacional de todos sus empleados porque son el marco de acción en la vida diaria de la empresa. Los principios y los valores del F.T.T.B. actualmente son los siguientes:

- **“Servicio:** la prestación de los servicios en la entidad es rápido y confiable, como también se trata al cliente con respeto, ya que es el activo más importante para el Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar”.
- **“Calidad:** contamos con un personal altamente preparado y calificado que brinda servicios a nuestros clientes de la mejor forma posible.”
- **“Compromiso institucional:** personal calificado y comprometido seriamente con la entidad, para así proyectarnos como el organismo numero uno dentro de todo el territorio departamental y nacional.”

Se puede concluir que el F.T.T.B. se queda corto en la definición de sus principios y valores institucionales, lo que representa una debilidad interna que debe ser

reestructurada dentro de la organización en forma inmediata. No existe en la entidad un proceso claro de la forma como definen sus principios, ya que son establecidos por la administración de turno, y no están acorde con la misión ni visión institucional.

3.1.2. Visión del F.T.T.B. La visión es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. La visión actual del F.T.T.B. es:

“Seremos una institución comprometida y reconocida por el compromiso con nuestros clientes tanto en el ámbito social, tecnológico y humano dentro de todo el Departamento de Bolívar.”

La visión del F.T.T.B. debe ser integradora y que comprometa a todos los miembros con la entidad lo que actualmente no se ve reflejado, debe tener un horizonte de tiempo el cual no posee, no está difundida, y por tal razón no es conocida por la totalidad de los empleados.

3.1.3. Misión del F.T.T.B. Todas las empresas tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio y/o producto, generar utilidades, es decir, definir con claridad un propósito organizacional. Definir la misión o el propósito organizacional es el primer paso de la alta dirección del F.T.T.B. en este proceso de diferenciación. La misión del F.T.T.B. es:

“Prestar servicios óptimos y oportunos con altos estándares de calidad a todos nuestros clientes que cubran con las necesidades adquiridas, y a su vez orientarlos en todo lo relacionado a normas de Tránsito.”

La misión del F.T.T.B. es muy general, no existe consistencia y claridad en los propósitos de la organización, no es guía de la planeación, como tampoco compromete a los miembros de la entidad hacia la consolidación de la imagen corporativa de la empresa tanto interna como externa, no es conocida por todos los empleados.

3.1.4. Objetivos del F.T.T.B. Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

Por ser globales estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por ello deben tener en cuenta a todas las áreas que integran al F.T.T.B. para elaborarlos con la mejor estructura posible.

“El objetivo principal hoy en día del Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar es el de orientar, dar a conocer las normas de Tránsito y hacerlas respetar, sancionar a los infractores que no cumplan con dichas normas y prestar un buen servicio a la comunidad cuando lo necesite con rapidez y eficacia.”

“El Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar deberá ejecutar en todo el Departamento de Bolívar las políticas y normas que en materia de Tránsito y Transporte Terrestre se dictaminen. Recaudar todos los valores que se cobren por la prestación del servicio relativo a este tipo de negocio, y ejecutar las políticas que dicte el gobierno con relación a esta materia.”

Los objetivos corporativos, ya sean cortos, medianos o a largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarle una auditoria mediante indicadores de gestión. Estos objetivos no enmarcan aspectos importantes de la organización como las áreas funcionales, los beneficios, la participación en el mercado y la tecnología que son relevantes para su funcionamiento.

3.1.5. Clima organizacional del F.T.T.B. Esta constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de la organización, ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o institución. Es también la medida receptiva de los atributos organizacionales, el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influye en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización.

Se encontró que la mayoría de las dificultades presentadas en la F.T.T.B. son porque los empleados no conocen con exactitud sus funciones como tampoco los procedimientos que deben desempeñar en su cargo, lo que ocasiona conflictos con los compañeros y una demora mas prolongada de lo normal en la prestación del servicio a los clientes.

3.2. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es una herramienta para la realización de la auditoría organizacional evaluando el desempeño de la empresa. Por tanto es un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes que permite identificar los

vacíos entre el desempeño y las metas propuestas midiendo sus fortalezas y debilidades con relación al entorno en el cual se desenvuelve.

3.2.1. Capacidad directiva. La capacidad directiva analiza las variables que tienen relación con la planeación, organización, dirección y control. El Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar posee una estructura organizacional simple, en donde el director toma directamente todas las decisiones importantes y supervisa las actividades de la empresa, esta estructura comprende poca especialización de las tareas, el sistema de información esta poco desarrollado, los subdirectores son una extensión de la autoridad del director y supervisan cada una de sus subdirecciones a cargo.

PCI de la organización: después de realizar la matriz se llegó a la conclusión que en el F.T.T.B. existe un organigrama y un manual de funciones definidos, lo que se convierte en una **fortaleza** media. Las variables que representan **debilidades** altas son la poca participación de los empleados en la toma de decisiones empresariales y la resistencia al cambio; las **debilidades** medias son el sistema de control y evaluación, la aplicación de sanciones y su estructura organizacional que no está acorde con la misión, visión y objetivos.

Matriz del PCI, capacidad directiva (organización).

P C I									
Capacidad Directiva (Organización)	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Organigrama		X						X	
Participación del empleado				X			X		
Siste de control y evaluación					X			X	
Estructura acorde con:									
Visión						X		X	
Misión						X		X	
Objetivos						X		X	
Resistencia a cambios:									
Internos				X			X		
Externos						X		X	
Manual de funciones:									
Definido		X						X	
Divulgado					X			X	
Aplicación de sanciones					X			X	

PCI de planeación: la matriz nos indica que en el F.T.T.B. existe una misión, visión, objetivos y una metodología de planeación definida, lo que se convierte en una **fortalezas** bajas; la captación de la tendencia del entorno, la investigación sobre las necesidades y cambios en el cliente son **debilidades** altas por no realizarse en la entidad; las **debilidades** medias son la monitoría de las estrategias y el conocimiento de los competidores.

Matriz del PCI, capacidad directiva (planeación).

P C I									
C.D. (Planeación)	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Metodología definida			X						X
Principios definidos			X					X	
Captación de la tendencia del entorno				X			X		
Investigación sobre las necesidades del cliente				X			X		
Anticipa los cambios en el cliente				X			X		
Visión definida			X					X	
Misión definida			X					X	
Objetivos planteados			X					X	
Monitoria de estrategias						X		X	
Conocimiento de los competidores						X		X	

PCI de control: el F.T.T.B. tiene los objetivos de control definidos, por lo que se nota como **fortaleza** baja, los parámetros de control en las diferentes áreas, la información oportuna, las normas para medir el desempeño y la frecuencia con que se realiza el control son **debilidades** medias.

Matriz del PCI, capacidad directiva (control).

P C I									
C.D. (Control)	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Objetivos de control definidos			X					X	
Parámetros de control en									
las diferentes áreas					X			X	
Información oportuna						X		X	
Normas para medir el									
desempeño					X			X	
Frecuencia del control					X			X	

PCI de la dirección: la entidad con respecto a las variables de toma de decisiones, el proceso de coordinación y las funciones de dirección posee **fortalezas** medias, por tenerlas definidas; el nivel de empoderamiento, la organización participativa y el uso de los índices de gestión son **debilidades** medias.

Matriz del PCI, capacidad directiva (dirección).

P C I									
C.D. (Dirección)	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Funciones definidas		X						X	
Toma de decisiones oportuna		X						X	
Proceso de coordinación									
Eficiente		X							X
Efectivo		X							X
Organización participativa					X			X	
Nivel de empoderamiento					X			X	
Mecanismos de participación					X			X	
Uso de índices de gestión					X			X	

Se puede concluir que la capacidad directiva del F.T.T.B. tiene debilidades relevantes como la poca participación de los empleados en la toma de decisiones empresariales, este factor es fundamental en el proceso de gerencia estratégica y si no se tiene en cuenta afecta la eficiencia en la prestación del servicio debido a que los empleados son los que tienen contacto directo con el cliente y conocen las cambiantes y cada día más exigentes expectativas y necesidades.

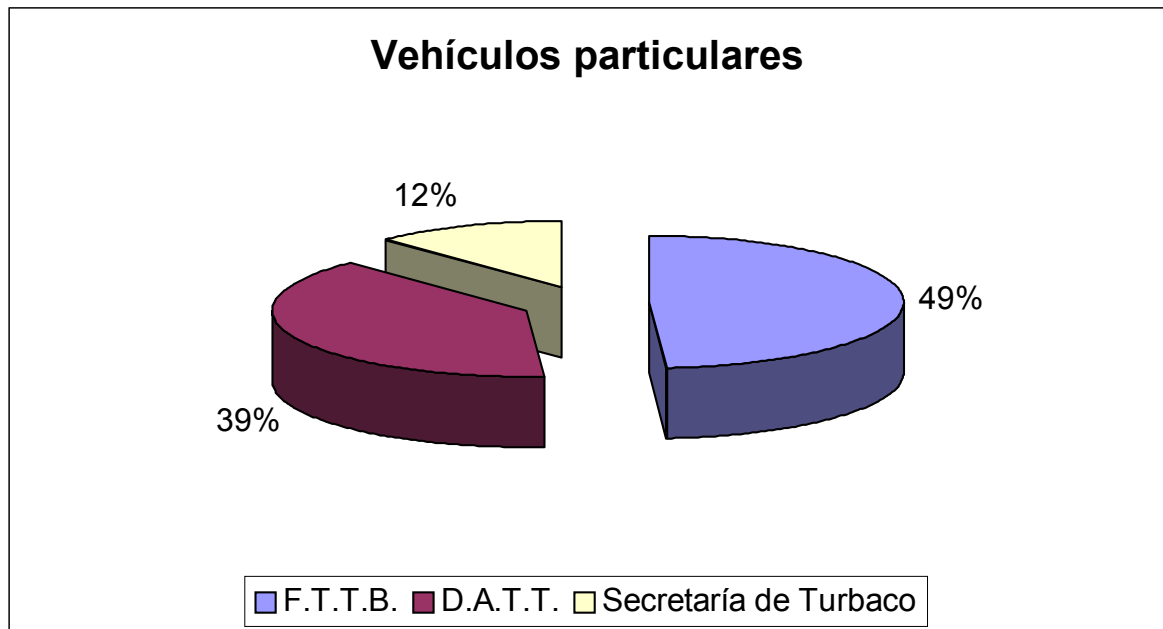
3.2.2. Capacidad competitiva. El F.T.T.B. se desenvuelve en un mercado altamente competitivo debido a que todas las instituciones de Tránsito prestan servicios similares a sus clientes, lo que hace difícil marcar la diferencia entre los competidores, por lo tanto el elemento que puede generar valor agregado a los clientes es aplicar estrategias enfocadas a la prestación de un servicio eficaz y eficiente para crear fidelidad en los usuarios, fundamentando el servicio en los criterios de mejoramiento continuo; de esta manera siempre se estarán buscando nuevas formas de atenderlos y de satisfacer sus necesidades.

Tabla 12. La participación del F.T.T.B. en el mercado automotor es

Entidad	Participación en el mercado	%
F.T.T.B.	40.000	49%
D.A.T.T.	32.000	39%
Secretaría de Turbaco	10.000	12%
Total	82.000	100,00%

Fuente: FTTB, DATT, Secretaría de Turbaco, 2003. vehículos particulares

Gráfico 5. Participación en el mercado



Hay que tener en cuenta que el D.A.T.T. es el organismo de Transporte con mayor participación de acuerdo con el... **Decreto 531 de 1995, anexo 2...** que le permite a esta entidad matricular los vehículos de servicio público (taxis, buses y busetas) que ofrecen sus servicios en la ciudad de Cartagena, ya que este es un mercado creciente y rentable.

PCI competitivo: para el F.T.T.B. la participación del mercado como lo muestra la tabla 24 y la segmentación del sector por tenerla determinada, son **fortalezas** medias; las **debilidades** de la entidad se presentan en la calidad del servicio ya que no garantiza la lealtad de los clientes; no cuenta con un departamento de mercadeo en el que se pueda realizar I&D para mejorar y crear nuevos servicios.

Matriz del PCI, capacidad competitiva.

P C I									
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Sector:									
Industrial (10 o mas vehiculos)		X						X	
Comercial (2 a 10 vehiculos)		X						X	
Natural (1 a 2 vehiculos)		X						X	
Calidad del servicio					X		X		
Lealtad del cliente						X	X		
Participación en el mcdo		X						X	
Bajos costos en los servicios					X			X	
I & D para mejorar servicios					X			X	
Servicio post - venta					X			X	
Mercadeo				X			X		

Después de analizar la matriz se puede concluir que el F.T.T.B. no realiza investigación de mercado por lo que no se conocen las tendencias, las necesidades ni expectativas del cliente, ya que no cuentan con un departamento de mercadeo, siendo esto parte fundamental en cualquier empresa.

3.2.3. Capacidad de recurso humano. Es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, atención, capacidad y esmero el F.T.T.B. funcionará de manera eficiente y eficaz, de lo contrario se detendrá y no crecerá ni prestará un servicio de la mejor calidad.

Por ser el F.T.T.B. una empresa de servicio tienen todos y cada uno de los funcionarios de la organización la responsabilidad de satisfacer las expectativas a los clientes, con la garantía de que los servicios que les ofrecen sean confiables y eficientes.

En la entidad se han identificado **debilidades** en el nivel académico y la experiencia técnica de los empleados, igualmente no se ha logrado sensibilizar a todos los funcionarios sobre la importancia de su responsabilidad en el logro de las metas del F.T.T.B. Además no existe un programa de motivación, las sanciones no se tienen en cuenta e inclusive el procedimiento disciplinario no se aplica.

Matriz del PCI, capacidad de recurso humano.

P C I									
Capacidad del Recurso Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico						X		X	
Experiencia Técnica					X			X	
Ausentismo					X			X	
Sentido de pertenencia						X			X
Motivación					X			X	
Capacitación empleado					X			X	
Sanciones					X				X
Grupos informales			X						X
Condiciones del trabajo					X			X	
Procedimiento disciplinario						X			X
Relacion con el sindicato		X						X	

Por ser el F.T.T.B. una entidad pública donde el nombramiento del personal se realiza por intereses políticos de la administración de turno, no se consideran los talentos individuales para asignación de los cargos, esto puede conllevar a la ineficiencia en la realización de las funciones y por ende no logrará satisfacer las expectativas del cliente.

3.2.4. Capacidad tecnológica. En el F.T.T.B. el soporte tecnológico es deficiente y no ayuda a reforzar las actividades de la empresa en la prestación de un servicio óptimo, lo que puede considerarse como **debilidad**, ya que no le permite ampliar la productividad y la eficiencia de la organización. Igualmente se pudo detectar que existe resistencia por parte de los empleados hacia los cambios tecnológicos, debido al paradigma que se tiene por sentir incapacidad de manejar adecuadamente las herramientas tecnológicas.

La utilización de los equipos es deficiente, por la poca preparación y experiencia que muestran los empleados, además los programas que se utilizan son obsoletos y no permiten la agilización en los procesos, lo que demuestra la ineficiencia en la prestación del servicio.

Las **fortalezas** en esta área se presentan en la cantidad de equipos de procesamiento y almacenamiento de información, debido a que en el F.T.T.B. se cuenta con un número aceptable disponible para que los empleados realicen sus funciones, al igual que el estado en el que se encuentran.

Matriz del PCI, capacidad tecnológica.

P C I									
Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Aceptación al cambio				X			X		
Utilidad adecuada de la T.					X			X	
Diferenciación de equipos						X		X	
Cantidad de equipos			X					X	
Estado actual de equipos			X					X	
Programas actualizados					X			X	
Procesos automatizados					X			X	

El poseer una tecnología actualizada le brindará a la entidad la posibilidad de mantenerse y aumentar su participación en el mercado, ya que este factor es fundamental para la prestación de un servicio de excelente calidad; poder contar con una tecnología rápida y adecuada hará más eficiente y eficaz a la entidad.

3.2.5. Capacidad financiera. El F.T.T.B. cuenta con recursos propios que están enmarcados dentro del conjunto de hechos y situaciones que conforman el entorno en el cual se ubica y opera; desarrolla actividades que tienen por objeto maximizar el patrimonio mediante la obtención de utilidades.

Por ser una entidad pública, el procedimiento para hacer el presupuesto se rige por los parámetros establecidos en el... **Decreto 111 de 1996, Políticas de presupuesto en Colombia...** el Director del F.T.T.B. lo presenta a la Junta Directiva (4 miembros nombrados por el Gobernador) para su análisis y aprobación. Se realiza la proyección con base a los últimos tres (3) años, comenzando su elaboración en noviembre para estar aprobado y liquidado el 31 de diciembre, la vigencia es de un (1) año y su ejecución a partir del primero (1°) de enero.

Análisis financiero: Es el proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales del negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la entidad ayudando al Director y a la Junta Directiva a tomar mejores decisiones.

Análisis de los índices con respecto a los estados financieros a diciembre 31 del año 2002.

ÍNDICES DE LIQUIDEZ: Miden la capacidad de la empresa para generar fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos a corto plazo, tanto operativos como financieros. Evalúan la calidad de los activos y pasivos de corto plazo.

Capital de trabajo: Se calcula restando los activos corrientes menos los pasivos corrientes.

Matriz de Activos y pasivos corrientes.

ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja	153.824.182,02	Deuda pública interna	41.125.154,91
Bcos	42.854.629,59	Acreedores	1.324.448.252,52
Rentas por cobrar	6.853.430.253,40	Retenciones en la fuente	179.229.430,68
Deudores	44.057.383,50	Obligaciones laborales	242.620.326,00
Inventarios	75.131.347,26	Recaudos a favor de Terceros	465.162.766,91
TOTAL	7.169.297.795,77	TOTAL	2.252.585.931,02

C.T. = ACT.CTE - PAS.CTE TOTAL
C.T. = 7.169'297.795,77 - 2.252'585.931,02 4.916'711.864,75

Si se logra recaudar el valor total de las rentas por cobrar, es indudable que el Fondo estará en la capacidad de cancelar no solo los pasivos a corto plazo, sino la totalidad de ellos y aún quedaría en caja recursos que pueden servir de respaldo para continuar su normal funcionamiento, tal como lo demuestra el índice del capital de trabajo.

Razón corriente: Resulta de la división de los activos corrientes entre los pasivos corrientes.

$$RC = \frac{Act .Cte}{Pas .Cte} \quad RC = \frac{7.169'297795,77}{2.252'585931,02} = \quad \mathbf{3.18}$$

Existe una buena solvencia en el F.T.T.B. ya que por cada \$1 que se tiene de deuda, la entidad dispone de \$ 3.18 en activos que lo respaldan.

Prueba ácida: Se obtiene dividiendo los activos corrientes menos el inventario entre los pasivos corrientes.

$$\mathbf{ACT.CTE (7.169'297.795,77) - INV (75'131.347,26) = 7.094'166.448,51}$$

$$PA = \frac{Act.Cte - Inv}{Pas.Cte} \quad PA = \frac{7.094'166.448,51}{2.252'585.931,02} = \quad \mathbf{3.15}$$

Esto demuestra que aún sin recuperar lo que se invierte en el inventario, el Fondo puede cubrir en forma inmediata sus pasivos, siempre y cuando se recuperen las rentas por cobrar, ya que por cada \$1 que se tiene de deuda, la entidad dispone de \$ 3.15 para repartir entre acreedores y empleados del F.T.T.B. en caso de liquidar la entidad.

INDICE DE RENTABILIDAD (I.R.): Es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en el F.T.T.B. donde lo importante es garantizar su permanencia y crecimiento y por ende el aumento en el valor de la entidad. Se calcula dividiendo la Utilidad Operativa Antes de Impuestos e Intereses entre el total de activos.

Por ser el F.T.T.B. una empresa de servicios la estructura de sus estados financieros es simple con ingresos menos egresos y el resultado del ejercicio, por tanto se procede a identificar y seleccionar las cuentas que no forman parte de la utilidad operativa, como la de otros ingresos (intereses por mora), impuestos contribuciones y tasas, depreciaciones, intereses y gastos financieros.

$$IR = \frac{UAI}{Act. Total} \quad IR = \frac{1.450'686.495,53}{8.427'969572,38} = \mathbf{0.17}$$

Nos indica que cada **\$1** que se tiene en activos el F.T.T.B. está generando **\$ 0.17** por concepto de operación, es decir que las actividades de la entidad no están generando ingresos por la venta de sus servicios.

INDICE DE ENDEUDAMIENTO (I.E.): Permite evaluar el riesgo implícito en el mantenimiento de un determinado nivel de deuda. Se obtiene al dividir el pasivo total entre el activo total.

Pas.Total = 2.718'700.086,79 Act.Total = 8.427'969.572,38

$$IE = \frac{Pas .Total}{Act .Total} \quad IE = \frac{2.718'700.086,79}{8.427'969.572,38} = \mathbf{0.32}$$

Este índice nos indica que por cada **\$1** que tiene en activos el F.T.T.B. **\$ 0.32** pertenecen a los acreedores. Este índice se considera bueno puesto que el **63%** de los activos de la entidad se encuentran libres, por lo que se podrán acceder a mayores créditos en los bancos o corporaciones financieras.

- A pesar de los resultados arrojados por los índices de capital de trabajo, de liquidez y endeudamiento el F.T.T.B. está subsistiendo por el cobro de una cartera morosa, mas no por las actividades que realiza.

Análisis de los índices con base en los estados financieros de 2000, 2001 y 2002 del F.T.T.B.

Los valores están dados en millones de pesos.

Matriz del Cálculo de los índices financieros.

FONDO DE TRANSPORTE Y TRÁNSITO DE BOLÍVAR			
ÍNDICES FINANCIEROS			
	2000	2001	2002
CUENTAS			
Activos corrientes	4.326,36	5.953,11	7.169,30
Pasivos corrientes	1.460,00	1.648,25	2.252,59
Inventario	58,03	71,63	75,13
<i>Ingresos operativos</i>	7.101,21	4.441,87	8.549,55
<i>Gastos y Costos operativos</i>	4.645,44	3.784,06	8.328,12
Utilidad Operativa	2.455,77	657,81	221,43
Activo total	5.798,98	7.168,93	8.427,97
Pasivo total	1.913,16	2.048,80	2.718,70
ÍNDICES			
Liquidez			
Capital de Trabajo	2.866,36	4.304,86	4.916,71
Razón Corriente	2,96	3,61	3,18
Prueba Ácida	2,92	3,57	3,15
Rentabilidad Operativa	0,42	0,09	0,03
Endeudamiento Total	0,33	0,29	0,32

Matriz del análisis horizontal de los índices financieros.

ANÁLISIS HORIZONTAL			
FONDO DE TRANSPORTE Y TRÁNSITO DE BOLÍVAR			
ÍNDICES FINANCIEROS			
	2000	2001	2002
CUENTAS			
Activos corrientes	100,00%	37,60%	20,43%
Pasivos corrientes	100,00%	12,89%	36,67%
Inventario	100,00%	23,44%	4,89%
<i>Ingresos operativos</i>	100,00%	-37,45%	92,48%
<i>Gastos y Costos operativos</i>	100,00%	-18,54%	120,08%
Utilidad Operativa	100,00%	-73,21%	-66,34%
Activo total	100,00%	23,62%	17,56%
Pasivo total	100,00%	7,09%	32,70%
ÍNDICES			
Liquidez			
Capital de Trabajo	100,00%	50,19%	14,21%
Razón Corriente	100,00%	21,89%	-11,88%
Prueba Ácida	100,00%	22,06%	-11,74%
Rentabilidad Operativa	100,00%	-78,33%	-71,37%
Endeudamiento Total	100,00%	-13,37%	12,87%

En el análisis se puede notar la disminución que ha tenido la Utilidad Antes de Impuestos e Intereses o Utilidad Operativa, ya que supera el 60% en cada año, debido a que disminuyeron los gastos y costos operativos en menor proporción que los ingresos en el año 2001 y aumentaron en mayor proporción en el año 2002.

Los índices financieros muestran que la empresa no está generando ingresos por concepto de operación, se mantiene por el recaudo de su cartera, como lo demuestra el comportamiento del índice de rentabilidad operativa el cual ha disminuido en mas del 70% en los años 2001 y 2002.

El índice de capital de trabajo tiende al aumento causado principalmente por el comportamiento de las rentas por cobrar, ya que los pasivos han crecido en menor proporción.

La razón corriente al igual que la prueba ácida como lo muestran las cifras, son indicadores excelentes para el F.T.T.B. debido a tener un buen respaldo en activos logrado primordialmente por las rentas por cobrar, a pesar de haber disminuido en el año 2002.

La rentabilidad operativa del F.T.T.B. ha disminuido notablemente en mas del 70% en cada año debido al comportamiento de la utilidad operativa. Este índice es

demasiado bajo lo que confirma el hecho de que la entidad no esta generando ingresos por concepto de operación. El exceso de las rentas por cobrar implica la tenencia de un mayor volumen de activos, monto que al aumentar el denominador del índice, causa la disminución de la rentabilidad.

Con respecto a la capacidad de endeudamiento, el índice muestra las posibilidades que tiene la entidad de acceder a préstamos financieros para invertirlos en proyectos de capacitación de los funcionarios en servicio al cliente y adquisición de tecnología que ayuden a prestar un servicio eficiente y eficaz permitiéndole aumentar el valor de la empresa y obtener rendimientos superiores al promedio del sector.

Los activos totales tienden al aumento debido al incremento de las rentas por cobrar mientras que los pasivos lo hacen en menor porcentaje. Realizar los análisis vertical y horizontal de los estados financieros permiten visualizar la importancia participativa de las cuentas y su comportamiento a través del tiempo.

Análisis vertical y horizontal de los estados financieros de los años 2000, 2001 y 2002 del F.T.T.B.

Las cifras están dadas en millones de pesos.

Matriz del Total de las cuentas del balance general.

FONDO DE TRANSPORTE Y TRÁNSITO DE BOLÍVAR			
BALANCE GENERAL			
	2000	2001	2002
ACTIVOS			
EFECTIVO	130,90	106,05	153,82
BANCOS Y CORPORACIONES	0	42,85	42,85
RENTAS POR COBRAR	4.118,16	5.700,02	6.853,43
DEUDORES	19,27	32,56	44,06
INVENTARIOS	58,03	71,63	75,13
PROPIEDADES PLANTAS Y EQUIPOS	1.402,01	1.144,87	1.160,31
OTROS ACTIVOS	70,60	70,95	98,36
TOTAL ACTIVOS	5.798,98	7.168,93	8.427,97
PASIVOS			
DEUDA PÚBLICA INTERNA	131,45	59,41	41,13
ADMINISTRACIÓN DE LIQUIDEZ	206,58	127,00	12,06
ACREEDORES	768,18	1.049,44	1.312,38
RETENCIONES	53,82	112,75	179,23
OBLIGACIONES LABORALES	183,15	54,94	242,62
PROVISIÓN PRESTACIONES SOCIALES	453,16	400,54	466,11
OTROS PASIVOS	116,82	244,71	465,16
TOTAL PASIVOS	1.913,16	2.048,80	2.718,70
PATRIMONIO			
CAPITAL FISCAL	5,00	763,61	261,76
RESULTADO ANTERIORES EJERCICIOS	2.241,67	2.751,56	4.073,19
RESULTADO DEL EJERCICIO	509,89	1.321,63	501,81
SUPERAVIT POR VALORIZACIÓN	501,85	0	501,85
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	277,44	-7,85	16,12
AJUSTES POR INFLACIÓN	208,37	149,59	212,95
PATRIMONIO INSTITUCIONAL INCORPORADO	141,59	141,59	141,59
TOTAL PATRIMONIO	3.885,82	5.120,13	5.709,27
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	5.798,98	7.168,93	8.427,97

Matriz del análisis vertical al balance general con relación al total de cada cuenta.

FONDO DE TRANSPORTE Y TRÁNSITO DE BOLÍVAR			
ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL			
(Con relación al total de cada cuenta)	2000	2001	2002
ACTIVOS			
EFFECTIVO	2,26%	1,48%	1,83%
BANCOS Y CORPORACIONES	0,00%	0,60%	0,51%
RENTAS POR COBRAR	71,02%	79,51%	81,32%
DEUDORES	0,33%	0,45%	0,52%
INVENTARIOS	1,00%	1,00%	0,89%
PROPIEDADES PLANTAS Y EQUIPOS	24,18%	15,97%	13,77%
OTROS ACTIVOS	1,22%	0,99%	1,17%
TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS			
DEUDA PÚBLICA INTERNA	6,87%	2,90%	1,51%
ADMINISTRACIÓN DE LIQUIDEZ	10,80%	6,20%	0,44%
ACREEDORES	40,15%	51,22%	48,27%
RETENCIONES	2,81%	5,50%	6,59%
OBLIGACIONES LABORALES	9,57%	2,68%	8,92%
PROVISIÓN PRESTACIONES SOCIALES	23,69%	19,55%	17,14%
OTROS PASIVOS	6,11%	11,94%	17,11%
TOTAL PASIVOS	100,00%	100,00%	100,00%
PATRIMONIO			
CAPITAL FISCAL	0,13%	14,91%	4,58%
RESULTADO ANTERIORES EJERCICIOS	57,69%	53,74%	71,34%
RESULTADO DEL EJERCICIO	13,12%	25,81%	8,79%
SUPERAVIT POR VALORIZACIÓN	12,91%	0,00%	8,79%
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	7,14%	-0,15%	0,28%
AJUSTES POR INFLACIÓN	5,36%	2,92%	3,73%
PATRIMONIO INSTITUCIONAL INCORPORADO	3,64%	2,77%	2,48%
TOTAL PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			

Matriz del análisis vertical al balance general con relación al total de activos.

FONDO DE TRANSPORTE Y TRÁNSITO DE BOLÍVAR			
ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL			
(Con relación al total de activos)	2000	2001	2002
ACTIVOS			
EFFECTIVO	2,26%	1,48%	1,83%
BANCOS Y CORPORACIONES	0,00%	0,60%	0,51%
RENTAS POR COBRAR	71,02%	79,51%	81,32%
DEUDORES	0,33%	0,45%	0,52%
INVENTARIOS	1,00%	1,00%	0,89%
PROPIEDADES PLANTAS Y EQUIPOS	24,18%	15,97%	13,77%
OTROS ACTIVOS	1,22%	0,99%	1,17%
TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS			
DEUDA PÚBLICA INTERNA	2,27%	0,83%	0,49%
ADMINISTRACIÓN DE LIQUIDEZ	3,56%	1,77%	0,14%
ACREEDORES	13,25%	14,64%	15,57%
RETENCIONES	0,93%	1,57%	2,13%
OBLIGACIONES LABORALES	3,16%	0,77%	2,88%
PROVISIÓN PRESTACIONES SOCIALES	7,81%	5,59%	5,53%
OTROS PASIVOS	2,01%	3,41%	5,52%
TOTAL PASIVOS	32,99%	28,58%	32,26%
PATRIMONIO			
CAPITAL FISCAL	0,09%	10,65%	3,11%
RESULTADO ANTERIORES EJERCICIOS	38,66%	38,38%	48,33%
RESULTADO DEL EJERCICIO	8,79%	18,44%	5,95%
SUPERAVIT POR VALORIZACIÓN	8,65%	0,00%	5,95%
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	4,78%	-0,11%	0,19%
AJUSTES POR INFLACIÓN	3,59%	2,09%	2,53%
PATRIMONIO INSTITUCIONAL INCORPORADO	2,44%	1,98%	1,68%
TOTAL PATRIMONIO	67,01%	71,42%	67,74%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%

Matriz del análisis horizontal al balance general.

FONDO DE TRANSPORTE Y TRÁNSITO DE BOLÍVAR			
ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL			
	2000	2001	2002
ACTIVOS			
EFFECTIVO	100,00%	-18,99%	45,05%
BANCOS Y CORPORACIONES	100,00%	42,00%	0,00%
RENTAS POR COBRAR	100,00%	38,41%	20,24%
DEUDORES	100,00%	68,91%	35,32%
INVENTARIOS	100,00%	23,43%	4,89%
PROPIEDADES PLANTAS Y EQUIPOS	100,00%	-18,34%	1,35%
OTROS ACTIVOS	100,00%	0,50%	38,63%
TOTAL ACTIVOS	100,00%	23,62%	17,56%
PASIVOS			
DEUDA PÚBLICA INTERNA	100,00%	-54,80%	-30,78%
ADMINISTRACIÓN DE LIQUIDEZ	100,00%	-38,53%	-90,50%
ACREEDORES	100,00%	36,61%	25,06%
RETENCIONES	100,00%	109,49%	58,96%
OBLIGACIONES LABORALES	100,00%	-70,00%	341,59%
PROVISIÓN PRESTACIONES SOCIALES	100,00%	-11,61%	16,37%
OTROS PASIVOS	100,00%	109,48%	90,09%
TOTAL PASIVOS	100,00%	7,09%	32,70%
PATRIMONIO			
CAPITAL FISCAL	100,00%	15172,26%	-65,72%
RESULTADO ANTERIORES EJERCICIOS	100,00%	22,75%	48,03%
RESULTADO DEL EJERCICIO	100,00%	159,20%	-62,03%
SUPERAVIT POR VALORIZACIÓN	100,00%	-100,00%	100,00%
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	100,00%	-102,83%	305,31%
AJUSTES POR INFLACIÓN	100,00%	-28,21%	42,36%
PATRIMONIO INSTITUCIONAL INCORPORADO	100,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	100,00%	31,76%	11,51%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	100,00%	23,62%	17,56%

Con relación al análisis elaborado al balance general se denota que los activos se incrementaron en el año 2001 por causa del aumento de los deudores y las cuentas por cobrar, lo que confirma el hecho de que la crisis del país y la cultura del no pago de impuestos, hace que las personas se atrasen en la cancelación de las obligaciones de Tránsito contraídas con la entidad. Las cuentas por cobrar son las que tienen la mayor participación dentro del total de activos y cada vez va tomando mas importancia tanto que en el 2002 alcanza un 81% del total. Las políticas de recaudo de cartera se hacen necesarias y urgentes de aplicar, para reducir o disminuir su crecimiento y obtener recursos disponibles.

Los pasivos se incrementaron y con mayor incidencia en el año 2002, por causa del aumento de las obligaciones laborales, la cuenta de otros pasivos y la cuenta de retenciones donde la adquisición de bienes y servicios y el recaudo a favor de terceros son las de mayor importancia.

Con respecto al patrimonio, este mostró un decrecimiento en el año 2002 de forma general, la cuenta de capital fiscal tuvo en el 2001 un aumento y la cuenta resultado de ejercicios anteriores ha venido incrementándose y aumentando su participación con respecto a los activos y el total de patrimonio.

Matriz del análisis horizontal al estado de resultados.

FONDO DE TRANSPORTE Y TRÁNSITO DE BOLÍVAR			
ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADOS			
	2000	2001	2002
INGRESOS			
VENTA DE BIENES	100,00%	-6,72%	1,43%
SERVICIOS DE T/T	100,00%	-14,52%	64,89%
DERECHOS DE TRÁNSITO	100,00%	-47,70%	20,54%
OTROS SERVICIOS	100,00%	-53,06%	127,21%
OTROS INGRESOS	100,00%	1985,56%	-90,79%
Menos: DEVOLUCIONES Y REBAJAS	100,00%	722,23%	-50,91%
TOTAL INGRESOS	100,00%	-24,72%	60,54%
EGRESOS			
GASTOS			
DE ADMINISTRACIÓN			
SUELDOS Y SALARIOS	100,00%	-13,94%	25,70%
CONTRIBUCIONES EFECTIVAS	100,00%	27,93%	-33,48%
APORTES SOBRE LA NÓMINA	100,00%	449,63%	-3,30%
TOTAL GASTOS DE ADMÓN.	100,00%	-6,20%	15,86%
GENERALES	100,00%	-10,27%	1,77%
IMPUESTOS CONTRI. TASAS	100,00%	-82,07%	74,08%
PROVISIONES	100,00%	-45,15%	534,45%
DEPRECIACIONES	100,00%	170,30%	-57,61%
INTERESES	100,00%	-5,08%	-45,85%
FINANCIEROS	100,00%	-58,63%	-25,27%
TOTAL GASTOS	100,00%	-16,60%	110,05%
AJUSTES ANTERIORES EJERCICIOS	100,00%	130,71%	-1805,72%
COSTOS	100,00%	53,57%	56,69%
TOTAL EGRESOS	100,00%	-14,90%	100,46%
RESULTADO DEL EJERCICIO	100,00%	-44,42%	-62,03%

Del análisis elaborado al estado de resultados se deduce que los ingresos del F.T.T.B. disminuyeron en el año 2001, ocasionado por el comportamiento de la cuenta de otros servicios de Tránsito y Transporte, el cual bajó su participación con relación al total de ingresos. En el año 2002 se recuperó superando incluso lo recaudado en el año 2000. La entidad debe promocionar los servicios adicionales que presta para amortiguar el decaimiento que pueda tener en la prestación de esos servicios. La venta de bienes decayó por la poca salida que ha tenido la placa única nacional de vehículos, ocasionado por el lento crecimiento del parque automotor. Los derechos de Tránsito disminuyeron notablemente en el año 2001, debido a la crisis por la que atraviesa el país, ya que las personas no tienen la disponibilidad de cambiar el color de su vehículo, el cambio de chasis y otras cuentas que contienen los derechos de Tránsito. La cuenta de otros ingresos fue la que obtuvo en el 2001 un comportamiento positivo debido al aumento en los intereses por mora.

Los egresos disminuyeron en su gran mayoría pero en menor proporción que los ingresos, donde la cuenta de sueldos y salarios es la que tiene la mayor parte en el total de participación de egresos. Los gastos sobre la nómina aumentaron, debido al incremento en la contribución al I.C.B.F. y SENA. Las depreciaciones aumentaron por las edificaciones, los costos se incrementaron en el transcurso de los dos últimos años en más del 50%; la entidad debe implantar estrategias que ayuden a generar mayores ingresos como la prestación de un servicio excelente que incremente las ventas en los productos puesto que el costo de las especies

venales no se puede negociar por estar pactado en las resoluciones que expide el Ministerio de Transporte, que para este año rige la **Resolución 13000 / 2002**.

El resultado del ejercicio ha disminuido en los dos últimos años a causa del incremento en los egresos con relación al total de ingresos; para contrarrestar este comportamiento el F.T.T.B. deberá implantar políticas de mejoramiento de los servicios prestados generando una lealtad por parte de los clientes lo cual incrementará los recursos financieros de la entidad. El impacto que tienen los factores financieros en el F.T.T.B. se muestra en la siguiente tabla.

Matriz del PCI, capacidad financiera.

P C I									
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Presupuesto definido		X						X	
Monitoría del presupuesto		X						X	
Uso de estados financieros en toma de decisiones		X						X	
Políticas definidas para el manejo de cartera		X							X
Procedimiento oportuno y adecuado para la cartera						X			X
Monitoria para la cartera						X			X
Capital de trabajo		X						X	
Liquidez empresarial		X						X	
Rentabilidad empresarial					X			X	
Endeudamiento		X						X	

3.3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Michael Porter define el valor como la suma de los beneficios que el cliente recibe menos los costos percibidos por él, al adquirir o usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades que generan valor. Para el caso de la empresa en estudio la ventaja competitiva se logra cuando desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que los rivales. Por consiguiente la cadena de valor esta conformada por todas las actividades de la entidad generadora de valor y por los márgenes que estas aportan.

Las actividades o áreas que más valor le generan a la entidad son los proveedores, por ser el Ministerio de Transporte la entidad reguladora de todos los Organismos de Tránsito y Transportes del país, la tecnología por ser fundamental en la prestación de un servicio con calidad, la cultura o recurso humano por ser la parte funcional de la entidad, el mercadeo por incrementar los beneficios, el servicio y los clientes por ser la razón de existir del F.T.T.B.

Matriz de la Cadena de valor.

ENTIDAD	PROVEEDORES	TECNOLOGÍA	CULTURA	MERCADEO	SERVICIO	CLIENTE
F.T.T.B.	Desventaja: relaciones deterioradas con el Ministerio de Transporte. Influye en la prestación de servicios.	Desventaja: carece de un soporte tecnológico para la prestación del servicio.	Desventaja: falta de motivación de los empleados, reflejándose en la prestación de los servicios.	Desventaja: no poseen un departamento de mercadeo.	Desventaja: excesivos tramites en el desarrollo de los procesos en la entidad.	Desventaja: cultura del no pago en los clientes.
D.A.T.T.	Ventaja: cumplen con el pago y los informes requeridos por el Ministerio de Transporte.	Ventaja: poseen tecnologia necesaria que ayuda a la prestación de un servicio eficiente.	Desventaja: burocratización y politización de la entidad.	Ventaja: posee estrategias de mercadeo agresivas para mejorar la participación en el mercado.	Ventaja: eficacia en tramites que se desarrollan en la entidad.	Desventaja: cultura del no pago en los clientes.
SECRETARÍA DE TURBACO	Desventaja: pésimas relaciones con el Ministerio de Transporte.	Desventaja: tecnología obsoleta.	Desventaja: resistencia al cambio.	Desventaja: no posee departamento de mercadeo.	Desventaja: poca confiabilidad por parte de los clientes de los servicios ofrecidos.	Desventaja: cultura del no pago en los clientes.

Al elaborar la cadena de valor se concluyó que la entidad tiene unas relaciones deterioradas con su principal proveedor que es el Ministerio de Transporte, ya que todos los Organismos de Tránsito tienen que presentarle un informe los diez primeros días de cada mes, el cual hace referencia a todos los trámites realizados en el período anterior y los valores correspondientes de las especies venales delegadas por el Ministerio. El F.T.T.B. fue sancionado por incumplir con esta exigencia, lo que ocasionó inconvenientes para acceder a la adjudicación de Rangos y poder seguir matriculando vehículos en la entidad. Por otra parte presenta desventaja en el aspecto tecnológico al no tener un soporte técnico acorde a las necesidades y exigencias de los clientes, lo cual se verá reflejado en la calidad del servicio que ofrece a los clientes.

Otro punto importante que se llegó al analizar la cadena de valor es la cultura de no pago que existe por parte de los clientes de la entidad, lo cual hace urgente la creación de un departamento de mercadeo, con el fin de conocer las tendencias, necesidades y expectativas del cliente. De igual forma el marketing contribuirá a la formulación de estrategias que faciliten a los clientes el pago de las obligaciones contraídas con el F.T.T.B.

Por todo lo anteriormente descrito en el análisis interno se puede concluir que el F.T.T.B. requiere una administración comprometida que no le tema al cambio y que motive a la participación de sus miembros en el logro de sus objetivos y metas propuestas convirtiéndose en una organización más flexible para ajustarse permanentemente a las exigencias de los clientes reflejando la imagen de una entidad eficiente y eficaz basado en los principios de honestidad y respeto hacia sus clientes.

La entidad no esta alcanzando el grado de competitividad al no ofrecer un servicio con excelentes estándares ya que no cuenta con un soporte tecnológico que se ajuste a las necesidades de los clientes brindándole la oportunidad a la competencia a satisfacer dichas tendencias de los usuarios ocasionando una perdida en la participación de mercado de la entidad.

Se sabe que el talento humano es activo más valioso de una empresa y esta teoría es aún más aplicable cuando se trata de empresas de servicios; infortunadamente esto no parece estar muy presente en las directivas del F.T.T.B. ya que los empleados no están comprometidos con el logro de las metas para alcanzar la competitividad de la entidad por la falta de motivación que hay dentro de ella, los funcionarios no tienen ningún tipo de incentivos tales como programas de capacitación, integración del personal que eleven el sentido de pertenencia de los empleados, por lo que hay que tener en cuenta la insatisfacción del cliente

interno lo cual se verá reflejado en la prestación de un servicio deficiente a los clientes externos lo que traería un deterioro en la imagen corporativa de la organización, lo mencionado anteriormente trae como consecuencia la crisis financiera en el cual se encuentra el F.T.T.B. ya que los ingresos que recibe no son por concepto de las actividades que realiza, lo que hace formular urgentemente estrategias orientadas a minimizar el impacto de estos aspectos relevantes al manejo optimo de la empresa.

4. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

4.1. ANÁLISIS DOFA

Como herramienta analítica el análisis DOFA puede permitir identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del F.T.T.B., es por eso que su enfoque está orientado a determinar los factores claves de éxito de tal forma que facilite resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlos de manera objetiva y realista con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El DOFA permitirá al F.T.T.B. formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Matriz del Análisis DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS DOFA F.T.T.B.	<ul style="list-style-type: none"> · Creación de nuevas Secretarías de Tránsito y escuelas de manejo en los municipios de Bolívar. · Tramitadores externos. · Repotenciación de las tecnologías aplicadas por la competencia. · Desarrollo de programas de mercadeo por parte de las entidades de Tránsito que compiten con el F.T.T.B. · Falta de credibilidad en las instituciones del estado. · Resistencia interna al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> · Crecimiento gradual del parque automotor en el Departamento de Bolívar. · Disminución en la tasa de desempleo. · Disminución de la inflación en Cartagena. · Cobertura en todo el Departamento. · Conocimiento del mercado al cual se tiene que enfocar. · Crecimiento del PIB.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F/A	ESTRATEGIAS F/O
<ul style="list-style-type: none"> · Cantidad de equipos de almacenamiento de información. · La antigüedad refleja una entidad seria y capacitada. · Participación en el mercado. · Prestigio por ser la entidad pionera en el Departamento. · Presupuesto definido. 	<ul style="list-style-type: none"> · Impulsar el desarrollo de proyectos tendientes a ampliar la cobertura de los servicios. · Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad. · Hacer reuniones con los empleados para incentivar su participación en la entidad. · Programas de incentivos que motive al empleado a elevar el desempeño de sus funciones. · Utilización del análisis financiero para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollo de nuevos servicios acorde con las necesidades del cliente. · Realizar alianzas estratégicas para la prestación de un servicio mejor. · Diseñar estrategias de penetración para mercados nuevos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D/A	ESTRATEGIAS D/O
<ul style="list-style-type: none"> · No cuenta con logística para el desarrollo de programas y operativos en la totalidad del Departamento. · La participación del empleado en el proceso de toma de decisiones es limitado. · Resistencia al cambio de enfoque hacia el servicio al cliente. · Poca agresividad en el área de mercadeo. · Excesiva tramitología interna de los procesos que se ejecutan en la entidad. · Carencia de planes estratégicos y evaluación del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> · Divulgación del manual de funciones y procedimientos en el F.T.T.B. Para que todos conozcan y cumplan con sus funciones. · Diseñar programas de capacitación del recurso humano. · Iniciar un programa de mercadeo acorde con la posición competitiva del F.T.T.B. 	<ul style="list-style-type: none"> · Fortalecer las actividades de promoción de las deudas que los clientes tienen con la entidad. · Diseñar programas de desarrollo tecnológico para lograr altos niveles de calidad en la prestación del servicio.

Al agrupar las fortalezas y debilidades, frente a las oportunidades y amenazas más relevantes del F.T.T.B. se pudieron generar algunas estrategias que le podrán permitir a la entidad afrontar con éxito el efecto que tengan cada una de ellas en la organización. El reto consiste en saber emplearlas y aplicarlas en el momento indicado para tal efecto. Las estrategias diseñadas en el análisis DOFA son muy genéricas y no muestran específicamente en que grado afectan a la entidad.

Esta información es importante para la empresa pero no indica los factores que necesitan mayor atención o intervención inmediata por parte de la gerencia, es decir que no permite visualizar en donde el F.T.T.B. tiene que enfocarse principalmente por ser estos los que presentan mas deficiencia en la entidad.

4.2. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

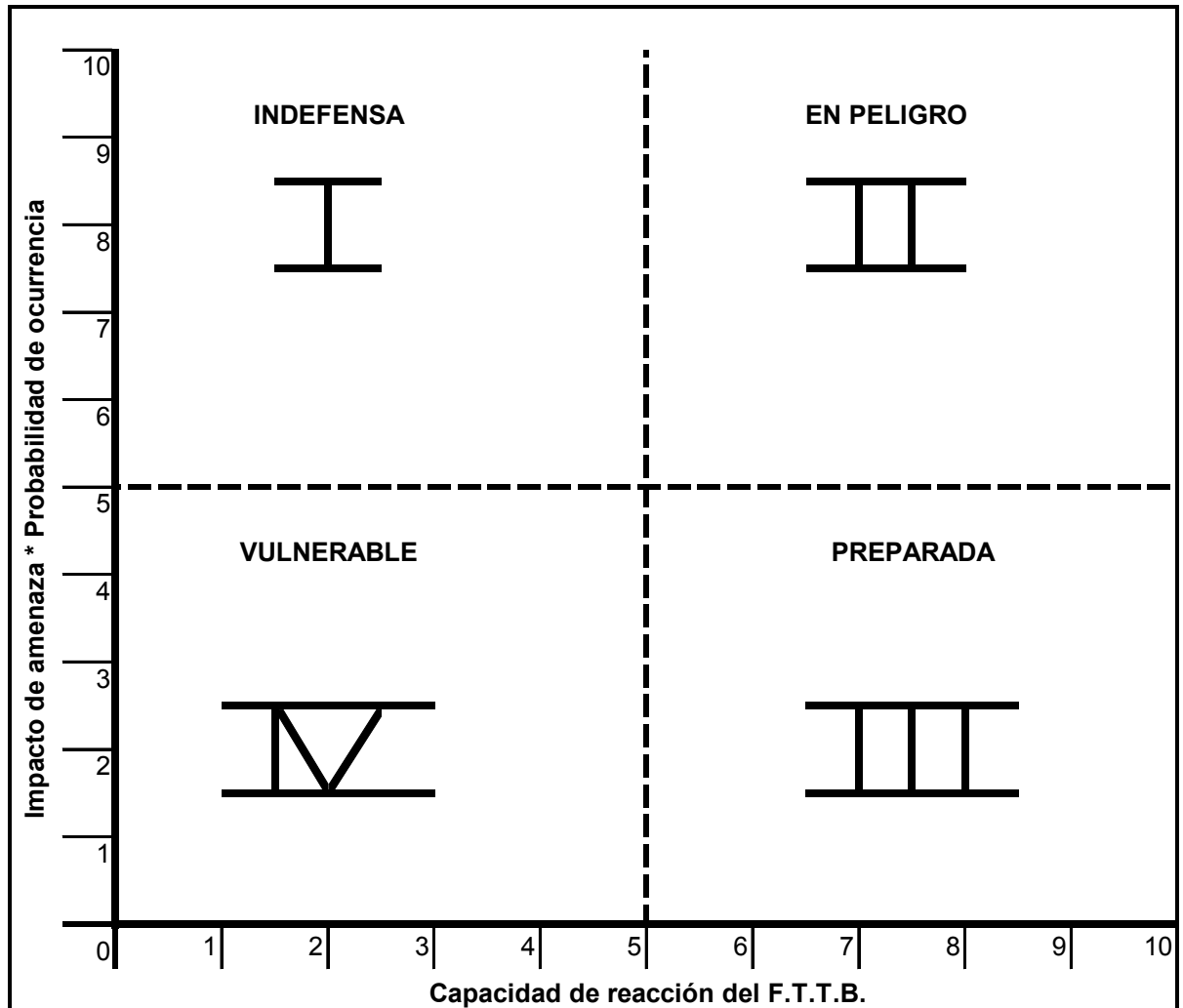
Las técnicas de análisis estratégico DOFA hacen énfasis en las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de una organización; muchas veces pueden sesgarse en otra dirección, dependiendo de la situación de la compañía, de la

posición o función de la dirección empresarial. Ello podría afectar la formulación de las estrategias; por eso se recomienda la utilización del análisis de vulnerabilidad con el fin de obtener una visión crítica del diagnóstico estratégico.

El análisis es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. El análisis de vulnerabilidad la permitirá al F.T.T.B.

- Identificar puntales de los cuales depende su existencia.
- Inventariar los factores o fuerzas que pueden afectar los puntales corporativos.
- Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.
- Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mas firme.
- Sensibilizar a los empleados sobre la importancia del análisis.
- Introducir el procesamiento estratégico como base de la cultura corporativa.

Figura 2. Ubicación del grado de vulnerabilidad de cada factor.



Esta tabla permite ubicar a los 25 puntales más relevantes para el F.T.T.B. de acuerdo con su impacto en cada uno de los cuadrantes. Los puntales están conformados por 6 amenazas, 7 oportunidades, 5 fortalezas y 7 debilidades.

Matriz del analisis de vulnerabilidad.

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	Impacto (0 - 10)	Probabilidad (0 - 1)	Ponderado (0 - 10)	Reacción (0 -10)	Grado Vulnerable
Creación de nvas Secre. de T.	Aumento de los competidores	Disminución de la participación en el mercado	8	0,4	3,2	3	IV
Tramitadores externos	Incidencia de personal ajeno a la entidad	Desconfianza de los clientes	9	0,7	6,3	4	I
Repotenciación de la tecnología de la competencia.	Agilización de los procesos de la competencia	Aumento de los traslados hacia otras entidades	7	0,8	5,6	6	II
Desarrollo de programas de mercadeo de la competencia	Disminución en el mercado de la entidad	Reducción en la captación de nuevos clientes	7	0,6	4,2	4	II
Resistencia al cambio tecnológico	Ineficiencia en el servicio	Procesos ineficientes	8	0,7	5,6	7	III
Desconfianza del cliente por el servicio	Poca fidelidad del cliente	Disminución de los clientes	9	0,6	5,4	4	I
Crecimiento del parque automotor	Estancamiento en ventas de vehículos	Disminuyen las posibilidades de crecimiento	8	0,7	5,6	7	II
Tasa de desempleo	Aumento en la tasa de desempleo	Disminución de clientes potenciales.	6	0,4	2,4	4	IV
PIB	Deterioro de la economía	Disminución en la capacidad de pago	7	0,8	5,6	6	II
Tasa de inflación en Cartagena	Aumento en los precios	Disminución en el poder de compra	8	0,2	1,6	8	III
Distribución del inreso	Desconocimiento de su mercado.	Poca captación de clientes nuevos-	9	0,7	6,3	3	I
Cobertura total del dpto	No crear sedes operativas	Impedir el crecimiento de la entidad	4	0,4	1,6	3	IV
Alianzas estratégicas	Desventajas en la prestación del servicio	No prestar un servicio competitivo	7	0,3	2,1	7	III
Cantidad de equipos.	Lentitud en los trámites	Pérdida de clientes	8	0,5	4	6	III
Antigüedad, seriedad.	Falta de compromiso por parte de los empleados	Desconfianza por los clientes	7	0,4	2,8	4	IV
Participación en el mercado	Pérdida en la participación en el mercado	Reducción en la rentabilidad	7	0,6	4,2	6	III
Confiabilidad por ser la entidad pionera en el departamento	Personal no comprometido con la institución	Deterioro de la imagen	7	0,3	2,1	7	III
Presupuest definido	Incumplimiento de la normatividad	No hay planeacion en los gastos	9	0,4	3,6	6	III
Logística para el desarrollo programas operativos	Estancamiento de los programas operativos	Cubrimiento no apropiado del departamento	6	0,5	3	7	I
Participación del empleado en la toma de decisiones	Forma administrativa obsoleta	Bajo sentido de pertenencia del personal interno	8	0,7	5,6	3	I
Resistencia al cambio de enfoque hacia el servicio al cliente	Servicio ineficiente	Perdida de la lealtad de los clientes	8	0,6	4,8	4	IV
Poca agresividad en el área de mercadeo	No implementar estrategias de mercadeo	Desconocimiento de las necesidades de los clientes	8	0,8	6,4	6	II
Excesiva tramitología interna de los procesos	Perdida excesiva de tiempo	Desespero e insatisfacción de los clientes	7	0,6	4,2	4	IV
Carencia de planes estratégicos	No tener metas establecidas	No tener un horizonte, ni metas	9	0,7	6,3	6	II
Evaluación del entorno	No tener en cuenta los cambios del entorno	No estar preparado para afrontar los cambios externos	7	0,5	3,5	4	IV

De acuerdo con la matriz se deduce que el F.T.T.B. se encuentra en una situación crítica; en el cuadrante **I** el indefenso se sitúan 5 elementos, donde los tramitadores externos, la desconfianza del cliente por el servicio que recibe, el compromiso activo de la nueva gerencia y la participación del empleado en la toma de decisiones, son los que afectan en mayor grado al F.T.T.B. la dirección puede organizar reuniones con el personal interno para que puedan sugerir mejoras en el servicio que se brinda.

En el cuadrante **II** se ubican 5 factores que se encuentran en peligro, de los cuales el crecimiento del parque automotor, la poca agresividad en mercadeo y la carencia de planes estratégicos representan los de mayor impacto, la entidad puede diseñar estrategias de mercadeo para atraer a los nuevos clientes y poder aumentar la participación en el mercado y las posibilidades de crecimiento empresarial.

En el cuadrante **IV** el vulnerable, se hallan 8 puntales donde la creación de nuevos Organismos de Tránsito y la resistencia al cambio de enfoque orientado hacia el servicio al cliente, conforman los aspectos que tienen mas incidencia en la entidad, el F.T.T.B. puede proporcionar cursos de capacitación que ayuden a los empleados a brindar un servicio de mejor calidad con respeto y honestidad hacia el cliente.

Los 8 puntales restantes se ubican en el cuadrante III el preparado, entre ellos están los convenios de pago, las políticas de recaudo de cartera y el presupuesto definido, si el F.T.T.B. logra recuperar los recursos financieros, podrá invertirlos en programas sobre la importancia del servicio al cliente, en la capacitación de los empleados enfocada a las funciones que desempeña en la entidad, en tecnología para optimizar los procesos y en mercadeo para conocer las necesidades y expectativas del cliente.

4.3. ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO

Es una herramienta para evaluar las opciones estratégicas, se fundamenta en el estudio de la relación que guardan los productos y/o servicios ofrecidos por una empresa, con las opciones de mercado que brinda el entorno. Este análisis suministra información para mejorar y diseñar nuevos servicios, extenderse en el mercado actual y penetrar en nuevos mercados.

El F.T.T.B. debe mantener el mercado existente creando nuevos servicios y mejorando los actuales, esto elevará el nivel de satisfacción de los clientes y los estándares de calidad en los servicios ofrecidos; extender el mercado actual con

servicios mejorados y nuevos, creando sedes operativas dentro de la ciudad en sectores de fácil acceso a los usuarios para su mayor comodidad.

Penetrar en nuevos mercados (municipios del Departamento de Bolívar) con servicios mejorados y nuevos, en busca de ampliar la cobertura actual y el desarrollo de la institución con altos márgenes de beneficios. De acuerdo con lo anterior el vector de crecimiento de la entidad quedaría:

Matriz del Vector de crecimiento del F.T.T.B.

		Desarrollo de servicios		
		Servicios actuales	Servicios mejorados	Servicios nuevos
Opciones de mercado	Mercado actual			
	Mercado extendido			
	Nuevos mercados			

El vector representa la posibilidad de crecimiento del F.T.T.B. de mejorar la calidad del servicio que actualmente ofrece y de aumentar la participación en el mercado.

4.4. ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE

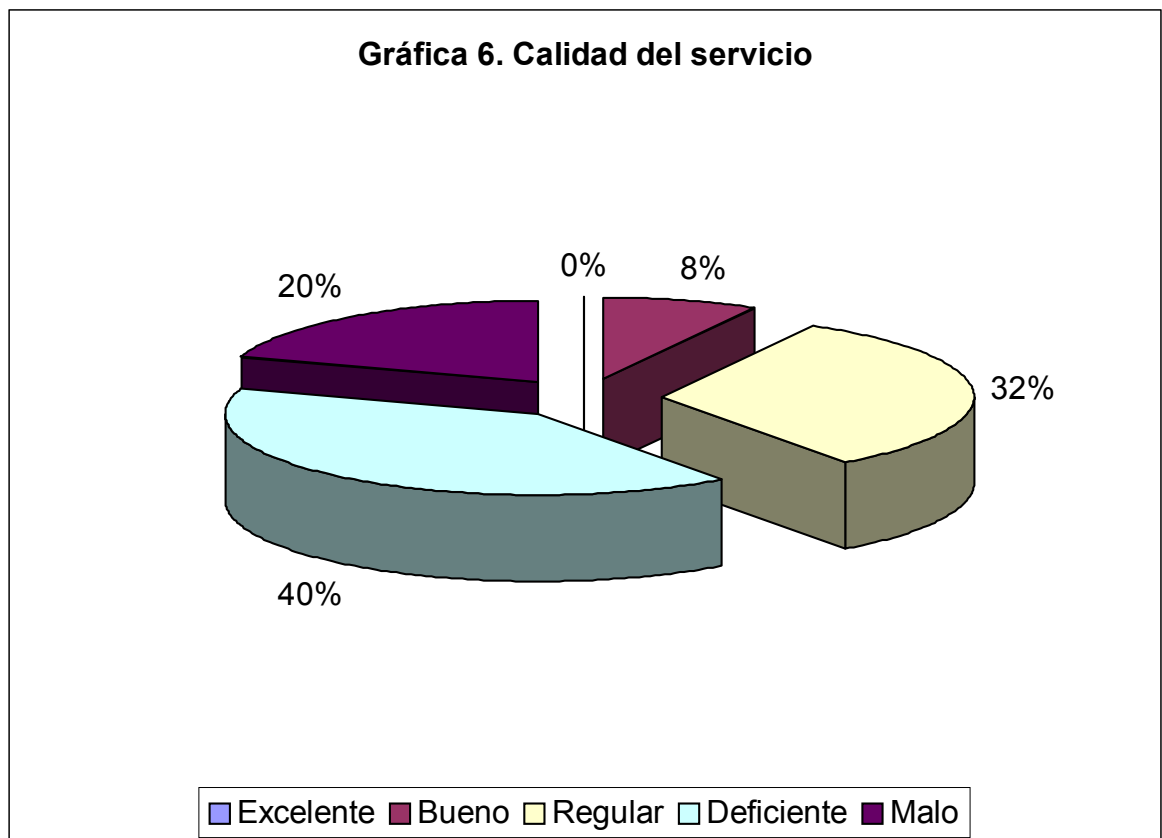
Los productos y servicios deben llegar en forma adecuada al cliente, permitiendo el intercambio de información entre las entidades y los consumidores. Se entiende que este consumidor o cliente es el punto vital para el F.T.T.B. ya que sin él, dejaría de existir la razón de ser para el negocio, por tanto se hace importante conocer cada vez mas las necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas para supervivencia y prosperidad de la organización.

Instrumento de análisis del servicio al cliente. Se elaboró un formato para recolectar información acerca de la forma como el cliente percibe el servicio que se le ofrece. Los resultados se tabulan y analizan al final de cada pregunta, por lo ayudará a formular estrategias que permitan mejorar los servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

El formato de encuesta a los clientes se encuentra en el **Anexo D.**

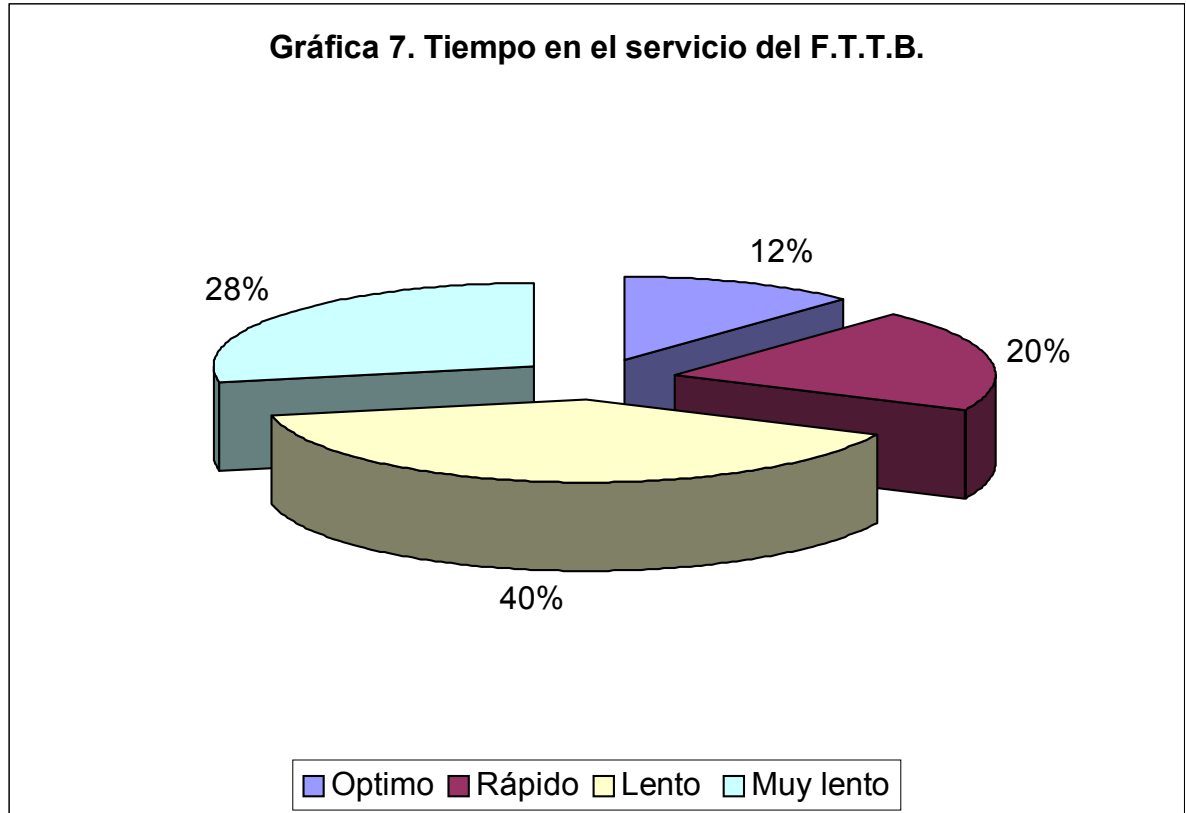
ANÁLISIS ENCUESTA A LOS CLIENTES.

1. Califique usted el servicio prestado por el F.T.T.B.



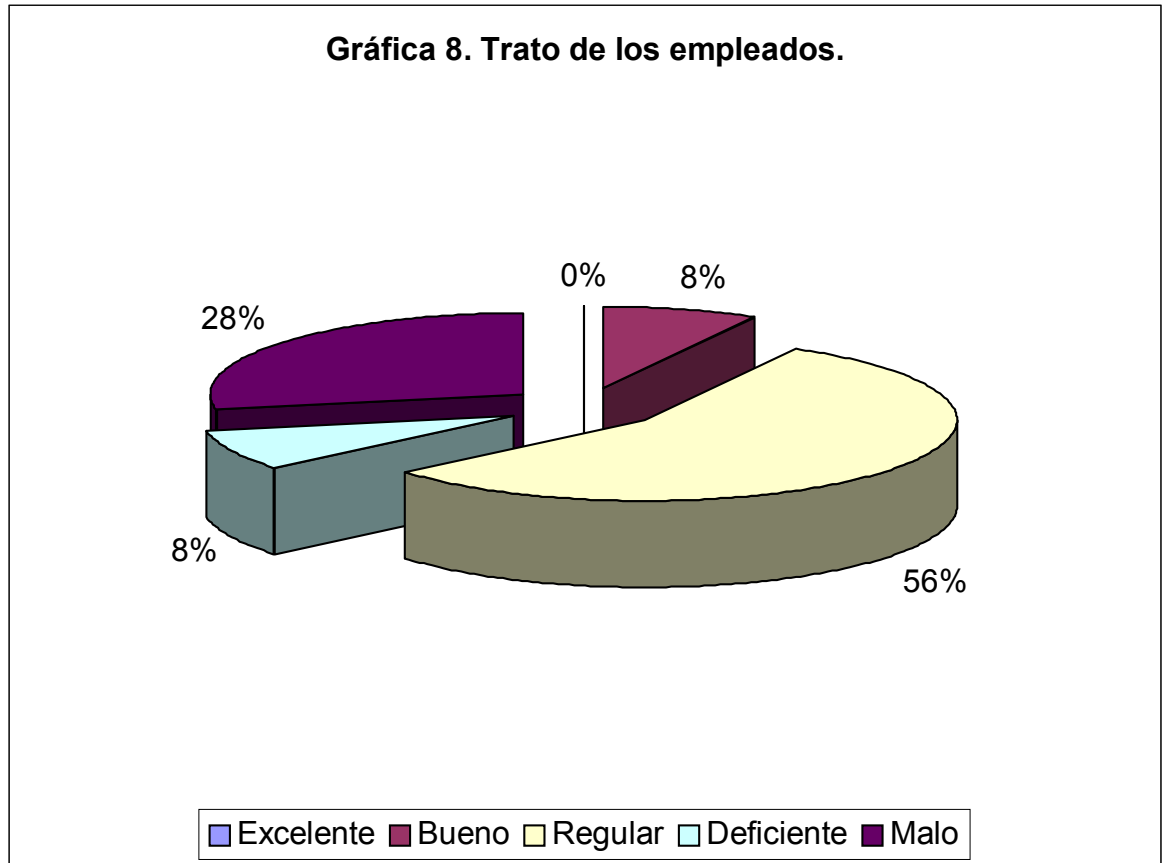
De acuerdo con los resultados obtenidos con relación a la calidad del servicio se puede concluir que la entidad en este aspecto es deficiente, debido a que el personal no cuenta con un nivel de empoderamiento que le permita tomar decisiones y solucionar rápidamente las necesidades y expectativas del cliente.

2. Considera usted que el tiempo de duración de cualquier trámite realizado por el F.T.T.B es:



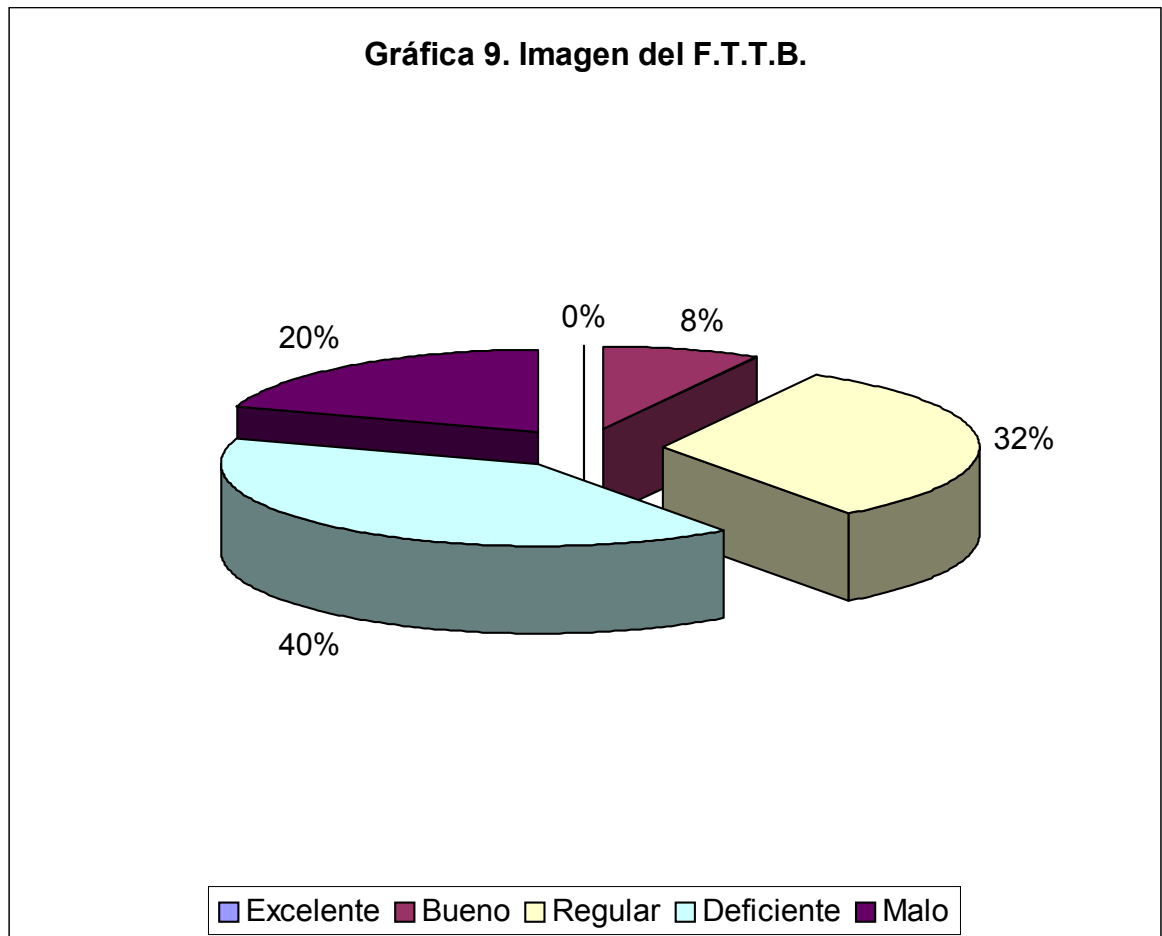
Esta pregunta deja al descubierto la excesiva tramitología que existe en la entidad, dado que es demasiado el tiempo empleado en satisfacer al cliente, por lo que revisar el proceso que se lleva a cabo en cada uno de los servicios, ayudará para reestructurar el procedimiento eliminando pasos innecesarios en busca de agilizar y hacer más eficiente al F.T.T.B.

3. Evalué el trato que usted recibe por parte de los empleados del F.T.T.B.



De acuerdo con el análisis a las respuestas, se denota que el 56% de los encuestados (más de la mitad) reciben un trato regular por parte de los empleados del F.T.T.B., esto corresponde a la baja motivación, la poca preparación y capacitación con enfoque hacia el servicio al cliente que existe en la entidad, lo que genera la falta de lealtad en los consumidores.

4. Considera usted la imagen corporativa del F.T.T.B.



La imagen corporativa del F.T.T.B. se encuentra en un punto crítico, debido a que las personas perciben a las entidades públicas como entes ineficientes.

4.5. ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Este análisis permite ubicar a la empresa en uno de los cuatro cuadrantes posicionales tales como: el **I** que es agresivo, el **II** que es el competitivo, el **III** que es el conservador y el **IV** que es el defensivo. La ubicación se realiza con referencia a las cuatro fuerzas que interactúan en la entidad como la fuerza ambiental, la fuerza del sector, la fuerza competitiva y la fuerza financiera.

Cada fuerza y sus respectivos factores relevantes para la entidad han sido estudiados en los análisis interno y externo del F.T.T.B. En la fuerza ambiental los cambios políticos son aspectos importantes debido a que en muchos casos esta variable hace cambiar el direccionamiento de la entidad; el desempleo que existe en Colombia y principalmente en Cartagena hace que muchos de los usuarios del F.T.T.B. no tengan la capacidad de pago de las obligaciones contraídas con la entidad. La fuerza del sector del F.T.T.B. tiene como principal componente el poder de negociación de los proveedores, debido a que la empresa no tiene ningún control acerca de las determinaciones que adopte el ministerio de Transporte, ya que son implantadas a través de Decretos, normas y Leyes. La calidad en el servicio prestado es el factor más relevante en la fuerza competitiva,

principalmente en empresas de servicios como el F.T.T.B. las finanzas de la entidad debe ser fuerte para poder soportar los cambios ambientales y del sector.

Matriz del Análisis del posicionamiento del F.T.T.B.

FUERZA AMBIENTAL	Amenaza o Debilidad			Oportunidad o Fortaleza				TOTAL PROMEDIO
	CALIFICACIÓN							
	0	1	2	3	4	5	6	
Tecnología					X			Suma = 12
Cambios políticos		X						
Desempleo		X						Factores = 6
Inflación		X						
PIB			X					
Leyes y normas				X				12 / 6
Suma total de cada factor		3	2	3	4			2
FUERZA DEL SECTOR	CALIFICACIÓN							
	0	1	2	3	4	5	6	
	Tasa de crecimiento				X			
Barreras de entrada					X			
Rivalidad entre competidores		X						Factores = 5
Negociación proveedores	X							
Negociación clientes				X				11 / 5
Suma total de cada factor	0	1		6	4			2,2
FUERZA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN							
	0	1	2	3	4	5	6	
	Participación en el mercado				X			
Calidad en el servicio			X					
Imagen corporativa			X					Factores = 6
Rapidez en el servicio			X					
Trato de los empleados			X					
Mercadeo						X		16 / 6
Suma total de cada factor			8	3		5		2,7
FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIÓN							
	0	1	2	3	4	5	6	
	Liquidez						X	
Rentabilidad			X					
Endeudamiento					X			Factores = 6
Capital de trabajo					X			
Presupuesto					X			
Manejo de cartera				X				22 / 6
Suma total de cada factor			2	3	12	5		3,7

Los resultados son los siguientes:

- Fuerza ambiental (FA) = - 2
- Fuerza del sector (FS) = + 2.2
- Fuerza competitiva (FC) = - 2.7
- Fuerza financiera (FF) = + 3.7

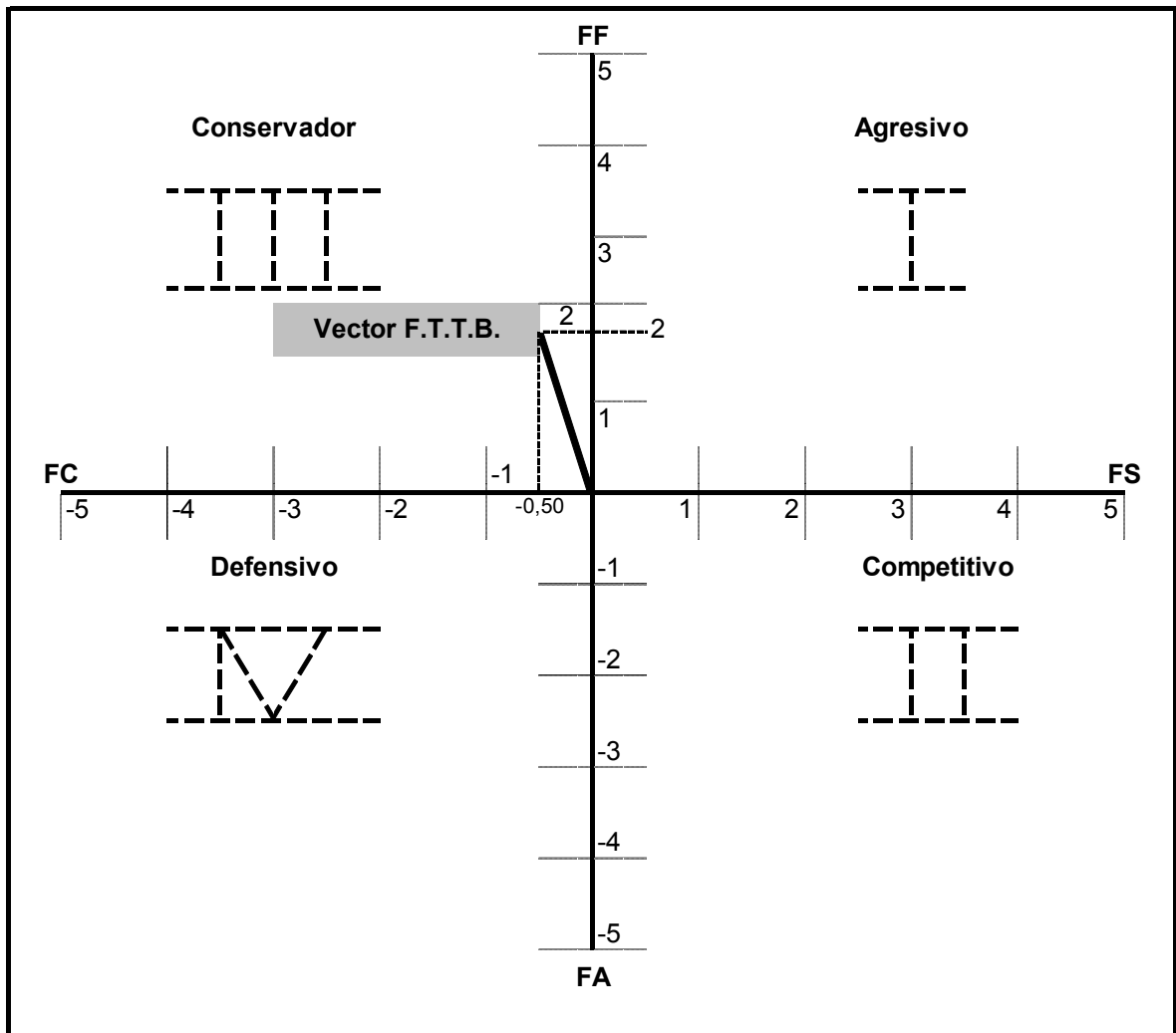
La fuerza ambiental y competitiva se expresan negativamente por la definición de la metodología empleada. Estos resultados son llevados al plano donde el eje vertical será para FF y FA, y el eje horizontal para FS y FC. Se procede a la resta entre las fuerzas del mismo eje para conocer el respectivo vector de posicionamiento del F.T.T.B. graficándolo en el plano.

La operación de resta quedaría:

$$\mathbf{FF - FA = 3.7 - 2 = 1.7}$$

$$\mathbf{FS - FC = 2 - 2.5 = -0.5}$$

Figura 3. Vector de posicionamiento del F.T.T.B.



Como el F.T.T.B. quedó ubicado en el cuadrante III el cual es el conservador, ya que el mercado es estable y de poco crecimiento, el factor crítico es la prestación del servicio al cliente, lo cual es donde la entidad debe enfocar las estrategias y actuar de manera rápida y eficiente.

Lo ideal para una empresa de servicio como el F.T.T.B. es posicionarse en el cuadrante competitivo **(II)**, para ubicarse en él, la entidad debe obtener una ventaja competitiva sobre los Organismos de Tránsito, en cuanto a la participación en el mercado, la prestación de servicios y/o la tecnología. Igualmente obliga a la empresa a ser sólida financieramente que le permita amortiguar las condiciones cambiantes en el cual se desenvuelve el F.T.T.B.

Con la información suministrada, organizada y tabulada por los análisis de las fuerzas competitivas se tienen las bases para realizar una reestructuración en el F.T.T.B. para que alcance sus metas, diseñando estrategias que permitan minimizar sus debilidades, disminuir el efecto de las amenazas, mantener y mejorar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presenten.

El introducir en el F.T.T.B. el nuevo pensamiento estratégico es dar un paso hacia delante para que visualice o anticipe los problemas y pueda superarlos con mayor facilidad, es decir encaminará a la organización a que sea proactiva, a que tome medidas para las acciones antes de que sucedan, a estar preparada para los cambios tanto internos como externos y buscarle la estrategia adecuada para su mejor solución.

5. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL F.T.T.B.

El plan estratégico es un conjunto de acciones que le ayudan a la organización a anticiparse a los problemas y permitirle que sea proactiva frente a los cambios. El plan estratégico del Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar está conformado por los principios y valores, que son el soporte de la cultura organizacional, la visión, misión, objetivos corporativos y estrategias. Los principios y valores se elaboraron por medio de una matriz axiológica y una escala del clima organizacional, **Anexo C**.

5.1. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS DEL F.T.T.B.

- 1) Las actividades del F.T.T.B. se inspirarán en el respeto por las personas, sus valores, creencias, por los derechos y la claridad en el cumplimiento y exigencias de las responsabilidades mutuas.

2) El comportamiento de los miembros de la organización debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que han inspirado la vida de la organización, la honestidad, integridad y justicia. Estos son valores respetados por todos los miembros de la entidad tanto en sus relaciones como en las externas frente a los clientes, la comunidad y el estado.

3) La entidad buscará alcanzar niveles de eficiencia en la prestación del servicio que garantice su rentabilidad para poder crecer, asegurar su permanencia en el mercado y retribuir adecuadamente a sus colaboradores y la sociedad. Es compromiso de todos los miembros lograr altos niveles de rentabilidad.

4) Los funcionarios del F.T.T.B. se comportan como ciudadanos corporativos y por tanto contribuyen en la medida de sus posibilidades al desarrollo de la sociedad.

5) El éxito del F.T.T.B. se medirá de acuerdo a la participación en el mercado, la competitividad exige un control en los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente, implica un compromiso de excelencia en precio, calidad y servicio.

6) El F.T.T.B. desea que todos y cada uno de sus colaboradores se sientan parte vital de la entidad, la respeten, preserven su patrimonio moral y contribuyan a su crecimiento y consolidación.

7) El servicio es una responsabilidad de todos los miembros de la organización y compromete a todos por igual. Este servicio puede darse en la relación humana la gestión administrativa y todos los procesos organizacionales, mediante el ofrecimiento a sus clientes tanto internos como externos de una excelencia en la calidad del servicio. El servicio al cliente debe ser compromiso, que se sientan involucrados con esta labor y responsables frente al F.T.T.B.

5.2. VISIÓN DEL F.T.T.B.

EN TRES AÑOS, EL F.T.T.B. SERÁ UN ORGANISMO DE TRÁNSITO PRESTADOR DE UN SERVICIO ACORDE A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES, CONVIRTIÉNDOSE EN LA PRIMERA OPCIÓN DEL MERCADO DE CARTAGENA Y EL DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR DE ACUERDO CON LA CALIDAD, AGILIDAD E INNOVACIÓN, Y CON UNA ORGANIZACIÓN PLANA CON NIVELES DE DESCENTRALIZACIÓN Y DELEGACIÓN, QUE PERMITAN TOMAR DECISIONES EN FORMA ÁGIL Y OPORTUNA.

5.3. MISIÓN DEL F.T.T.B.

EL F.T.T.B. TIENE COMO MISIÓN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MEDIANTE LA INNOVACIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA MEJOR CALIDAD, BUSCANDO SIEMPRE EL BIENESTAR Y DESARROLLO DE SU TALENTO HUMANO Y LA OBTENCIÓN DE RENTABILIDAD PARA LA EMPRESA.

5.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS DEL F.T.T.B.

- Intensificar su esfuerzo en lograr una utilización mas integral e intensiva de los servicios que ofrece, en asegurar la permanencia y la lealtad del cliente, en desarrollar una estrategia de excelencia y calidad en el servicio e innovar de acuerdo con las necesidades y demanda de los clientes y el mercado.

- Cubrir geográficamente a nivel del Departamento de Bolívar se convierte en una oportunidad para el F.T.T.B. Consolidar y maximizar la cobertura de toda la región es la tarea prioritaria de la entidad.

- Optimizar la estructura de la organización en forma ágil, eficiente y flexible, para enfrentar los retos de un mercado altamente competitivo.

- Descentralizar la organización administrativa buscando crear niveles de responsabilidad y decisión lo más cercano al cliente y mercado, con los suficientes controles que preserven la imagen corporativa del F.T.T.B.

- Desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros del F.T.T.B. logrando altos niveles de calidad en la prestación de los servicios ofrecidos por la entidad, obteniendo una ventaja competitiva con relación a las demás entidades de Tránsito.

- Crear una cultura de servicio al cliente, obtener índices de su satisfacción con el servicio que recibe, establecer un sistema post-venta y seguimiento, que permita asegurar su lealtad.

- Optimizar la productividad laboral y la gestión con la meta específica como las de mejorar los márgenes de operaciones y los niveles de rentabilidad del F.T.T.B.

5.5. ESTRATEGIAS

Las estrategias son un grupo integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja frente a los competidores.

5.5.1. Vector servicio al cliente.

Por ser el F.T.T.B. una empresa de servicio, se hace necesario implementar acciones que estén encaminadas a mejorar la calidad en la prestación del servicio que ofrece.

- ENFOCAR LA ORGANIZACIÓN HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE:
 - ✓ Hacer que el usuario quede satisfecho por la forma como se le trató y se le atendió en la entidad, también de hacer mejores empleados con un sentido de pertenencia y realización que se eleve de manera constante, lo que conlleva ha recuperar el orgullo de ser funcionario del F.T.T.B.

- ✓ Comprometer a todos los funcionarios a comprender su papel en la satisfacción de los usuarios, porque el objetivo del F.T.T.B. es potenciar y conservar sus clientes, así como de reducir la diferencia entre lo que se espera y lo que se recibe de ella.

PLAN DE ACCIÓN:

La actividad que implica llevar a cabo esta estrategia es la capacitación de los empleados por medio de seminarios con enfoque hacia el servicio al cliente. Los recursos que se requieren para cubrir el costo de estos seminarios son de \$300.000 por empleado, con una duración de 40 horas, el responsable es una universidad de la ciudad de Cartagena.

5.5.2. Vector administrativo.

- Crear sedes operativas en aquellos municipios que, de acuerdo con su estructura administrativa representen una amenaza para la entidad creando su propio Organismo de Tránsito, para ampliar su cobertura y extender su mercado.

PLAN DE ACCIÓN:

Las actividades que se deben tener en cuenta son el canon de arriendo de oficina el cual tiene un valor de \$800.000, el salario del director \$3'200.000, secretaria \$800.000 y un auxiliar administrativo \$500.000, responsable la dirección general.

- Crear una oficina de mercadeo con personal capacitado en esta área, para captar la atención de clientes nuevos y de otras entidades ampliando la participación en el mercado y aumentando los beneficios de la entidad.

PLAN DE ACCIÓN:

Seleccionar y contratar una persona que cumpla con el perfil requerido para el cargo de jefe de mercadeo el cual devengara un salario de \$2'700.000, las otras personas que laborarán en la oficina de mercadeo serán 7 funcionarios que actualmente pertenecen a la planta de personal de la entidad y que participarán en los seminarios de capacitación, responsable la dirección general.

5.5.3. Vector de diferenciación.

- Diseñar nuevos servicios y mejorar los actuales a partir de las necesidades y expectativas de los usuarios de la entidad.

PLAN DE ACCIÓN:

Se realizarán investigaciones de mercado que tendrá un costo de \$4'000.000 y se llevarán a cabo cada 6 meses. Responsable Jefe de mercadeo.

- Elaborar folletos informativos donde se detallen todos los procesos, requisitos y valores exigidos por la prestación de cada uno de los servicios ofrecidos por el F.T.T.B.

PLAN DE ACCIÓN:

La elaboración de folletos tendrá un costo unitario de \$1.200, responsable la oficina de servicio al cliente.

- Envío por correo a los clientes de los segmentos industrial y comercial de los estados de cuenta de los vehículos matriculados en la entidad.

PLAN DE ACCIÓN:

La elaboración de los estados de cuenta y los recursos que requieren equivalen a \$ 700.000 mensual, el cual corresponde al contrato con la empresa de correos. Responsable la subdirección financiera y la oficina de mercadeo.

- Realizar convenios interinstitucionales con los concesionarios locales con el fin de venderles el servicio de matriculas iniciales anticipadamente y a un menor costo, beneficiando así al cliente final.

PLAN DE ACCIÓN:

Esta actividad se llevará a cabo con tres de los funcionarios que laborarán en la oficina de mercadeo. Los recursos que se requieren son de \$250.000 mensuales, en gastos de traslados para los empleados que se designará esta función, responsable Jefe de mercadeo.

5.5.4. Vector financiero.

- Realizar convenios de pago con los clientes de las obligaciones contraídas con la entidad.

PLAN DE ACCIÓN:

La actividad que se requiere para llevar a cabo esta estrategia es por medio de la publicidad escrita y radial, el cual tiene como objetivo dar a conocer a todos los clientes la facilidad en la cancelación de sus obligaciones. El costo de las pautas radiales es de \$900.000 al mes con una frecuencia diaria de 4 veces, los aviso en la prensa local 3 veces por semana durante 1 mes \$1'800.000, responsable subdirección financiera.

- Contratar los servicios de una empresa de cobranza encaminada a recuperar la cartera morosa de la entidad.

PLAN DE ACCIÓN:

Notificar a los clientes morosos de la entidad sobre el procedimiento del cobro coactivo. El recurso que se requiere para implantar esta estrategia es el contrato con la empresa de cobranza el cual es del 12% de lo recaudado. Responsable la subdirección jurídica y subdirección financiera.

- Realizar alianzas estratégicas con una entidad bancaria, con el propósito de mejorar la prestación del servicio al cliente en lo que concierne a recaudos de las obligaciones que tengan los usuarios con la entidad, dándoles una imagen de confiabilidad y seriedad a los clientes.

PLAN DE ACCIÓN:

La realización del convenio se hará con una entidad bancaria, la cual traslade toda la infraestructura de una sucursal bancaria en la entidad, los recursos para llevar a cabo esta estrategia serán asumidos por la entidad bancaria, que se beneficiará por el manejo de los dineros recaudados por los servicios ofrecidos en el F.T.T.B. responsable director general.

5.6. MONITORÍA ESTRATÉGICA

Concluida la formulación estratégica, se debe diseñar un programa de control y seguimiento del plan estratégico. Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una manera de pensar estratégica y por tanto, una cultura que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y que se anticipe a los cambios del entorno en el cual se desempeña la organización.

La creación de esta cultura requiere de seguimiento y monitoría permanente en su desarrollo y ejecución, y un ajuste oportuno del plan estratégico. El sistema de seguimiento se debe basar en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera. Los índices deberán medir el crecimiento, la cobertura, la rentabilidad, la liquidez, el mercado y los clientes.

6. CONCLUSIONES

En la actualidad el F.T.T.B. tiene mas interés en la forma cómo deben dirigir y administrar los recursos humanos y materiales, que dejan a un lado la prestación del servicio al cliente; cada día se preocupan por crecer y no dan importancia de cómo crece su competencia y que está incrementando su cartera de clientes.

Los procesos de análisis interno, externo y de las fuerzas competitivas, mostraron claramente la situación actual del F.T.T.B. por lo que se concluye que las amenazas más relevantes son el poder de negociación de los proveedores, siendo el Ministerio de Transporte el de mayor importancia, la cultura del no pago de impuestos y la amenaza de competidores potenciales.

Como oportunidad en la entidad se presenta la cobertura, la participación activa de la nueva gerencia, las innovaciones en la prestación del servicio, los convenios de pago y las alianzas estratégicas con empresas tecnológicas para optimizar el servicio en la organización.

Sus fortalezas son los resultados arrojados por los índices financieros tales como la razón corriente, prueba ácida, capital de trabajo y endeudamiento total.

Las debilidades se denotan en la capacidad directiva, competitiva, en la formulación de sus principios, misión, visión y objetivos corporativos, la participación del empleado en la toma de decisiones empresariales y la falta de un departamento de mercadeo y conocimiento de sus clientes.

El F.T.T.B. se encuentra en una posición conservadora, genera ingresos por medio del recaudo de la cartera y no por sus operaciones, el servicio que ofrece es deficiente y la imagen de la entidad se encuentra deteriorada.

BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA, Oscar León. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicación. 3 ed. Cali: Prensa Moderna Impresores, 1999. 573 p.

HITT, Michael; IRELAND, Duane y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica. 3 ed. México: Internacional Thomson Editores, 1999. 502 p.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control. 8 ed. México: Prentice Hall, 1998. 800 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 7 ed. Bogotá: 3R Editores, 2000. 385 p.

Anexo A. Resolución 03846, 1993 11 de agosto.

Por la cual se fijan pautas para la creación, funcionamiento y reglamentación de los Organismos de Tránsito y Transporte y derogan las resoluciones # 02444, 28 de diciembre / 1989 y 04867 17 de noviembre / 1992.

Artículo 1°. Previa a la creación del Organismo de Tránsito los municipios interesados deberán cumplir el siguiente procedimiento:

- a. Solicitar asesoría técnica al Ministerio Nacional de Tránsito y Transporte a efectos de establecer la estructura orgánica y funciones que deben cumplir.
- b. Elaborar un estudio de factibilidad que como mínimo debe contener:
 - Área de influencia del municipio teniendo en cuenta la existencia de otros organismos de Tránsito en la región.
 - Flujo vehicular.
 - Parque automotor.
 - Presupuesto de funcionamiento que incluya ingresos generados.
 - Estructura administrativa y operativa.

- Análisis del servicio público de Tránsito, urbano, suburbano, periférico y veredal.
- Evaluación de los requerimientos en sistematización.
- Plan del municipio.

Artículo 3°. Para efecto de la clasificación y reclasificación de los organismos de Tránsito se tendrán en cuenta los siguientes factores:

a. Población.

Por cada 1.000 habitantes un punto, con máximo de 100 puntos para poblaciones de mas de 100.000 habitantes.

b. Área de influencia.

- Ciudades mayores, capitales y áreas metropolitanas, 100 puntos.
- Ciudades intermedias, 75 puntos.
- Municipios pequeños, 50 puntos.

c. Parque automotor.

Por cada 250 vehículos 10 puntos hasta un máximo de 100 puntos para más de 2.500 vehículos.

d. Sistematización.

Básica, 50 puntos.

Intermedia, 75 puntos.

Compleja, 100 puntos.

e. Presupuesto.

Por cada 500'000.000 de presupuesto municipal, 10 puntos con un máximo de 100 puntos para presupuesto de mas de 5.000'000.000.

Artículo 2°. Una vez creado el Organismo de Tránsito y Transporte mediante el acuerdo del consejo municipal y su respectiva sanción por parte del alcalde, este deberá presentar ante la dirección general del Ministerio Nacional de Tránsito y Transporte la solicitud de clasificación acompañada de los siguientes documentos:

a. Fotocopia del acta de creación de la dependencia y de su sanción conteniendo el presupuesto de funcionamiento y planta de personal.

b. Certificado del DANE sobre índice poblacional del municipio.

c. Estudio de factibilidad.

d. Fotocopia del concepto previo favorable de la oficina de Planeación departamental.

- e. Descripción de los sistemas de información en operación con que cuenta el municipio informando sobre las características de los equipos y programas de aplicación.

- f. Certificado del presupuesto del Organismos de Tránsito y Transporte departamental relacionado con el parque automotor registrado en ese municipio.

- g. Certificado del presupuesto global aprobado para vigencia fiscal de la solicitud, expedido por autoridad competente.

Anexo B. Decreto 531 de 1995, 31 de mayo.

Se crea el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte de Cartagena de Indias, como establecimiento público de orden municipal, con autonomía administrativa y financiera, señalándose su estructura, integrada por un director, cabeza del organismo municipal, del libre nombramiento y remoción del Alcalde, quien es su superior jerárquico; una Secretaría General y dos Subdirectores.

El objetivo del DATT es facilitar el eficiente recaudo, asignación, contabilización administración y control de sus recursos para financiar sus planes de Tránsito, educación, seguridad vial, así como todos aquellos que contribuyan al cumplimiento efectivo de las funciones que en materia de Tránsito y Transportes competen al Distrito de Cartagena de Indias.

Que el DATT se crea para que vigile, controle y regule el servicio público, así como hacer cumplir las disposiciones legales que en materia de Tránsito y Transporte competen al Distrito de Cartagena.

Anexo C. Principios y clima organizacional.

Matriz axiológica de los principios. La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores del F.T.T.B. La realización de la matriz servirá para la formulación de los principios y estos a su vez serán la base de la cultura corporativa del F.T.T.B.

Matriz axiológica.

Principios	Comunidad	Gobierno	Clientes	Junta directiva	Recurso humano
Respeto	X	X	X	X	X
Beneficio	X		X		
Honestidad	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Competitividad			X	X	X
Pertenencia	X		X	X	X
Servicio	X		X		

Clima organizacional del F.T.T.B. Se ha elaborado una escala del clima organizacional con relación a los factores que influyen en forma directa en el ambiente interno del F.T.T.B. como lo muestra la siguiente tabla.

Matriz de escala del clima organizacional del F.T.T.B.

Nombre en la escala	Descripción
Desvinculación	Referente a un grupo que no esta vinculado con la tarea que realiza.
Obstaculización	Son los factores que no permiten el buen desempeño de los empleados en los lugares de trabajo.
Intimidad	Relaciones generadas en la entidad que no solo son de trabajo.
Alejamiento	Es el estilo administrativo de los jefes con los empleados.
Empuje	Son los estímulos que le hacen a los empleados para que cumplan con sus funciones.
Consideración	Se refiere al trato otorgado por los superiores a los trabajadores.
Estructura	Trata de la comunicación interna del papeleo y los procedimientos.
Responsabilidad	Es el empoderamiento que se le brinda a cada empleado.
Recompensa	Los incentivos por hacer bien su trabajo.
Riesgo	Asumirlos para incentivar la creatividad de los empleados.
Cordialidad	Para trabajar en un ambiente favorable y agradable.
Apoyo	Para seguir adelante con los trabajos que se hacen y no darse por vencido por muy difícil que parezca.
Normas	Hacerlas cumplir para que exista concordancia y acuerdos entre la gerencia y los trabajadores.
Conflicto	Escuchar las diferentes opiniones de los empleados para descubrir posibles inconformidades en los empleados.
Identidad	Hacer que los empleados se interesen por hacer las cosas cada vez mejor y que quieran a el F.T.T.B.
Inconsecuencia	En que grado se aplican las normas cuando lo ameriten.
Planeación	Como se implementan los planes en la organización.
Selección	Los criterios para vincular a una persona como miembro de la entidad.
Tolerancia	Los errores son tratados y solucionados dentro de la organización.

Anexo D. Formato de encuesta a los clientes.

Marque con una "X" su respuesta.

Las siguientes preguntas son elaboradas por estudiantes de la Institución Universitaria Tecnológica de Bolívar, con el fin de elaborar un trabajo que permita evaluar el servicio ofrecido por el F.T.T.B.

1. Califique usted el servicio prestado por el F.T.T.B.

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

¿Porque?

2. Considera usted que el tiempo de duración de los trámites realizados por el

F.T.T.B es:

Optimo Rápido Lento Muy lento

¿Porque?

3. ¿Evalué el servicio de atención que usted recibe en el F.T.T.B.?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

¿Porque?

4. ¿Cómo considera usted la imagen corporativa del F.T.T.B.?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

¿Porque?

5. Sugerencias que ayuden a mejorar el servicio en el F.T.T.B.
