

FACTORES ASOCIADOS A LA COMPETITIVIDAD Y DESEMPEÑO
EMPRESARIAL EN SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS
INTERMUNICIPALES EN LA COSTA CARIBE DE COLOMBIA. CASO INVERSIONES
TRANSPORTES GONZÁLEZ S.C.A

ALEXANDER PADILLA VELÁSQUEZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL
CARTAGENA, BOLÍVAR

2014

FACTORES ASOCIADOS A LA COMPETITIVIDAD Y DESEMPEÑO
EMPRESARIAL EN SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS
INTERMUNICIPALES EN LA COSTA CARIBE DE COLOMBIA. CASO INVERSIONES
TRANSPORTES GONZÁLEZ S.C.A

ALEXANDER PADILLA VELÁSQUEZ

DIRECTOR

JUAN CARLOS ROBLEDO FERNÁNDEZ, PH.D

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIO
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL
CARTAGENA, BOLÍVAR

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Sincelejo, marzo de 2014

DEDICATORIA

Primero le doy gracias a Dios y a la Virgen de Fátima por haberme permitido alcanzar este logro, por acompañarme en cada etapa de mi vida.

A mi esposa, que me brindo su constante amor, cariño y comprensión en el transcurso de este periodo.

A mi familia que me apoyo en cada instante, siempre creyeron en instante, siempre creyeron en mi capacidad de cumplir con este proyecto.

A todas esas personas que aportaron su granito de arena para el logro de este objetivo, gracias por su apoyo, cariño y dedicación. Gracias a todos, Dios los bendiga...

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido posible gracias a la participación y colaboración de muchas personas a las cuales agradezco inmensamente.

Le agradezco al profesor Juan Carlos Robledos, por su confianza, colaboración y apoyo en este proceso.

A mis compañeros Antonio Júneles y Ricardo Diazgranados, quienes trabajaron conmigo hombro a hombro, poniendo su mayor empeño para alcanzar este logro en el grupo de trabajo que conformamos durante la maestría.

A mis amigos Huber González y Ana Díaz, que me colaboraron incondicionalmente siempre me motivaron durante este proyecto.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su apoyo desinteresadamente.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCION	12
CAPITULO I	15
1. PLANTEAMIENTO, DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA	15
1.1 PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA.	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	17
1.4 OBJETIVOS.....	18
1.4.1 Objetivo General	18
1.4.2 Objetivos Específicos	18
1.5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	19
1.6 METODOLOGÍA.....	30
CAPITULO II. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA INVERSIONES	
TRANSPORTE GONZALEZ S.C.A.....	33
2.1. RESEÑA HISTORIA DE LA EMPRESA INVERSIONES TRANSPORTES	
GONZÁLEZ S.C.A.	33
2.2 SOCIOS	34
2.3 ADMINISTRACION.....	35

2.4. ASPECTOS MISIONALES DE LA EMPRESA.....	40
2.5. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INVERSIONES TRANSPORTES GONZÁLEZ S.C.A.	41
CAPITULO III. MERCADO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN LA COSTA CARIBE.....	42
3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA COSTA CARIBE COLOMBIANA	42
3.2. LA ECONOMÍA EN LA REGIÓN CARIBE COLOMBIANA.....	43
3.3. DESAFÍOS COMPETITIVOS DE LA REGIÓN	44
CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS	45
4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA	45
4.2 DIAGNÓSTICO GENERAL A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	64
4.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES GONZALEZ S.C.A.	67
5. CONCLUSIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
A N E X O S	76

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Nivel de Competitividad.....	47
Gráfica 2. Estructura de la Empresa	48
Gráfica 3. Nivel Operativo.....	49
Gráfica 4. Nivel Tecnológico.....	50
Gráfica 5. Políticas Estratégicas.....	51
Gráfica 6. Nivel de Formación.....	52
Gráfica 7. Maquinaria y Equipo.....	53
Gráfica 8. Plan de Mejoramiento.....	54
Gráfica 9. Sistema de Información.....	55
Gráfica 10. Buen Servicio.....	56
Gráfica 11. Políticas Gubernamentales.....	57
Gráfica 12. Visión de los Socios.....	58
Gráfica 13. Políticas de Inversión.....	59
Gráfica 14. Filosofía y Principios.....	60
Gráfica 15. Estructura Física.....	61
Gráfica 16. Sistema de Comunicación.....	62
Gráfica 17. Posicionamiento.....	63

ANEXOS

ANEXOS 1. TABLAS Y GRÁFICAS DE LAS ENCUESTAS.....	77
ANEXOS 2. RESUMEN ESTADÍSTICO DE LAS DECLARACIONES.....	101
ANEXOS 3. ENCUESTA A FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES.....	103

RESUMEN

El logro del éxito en las empresas tiene una clara asociación con la competitividad en el mercado, lo que está en relación directa con factores internos y externos que de una u otra forma determina la permanencia de la empresa en el mercado. La empresa Inversiones Transportes González S.C.A., es una organización empresarial que presta el servicio de transporte de pasajeros intermunicipal en la costa Caribe de Colombia, con sede en Sincelejo Sucre, que ante sus características se le realizó el estudio que permitió determinar los factores que están afectando su competitividad en este caso negativamente, puesto que es la de menor representatividad en el mercado, se encontró la falta de una estructura administrativa y operativa flexible y que funcione, la gestión en el servicio que presta es regular, su estructura para el manejo y selección del talento humano es deficiente, sus niveles tecnológicos no están acordes con la realidad que se vive; a todo ello, se plantea para la empresa una revisión en cada uno de los factores para que pueda recuperar su competitividad y realmente poder mantenerse en el mercado.

Para el desarrollo del estudio se realizó la observación directa de la empresa, estructura administrativa, manuales de funciones y se aplicaron cien (100) encuestas a funcionarios administrativos y operativos que permitió identificar como estaba la empresa en materia competitiva. A esto se le aplicó el Software SPSS versión en español para el análisis respectivo. Se recomendó el análisis integral de la Empresa en todas sus etapas para que se vuelva competitiva en el mercado.

Palabras clave: competitividad, estructura administrativa, innovación, tecnología.

ABSTRACT

Achieving success in business has a clear association with the competitiveness in the market, which is associated with internal and external factors that otherwise determine the continuity of the company in the market. Transport Inversiones Gonzalez S.C.A, is a business organization that provides service municipal passenger transport on the Caribbean coast of Colombia , located in Sucre Sincelejo , that address their characteristics is conducted the study which identified the factors that are affecting their competitiveness in this case negatively , since it is the least representation in the market , we found a lack of administrative and operational structure flexible and work , management at the service that is regular, the management structure and human talent selection is poor , what technological levels are not consistent with the reality of life , to all the company arises for review at each one of the factors that can be made competitive and really be able to stay on the market.

The development study was conducted direct observation of the company, management structure, operating manuals and applied one hundred (100) surveys and operational administratives officials identified cone this competitive industry regarding critical. This will apply the SPSS Software Spanish version for the respective analysis. Recommending a comprehensive analysis of the Company in all its stages for which become competitive in the market.

Keywords: competitiveness, administrative structure, innovation, technology.

INTRODUCCION

“Establecer el grado de competitividad de una empresa implica entrar a compararla para determinar hasta donde puede realmente ingresar a competir. Compararla con sus propios indicadores: ¿Tiene más o menos igual número de clientes?, ¿venderé igual que el año pasado?, ¿los costos de producción ahora son más altos? Compararla con los indicadores de los competidores directos; ¿puede la competencia producir más barato y con mejor calidad? ¿Compararla con los indicadores del mercado externo? ¿Por qué el costo de los productos son mucho más bajos que los de la competencia? ¿Por qué una empresa de las mismas características puede ser de mucho más éxito en otros mercados?” (Ser empresario-dinero SENA-Pag-1)

Son muchos los factores que determina la competitividad de una empresa y ninguna es indiferente a estos factores.

La empresa Inversiones González S.C.A, se dedica al transporte de pasajeros en la Costa Caribe en Colombia, con sede en el Municipio de Sincelejo, en estos momentos viene reflejando una falta de competitividad en el mercado, lo que se refleja en su baja operatividad, lo cual es producto de muchos factores que dieron lugar para la realización este estudio de caso.

Es así como la empresa viene presentando deficiencias en la operatividad, a pesar de su estructura organizacional, su maquinaria y equipo no presenta reposición o cambio, lo que limita una prestación del servicio eficiente, su talento humano presenta bajos índices de formación, lo que no favorece tener funcionarios con perfiles según la actividad económica de la empresa, lo

que no aporta valor agregado en el servicio al cliente, también el uso de la tecnología es deficiente lo cual se puede explicar la baja visión de los empresarios o socios de la importancia de la competitividad de una empresa para poder lograr sus objetivos.

Todo esto cobra importancia a partir del posicionamiento en el mercado de una organización empresarial, está asociado a su grado de competitividad, a partir de sus estructuras organizacionales, funcionales y técnicas, razón que permite plantear la investigación sobre, “Factores Asociados a la competitividad y desempeño de la empresa Inversiones Transportes González S.C.A.”, de tal manera que permita identificarlos, que favorezcan determinar el porqué de la problemática que vive la empresa.

La investigación es importante en primera instancia para la misma organización porque identifica los factores que una u otra forma están afectando su competitividad, ello permitirá diseñar estrategias que mejoren condiciones económicas, y aportando dinámica a la economía regional a través de trabajo, también a los que en diferentes formas se relacionan con la empresa, a los usuarios porque tendrían un servicio en óptimas condiciones y su gestor porque tiene la oportunidad de poner en prácticas conocimientos adquiridos en el programa desarrollado.

Por último, porque se presentaría una información que es importante para todos aquellos interesados en el tema.

El estudio está presentado en capítulos de la siguiente manera:

El primer capítulo que muestra los aspectos generales del proyecto, que vas desde el planteamiento del problema, objetivos, justificación, marco referencial y la misma metodología básica. En el segundo capítulo, se muestran las características generales del la Empresa

inversiones Transportes Gonzales S.C.A. El capítulo tres el comportamiento del transporte Costa Caribe y el capítulo IV muestra los resultados del análisis de la información recolectada, lo mismo que un plan de mejoramiento y las conclusiones.

Para el desarrollo metodológico, se trabajo con una muestra de 100 entre funcionarios operativos, administrativos y socios, realizando la tabulación mediante la aplicación del programa SPSS 15,1 versión español, analizando cien (100) encuestas arrojando los resultados que se muestran en las gráficas del cuerpo de trabajo y las tablas en los anexos.

Con el trabajo se pretende demostrar los objetivos y entregar una información que sea importante tanto para la empresa y todos aquellos que realicen un estudio sobre el tema.

CAPITULO I

Es este capítulo se presentan las consideraciones generales que orientan el estudio de caso referido a la empresa inversiones Transportes Gonzales S.C.A. Que inicia con el planteamiento del problema y abarca los elementos mitológicos en forma general.

1. PLANTEATEAMIENTO, DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

Las empresas deben poseer competitividad, o la capacidad para desarrollar o mantener unas ventajas comparativas, que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúan, según lo manifiesta Pérez Bengochea, Valetti (2008).

“La Región Caribe aporta el 15,5% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, participación que se ha venido incrementando en los últimos años. Sin embargo, este incremento ha sido muy leve (1,5% desde 1990) revelando el poco efecto positivo que tuvo la apertura económica sobre la producción regional. De otra parte, el PIB per cápita de la región es de \$6.357.916, un poco menos de la mitad que el de Bogotá (\$13.703.798).

El sector más importante de la economía de la Región Caribe es el terciario, que engloba todas aquellas actividades económicas que producen servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades de la población. Según las cifras de las cuentas departamentales del DANE para el año 2006, este sector representa el 59,2% del PIB. El sector primario, que agrupa al conjunto de

actividades ligadas a la transformación del medio natural, tiene una participación en el PIB del 25,3%, distribuido así: 13,9% correspondiente al sector minero y 11,4% correspondiente al subsector agropecuario, silvicultura y pesca. Por su parte, la industria (sector secundario) participa con el 15,5% del PIB, liderada por los subsectores de fabricación de productos alimenticios, refinación del petróleo y sustancias químicas industriales”

La empresa Inversiones Transporte González S.C.A. no es ajena a este comportamiento, donde se presentan problemas en el desarrollo de actividad económica, en el sentido que se viene presentando un incumplimiento generalizado de las funciones que generan la actividad propia de la empresa, los dueños de los automotores no cumplen con los compromisos propios para con la empresa, no hay una regulación horaria en las rutas establecidas provocando descontento en los usuarios hasta el punto que desisten de los servicios.

Por otra parte, se observan un sinnúmero de investigaciones de tipo administrativo, operativo y fiscal, que le generan a la empresa costos adicionales, que se reflejan en utilidades que no llenan las expectativas para tomar decisiones que fortalezcan a la empresa en todas sus dimensiones, no hay renovación del parque automotor, lo que no es atractivo para los usuarios, buscando mayor comodidad en otras empresas transportadoras.

Todo lo planteado puede estar asociado a la falta de visión por parte de socios administradores de la importancia de ser competitivos, como también al perfil de los administradores que no es acorde con las funciones que desempeñan, lo que genera desorden y que no se cumplan las metas establecidas para cada período, esto tiene a la empresa en un total rezago de acuerdo a la competencia, que de seguir así puede salir del mercado.

Lo cual se puede solucionar a partir de la identificación de los factores asociados a esa competitividad, que favorezca la toma de decisiones y se generen las políticas necesarias para que la empresa encuentre la competitividad ideal, adquiera una representación importante en el mercado del transporte de pasajeros en el departamento de Sucre.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática descrita arriba permite plantear el siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores internos y externos que han afectado la competitividad y el desempeño de la empresa Inversiones Transportes González S.C.A.

1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

La formulación del problema se potencia con las siguientes preguntas,

- ¿A partir del método de caso, como ha ido la evolución de la empresa Inversiones Transportes González S.C.A.?
- ¿Desde el análisis externo cómo son los elementos competitivos del sector de servicios del transporte de pasajeros intermunicipal de la Costa Caribe colombiana?
- ¿De qué manera ha evolucionado en los últimos años el mercado de servicios de pasajeros intermunicipales de la costa Caribe colombiana?

- A partir de lo cualitativo, ¿cómo son las percepciones de los empleados y directivos sobre el desempeño y funcionamiento de la empresa?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Establecer, a partir de un análisis interno y externo, cuáles han sido los principales factores que han afectado la competitividad y el desempeño de la empresa Inversiones Transportes González S.C.A.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar a partir del método de caso como ha sido la evolución de la empresa Inversiones Transportes González S.C.A.
- Identificar las políticas que implementa la empresa Inversiones Transporte González S.C.A.
- Describir a partir de un análisis externo, los elementos competitivos del sector de servicios de transporte de pasajeros intermunicipales de la costa Caribe de Colombia..
- Identificar como ha evolucionado en los últimos años el mercado de servicios de transporte de pasajeros intermunicipales en la Costa Caribe de Colombia.
- Establecer, a través de un análisis cualitativo las percepciones de los empleados y directivos sobre el funcionamiento y desempeño de la empresa.

1.5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En materia de análisis competitivo de las empresas, se encuentran muchos textos y autores que plantean conceptos que explican los factores internos y externos que deben controlar las empresas para poseer la competitividad necesaria y mantenerse en el mercado.

“Una empresa es un organismo que realiza actividades económicas para obtener beneficios. Dichas actividades se enmarcan en diversas especialidades tecnológicas y se desarrollan en ámbitos físicos y sociales que pueden haber sido objeto de una previa ordenación. Las empresas no se encuentran aisladas una de otra, por el contrario, son un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con su medio. La globalización de la economía y la aparición de nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo en que estas desarrollan su actividad.

La dinámica interna de la empresa y la rapidez y forma en que se mueve el entorno, tienen que ser tratados como un todo a la hora de realizar análisis de los cuales se desprenderán las estrategias a seguir para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más convulso, y con las difíciles exigencias de satisfacer las siempre crecientes expectativas de los clientes y minimizando cada vez más los recursos desembolsados, en aras de maximizar los beneficios. Para esto es indispensable tener en cuenta que los resultados internos de la empresa dependen, en un alto porcentaje, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente” (Hernández, 2011).

En este sentido Porter, citado por (Hernández, 2011), plantea el modelo en cinco fuerzas de la siguiente manera.

“Las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través de un análisis de la industria a sector a la que pertenece.

Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

- Competidores Directos: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

- Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.
- Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Una vez conocidos los elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas se puede proceder al análisis particular de cada una de ellas

➤ La amenaza de entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

En este momento se puede hablar de si un sector es o no contestable, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es contestable cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (Ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.”(Hernández, 2011).

A pesar de los múltiples autores, se asume lo planteado por Martínez Moreno (2003) quien define competitividad, como la capacidad de competir, etimológicamente, competere, le compete, le incumbe, le corresponde, responsable de competir, rivalizar, luchar, combatir, o haciendo comparación, como los criterios para medir la capacidad. En términos económicos, la define como la fortaleza económica de los países, describe la posición de la empresa respecto a sus rivales en el mercado, mide el desempeño del conjunto de factores que dotan de ventaja comparativa, uso de indicadores nacionales e internacionales.

De otro lado, en el **nivel microeconómico**, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel, se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad, costo, márgenes de ganancia, y beneficios netos.

En cuanto al análisis de la competitividad en el sector industrial, Romo & Musik, (2005) plantean que una industria se define como el conjunto de organizaciones que se dedican a actividades económicas similares, en que la competitividad se deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a los de sus rivales nacionales o internacionales en

la misma actividad o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado (Castellano Castillo, 2003).

En este sentido, European Management Forum (1980) y Haguenaer (1989), definen la competitividad industrial como la capacidad de una industria de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.

Las definiciones expuestas convergen explícitamente en que la competitividad industrial es el resultado, en mayor cuantía, de la competitividad de empresas individuales; pero, al mismo tiempo la competitividad de las empresas se incrementa por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria.

En cuanto a la definición de competitividad a nivel de empresa, Sharples y Milhan (1990) la establecen como la habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados (Castellano Castillo, 2003)

Por otra parte, el Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional (1985), expone que una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

En un sentido más amplio, Mathews (2009) propone que la competitividad se define como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve (Castellano Castillo, 2003).

Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. Como señala Porter (1990), el concepto de competitividad conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización.

Según el criterio último, se considera una empresa competitiva a la que es capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes. Los mercados cambian, las exigencias de los consumidores también cambian y, por eso, es clave que la empresa se adapte permanentemente a estos cambios, a fin de mantener o mejorar sus niveles de competitividad.

Con referencia a las ventajas competitivas de las empresas Porter (1987) plantea:

“...nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.”

Las ventajas competitivas son características distintivas de las empresas y son sostenibles en el mediano y largo plazo ya sea por lo difícil o costoso de su imitación o por algún

otro factor desarrollado por la organización. La construcción y obtención de una ventaja competitiva genera el éxito en el mercado o sector en el cual opere la empresa.

Hindle, 2008 citado por Castellano Castillo (2003) expresa que Porter se convirtió en la biblia de los pensadores de negocios y con sus ecos sobre los conceptos populares de ventaja comparativa que fueron expuestos por David Ricardo, brindó a los gerentes un marco para el pensamiento estratégico sobre como derrotar a sus rivales. Es de anotar, que Porter señala lo siguiente:

“La ventaja competitiva es una función que, o bien brinda el mismo valor al cliente de forma más eficiente (bajo costo) o realiza actividades a un costo comparable pero de maneras únicas que generan más valor al cliente que los competidores; y, por tanto, imponen un precio de primera calidad, (diferenciación)”.

En ese sentido los negocios prestan mucha atención a las actividades de la competencia o bien las ignoran aduciendo que no son capaces de ejercer ningún control directo. La cantidad que es necesario prestarle a los competidores varía de acuerdo con la naturaleza de la industria y del mercado y normalmente esta visión generalizada y objetivos específicos, pero las presiones competitivas también resultaran decisivas para determinar sus decisiones.

En esto, (Castellano Castillo, 2003) se cita nuevamente a Porter, el cual plantea que hay cinco fuerzas que afectan la competencia de una industria, lo que proporciona un interesante lente a través del cual se pueden observar competidores existentes y potenciales, esas fuerzas son las siguientes:

Rivalidad en la industria: la más obvia e importante fuente de competencia son las compañías en el mismo rubro, sea cual fuere el sector en que se ubican sus actividades.

Entrada al mercado: las empresas recién llegadas al mercado representan una amenaza competitiva que las firmas subestiman bajo su propio riesgo. Las firmas deben pensar detenidamente quien puede entrar en el mercado, cómo y cuándo esto podría suceder, quien tiene los recursos, la capacidad técnica y el ingenio para entrar en nuestros territorios con una oferta de producto más atractiva.

Sustituibilidad: las empresas que tienen un producto o servicio del que los clientes pueden elegir una alternativa, se enfrentan a una amenaza competitiva, especialmente si la alternativa es más económica.

Proveedores: los proveedores tienen mucho poder si el artículo que proveen es escaso o único, o si solamente hay unos pocos proveedores. Tienen considerable poder para dañar una posición competitiva. Una respuesta sería construir relaciones sólidas con proveedores importantes para asegurar la entrega y el control de precios.

Clientes: el poder del cliente es otra fuente de competencia. Los temas que hay que considerar son en qué medida la empresa depende de los clientes individuales, con qué facilidad cada uno de ellos puede cambiar de proveedor, que conocimiento tiene el cliente de los competidores en el negocio y de las condiciones que prevalecen en el mercado, como ser, precio, calidad y ofertas en general.

Frente al manejo de la competitividad, los que toman las decisiones deben estar capacitados para reconocer cuando puede surgir la competencia y cuando acelerar el ritmo, hay varias circunstancias que pueden intensificar la competencia.

“Cuando el mercado está en expansión o es nuevo (ejemplo claro, lo que sucedió con la computadora); cuando es mucho lo que está en juego y hay grandes ganancias o grandes pérdidas, principalmente cuando hay pocas organizaciones en un gran mercado; cuando se modifica el mercado, tal vez como resultado de cambios que afectan a las patentes y a los derechos de propiedad intelectual; cuando un mercado se reduce, esencialmente cuando hay exceso de capacidad en una industria madura, con firmas que cada vez captan menos clientela.” (Kourdi, 2008. p. 113).

“Para ello, se debe asegurar que las decisiones ayuden a construir la fortaleza de la organización empresarial, desarrollando el agudo sentido de conciencia de mercado, que exige mantenerse al día con las actividades de los competidores, como lo percibe el mercado y porque, las decisiones deben tomar en cuenta las siguientes razones:

- Política de precios y ofertas de producto.
- Reconocimiento y reputación de la marca.
- Recepción de la clientela.
- Calidad del producto.
- Niveles de servicios.
- Cartera de productos.

- Factores de organización tales como tamaño, economías de escala, tipos de empleados, gastos del desarrollo del producto, y canales de distribución.
- Cultura empresarial.
- Lealtad del personal.
- Campañas promocionales, timing, naturaleza y canales utilizados.
- Fidelización de la clientela.
- Rendimiento y estructura financiera y reserva de efectivo.” (Kourdi, 2008, Pág. 122).
- Para el logro efectivo de las decisiones de la empresa, se debe construir y explotar fuentes de ventaja competitiva, lo que hace referencia a desarrollar y mantener una aguda conciencia del mercado, lo que ayudara a que las firmas identifiquen sus fuentes de ventaja y desventaja competitiva, para que pueda desarrollar sus fortalezas y minimice sus debilidades, hay muchas maneras de lograr esto y recursos tangibles e intangibles que se pueden utilizar en el proceso.
- “El cash puede usarse para financiar campañas continuas de marketing. Innovadores programas de desarrollo y reducción de precios.
- El poder adquisitivo y la capacidad de asegurar unos suministros confiables a bajos costos desarrollan la competitividad. Se puede mejorar costos, calidad, precios y envíos al construir sólidas relaciones de trabajo con los proveedores de su preferencia.
- Las personas son invariablemente el factor decisivo para lograr el éxito: una organización solo podrá ser tan buena como la gente que trabaja por ella. Si típicamente hay una renovación importante de personal en el rubro, la empresa deberá orientarse para contratar a los mejores empleados. Si se valora mucho la flexibilidad y la velocidad de respuesta (por lo general así es), la organización debe ser capaz de anticipar decisiones

importantes, haciendo la elección correcta e implementándola. Es esencial un liderazgo efectivo, de no ser así, esto será una desventaja competitiva.

- Los factores de producto inevitablemente tienen un impacto significativo en la competitividad. Incluyen precios y descuentos, canales de distribución, métodos de marketing, recuperación y atracción de la marca, calidad del producto y como se relaciona con otros productos.
- La conciencia de mercado, comprender quienes son los clientes y lo que quieren o lo que no quieren o necesitan, resulta decisiva para determinar la competitividad. Pocos son los mercados que están claramente definidos, y aunque una empresa debe estar abierta a cualquier cliente potencial, es importante saber con exactitud, quienes son los más importantes por dar prioridad a sus intereses. (Kourdi, 2008. p.123).

Luego la empresa Inversiones Transportes Gózales S.C.A, debe tener en cuenta todas estas razones planteadas, para que obtenga claridad de su estructura administrativa, operativa y todas las estrategias a utilizar para obtener la competitividad y conquistar el mercado ideal para que este fuerte frente a la competencia.

1.6 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo De Estudio

La investigación es del tipo Cuantitativo con un método descriptivo, en el sentido que se analiza una situación a través de unos resultados y se presentan conclusiones de esos valores o índices encontrados.

1.4.2 Población

La población para esta investigación estuvo compuesta en la siguiente forma:

- Empleados Administrativos 16
- Empleados operativos (conductores) 392
- Propietarios de vehículos 340
- Accionistas de la empresa 41
- Los usuarios del servicio que se tomaron como indeterminados.

La población directa es en total correspondió a 789 personas.

1.4.3 Muestra

Para el diseño de la muestra se aplicó el método aleatorio simple, para lo cual se utilizó la fórmula de población finita Así:

$$n = \frac{E^2}{Z^2 \left(\frac{\sigma^2}{N} + \frac{\sigma^2}{n} \right)}$$

σ^2 Varianza 0,4

E^2 Error máximo 5%

n Tamaño de la Muestra: 131

N Tamaño de la Población: 789 personas

Z^2 Margen de confiabilidad 1,96

1.4.4 Técnicas para la recolección de información

Se utilizó la fuente primaria, para el caso de recolectar la información directa de accionistas funcionarios administrativos, operativos y dueños de automotores, a través de la aplicación de encuestas.

También la fuente secundaria, en el sentido de la información relacionada con datos e informes de la empresa.

1.4.5 Técnicas de procesamiento de la información

En el procesamiento de la información se aplicó el método aleatorio simple, se tabularon las encuestas y se analizaron utilizando el programa SPSS, y los datos arrojados se organizaron en forma agrupada en tablas y gráficas, haciendo los análisis pertinentes que se muestran en los resultados.

CAPITULO II

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA INVERSIONES TRANSPORTE GONZALEZ S.C.A.

Este capítulo muestra las características generales e historia de la empresa Inversiones Transportes Gonzales S.C.A.

2.1. RESEÑA HISTORIA DE LA EMPRESA INVERSIONES TRANSPORTES GONZÁLEZ S.C.A.

Inversiones transportes González Limitada, es una empresa de carácter privado creada mediante escritura pública N° 0000182 de notaria 2° de Sincelejo del 26 de mayo de 1954, después se reformó la sociedad mediante escritura N° 0160 del 3 de abril de 1.978 de la notaria 2 de Sincelejo y se denominó Inversiones González Limitada; como también se creó la sociedad Inversiones Transportes González S.C.A. y que fue constituida mediante escritura pública N° 173 de 1.978 de la notaria 2 de Sincelejo; con un capital autorizado de \$5.000.000 que representa 50.000 acciones autorizadas de las cuales fueron suscritas y pagadas 40.000 acciones por un valor de \$4.000.000 representando el 80% del capital pagado.

El principal objeto de la sociedad será la explotación del ramo o industria del transporte terrestre en todas las modalidades (carga, pasajeros, mixto) y en las diversas especies de

vehículos terrestres. B. prestamos a socios con o sin intereses. Para el cabal cumplimiento de su objeto principal la sociedad podrá realizar toda clase de actos y contratos especialmente: Comprar, enajenar, grabar y adquirir a cualquier título bienes muebles e inmuebles, dar y recibir bienes en arrendamientos, tomar y dar dineros en mutuo con o sin intereses, tomar en administración o en condición de afiliados vehículos de transporte terrestre, y otros. Promover, crear o participar en empresas o actividades que resulten de interés para el fin que se propone la sociedad y que facilite el cumplimiento de su principal objeto social.

2.2 SOCIOS

El socio fundador de esta sociedad fue el señor NICANOR GONZALEZ TAPIA, cuya profesión era albañil, pero si bien es cierto este oficio no tiene afinidades con el transporte de pasajeros, este señor con su espíritu emprendedor logro posesionar la sociedad en una de las empresas más reconocidas en la costa atlántica. Por su persistencia, optimismo y dedicación, apoyado de personas que lo asesoraban en este medio, constituyó una empresa que poco a poco logro posesionarse, contando con vehículos que en esa época eran denominados “chivas” y fue adquiriendo las habilitaciones necesarias expedida por el ministerio de transporte, para operar en el servicio de transporte nacional de pasajeros.

Su núcleo familiar estaba conformado por su esposa CARMEN MARQUEZ DE GONZALEZ, con la que tuvo nueve hijos; cuyos nombres corresponden a:

BLANCA GONZALEZ MARQUEZ

ASOLFINA GONZALEZ MARQUEZ

MARIA GONZALEZ MARQUEZ

DERNA GONZALEZ MARQUEZ

NICANOR GONZALEZ MARQUEZ

FERNEL GONZALEZ MARQUEZ

MARCO GONZALEZ MARQUEZ

AUBER GONZALEZ MARQUEZ

BABISLIN GONZALEZ MARQUEZ

Algunos de ellos tuvieron al pendiente del negocio de la familia y otros salieron de la ciudad a realizar sus estudios profesionales.

Dentro de estos se destaca el señor MARCO TULIO GONZALEZ MARQUEZ, quien fue el primer alcalde elegido popularmente para el periodo 1988 – 1990 en la ciudad de Sincelejo. Ejerció su carrera como medico de manera satisfactoria y llevo a cabo su programa de gobierno.

2.3 ADMINISTRACION

El señor NICANOR GONZALEZ TAPIA pese a sus dificultades de salud, fallece en el año 1971, por tal motivo el señor RAUL VERGARA MARTINEZ, quien era el esposo de una de sus hijas, ejerce como gerente general de la sociedad. El cual gerencia la empresa por un periodo de siete años, logrando la continuidad de la misma.

El día 01 de Abril de 1978 es elegido como gerente general el señor NICANOR GONZALEZ MARQUEZ según acta de junta de socios No. 3. Durante el periodo de un año, como lo estipulan los estatutos. Aquí empieza la gestión de los miembros de la segunda generación de la familia.

Transcurrido el tiempo el señor fue reelegido por un periodo de 17 años, tiempo por medio del cual se logro las habilitaciones de nuevas rutas:

- Caucasia – Sincelejo y viceversa
- Cartagena – Sincelejo y viceversa
- Lorica - Sincelejo y viceversa
- Magangué - Sincelejo y viceversa
- Montería - Sincelejo y viceversa
- Ayapel - Sincelejo y viceversa
- Chinú - Sincelejo y viceversa
- Planeta Rica - Sincelejo y viceversa
- Montelibano - Sincelejo y viceversa
- Coloso - Sincelejo y viceversa
- Corozal - Sincelejo y viceversa

- El roble - Sincelejo y viceversa
- Ovejas - Sincelejo y viceversa
- Sampués - Sincelejo y viceversa
- San Benito Abad - Sincelejo y viceversa
- San marcos - Sincelejo y viceversa
- San Onofre - Sincelejo y viceversa
- Tolú - Sincelejo y viceversa

A raíz de la habilitación de estas nuevas rutas, la empresa obtuvo una mayor operatividad y por ende se intensificaron los procesos tanto administrativos, como operativos y contables, no contando en ese entonces con un sistema de información adecuado para procesar toda la información que se generaba. No existía una segregación de funciones ajustada a las necesidades de la empresa y tampoco se implementaban controles en cada uno de los procesos.

En el año 1995 producto de una embolia cerebral el señor NICANOR GONZALEZ MARQUEZ es obligado a dejar la gerencia de la empresa, por tal motivo es nombrado el señor BABISLIN GONZALEZ MARQUEZ como gerente general de la misma.

Durante la gestión BABISLIN GONZALEZ MARQUEZ se mejoraron muchos procesos pero no solucionaron a cabalidad los inconvenientes que presentaban los controles

administrativos y contables, para el debido procesamiento de la información, se produjo un aumento del parque automotor de la empresa debido a las afiliaciones realizadas.

En esta gestión el ministerio de transporte por medio de la resolución No. 007811 estableció la libertad de horarios para la prestación de servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera a la sociedad INVERSIONES TRANSPORTES GONZALEZ S.C.A.

También le concede la habilitación para operar como empresa de transporte público de pasajeros en la modalidad de SERVICIOS ESPECIALES, según la resolución No. 0016 del 26 de Diciembre de 2001.

El 06 de Junio de 2003 el ministerio de transporte reconoce la autorización de la ruta SINCELEJO – BARRANQUILLA y viceversa.

El 25 de Agosto el ministerio de transporte modifica el artículo primero de la resolución No. 0014 de agosto 15 de 2003, por el cual se adjudican las rutas MONTERIA – SAHAGUN, PLANETA RICA – SINCELEJO; y PLANETA RICA – MONTELIBANO y viceversa.

Los procesos de venta de planillas de despacho, fondo de reposición, tarjetas de operación y planillas de viaje ocasional aumentan en razón a las adjudicaciones de nuevas rutas lo que por ende genera más ingreso para la sociedad.

En el año 2005 asume la gerencia el señor FERNEL IGNACIO GONZALEZ MARQUEZ, a raíz de la muerte del señor BABISLIN GONZALEZ MARQUEZ, empieza un periodo en donde se evidencia el cambio tanto a nivel administrativo como operacional. Las

entidades se control se vuelven más exigente aun en la presentación de informes y el flujo de información se torna más extenuante.

En este periodo se adoptaron controles que ayudaron al mejoramiento de los procesos y en el año 2009 se implementó el sistema de seguridad social para conductores, obligación que tenia la empresa de afiliar a este sistema a los conductores de los vehículos afiliados.

Se contrató nuevo personal tales como asesores, profesionales en cada área, lo cual permitió segregara las funciones de manera que fluyera más eficientemente la información y se implementó el reglamento interno del trabajo.

Cumpliendo con las normas que rige la empresa, se reporta la información requerida por cada uno de los entes de control que vigila y/o inspecciona a la sociedad.

En materia contable se afianzan los controles logrando un sistema de información contable más eficiente, el cual permite la buena toma de decisiones, puesto que ya se contaba con una información más útil, pertinente y segura.

En el año 2009 según acta de junta de socios es ratificado el señor FERNEL GONZALEZ MARQUEZ como gerente general y al señor HUBER JOSE GONZALEZ SALCEDO como gerente general suplente, este último se desempeñaba como jefe de rutas en la sociedad.

En el mes de septiembre de 2010, se da por terminada la gestión de los miembros de la segunda generación de la familia González, a raíz de la muerte del señor FERNEL GONZALEZ MARQUEZ asume la gerencia general el señor HUBER JOSE GONZALEZ SALCEDO por su condición de gerente general suplente, este es hijo del señor AUBER MENSER GONZALEZ MARQUEZ fallecido en esa época.

2.4. ASPECTOS MISIONALES DE LA EMPRESA

Misión

Generar seguridad en los usuarios, brindando un excelente servicio de transporte, seguro y confiado, apoyado en nuestro talento humano que es el complemento perfecto para ofrecer un servicio de calidad, comprometido con el desarrollo y beneficio de la sociedad y de la empresa.

Visión

Consolidar a INVERSIONES TRANSPORTES GONZALEZ S.C.A. a 2017 como una empresa reconocida por la excelencia en la calidad del servicio que brinda a sus usuarios, apoyados en la utilización de herramientas de última tecnología para lograr la optimización de sus procesos.

Objetivo

Alcanzar un alto nivel de participación en el sector transporte, que permita un posicionamiento y reconocimiento del mismo, a través de políticas de calidad que lleven al mejoramiento permanente de la empresa.

2.5. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INVERSIONES TRANSPORTES GONZÁLEZ S.C.A.

Inversiones Transportes González S.C.A. es una sociedad en comandita por acciones, fundada en 1954, pertenece al Sector Servicio, su objeto social es la prestación del servicio público de transportes de pasajeros por carretera, conformada actualmente con 35 empleados directos, ubicada en la calle 38 No. 23-136, Sincelejo Sucre. Teléfono 2821636, fax 2821941, email: transporgonzalez@hotmail.com

En La estructura organizacional de la empresa se identifican los recursos necesarios para apoyar los procesos de crecimiento de cada una de las áreas que hacen parte del entorno de delegación y control de la misma.

Actualmente está conformada por las siguientes áreas:

Área administrativa: en esta área se lleva a cabo la gestión contable fiscal financiera y de seguridad de la sociedad, hacen parte directa el Sr gerente, el contador, Revisor Fiscal, asesor Financiero, Asesor Jurídico, el Tesorero, coordinador de seguridad social.

Área operativa: en esta área se realizan las actividades de la venta del servicio que se presta, la atención a los usuarios ya que de ellos depende los beneficios económicos de sostenimiento para la empresa, como también la revisión y mantenimiento en buen estado de los vehículos; esta labor es delegada a los administradores de agencias, los taquilleros, el jefe de rutas quienes realizan sus informes a la gerencia general puesto no tienen autonomía propia para tomar decisiones.

CAPITULO III

MERCADO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN LA COSTA CARIBE

En este capítulo se describe en forma aproximada cual ha sido el comportamiento y evolución del mercado de servicios del transporte de pasajeros intermunicipales de la costa Caribe colombiana

3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA COSTA CARIBE COLOMBIANA

“Ubicada en la parte norte de Colombia, la Región Caribe limita al norte con el Mar Caribe, al sur con el sistema andino alto, al oriente con la Sierra Nevada de Santa Marta, La Guajira y la Cordillera Oriental y al oeste con la cordillera occidental. La región tiene una extensión de 132.288 km²- que corresponden a 11,6% de la superficie total del país-, repartidos en un área continental de 132.218km² y otra insular de 70 km². Además, Colombia posee un área de 536.574 km² en el Mar Caribe, que le da el nombre a la región. El área continental de la región se localiza entre los 12° 60' y 7° 80' de latitud norte y los 75° y 71° de longitud al oeste de Greenwich y la conforman siete departamentos (La Guajira, Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Magdalena y Sucre)², el golfo del Darién y el golfo de Urabá, cuyas jurisdicciones pertenecen a los departamentos de Antioquia y Chocó, los cuales se consideran parte de otras regiones del país. La segunda parte que conforma la Región Caribe es el área insular, que se localiza entre los 80° 17' y 81° 26' de longitud oeste y los 13° 17' y 13° 32' de latitud norte, y a la cual pertenecen

las islas de San Andrés y Providencia, Santa Catalina y los cayos y bajos coralinos.”(Observatorio del Caribe Colombiano)

3.2. LA ECONOMÍA EN LA REGIÓN CARIBE COLOMBIANA

“La Región Caribe aporta el 15,5% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, participación que se ha venido incrementando en los últimos años. Sin embargo, este incremento ha sido muy leve (1,5% desde 1990) revelando el poco efecto positivo que tuvo la apertura económica sobre la producción regional. De otra parte, el PIB per cápita de la región es de \$6.357.916, un poco menos de la mitad que el de Bogotá (\$13.703.798).

El sector más importante de la economía de la Región Caribe es el terciario, que engloba todas aquellas actividades económicas que producen servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades de la población. Según las cifras de las cuentas departamentales del DANE para el año 2006, este sector representa el 59,2% del PIB. El sector primario, que agrupa al conjunto de actividades ligadas a la transformación del medio natural, tiene una

Participación en el PIB del 25,3%, distribuido así: 13,9% correspondiente al sector minero y 11,4% correspondiente al subsector agropecuario, silvicultura y pesca. Por su parte, la industria (sector secundario) participa con el 15,5% del PIB, liderada por los subsectores de fabricación de productos alimenticios, refinación del petróleo y sustancias químicas industriales” (Observatorio del Caribe Colombiano)

3.3. DESAFÍOS COMPETITIVOS DE LA REGIÓN

“De acuerdo con los resultados del Indicador Global de Competitividad que calcula anualmente el Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena, las ciudades de la Región Caribe son las menos competitivas entre veintidós ciudades del país, a excepción de Barranquilla y Cartagena que se ubicaron en los primeros diez lugares. Entre los factores a mejorar se encuentran la infraestructura, ya que los indicadores, tanto de infraestructura básica como de transporte y tecnológica, muestran un rezago importante en las ciudades de la región, lo que les resta competitividad al aumentar significativamente el valor de los insumos utilizados en la producción. Asimismo, es fundamental que se promueva una mayor articulación entre el sistema financiero y el sector empresarial, principalmente las Mipymes, a fin de que estas tengan un mayor acceso a los servicios ofrecidos por el sector financiero, generando así desarrollo social en las ciudades de la región. Finalmente, es importante resaltar que las ventajas comparativas que posee la Región Caribe en materia de localización y economías de escala se pueden aprovechar mejor si se invierte en innovación y desarrollo tecnológico y en mejorar la calidad del recurso humano, con el fin de generar bienes y servicios de mayor valor agregado y poder extender externalidades positivas a otros sectores de la economía.”

(Observatorio del Caribe Colombiano)

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS

Se expone la percepción de empleados y directivos sobre el funcionamiento y desempeño de la compañía, también se presentan las conclusiones y recomendaciones.

4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

4.1.1 Edad y sexo de los funcionarios

En lo relacionado con la edad, el 38% como mayor porcentaje tienen más de 51 años le sigue los que están entre 31-35 con el 18,8% y el 18% los que están entre 36 y 40, demostrando esto que la mayoría de los funcionarios, socios y demás son mayores lo que puede ser una fortaleza para la empresa desde el punto de vista del actuar con responsabilidad del talento humano (ver anexo). Se observa que prima el género masculino con un 85,5% y el 12,5% el femenino, esto tiene su explicación por la característica de la empresa, que es de transporte de pasajero, cuyas actividades son desarrolladas por hombres en el sentido como se entiende el transporte de pasajeros como labor para hombres. (Ver Cuadros 1 y 2)

4.1.2 Nivel educativo de los trabajadores

Con respecto al nivel educativo se observa que la primaria es el mayor porcentaje con un 45,8%, le sigue la secundaria con el 41,2% y solo con el 9,9% la universitaria, lo puede representar una debilidad, en el sentido que los funcionarios no posean el nivel de conocimiento para ser competitivos a la hora de prestar los servicios de la empresas (ver anexo Cuadro 3)

4.1.3 Cargo que ocupan

En cuanto al desempeño del talento humano de la empresa el 5,2% pertenecen al nivel operativo. Los socios representan el 7,8% y el 7% al nivel administrativo, situación que puede estar explicado por la actividad que realiza la empresa que es el transporte de pasajeros, lo que quiere decir que el nivel operativo está representado por los conductores de los vehículos. (Ver anexo Cuadro 4)

4.1.4 Tiempo de servicio de los funcionarios

En el tiempo de trabajo con la empresa el mayor porcentaje lo Tienen los que están entre 1-5 años, con el 51.5%, le sigue los que están entre 6 -15 años con el 39%, que son los porcentajes más importantes, Situación que permite visualizar que los trabajadores tienen más o menos un tiempo de labor con la empresa, que de alguna manera deben tener conocimiento de su situación frente a la competitividad en el mercado.

4.1.5 Nivel de competitividad

Gráfica 1. Nivel de Competitividad

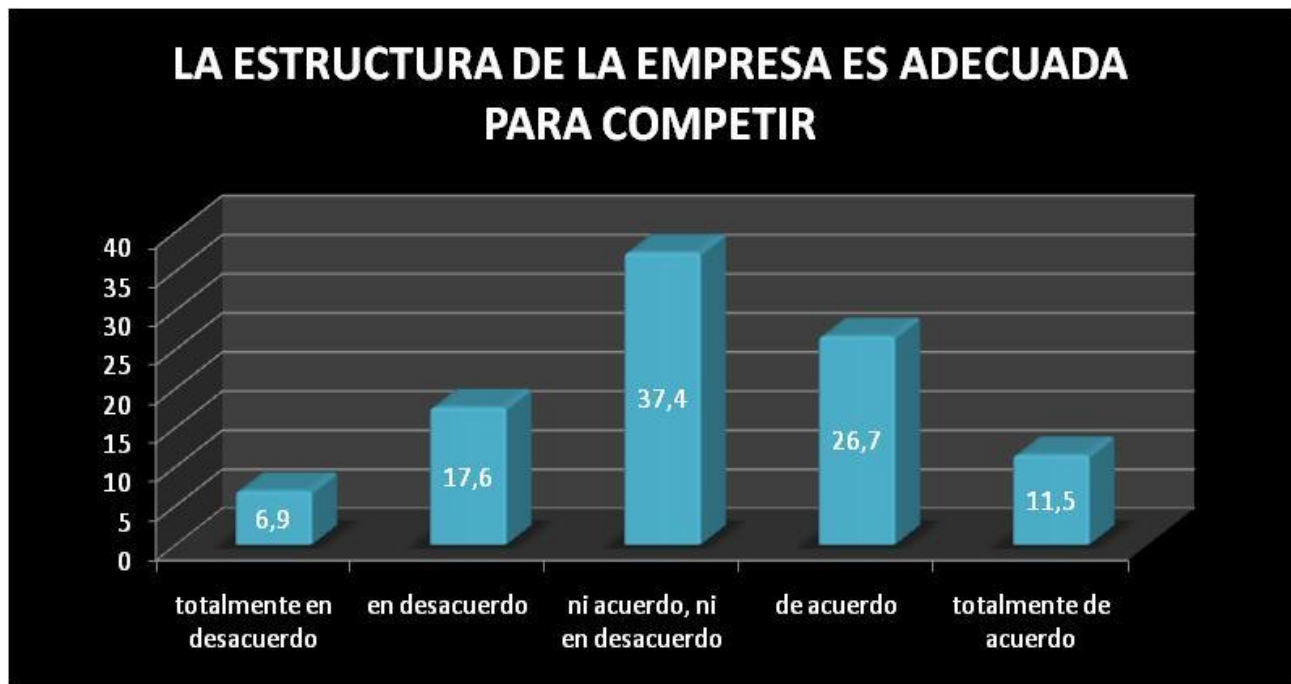


Fuente: Cálculos del estudio

En cuanto al nivel de competitividad alto, el 34,15 está de acuerdo con esta percepción, pero el 27,1% está en desacuerdo y el 22,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, situación que permite afirmar que la empresa a partir de sus componentes no presenta una competitividad adecuada para competir en el mercado, lo que lo refleja en su baja demanda en épocas normales.

4.1.6 Estructura de la empresa para competir

Gráfica 2. Nivel de la empresa para competir



Fuente: Cálculos de estudio.

En lo que respecta a la estructura adecuada para competir el 37,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 26,7% está de acuerdo, el 17,6% en desacuerdo y el 11,5% totalmente de acuerdo, a pesar de la percepción positiva con respecto a su estructura adecuada, hay un alto porcentaje que permite afirmar que hay algunas dificultades en la estructura que no le favorece ser competitiva a la empresa.

4.1.7 Nivel operativo

En cuanto al nivel operativo adecuado para que la empresa sea competitiva, el 46,9% no está de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo el 35,2% y el 10,9% en desacuerdo, lo que sigue confirmando que la empresa frente a la competitividad tiene problemas en el mercado

Gráfica 3. Nivel operativo

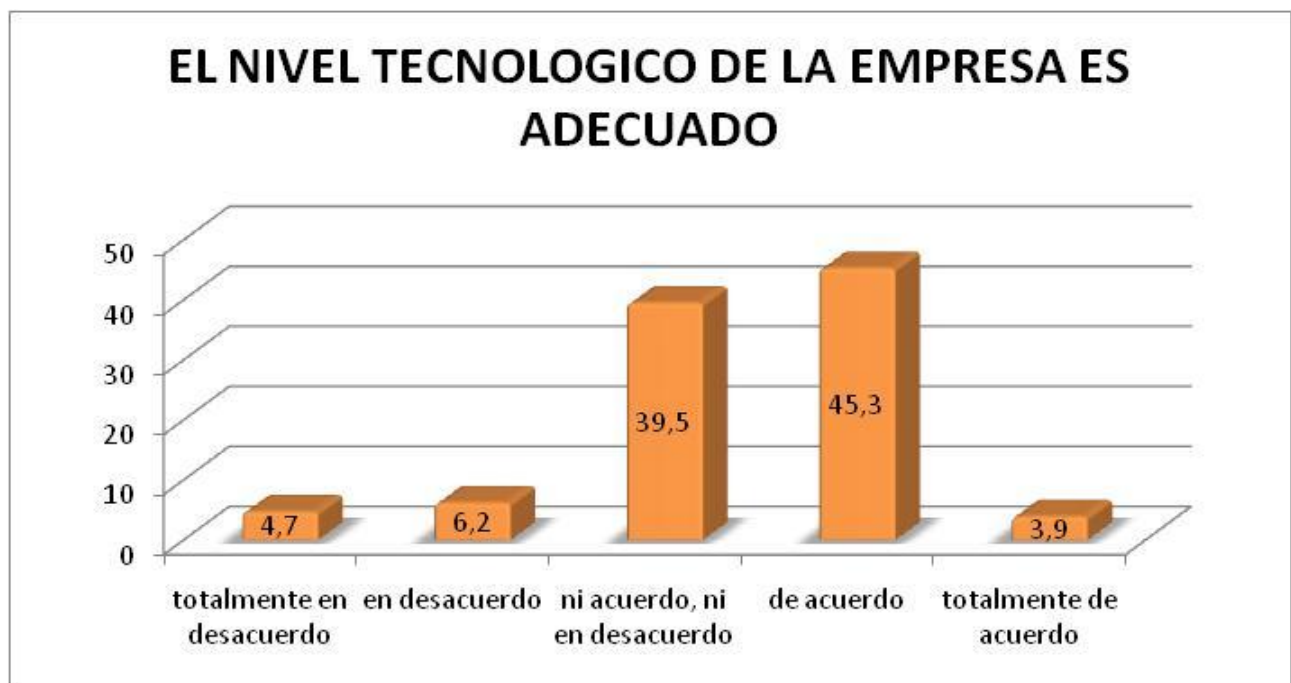


Fuente: Cálculos de estudio.

4.1.8. Nivel tecnológico

En cuanto al nivel tecnológico adecuado para operar la empresa, si es adecuado, el 45,35 está de acuerdo. El 39,8% no está de acuerdo ni en desacuerdo, porcentajes representativos, que obligan a revisar ese nivel tecnológico en todos los frentes puesto que se tiene que mejorar, como un factor importante en la determinación de la competitividad de la empresa

Gráfica 4. Nivel Tecnológico

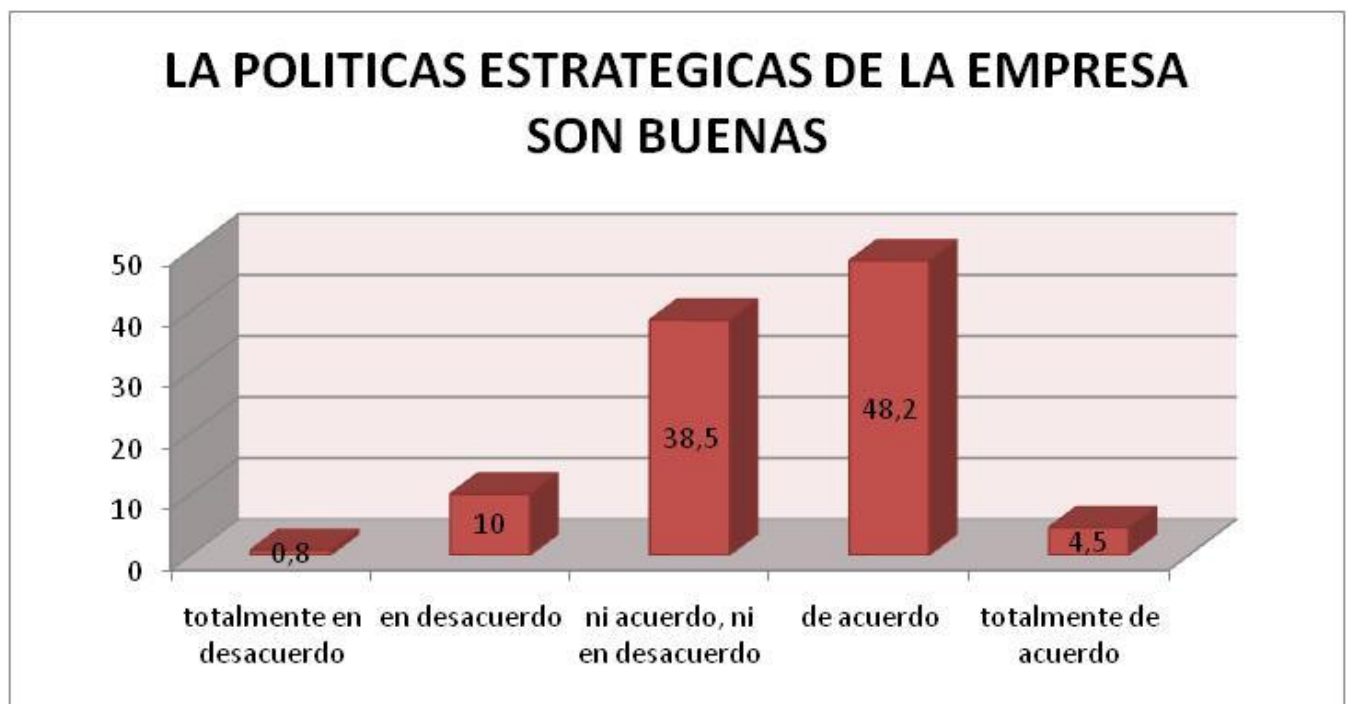


Fuente: Cálculos de estudio.

4.1.9 Políticas estratégicas de la empresa

En el análisis sobre las políticas de Las empresas, a que si son buenas, el 46,2% está de acuerdo, el 38,5% ni acuerdo ni desacuerdo, el 10% en desacuerdo, situación que confirma que la empresa viene manejando una serie de dificultades que reflejan su situación crítica en el mercado frente a la competencia.

Gráfica 5. Políticas estratégicas de la empresa

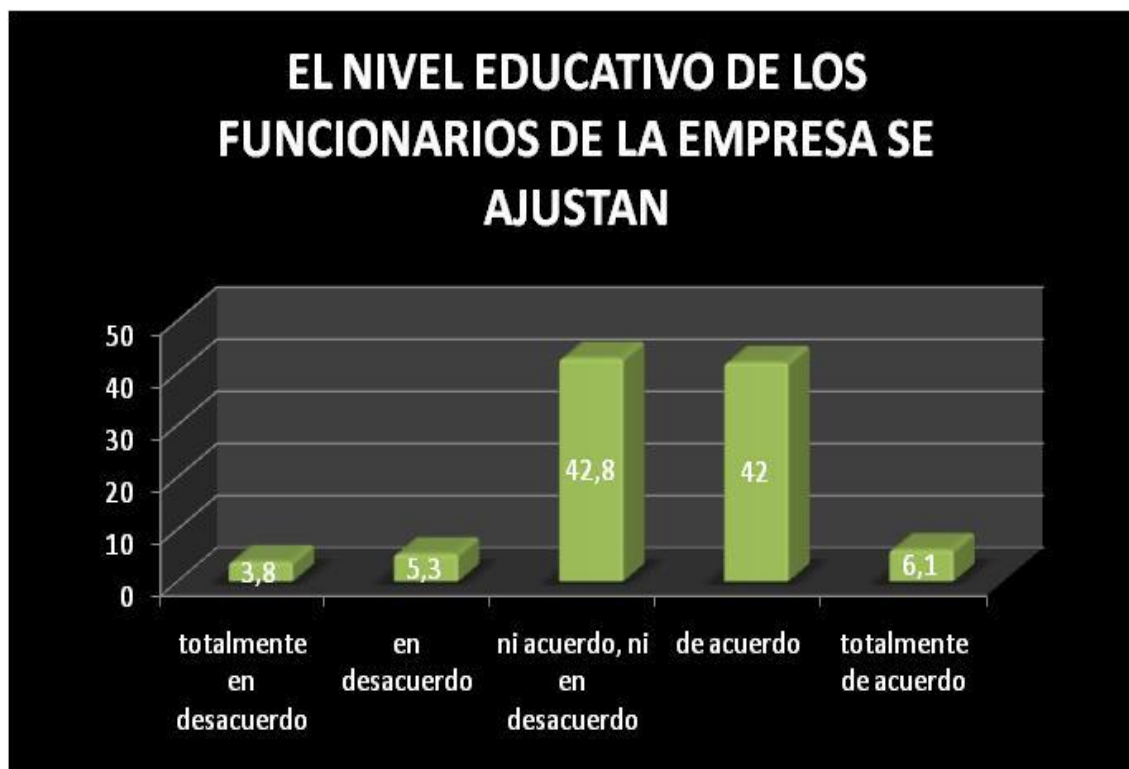


Fuente: Cálculos de estudio.

4.1.10 Nivel educativo en relación con el nivel operativo

Los niveles educativos de los funcionarios si se ajusta al nivel operativo de la empresa, el 42,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 42% está de acuerdo y el 5,3% en desacuerdo, esto se justifica en el sentido que los niveles educativos se ubican en la primaria. (Ver Gráfica 6)

Gráfica 6. Nivel educativo en relación al nivel operativo

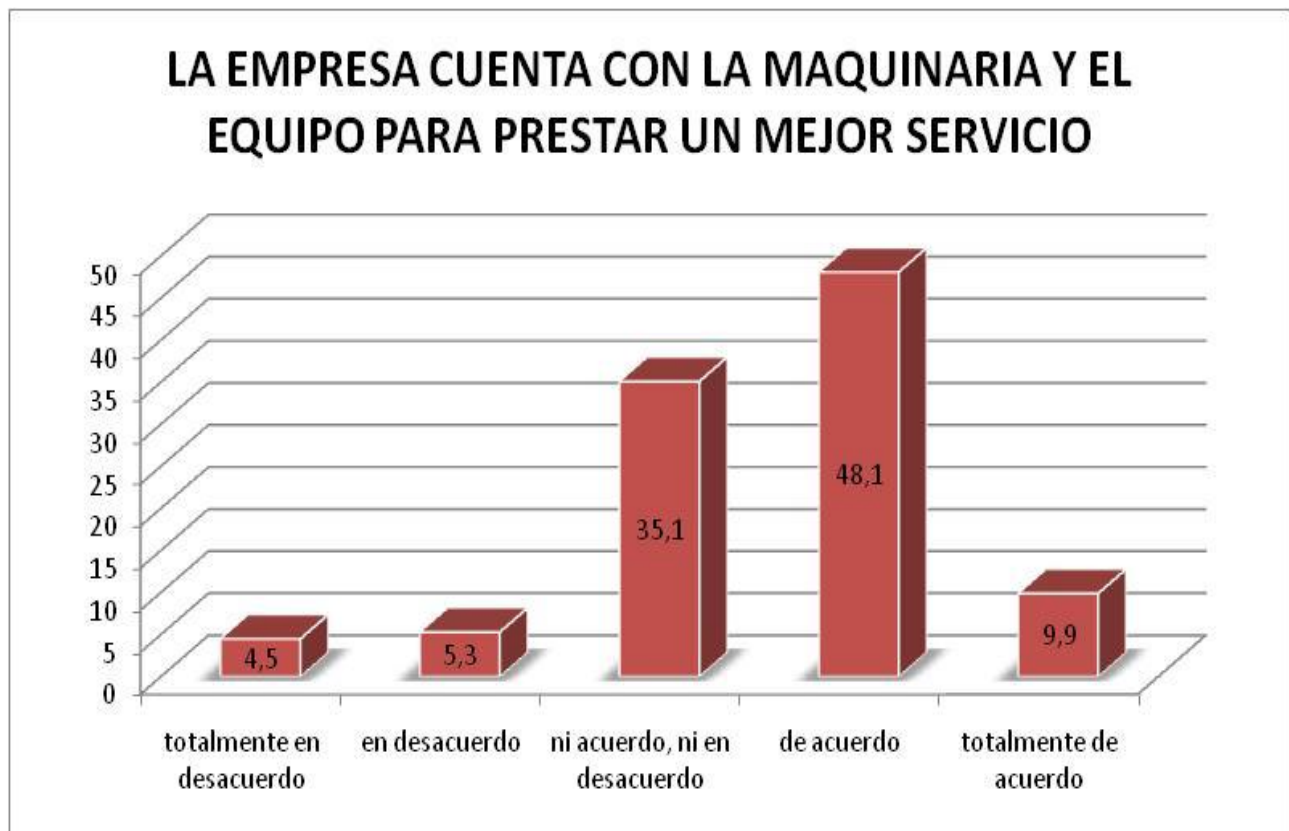


Fuente: Cálculos de estudio.

4.1.11 Maquinaria y equipo para prestar el servicio

En la Gráfica No. 7 se puede observar, lo relacionado con la maquinaria y equipo adecuado para prestar el servicio que brinda la empresa, el 48,1% está de acuerdo, el 35,15 ni de acuerdo ni en desacuerdo, porcentajes representativos, que permiten afirmar que la empresa debe mejorar su competitividad, en este caso los medios no se lo están permitiendo.

Gráfica 7. Maquinaria y equipo para prestar el servicio



Fuente: Cálculos de estudio.

4.1.12 Plan de mejoramiento

A continuación en la Gráfica No. 8 se puede observar que en cuanto al plan de mejoramiento permanente, en esta empresa, el 40% están de acuerdo, el 38,5% no están ni acuerdo ni en desacuerdo, el 12,3% en desacuerdo, esto quiere decir que la empresa no está manejando planes de mejoramiento continuo. Lo cual puede estar incidiendo en el nivel de competitividad de la empresa.

Gráfica 8. Plan de mejoramiento



Fuente: Cálculos de estudio.

4.1.13 Sistema de información contable

Como se observa en la Gráfica No. 9, para el manejo contable, si cuenta con buen sistema de información contable, 42,95 está de acuerdo, el 35,4% ni en desacuerdo ni en acuerdo, dejando notar la falta de conocimiento en esta materia, lo puede reflejar la falta de un buen sistema de comunicación.

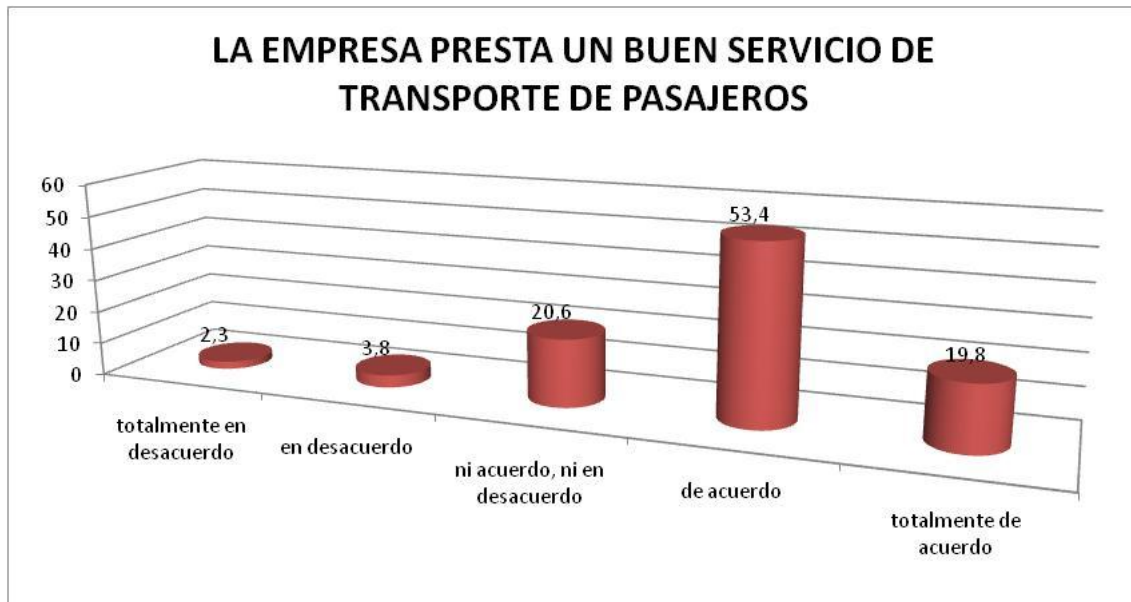
Gráfica 9. Sistema contable



Fuente: Cálculos de estudio.

4.1.14 Prestación del servicio de transporte

Gráfica 10. Prestación de servicios



Fuente: Cálculos de estudio.

El 53% están de acuerdo que la empresa presta un buen servicio de transporte de pasajeros, el 20,6% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19,8% totalmente de acuerdo, resultado importante en el sentido que trata de una de las variables que determinan la competitividad de la empresa, el cual es el servicio de transporte, el cual hay que revisar a ver en qué sentido es bueno y como se puede aprovechar para mejorar la competitividad de la empresa.

4.1.15 Políticas gubernamentales y actividad de la empresa

Gráfica 11. Políticas de la empresa

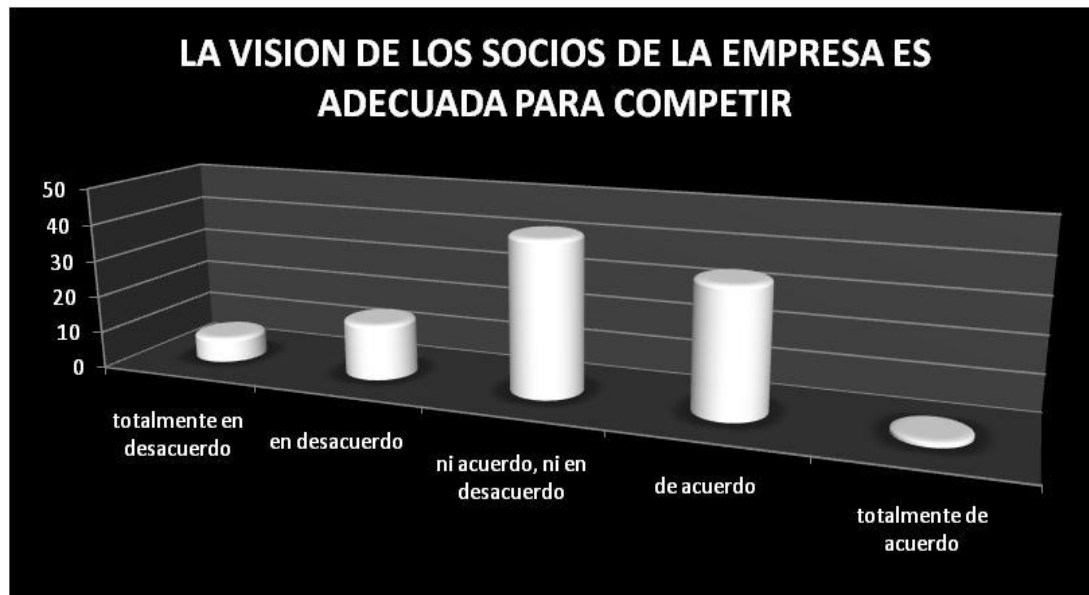


Fuente: Cálculos de estudio.

En la Gráfica No. 15 se observa que 35,9% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo con el favorecimiento de las políticas gubernamentales con la actividad de la empresa, el 29,8% está de acuerdo, el 17,6% en desacuerdo, 13,7% en total desacuerdo, estos resultados afirman que las políticas de gobierno no están favoreciendo la actividad de la empresa, situación que obliga revisar este particular que explique los resultados.

4.1.16 *Visión de los socios de la empresa para competir*

Gráfica 12. Visión de los socios



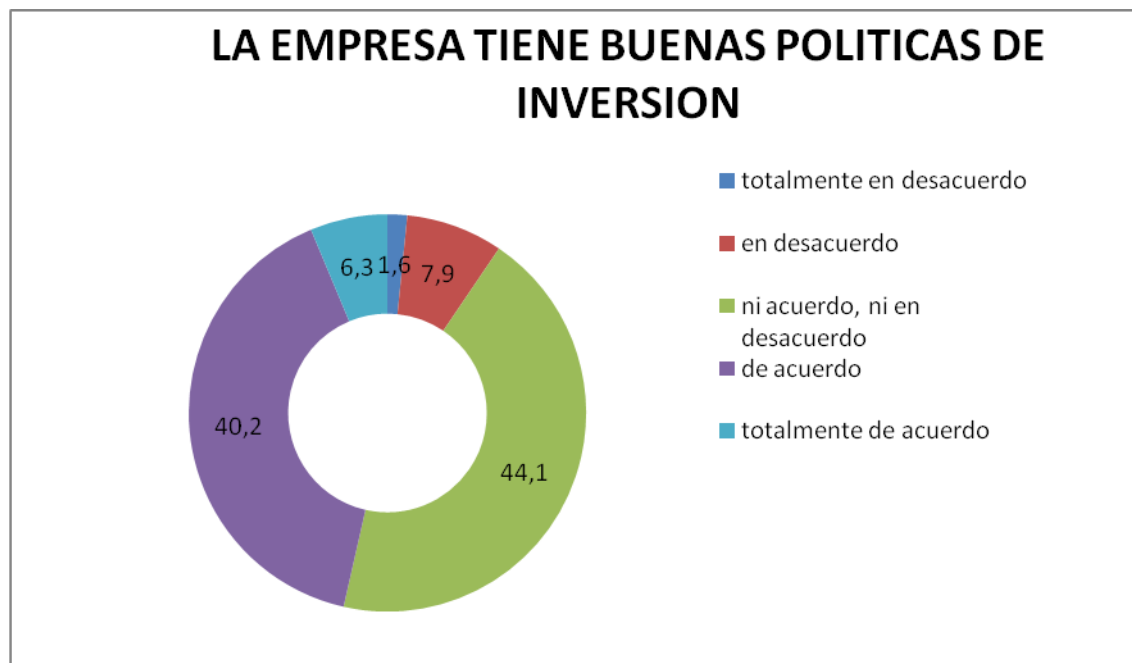
Fuente: Cálculos de estudio.

En cuanto a la visión de los socios, acorde para competir, el 42% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34,4% están de acuerdo, el 15,3% en desacuerdo, resultados que siguen mostrando algunas dificultades de debilidad en la empresa para ser competitiva en el mercado actualmente.

4.1.17 Políticas de inversiones de la empresa

Los resultados de la encuesta, al preguntar si la empresa tiene una buena política de inversiones, muestran que el 44,2% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40,2% están de acuerdo, el 7,9% están en desacuerdo, menos de la mitad que están de acuerdo, demuestra que el resultado no es contundente en el sentido que sea una variable que de la posibilidad que la empresa realmente este haciendo las inversiones necesarias para mejorar su competitividad en el mercado (Ver Gráfica No. 13)

Gráfica 13. Política de inversiones



Fuente: Cálculos de estudio.

4.1.18 *Filosofía, principios y normas de la empresa*

Gráfica 14. Filosofía, principios y normas de la empresa

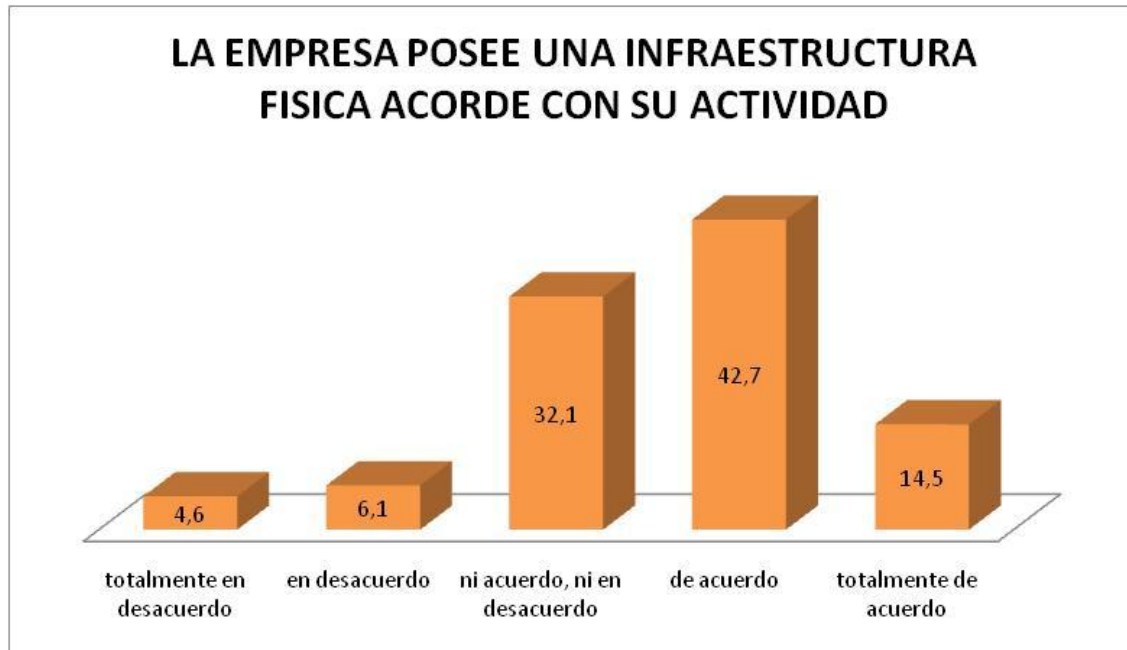


Fuente: Cálculos de estudio.

Los encuestados, en lo relacionado con la buena filosofía, principios y normas, el 40,5% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 38,2% está de acuerdo y el 12,2% en desacuerdo, siguen los resultados mostrando dificultades, en lo respecta a las variables que le dan formas a la competitividad de la empresa.

4.1.19 *Infraestructura física de la empresa acorde con su actividad*

Gráfica No. 15



Fuente: Cálculos de estudio.

En el análisis sobre la respuesta relacionada con la infraestructura física, los resultados demuestran que el 42,75% está de acuerdo, el 32,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,5% en total acuerdo, esto dice que la infraestructura física es buena y que puede potenciar la competitividad de la empresa.

4.1.20 Sistema de comunicaciones de la empresa

Gráfica 16. Sistema de comunicaciones



Fuente: Cálculos de estudio.

En relación con el sistema de comunicaciones si es bueno, el 50,8%, manifiestan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40,8% están de acuerdo, lo que puede ser otra debilidad de la empresa, lo cual puede estar relacionado con el poco uso de las nuevas tecnologías.

4.1.20. Posicionamiento de la empresa frente a la competencia

En cuanto a lo relacionado a la posición frente a la competencia, el 42,6% están de acuerdo en su buena posición, el 34,9% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12,4% en desacuerdo, lo que muestra que la empresa no está muy bien frente a la competencia. (Ver Gráfica 17)

Gráfica 17. Posicionamiento de la empresa frente a la competencia



Fuente: Cálculos de estudio.

4.2 DIAGNÓSTICO GENERAL A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

Como se puede observar, la empresa posee en su talento Humano el mayor porcentaje el sexo masculino (el 87%), lo que se explica a partir de la actividad económica que desarrolla la empresa, como es el transporte de pasajeros, que hasta el momento la acción de conductor la ejercen generalmente los varones, en cuanto a la edad también el mayor lo representan las personas de más de 30-40 y 51 años, lo cual puede ser una fortaleza o una debilidad dependiendo de cómo se quiera aprovechar esta edad, si es por la experiencia puede ser una fortaleza, si es por el lado de la adaptación a cambios puede ser una debilidad, ya que por naturaleza las personas son resistentes a los cambios y si a esto se le suma que el nivel educativo que el mayor porcentaje se ubica en la primaria y secundaria (47% y 42% respectivamente), la situación se torna crítica en el sentido que no será fácil la adaptación a los cambios con estos niveles educativos, sobre todo si se refiere al manejo de las TICs, que conlleve a la empresa a la eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos y actividad económica.

Si se profundiza en otros factores que pueden potenciar o limitar la competitividad de la empresa en el mercado a partir de su comportamiento, se observa, la Empresa Inversiones Transportes González S.C.A., cuya actividad es la de transporte de pasajeros, en lo relacionado con los resultados globales, se observa la declaración sobre los aspectos investigados como competitividad alta, la estructura organizativa, la visión de los socios, el volumen operativo de la empresa, el nivel tecnológico, las políticas estratégicas, las políticas de inversiones, el nivel educativo, la filosofía y principios, la infraestructura física, el sistema de comunicaciones, la

maquinaria y equipo, los planes de mejoramiento, el sistema de información contable, el servicio de transporte de pasajeros, la posición frente a la competencia, las políticas gubernamentales y su favorecimiento.

Según el resumen de la información, el 38,5% manifiestan estar de acuerdo en lo que respecta a su aporte a la competitividad de la empresa, el 35,6% manifiestan no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 10,4% están en desacuerdo, el 6,9 están en total acuerdo y el 4,8% en total desacuerdo (ver Anexo 2), siendo así la empresa presenta serias dificultades en cada uno de los factores anotados por lo que su competitividad en el mercado no es el mejor, lo que amerita con urgencia revisar para plantear el plan de mejoramiento para que real mente sea competitiva en el sector, si se profundiza en el análisis y se suman los porcentajes negativo por ejemplo, totalmente desacuerdo , en desacuerdo y ni de acuerdo y desacuerdo el porcentaje es de 54,8% frente al de acuerdo y totalmente de acuerdo el porcentaje es de 45,4% es menor sigue demostrando que la empresa tiene dificultades en los factores que determinan la competitividad en el mercado.

Sin embargo, sacando los que manifiestan no estar de acuerdo y en desacuerdo, lo positivo es de 45,4% contra 15,2% negativo, esto plantea que hay factores que presentan fortaleza que de una u otra forma se pueden potenciar para lograr la competitividad de la empresa.

En el recorrido y revisión de los factores que presentan serias dificultades en el logro de la competitividad de la empresa.

- El parque automotor, su línea son buses en su mayoría metálicos que no tienen las comodidades de los buses modernos estilo pulman.
- La atención de los pasajeros es totalmente informal, generalmente recogidos por fueran del terminal, los cuales no son etiquetados, lo que pone en peligro la parte administrativa de la empresa pues esto no le permite tener ingresos para esa operación, además el riesgo a que se expone a la empresa con cada pasajero que viaja en la informalidad en caso de accidentes.
- A pesar de la estructura organizativa, esta no tiene cumplimiento se actúa por parte de los operativos en forma informal, que da la impresión que no se cumple con una línea de autoridad u comunicación.
- Los niveles educativos no facilitan la mejor atención al cliente, lo que se manifiesta en las fuertes quejas que presentan los clientes, pero que al momento de poner disciplina no se cumple con dichos procesos.

Como se puede observar la empresa presenta una situación crítica, lo que la obliga a revisar todas sus líneas de tal forma que pueda diseñar las estrategias que le dé la posibilidad de ser competitiva, analizando los siguientes aspectos.

- La estructura organizacional, de tal manera que tenga las áreas pertinentes de acuerdo a su misión, que facilite la eficiencia en el desarrollo de las actividades propias de su razón social.
- El talento humano con el perfil adecuado en cada una de las áreas, de tal forma que en el cumplimiento de sus funciones garantice la competitividad de la empresa

- La infraestructura física que facilite el acceso tanto de pasajeros como de vehículos a las instalaciones en forma fluida garantizando la eficiencia de la atención reflejado en la comodidad.
- El uso de tecnología en informática y comunicación que facilite la interacción de las comunicaciones entre todas las áreas generando en ese orden de ideas la fluidez en las funciones propias de la actividad económica de la empresa.

En sentido general la empresa debe revisar todos sus frentes especialmente la visión de empresa que tienen los socios de la misma.

4.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES GONZALEZ S.C.A.

Realizado el recorrido sobre el análisis de la empresa, Inversiones Transportes González S.C.A, en el cual se ha identificado todos y cada uno de los factores que están incidiendo en su competitividad como se expone en el diagnóstico general encontrado, se puede plantear el siguiente plan de acción para lograr que se vuelva competitiva en el mercado de la costa Caribe. Para ello, muestra a continuación:

- La empresa debe pensar definitivamente en redefinir de su Visión , que determinen sus decisiones en materia de cómo quieren la empresa en materia competitiva y al mismo tiempo los socios y empresarios le den claridad a el objeto social de la empresa y se encausen las políticas de organización y crecimiento de la empresa

- En materia de la organización administrativa y operativa, se identificó que no hay una buena línea de autoridad y comunicación para realizar las actividades propias de la empresa, se debe revisar desde las necesidades reales de mando y de funciones, entregando el manual de funciones a cada operario con indicadores de cumplimiento, de tal manera que se pueda medir la gestión de cada uno a partir de los indicadores, en el sentido que actualmente no hay metas planeadas ni metas logradas, por lo cual la empresa siempre tiene una incertidumbre al momento de evaluar su estado desde el punto de vista del tamaño de la prestación de sus servicios.
- Los recursos financieros, que en todo momento es una variable álgida de la empresa puesto es que en determinado momento permite la funcionalidad de la empresa. La empresa Inversiones Transportes González, muestra una gran debilidad, pues el volumen de pasajeros no es suficiente que garantice la confianza de contar con los recursos financieros periodo a periodo para que se mantenga operativamente competitiva frente a la competencia, en esta materia la empresa debe revisar como se está vendiendo el servicio y con qué ventajas cuenta para garantizar la afluencia del mayor número de pasajeros utilizando el transporte., por ejemplo su Parque Automotor, el cumplimiento de horarios, que el pasajero viaje legalmente el nivel de atención de los operarios y el mismo tratamiento a los pasajeros.
- **Los tecnológicos.** Es un factor que le brinda garantías para estar a la vanguardia de la información, tener un registro permanente de su comportamiento, clientes y de la misma competencia, lo que favorece tomar decisiones en tiempo real. La empresa en ese sentido debe revisar su factor tecnológico, que actualmente no le está favoreciendo para el

manejo de sus sistemas de información, por lo cual debe planear un buen programa de actualización tecnológica.

- **La innovación.** La empresa en esta materia es fija, sus procesos de innovación no se dan, quedándose con los procesos iniciales sin flexibilidad para adaptarse a los cambios en que va la nueva sociedad. Luego la empresa debe establecer el diálogo fluido entre sus componentes para que todos participen y se tengan las ideas innovadoras para que la empresa también entre a la vanguardia de estas estructuras sociales cambiantes a cada momento, sin olvidarse de los efectos que producen los cambios, para lo cual debe estar el plan de acción para disminuir las resistencias a estos cambios.
- **La calidad del producto o servicio.** Factor que deben reunir las características esenciales para dar al consumidor total satisfacción. En relación a ello la empresa tiene descuidado esta factor, hasta el punto que los clientes usan el servicio por su propia cuenta e interés, pues la empresa no vende su producto a partir de la calidad y esto lo refrenda los niveles educativos de sus operativos que no garantizan que brinden un buen servicio, Por lo que la empresas debe realizar el plan de acción para que organice por qué los clientes deben preferir el servicio de la empresa y no otro, es a empezar a marcar las diferencias para la toma de decisión positiva por parte del cliente hacia a la empresa.
- **El talento Humano de la empresa.** En el éxito de las empresas, debe estar presente el talento humano cualificado, producto de una estrategia de selección que de cómo resultado mejor cuadro de funcionarios que favorezca lograr los objetivos de la empresa. En este sentido inversiones Transporte González S.C.A., no cuenta con ese recurso de talento humano, con las características que favorezca su competitividad. En ese sentido la empresa debe revisar su talento humano, sus necesidades y la forma de selección que no

es la adecuada. Para que desarrolle la estrategia acorde con la filosofía, principios y actividad económica, de tal manera que la selección sea eficiente y produzca la competitividad desde ese punto.

- **La estructura Flexible.** La estructura para la empresa Inversiones Transporte González S.C.A., realmente no se aplica, lo que no favorece esa flexibilidad, por lo que debe revisar su estructura que se relacione con un talento humano de alta calidad que favorezca la flexibilidad en la adaptación a los cambios propios de las organizaciones empresariales en su ajuste a las nuevas estructuras empresariales competitivas. Además estas estructuras flexibles le da la oportunidad a los jefes de estar cerca a sus colaboradores lo cual favorece la comunicación.
- **Los sistemas de información.** Los sistemas de información deben permitir la interacción entre los funcionarios en forma eficiente, convirtiéndose en un factor que le da celeridad a la toma de decisiones y a la planeación de estrategias en el desarrollo normal de las operaciones de la empresa. En este sentido la empresa debe revisar su sistema de información y ajustarla con los requerimientos técnicos pertinentes para que sea un factor que le aporte a su competitividad.

En definitiva la empresa Inversiones Transportes González S.C.A., debe en forma integral revisar todos sus factores, que tiene fortalezas si, por ejemplo la experiencia en el ramo, pero solo no garantiza su competitividad y por ende su permanencia en el mercado.

5. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del estudio en la empresa Inversiones Transporte González S.C.A., se brindó la oportunidad de revisar todos los conceptos que atañen a los principios administrativos, lo que confirma la necesidad de aplicación en forma integral, indistintamente cual sea la actividad económica que realice la empresa.

En ese recorrido se pueden plantear las siguientes conclusiones:

- Centrados en los resultados arrojados por este estudio y apoyados en el planteamiento de Kourdi (2008) es determinante una adecuada estructura administrativa y operativa para las empresas, acorde con su actividad económica, que favorezca su competitividad permanente y le permita ajustarse a los cambios necesarios en cada periodo. Es decir, que las personas que administran la empresa deben estar capacitados para lograr el manejo de la competitividad y tomar las decisiones de manera eficiente que permitan enfrentar las circunstancias que se presenten en cuanto a la competencia.
- Es claro la necesidad por parte de la empresa Inversiones Transporte González S.C.A. de contar con una adecuada dirección de recursos humanos, desde la misma selección, funciones y actualización de sus concomimientos, con un factor importante para lograr en la empresa la competitividad que garantice el logro de los objetivos planeados potenciándola en el mercado.

- Es necesario que la empresa por ser una organización que presta un servicio, la innovación en sus gestión debe ser un fuerte, puesto que las personas siempre están midiendo a las empresas desde su calidad del servicio por cuanto es lo que siente directamente y todos los días las organizaciones se preocupan por ser las mejores y esto es lo que mantiene al cliente. Actualmente, este es un concepto clave en el proceso de globalización en un escenario económico donde la rivalidad de las empresas es mayor y la lucha por los mercados es intensa, basada en el uso de la tecnología en continua innovación. La empresa Transportes González S.C.A., ha logrado un alto nivel de innovación y servicios tecnológicos; lo cual conforme se anota en el Diamante de Porte, que la innovación se toma como el eje principal de la competitividad, la cual favorece las estrategias empresariales, el conocimiento del mercado, lograr integración con empresas relacionadas y conocer factores de oferta, que en definitiva brinda múltiples oportunidades de éxito, apoyos de sectores públicos y privados, favoreciendo el posicionamiento de la empresa en el mercado. (Castellano Martínez, 2003)
- Se demuestra también que en las empresas hay una clara relación en el uso de los recursos tecnológicos, haciéndolas más eficientes y rentables, en ese orden de ideas la empresa Inversiones Transporte González S.C.A, debe revisar su gestión tecnológica de tal manera que la ajuste a su necesidad sobre el sistema de información tanto de la comunicación con funcionarios como con el manejo de la información financiera.
- También se puede afirmar que una estructura administrativa flexible con claras funciones es importante, para que se dé la rotación de funcionarios y los objetivos parte de los trabajadores se entiendan en forma integral. Es importante resaltar lo planteado por Kourdi,

2008 quien expresa que las personas son invariablemente el factor decisivo para lograr el éxito: una organización sólo podrá ser tan buena como la gente que trabaja por ella. Así mismo, anota este autor que si se valora mucho la flexibilidad y la velocidad de respuesta (por lo general así es) la organización debe ser capaz de anticipar decisiones, haciendo la elección correcta e implementándola. Es esencial un liderazgo efectivo, de no ser así, esto será una desventaja competitiva. En este sentido la empresa Transportes González S.C.A está haciendo las cosas bien.

Es claro entonces la necesidad por parte de la empresa en estudio de revisar todos sus procesos a la luz de los principios administrativos, porque realmente su competitividad en el mercado es delicada si descuida los aspectos relevantes como son la gestión en el servicio y su estructura para el manejo de su talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón Sánchez, Antonio y Rubio Bañon Alicia (2004). Factores Asociados con el Éxito Competitivo de las Pyme Industriales en España, , Departamento de organización de Empresas y finanzas, Universidad de Murcia.
- Arellano, C William y Acosta Meza Raúl. Metodología de la Investigación, Guía para el Diseño de Proyectos y elaboración de informes de investigación. Universidad Tecnológica de Bolívar Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
- Castellanos Castillo, José Ramón y Carlos Alberto Castellanos Machado. Concepciones teóricas referentes a la definición de la competitividad, Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Contreras Buitrago, Marco Elías (1996), Formulación y Evaluación de Proyectos. Ed. UNISUR, Santa Fe de Bogotá.
- Gómez Mendoza, Miguel Ángel, Jean-Pierre Deslauriers y María Victoria Álzate Piedrahita (2010). Como hacer tesis de maestría y Doctorado ECOES Ediciones, Bogotá D.C.
- Hindle, Tim (2008). Management, las 100 ideas que hicieron historia. Colección The Economist. Buenos Aires
- Kourdi, Jremy(2008). Estrategua - Colección The Economist. Buenos Aires.

Moreno Martínez, Enrique (2003). La competitividad de la empresa. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad AZCAPOTZALCO, México.

Pérez Bengochea, Valetti (2008). Competitividad Empresarial. La Habana, Cuba.

Servicio Nacional de Aprendizaje, Ser empresario, cartilla dos, Publicaciones Dinero, Bogotá, 2007.

Vause, Bob (2008). Análisis estratégicos de Compañías., colección Finanzas y negocios, Buenos Aires, Argentina.

Hernández Pérez, José Ángel (2011), Modelo de competitividad de la cinco Fuerzas de Porter.

El Caribe colombiano frente a los objetivos del Desarrollo del milenio, observatorio del Caribe colombiana y PNUD, Bogotá D.C. 2010



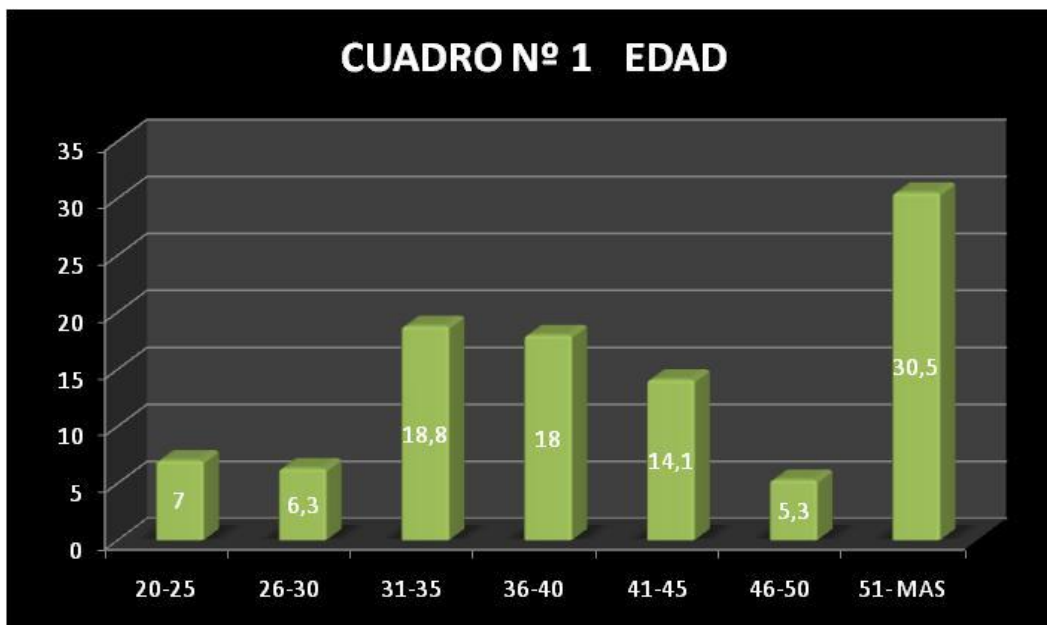
ANEXOS

ANEXO 1.

TABLAS Y GRAFICAS RESULTADO DE LA TABULACION DE LA
INFORMACION

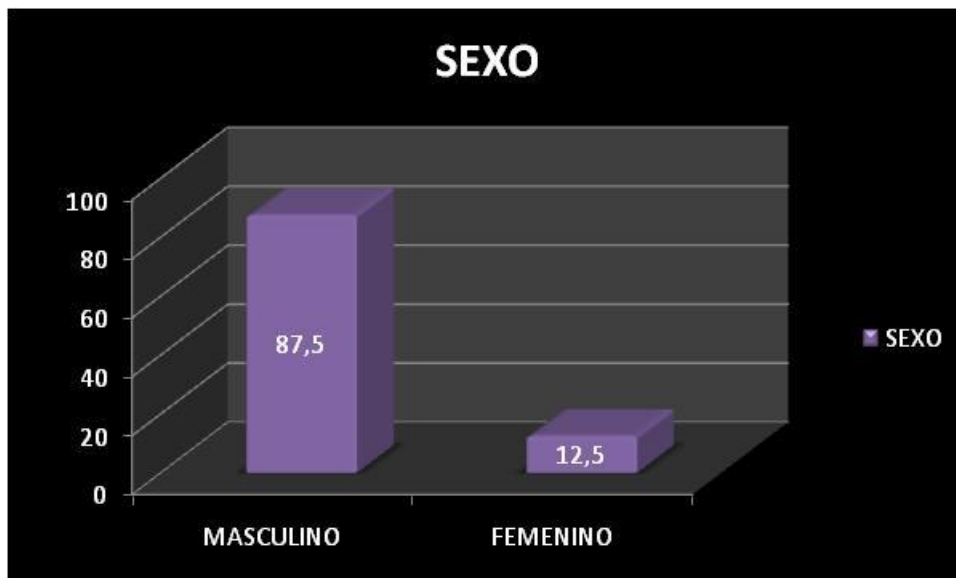
Cuadro 1. Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20-25	9	6,9	7,0	7,0
	26-30	8	6,1	6,3	13,3
	31-35	24	18,3	18,8	32,0
	36-40	23	17,6	18,0	50,0
	41-45	18	13,7	14,1	64,1
	46-50	7	5,3	5,3	69,5
	51-mas	39	29,8	30,5	100,0
	Total	128	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,3		
	Total	131	100,0		



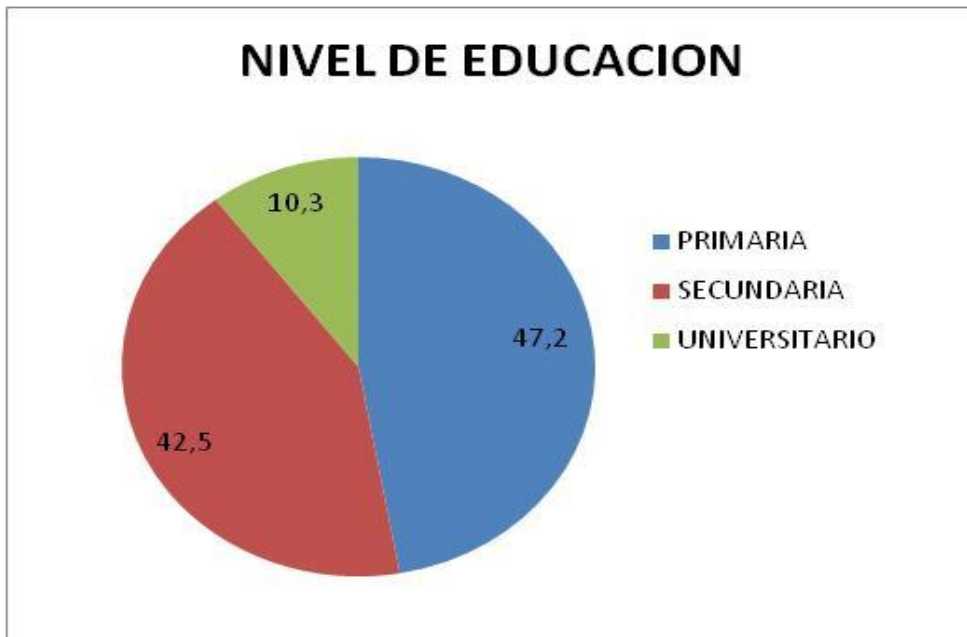
Cuadro 2. Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	112	85,5	87,5	87,5
	femenino	16	12,2	12,5	100,0
	Total	128	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,3		
	Total	131	100,0		



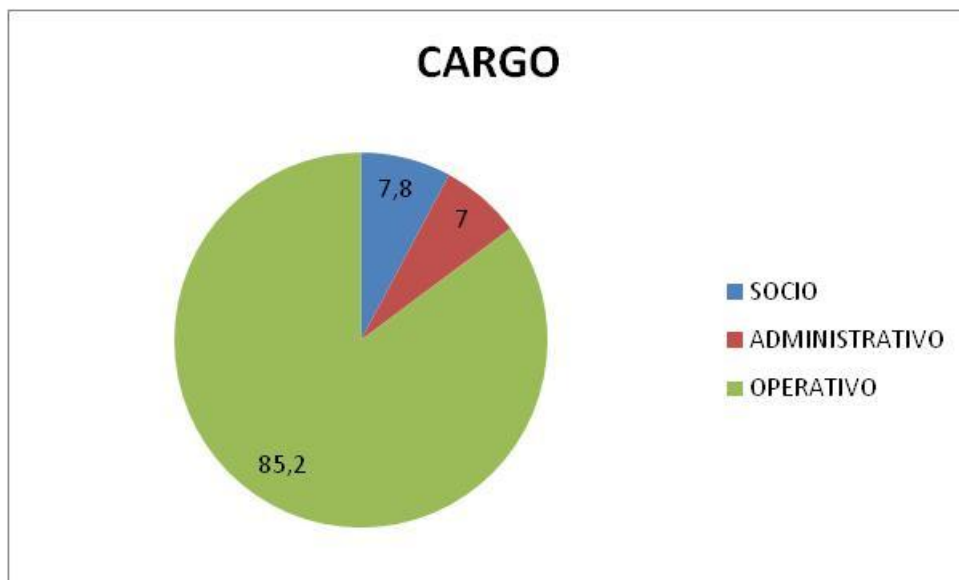
Cuadro No. 3 Nivel de educación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Primaria	60	45,8	47,2	47,2
Secundaria	54	41,2	42,5	89,8
Universitaria	13	9,9	10,3	100,0
Total	127	96,9	100,0	
Perdidos Sistema	4	3,1		
Total	131	100,0		



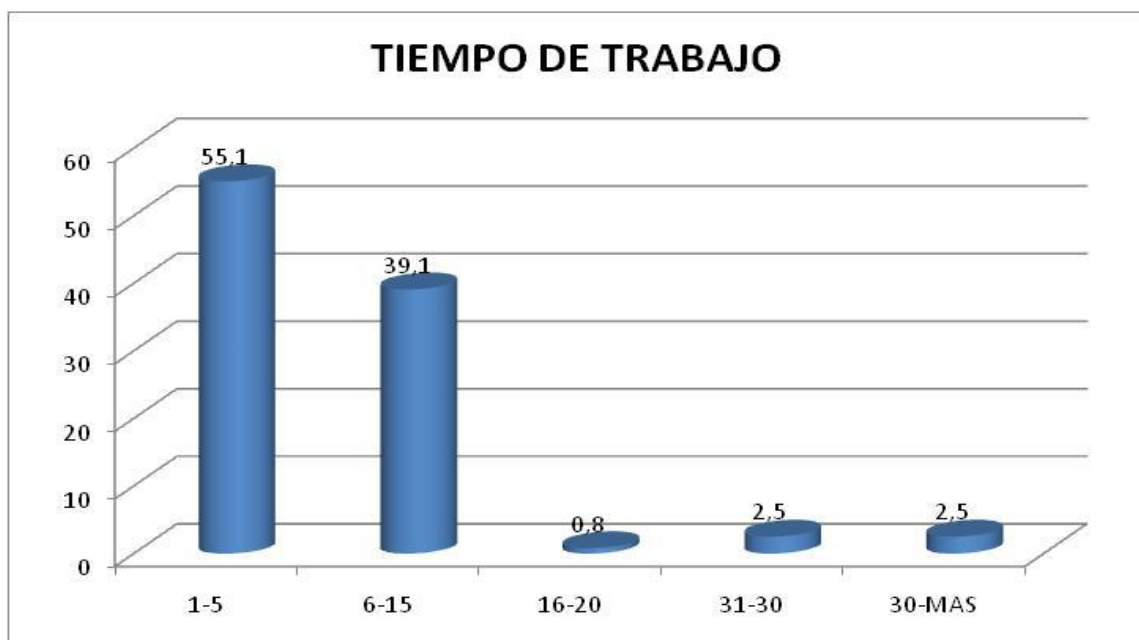
Cuadro 4. Cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Socio	10	7,6	7,8	7,8
	Administrativo	9	6,9	7,0	14,8
	Operativo	109	83,2	85,2	100,0
	Total	128	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,3		
	Total	131	100,0		



Cuadro 5. Tiempo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-5	65	49,6	55,1	55,1
	6-15	46	35,1	39,1	94,1
	16-20	1	,8	,8	94,9
	21-30	3	2,3	2,5	97,5
	30 mas	3	2,3	2,5	100,0
	Total	118	90,1	100,0	
Perdidos	Sistema	13	9,9		
Total		131	100,0		



Cuadro 6. La empresa tiene un nivel de competitividad alto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	35	26,7	27,1	30,2
	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	29	22,1	22,5	52,7
	De acuerdo	44	33,6	34,1	86,8
	Totalmente de acuerdo	17	13,0	13,2	100,0
	Total	129	98,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,5		
Total		131	100,0		



Cuadro 7. La estructura de la empresa es adecuada para competir

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente en desacuerdo	9	6,9	6,9	6,9
en desacuerdo	23	17,6	17,6	24,4
ni acuerdo, ni en desacuerdo	49	37,4	37,4	61,8
de acuerdo	35	26,7	26,7	88,5
totalmente de acuerdo	15	11,5	11,5	100,0
Total	131	100,0	100,0	



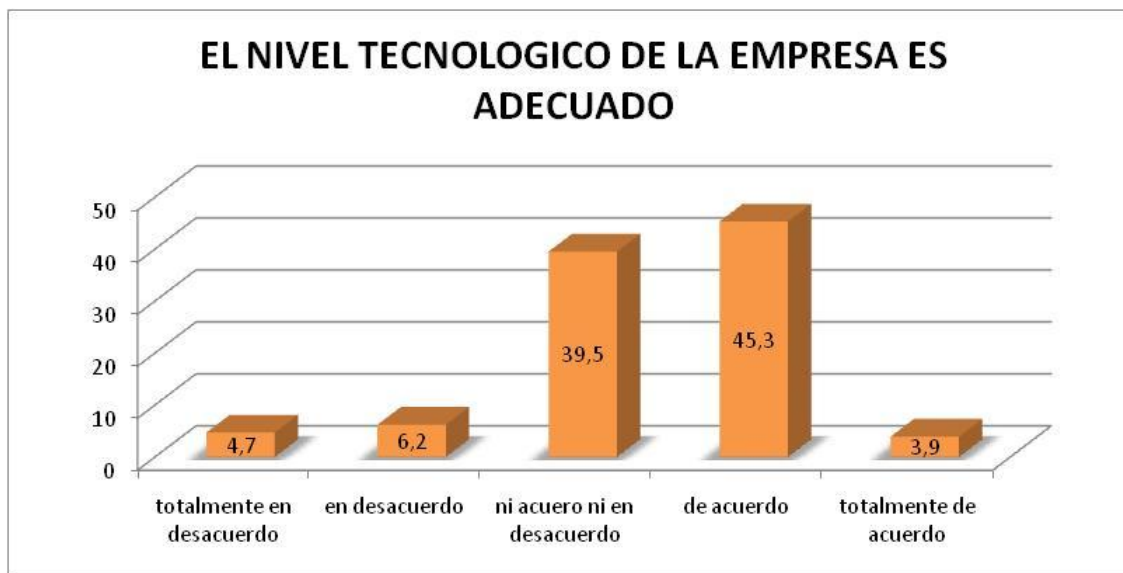
Cuadro 8. La empresa no tiene nivel operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	9	6,9	7,0	7,0
	en desacuerdo	14	10,7	10,9	18,0
	ni acuerdo, ni en desacuerdo	60	45,8	46,9	64,8
	de acuerdo	45	34,4	35,2	100,0
	Total	128	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,3		
Total		131	100,0		



Cuadro 9. El nivel tecnológico para operar la empresa es adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	6	4,6	4,7	4,7
	en desacuerdo	8	6,1	6,3	10,9
	ni acuerdo, ni en desacuerdo	51	38,9	39,8	50,8
	de acuerdo	58	44,3	45,3	96,1
	totalmente de acuerdo	5	3,8	3,9	100,0
	Total	128	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,3		
Total		131	100,0		



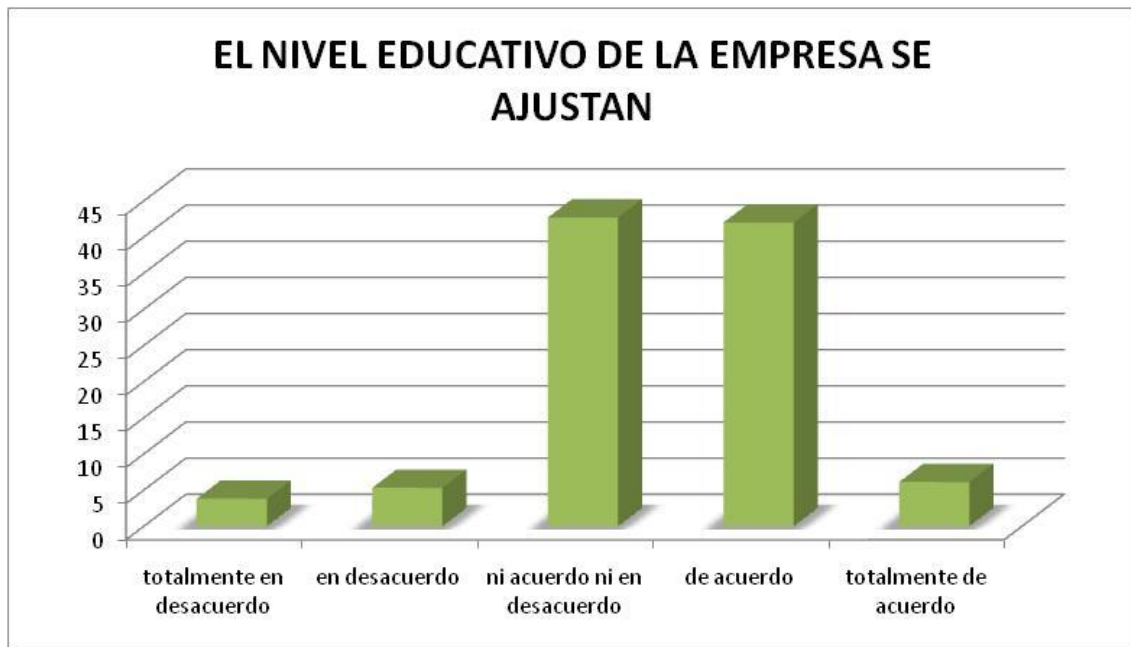
Cuadro 10. Las políticas estratégicas de la empresa son buenas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	1	,8	,8	,8
	en desacuerdo	13	9,9	10,0	10,8
	ni acuerdo, ni en desacuerdo	50	38,2	38,5	49,2
	de acuerdo	60	45,8	46,2	95,4
	totalmente de acuerdo	6	4,6	4,6	100,0
	Total	130	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,8		
Total		131	100,0		



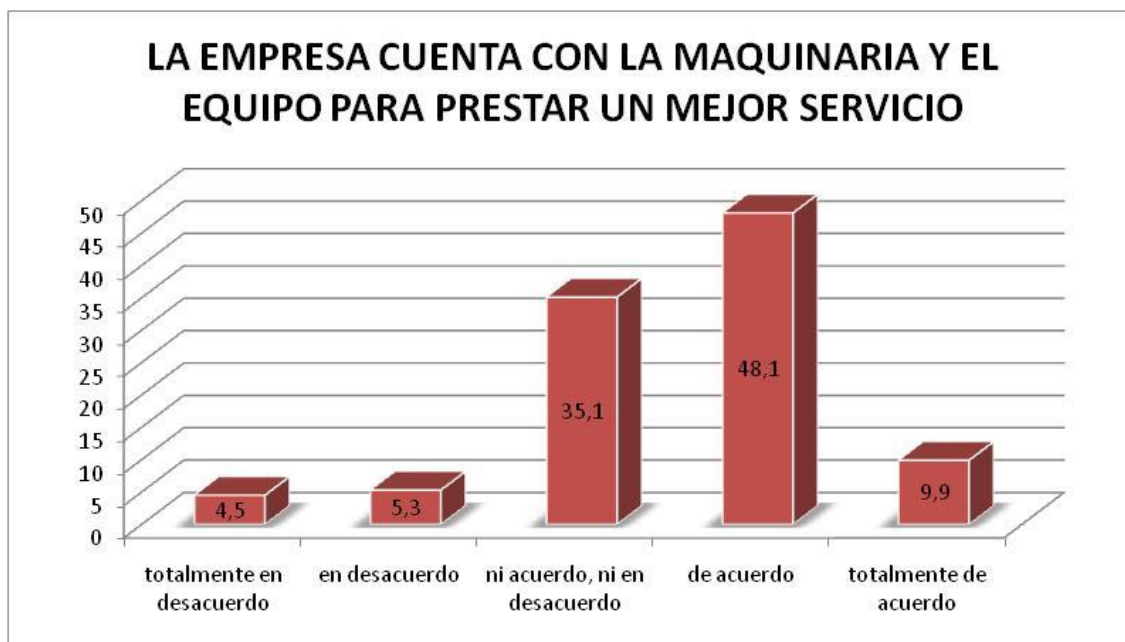
Cuadro 11. El nivel educativo de los funcionarios de la empresa se ajustan

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente en desacuerdo	5	3,8	3,8	3,8
en desacuerdo	7	5,3	5,3	9,2
ni acuerdo, ni en desacuerdo	56	42,7	42,7	51,9
de acuerdo	55	42,0	42,0	93,9
totalmente de acuerdo	8	6,1	6,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	



Cuadro 12. La empresa cuenta con maquinaria y equipo para prestar un buen servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente en desacuerdo	2	1,5	1,5	1,5
en desacuerdo	7	5,3	5,3	6,9
ni acuerdo, ni en desacuerdo	46	35,1	35,1	42,0
de acuerdo	63	48,1	48,1	90,1
totalmente de acuerdo	13	9,9	9,9	100,0
Total	131	100,0	100,0	



Cuadro 13. La empresa cuenta con un plan de mejoramiento continuo o permanente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	8	6,1	6,2	6,2
	en desacuerdo	16	12,2	12,3	18,5
	ni acuerdo, ni en desacuerdo	50	38,2	38,5	56,9
	de acuerdo	52	39,7	40,0	96,9
	totalmente de acuerdo	4	3,1	3,1	100,0
	Total	130	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,8		
Total		131	100,0		



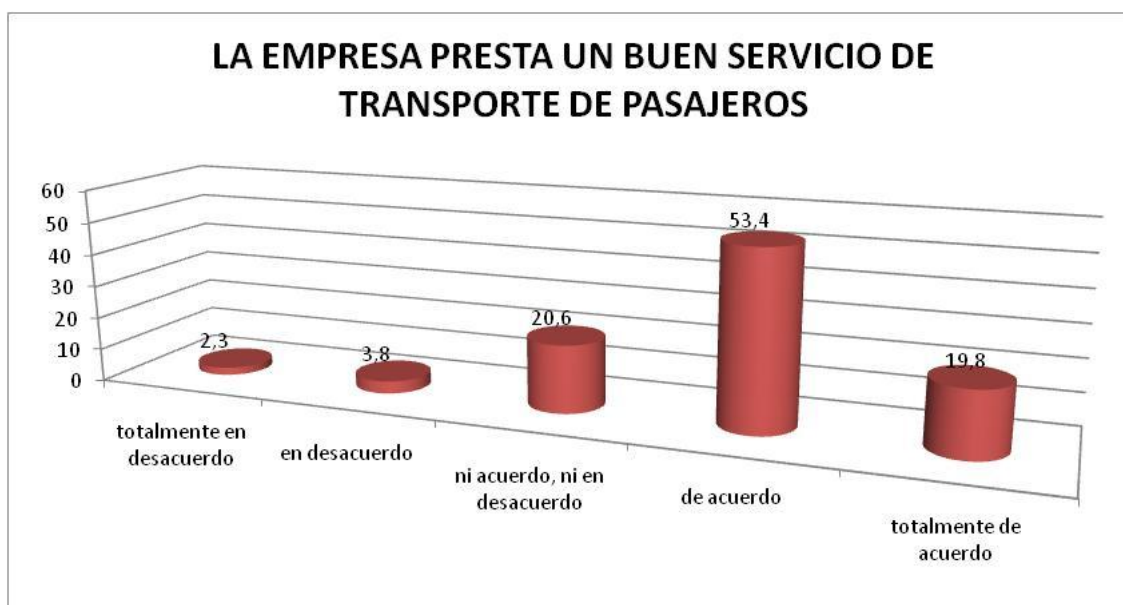
Cuadro 14. La empresa maneja un buen sistema de información contable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	11	8,4	8,5	8,5
ni acuerdo, ni en desacuerdo	46	35,1	35,4	43,8
de acuerdo	64	48,9	49,2	93,1
totalmente de acuerdo	9	6,9	6,9	100,0
Total	130	99,2	100,0	
Perdidos Sistema	1	,8		
Total	131	100,0		



Cuadro 15. La empresa presta un buen servicio de transporte de pasajeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente en desacuerdo	3	2,3	2,3	2,3
en desacuerdo	5	3,8	3,8	6,1
ni acuerdo, ni en desacuerdo	27	20,6	20,6	26,7
de acuerdo	70	53,4	53,4	80,2
totalmente de acuerdo	26	19,8	19,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	



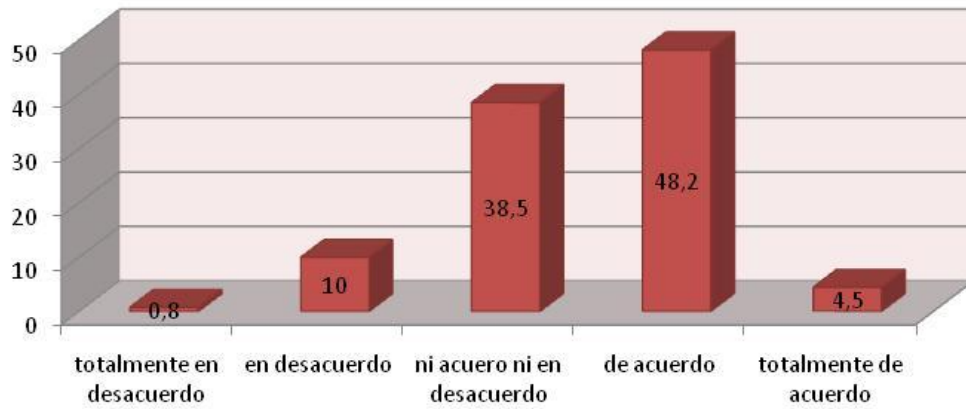
Cuadro 16. Las políticas gubernamentales favorecen la actividad económica de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente en desacuerdo	18	13,7	13,7	13,7
en desacuerdo	23	17,6	17,6	31,3
ni acuerdo, ni en desacuerdo	47	35,9	35,9	67,2
de acuerdo	39	29,8	29,8	96,9
totalmente de acuerdo	4	3,1	3,1	100,0
Total	131	100,0	100,0	

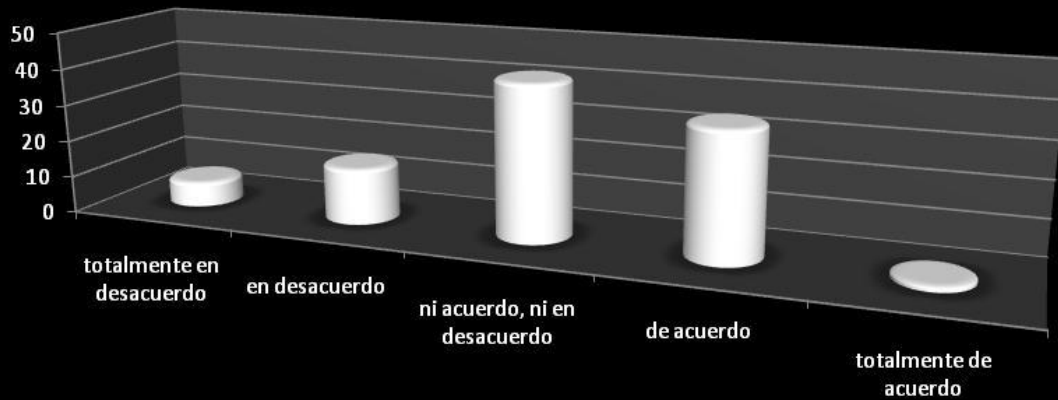




LAS POLITICAS ESTRATEGICAS DE LA EMPRESA SON BUENAS

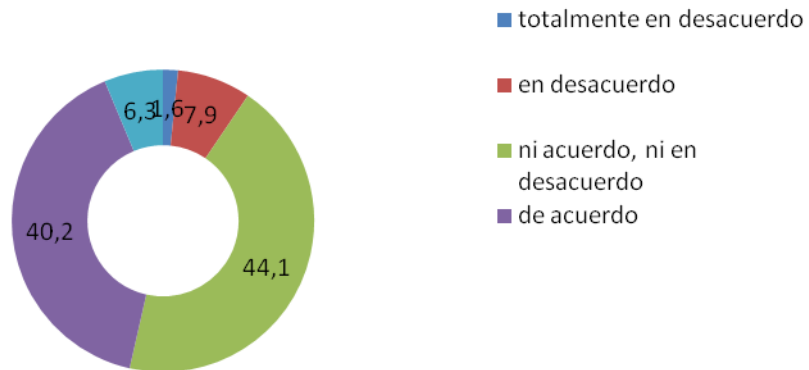


LA VISION DE LOS SOCIOS DE LA EMPRESA ES ADECUADA PARA COMPETIR

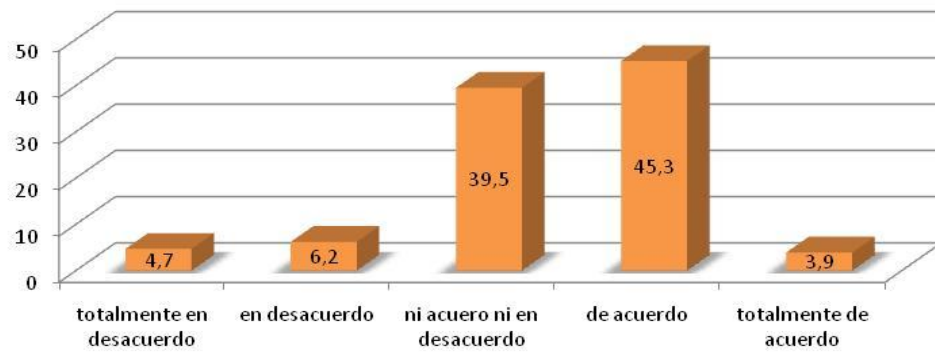




LA EMPRESA TIENE BUENAS POLITICAS DE INVERSION



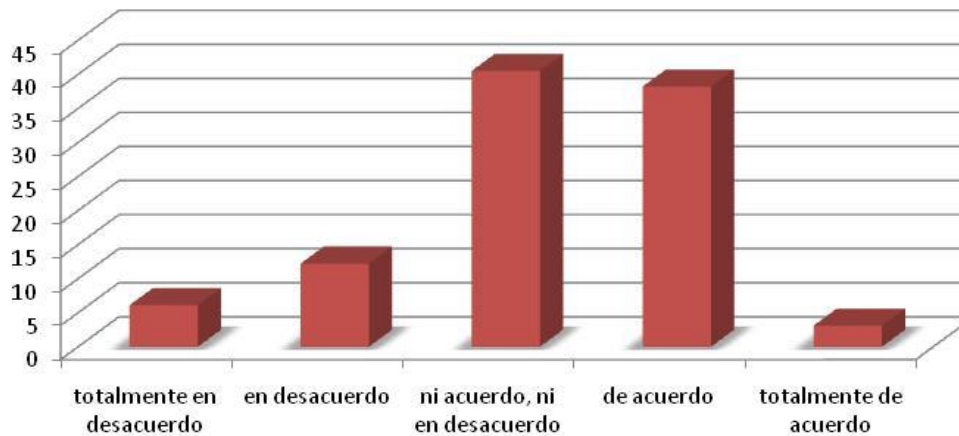
EL NIVEL TECNOLOGICO DE LA EMPRESA ES ADECUADO



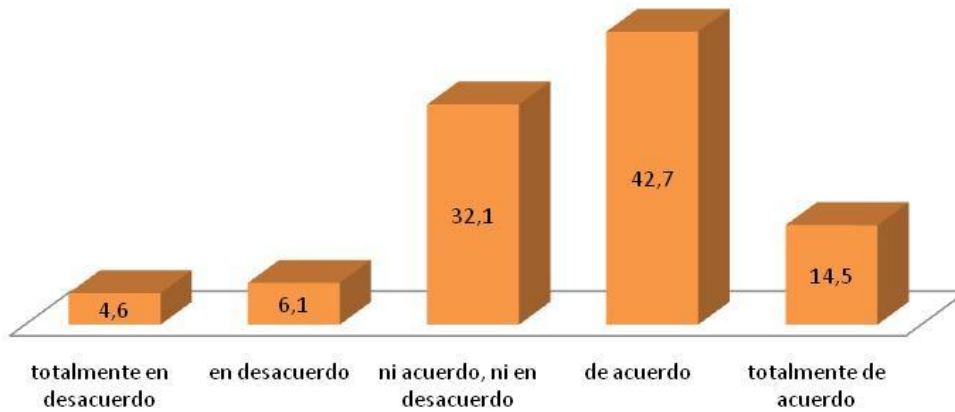
EL NIVEL EDUCATIVO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA SE AJUSTAN



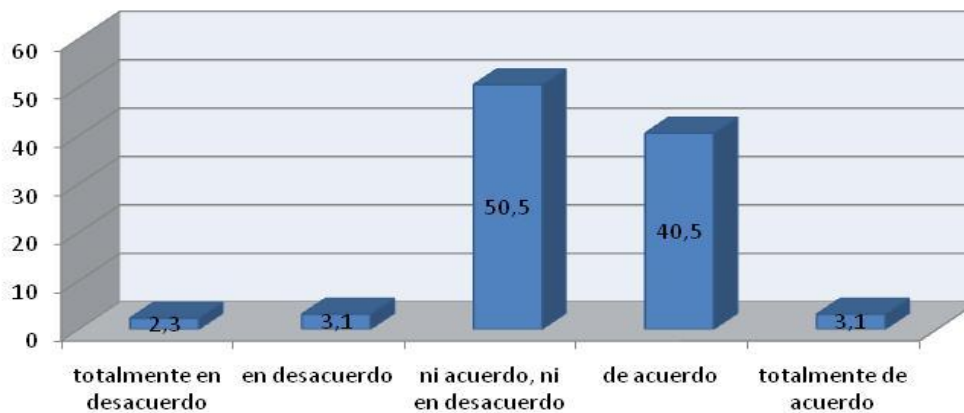
LA EMPRESA CUENTA CON UNA BUENA FILOSOFIA PRINCIPIOS Y NORMAS



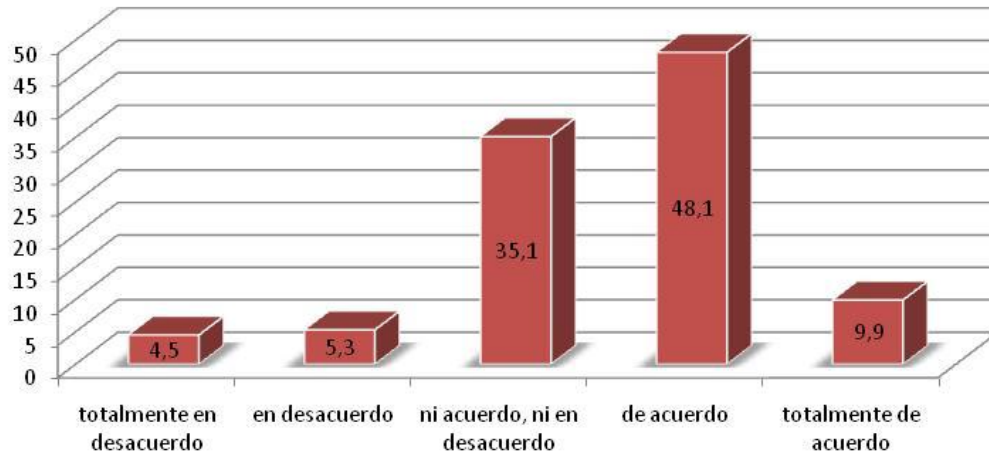
LA EMPRESA POSEE UNA INFRAESTRUCTURA FISICA ACORDE CON SU ACTIVIDAD



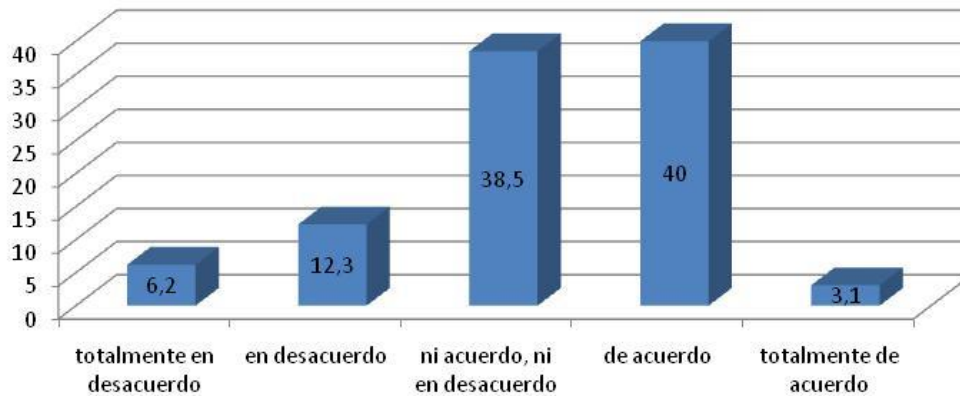
LA EMPRESA POSEE UN BUEN SISTEMA DE COMUNICACIONES



LA EMPRESA CUENTA CON LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO PARA PRESTAR UN MEJOR SERVICIO

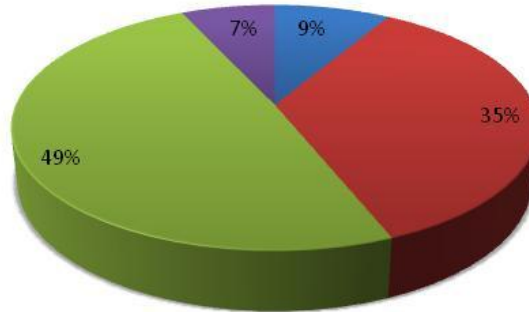


LA EMPRESA CUENTA CON UN PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PERMANENTE

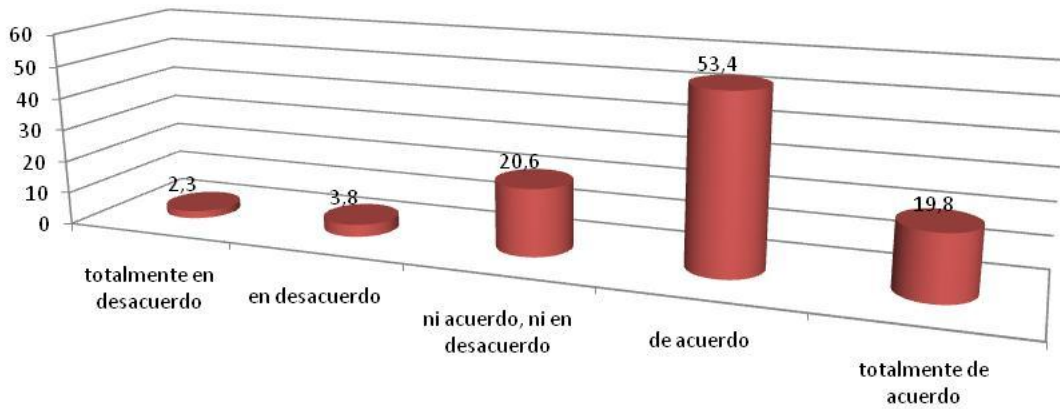


LA EMPRESA CUENTA CON UN BUEN SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE

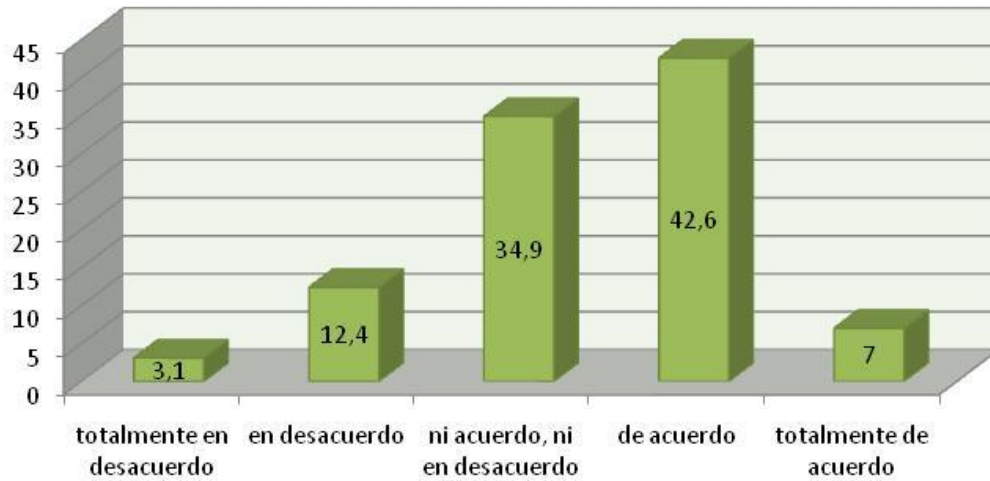
■ en desacuerdo
 ■ ni acuerdo, ni en desacuerdo
 ■ de acuerdo
 ■ totalmente de acuerdo



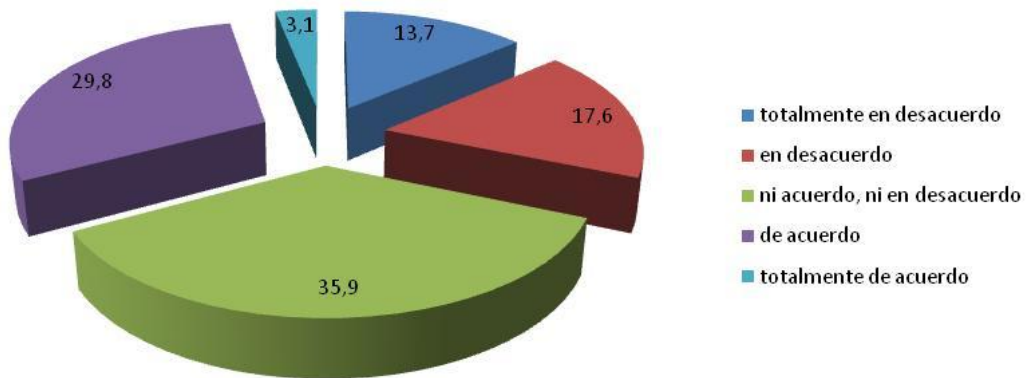
LA EMPRESA PRESTA UN BUEN SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS



LA EMPRESA ESTA BIEN POSICIONADA FRENTE A LA COMPETENCIA



LAS POLITICAS GUBERNAMENTALES DE LA EMPRESA FAVORECEN LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA



ANEXO 2

RESUMEN ESTADÍSTICO DE LAS DECLARACIONES.

RESUMEN DE LAS DECLARACIONES DE LOS ENCUESTADOS

EMPRESAS INVERSIONES TRANSPORTES GONZALEZ S.A

Declaraciones	1	2	3	4	5
La empresa tiene un nivel de competitividad alto	3,1	27,1	22,5	34,1	13,2
La estructura organizativa de la empresa es adecuada para competir	6,9	17,6	37,4	26,7	11,5
La visión de los socios de la empresa es la adecuada para competir	6,9	15,3	42	34,4	1,5
La empresa no tiene nivel operativo	7	10,9	6,9	35,2	
El nivel tecnológico para operar la empresa es adecuado	4,7	6,2	39,8	45,3	3,9
Las políticas estratégicas de la empresa son buenas	7,8	10	38,5	46,2	4,6
La empresa tiene buenas políticas de inversiones	1,6	7,9	44,1	40,2	6,3
El nivel educativo de los funcionarios de la empresa se ajusta a su operatividad	3,8	5,3	42,7	4,2	6,1
La empresa cuenta con una buena filosofía, principios y normas	6,1	12,2	40,5	36,2	3,1
La empresa posee una buena infraestructura física acorde a su actividad económica	4,6	6,1	32,1	47,7	14,5
Lo empresa posee un buen sistema de comunicaciones	2,3	3,1	58,8	40,8	3,1

La empresa cuenta con la maquinaria y equipo para prestar el mejor servicio	1,5	5,3	35,1	48,1	9,9
La empresa cuenta con un plan de mejoramiento continuo permanente	6,2	12,3	38,5	40	3,1
La empresa maneja un buen sistema de información contable		3,5	35,4	49,2	6,9
La empresa presta un buen servicio de transporte de pasajeros	2,3	3,8	20,6	53,4	19,8
La empresa está bien posicionada frente a la competencia	3,1	12,4	34,9	42,6	7
Las políticas gubernamentales favorecen la actividad económica de la empresa	13,7	17,6	35,9	29,8	3,1
SUMA TOTAL	81,6	176,6	605,7	654,1	117,6
PROMEDIO	4,8	10,4	35,6	38,5	6,9

ANEXO 3.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIO

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN

Encuesta dirigida a los funcionarios administrativos, operativos y socios de la Empresa Transportes González S:C:A de Sincelejo, con el objeto de tomar información sobre los factores asociados a su competitividad en el mercado.

Sección I. Datos generales.

➤ **EDAD _____ SEXO; Masculino _____ Femenino _____**

➤ **Nivel de educación: (Marque el nivel de educación que tenga)**

A. ninguna__ B. primaria__ C. secundaria __ D. universitaria__

E. postgrado__

➤ **cargo _____ que _____ desempeña:**

➤ **Tiempo de trabajo(en años) _____**

Sección II: Datos específicos

.A continuación se exponen algunas declaraciones de las cuales se le pide nos diga si usted (1) totalmente desacuerdo (2) en desacuerdo (3) ni acuerdo ni desacuerdo (4) de acuerdo (5) totalmente de acuerdo.

Declaraciones						
La empresa tiene un nivel de competitividad alto						
La estructura organizativa de la empresa es adecuada para competir						
La visión de los socios de la empresa es la adecuada para competir						
La empresa no tiene nivel operativo						
El nivel tecnológico para operar la empresa es adecuado						
Las políticas estratégicas de la empresa son buenas						
La empresa tiene buenas políticas de inversiones						
El nivel educativo de los funcionarios de la empresa se ajusta a su operatividad						
La empresa cuenta con una buena filosofía, principios y normas						
La empresa posee una buena infraestructura física acorde a su actividad económica						
Lo empresa posee un buen sistema de comunicaciones						
La empresa cuenta con la maquinaria y equipo para prestar el mejor servicio						
La empresa cuenta con un plan de mejoramiento continuo permanente						

La empresa maneja un buen sistema de información contable						
La empresa presta un buen servicio de transporte de pasajeros						
La empresa está bien posicionada frente a la competencia						
Las políticas gubernamentales favorecen la actividad económica de la empresa						

FIRMA ENCUESTADO.