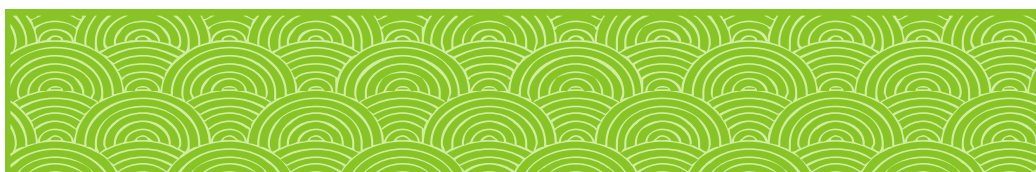


# Plan Estratégico MEGABÚS S.A.

2017-2020

“Es de Todos”

Pereira, Colombia  
Año 2017



# Plan Estratégico

 2017 - 2020

**EQUIPO QUE PARTICIPÓ EN LA FORMULACIÓN  
DEL PLAN ESTRATÉGICO 2017-2020**

**Gerencia**

Alvaro Beltrán Alzate

**Secretario General**

Mauricio Trujillo Restrepo

**Dirección de Planeación**

Angélica Sánchez Duque

**Dirección de Operaciones**

Jose Jhon Galvez

**Dirección Financiera**

Olga Cecilia Carvajal

**Dirección Jurídica**

Gloria Inés García

**Control Interno**

Antonio Mejía Ruiz

**Facilitador**

Carlos Arturo Orozco G.

Asesor

Toda la información recibida y recopilada, hace parte de las bases históricas de MEGABÚS S.A., suministradas por los funcionarios y las bases consultadas a nivel nacional e internacional.

# Listado de Figuras

Figura 1. Modelo de Dirección Estratégica

Figura 2. Procedimiento Plataforma Estratégica

Figura 3. Filosofía Institucional MEGABÚS S.A.

Figura 4. Pasos para el desarrollo de cada fase

Figura 5. Mapa de Procesos MEGABÚS S.A.

Figura 6. Estaciones y Rutas del Sistema

Figura 7. Modelo Operación MEGABÚS S.A.

# Presentación

Con el desarrollo de cada una de las estrategias planteadas en cada una de las dimensiones que abarca Megabús S.A., se busca cumplir la visión fortaleciendo su posición en la comunidad y realizando la gestión del conocimiento y evidenciándolo en aportes efectivos al desarrollo integral del sistema.



Muchas son las personas que han contribuido en el proceso de consecución de los logros alcanzados por MEGABÚS S.A., tras 15 años de ardua labor ha permitido fortalecer su imagen y su crecimiento, evidenciado entre la comunidad del Área Metropolitana.

Es un marco propicio para invitar a la comunidad, trabajadores y directivos a continuar con el compromiso y a reconocer en el Plan Estratégico la guía orientadora de la gestión de MEGABÚS S.A., para el próximo cuatrenio.

Como evidencia de lo anterior se presenta el Plan de Desarrollo 2017-2020, producto de un ejercicio participativo que contó con la representación de las distintas áreas de la empresa. En el Plan Estratégico se presentan las apuestas futuras para los próximos cuatro años hacia las que MEGABÚS S.A., ha decidido orientar sus esfuerzos,

como consecuencia de un ejercicio de análisis que partió de la revisión de la plataforma estratégica institucional, incluyó la revisión del contexto y tendencias en transporte análisis de las capacidades estratégicas y recursos institucionales y culminó con la formulación del plan estratégico compuesto por cuatro grandes estrategias.

- Trabajar en armonía con los actores del sistema
- Garantizar condiciones adecuadas para el cliente interno y externo
- Afianzamiento y crecimiento sostenible
- Unidos por un objetivo común

**Alvaro Beltrán Alzate**  
**Gerente General**

# CONTENIDO

1. METODOLOGÍA
2. MAPA DE PROCESOS
3. PLATAFORMA INSTITUCIONAL
  - 3.1 MISIÓN
  - 3.2 VISIÓN
    - 3.2.1 IMPORTANCIA DE LA VISIÓN
    - 3.2.2 VENTAJAS QUE TIENE EL ESTABLECER UNA VISIÓN
    - 3.2.3 EL PROPÓSITO ESTRATÉGICO COMO PARTE DE LA VISIÓN
  - 3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL
    - 3.3.1. TIPOS DE VALORES CORPORATIVOS
    - 3.3.2 VALORES DECLARADOS EN MEGABÚS S.A.
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO
  - 4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO
    - 4.1.2 TARIFAS DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE TRANSPORTE
    - 4.1.3 FECHAS DE INICIO DE OPERACIÓN DE LOS SITM
    - 4.1.4 CANTIDAD DE RUTAS DE OPERACIÓN DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS
    - 4.1.5 LONGITUD DE VÍAS TRONCALES EN KMS
    - 4.1.6 ESTACIONES DE SERVICIO DEL SITM
    - 4.1.7 OPERADORES DEL SISTEMA
    - 4.1.8 PRINCIPALES PROYECTOS QUE ADELANTAN LOS SITP, A NIVEL NACIONAL
    - 4.1.9 ESTADO SITUACIONAL DE LOS SITM
    - 4.1.10 FORTALEZAS Y DEBILIDADES NORMATIVAS DEL SITM.



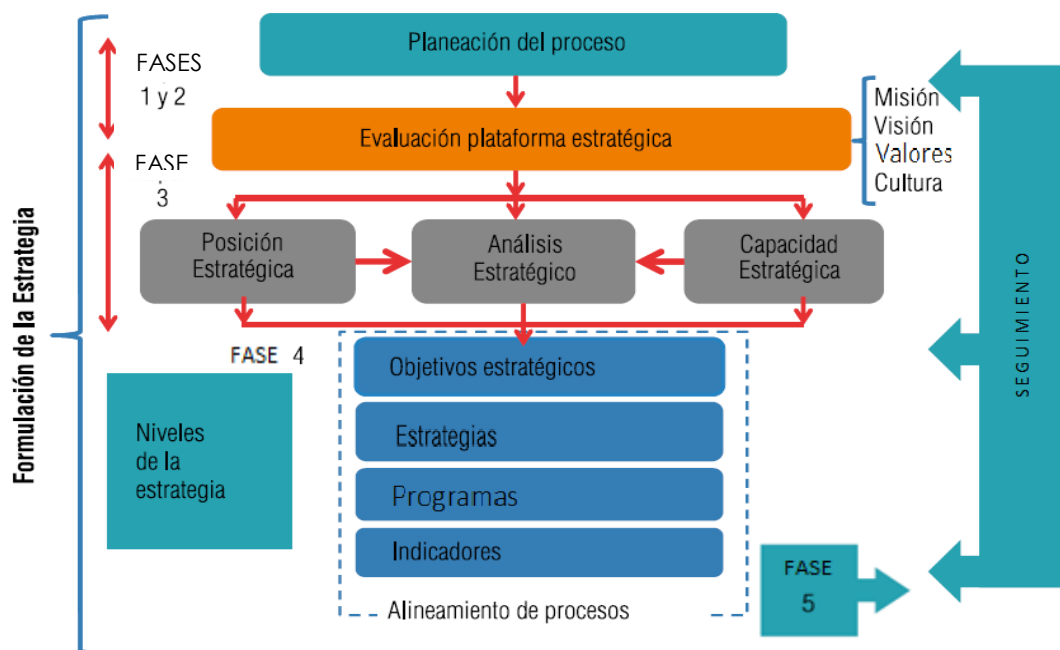
- 4.1.11 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS SITP, EN GENERAL.
- 4.2 CONTEXTO INTERNO
  - 4.2.1 OBJETO SOCIAL
  - 4.2.2 COMPOSICIÓN ACCIONARIA
  - 4.2.3 COBERTURA DEL SERVICIO
  - 4.2.4 CIFRAS
  - 4.2.5 ESTACIONES Y RUTAS DE MEGABÚS
  - 4.2.6 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS
    - 4.2.6.1 PLANTA DE CARGOS ACTUAL
  - 4.2.7 CONTEXTO FINANCIERO DE MEGABÚS
    - 4.2.7.1 EVOLUCIÓN FINANCIERA DE MEGABÚS
      - 4.2.7.1.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS - BALANCE GENERAL
      - 4.2.7.1.2 ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS - ESTADO DE RESULTADOS
  - 4.2.8 CONTEXTO INVERSIÓN DE MEGABÚS S.A.
- 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO
  - 5.1 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA
    - 5.1.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)
    - 5.1.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOSS (EFE)
  - 5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE O ESTRATEGIA OFENSIVA
  - 5.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS O ESTRATEGIA DEFENSIVA.
  - 5.4 PERSPECTIVA FINANCIERA O ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
  - 5.5 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO O ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN.
- 6. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO:
  - 6.1 POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO DE MEGABÚS S.A.
  - 6.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

7. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO
8. CUADROS DE MANDO
9. DESGLOSE DE PROYECTOS SEGÚN PERSPECTIVAS - BSC

# 1. Metodología

Con el fin de realizar un ejercicio que permita dar continuidad al proceso de planeación institucional, se procede con los fundamentos y principios propuestos por el direccionamiento estratégico y la herramienta que posteriormente se utiliza para evaluar el plan estratégico, mediante el uso de un cuadro de mando, a través de indicadores que permiten evaluar la gestión y el avance del cumplimiento de los objetivos, una vez se haya aprobado el marco general del plan estratégico. Dicho ejercicio genera un modelo de planeación adaptado que consideró las condiciones del entorno, la cultura y necesidades de MEGABÚS S.A. En este orden de ideas, la proyección del Plan Estratégico 2017-2020, se realiza cumpliendo cinco etapas como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1. Modelo de Implementación Planeación Estratégica**



El modelo esta fundamentado con base en las teorías y metodologías de; Garzón M & Ibarra A (2014) Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial, Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Volumen 1 Número 3, p. 52-77), Hill y Jones (2005), Wheelen y Hunger (2007) y Pierce y Robinson (2007)

**El Poces:** El proceso de planeamiento para desglozar un esquema por fases, está disgregado por partes en una secuencia propia de su implementación a medida que se avanza en el proceso de manera continua.

**Fase 1. Planeación del Proceso:** Fase definida para la conformación de los equipos de trabajo, la revisión y socialización del modelo de planeación estratégica, el diseño de la metodología para la realización del diagnóstico institucional y el establecimiento del cronograma de actividades para abordar las siguientes fases. Para este procedimiento, se realizó en comité directivo la exposición y explicación del proceso que se llevaría a cabo, teniendo presente la colaboración de las directivas y el apoyo de la gerencia para concretar las actividades que llevarían consigo la construcción paso a paso de las actividades que conlleva el proceso hasta la consolidación de objetivos, programas y proyectos.

Para iniciar con dicha fase, se presenta en la figura 2, secuencialmente como será el proceso a llevar a cabo, utilizando un esquema de plataforma estratégica de manera práctica y adaptada a las necesidades, que permita llevar a cabo el proceso y vincular

posteriormente mediante la metodología de balance score card la medición de indicadores para posterior evaluación.

**Figura 2. Proceso de Secuencia para Planeación Estratégica**



**Fase 2. Evaluación de la plataforma estratégica:** Se centró en la revisión y actualización de los elementos que conforman la plataforma estratégica de MEGABÚS S.A.: La misión, la visión, los principios, los valores de la cultura organizacional. En la Figura 2 se representa la estructura de la secuencia para elaborar la plataforma estratégica institucional. Cabe anotar que MEGABÚS S.A. incorpora a la cultura organizacional, la razón colectiva expresada en la organización con un significado compartido por los trabajadores, que los identifica y los diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas

sociales (Méndez, 2001 Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación). Este concepto incluye principios y valores.

**Fase 3. Diagnóstico de posición y capacidades estratégicas:** Durante esta etapa se consultaron documentos de carácter internacional, nacional, regional y local que orientan sobre la dinámica y tendencias del Sistema de transporte masivo y transporte público, que permitió realizar un análisis del entorno, las fuerzas del mercado y macroambiente, donde se identifica el sector y la posición estratégica de MEGABÚS S.A., utilizando el diamante de competitividad propuesto por M. Porter. Para la elaboración del diagnóstico interno se realizó el análisis de los recursos y las capacidades.

**Figura 3. Filosofía Institucional Megabús S.A.**



Para la elaboración del diagnóstico interno se realizó el análisis de los recursos y las capacidades estratégicas de MEGABÚS S.A. tomando como referente la información base e histórica del comportamiento de la

empresas desde el punto de vista interno y externo en cuanto al desarrollo y articulación de sus procesos llevados a cabo.

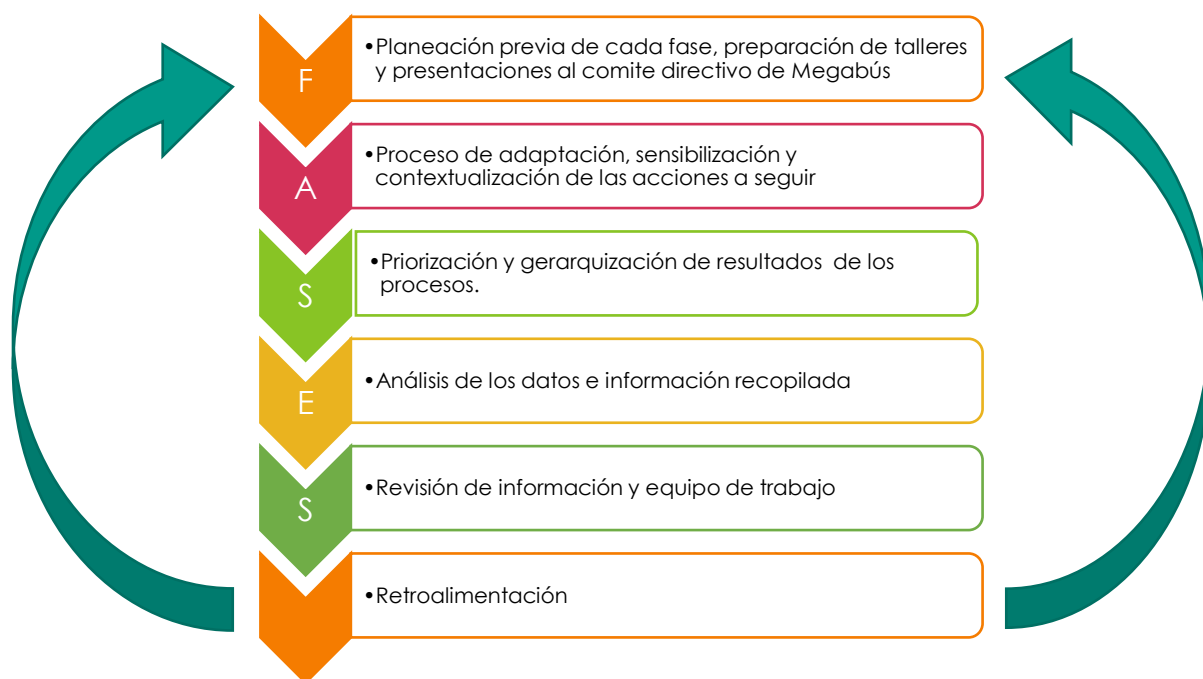
**Fase 4. Niveles de la estrategia:** Esta fase corresponde a la definición de los objetivos estratégicos a partir de la declaración de visión y se despliegan en objetivos específicos, estrategias e indicadores. Lo anterior posibilita el alineamiento de los procesos del sistema integral de gestión, que le permitirá a MEGABÚS S.A., buscar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Fase 5. Seguimiento a través de un cuadro de mando e indicadores:** En esta etapa se utiliza la metodología denominada Balance Score Card, que significa cuadro de mando integral, aunque su concepto es muy amplio, lo que busca es que a través de unos indicadores y metas, lograr el control y seguimiento de la gestión realizada por la gerencia para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. El Balance Score Card, es un proceso posterior al plan estratégico y conlleva la adecuación de un software o un esquema de semáforos, que permite realizar seguimiento a los objetivos del plan estratégico, una vez ha sido puesto en funcionamiento. Uno de los aspectos relevantes dentro del proceso es ajustarlo a la propuesta de Kaplan y Norton, para definir las dimensiones sobre la estructura del plan estratégico, en cuyas dimensiones se les asocia un conjunto de indicadores que conforman el cuadro de mando para permitir llevar la estrategia a la acción.

Como se muestra en la Figura 3 cada etapa fue desarrollada cumpliendo los siguientes pasos: planeación de la etapa, sensibilización

y contextualización, aplicación de instrumentos, sistematización de datos, análisis de la información por el equipo base y conclusiones.

**Figura 4. Pasos para el desarrollo de las Fases**





## 2. Mapa de Procesos

Antes de realizar y desarrollar las fases es importante tener claro, las actividades y la función propia de MEGABÚS S.A., el cual se observa en todo su contexto en el Mapa de Procesos de la entidad, el cual es evaluado y revisado a la luz de su objeto social, permitiendo tener claridad de sus funciones y actividades misionales, que dan la razón de ser de la entidad, tal como se muestra en la siguiente ilustración y que es válida en la actualidad y con la cual evaluará la Misión de MEGABÚS S.A.

**Figura 5. Mapa de Procesos Megabús S.A.**



Fuente: Planeación Megabús S.A.

## 3. Plataforma Estratégica Institucional

### 3.1 MISIÓN

El análisis minucioso de este concepto “Misión” nos ha llevado a separarlo de lo que la mayoría de los autores consideran que debe ser su origen: la planificación estratégica. En general, todas las empresas se enfrentan a unos problemas comunes que siempre han existido, pero que van en aumento como resultado lógico del cambio en las condiciones de mercado y los problemas específicos de la rama de actividad en la que se desenvuelven. El elemento esencial para dar solución a estos problemas es la declaración de una misión para la organización. La alta dirección debe comprometerse en el desarrollo y fomento de este componente estratégico, y a partir de él esforzarse por lograr ventajas sobre sus competidores. Una declaración efectiva de la misión de una empresa debe definir su propósito fundamental, que probablemente será único en relación con las demás empresas del sector en el que actúa, identificando el alcance y pretensiones de la empresa en términos de producto, servicio o mercado. La misión debe dotar a la organización de una identidad propia, una forma especial de satisfacer necesidades, en definitiva, de un reconocimiento que le permitirá identificarse de los competidores y ganar prestigio. Se trata, por lo tanto, de una declaración duradera. Cuando esta declaración tiene una concepción formal se puede presentar en un documento escrito bajo diversas denominaciones: “declaración de propósitos”, “filosofía de

la empresa", "definición de la empresa", etc. Con independencia de la denominación utilizada, la declaración de la misión proporciona a la empresa la identificación de sus prioridades en términos estratégicos y operativos. Es, por lo tanto, el punto de partida para el diseño de estructuras e incluso de la dirección. En una primera aproximación al concepto, Lazer y Culley (1983; p. 130), nos definen la misión **como la razón fundamental para que la organización exista**. Esto se determina a través de dos preguntas: - ¿En qué negocio está la organización? - ¿Cuál será nuestro negocio? Sin embargo, no podemos pasar por alto el dinamismo del entorno; en esta nueva consideración, tal vez fuese necesaria la sustitución de los interrogantes anteriores por otros dos que harían el concepto considerado un poco más dinámico. Los nuevos interrogantes propuestos serían: - ¿Cuál será nuestro negocio? - ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Ackoff (1987; p. 30), comparte estas opiniones al establecer que "la declaración de la misión no debería comprometer a una firma respecto de lo que tiene que hacer en orden a garantizar su supervivencia, sino en la elección que ha de hacer para desarrollarse y prosperar" La definición más frecuente del concepto de misión es la que establece que es un extenso y sufrido manifiesto de propósitos que distingue a la organización de otras de su tipo e identifica el ámbito de sus operaciones en términos de producción y mercado.

Siguiendo los preceptos de esta definición, podemos entender que la misión es de gran valor y ayuda para la organización, ya que orienta sus recursos para conseguir fines específicos. Byars y Neil (1987; p. 34), aseguran que donde la declaración de filosofía define los valores y creencias de una organización, una declaración de misión define las actividades de negocios actuales y futuros y que tal declaración

proporciona una fuerza unificada, un sentido a la dirección y una guía para la toma de decisiones en todos los niveles de dirección.

Para el establecimiento de la Misión se parte de la base de la que existe actualmente, la cual es discutida en diferentes ámbitos y perspectivas que dieron como resultado una evaluación de las actividades desarrolladas en el entorno de su razón social, manteniendo varios de los parámetros ya incluidos en la redacción y verificando que cumpla con los parámetros básicos de una adecuada misión como son:

- Orientada a satisfacer una necesidad
- Indicar el sector o actividad en que se encuentra
- Qué servicio o producto se presta
- Área de influencia y cobertura del servicio
- En que condiciones se presta el producto
- Debe estar enfocada al cliente
- Debe respetar el medio ambiente.



Imagen de Archivo: Talleres Plan Estratégico

Teniendo en cuenta los talleres y el marco general del mapa de procesos que identifica las actividades misionales, se pudo establecer que la misión corresponde a la siguiente definición.

## MISIÓN

### “MEGABUS S.A.”

“SOMOS LA EMPRESA TITULAR DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO MASIVO INTERMODAL DE PASAJEROS EN EL ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE Y SU ÁREA DE INFLUENCIA, QUE OPERA BAJO CONDICIONES DE SEGURIDAD, CONFIABILIDAD, EFICIENCIA Y ECONOMÍA; GARANTIZANDO SU SOSTENIBILIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL, CONTRIBUYENDO AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE SU POBLACIÓN”

### **3.2. VISIÓN**

Igual que en la misión, el procedimiento para la construcción de la visión, revierte el mismo esquema con otro enfoque, siguiendo los lineamientos, es importante conocer de fondo la importancia de la construcción de la visión.

La visión se refiere al rumbo o futuro donde la empresa quiere llegar, es decir la imagen futura de la organización. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser el futuro de la empresa.

Uno de los artículos especializados de planeación en relación con capacidades dinámicas, establece que la Visión empresarial no significa llevar al exceso la imaginación ni basarse en utopías, sino que debe sentarse en estudios sólidos y consistentes de las variables que pueden intervenir en el proceso, a las que se le dá una particular y consistente proyección. La realidad de las posibilidades del medio y de la propia empresa, la coherencia con la misión, los objetivos y la imagen que se procura que la clientela tenga de la empresa, deben ser siempre tenidos en cuenta, para no poseer una visión distorsionada que puede llevar a la entidad a embarcarse en proyectos irrealizables.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acordes con ésta.

### **3.2.1 IMPORTANCIA DE LA VISIÓN**

La visión establecida se fundamenta en una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. El correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

### **3.2.2 VENTAJAS QUE TIENE EL ESTABLECER UNA VISIÓN**

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que ser ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

### **3.2.3 EL PROPÓSITO ESTRATÉGICO COMO PARTE DE LA VISIÓN**

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- Tener una visión estable, si modificaciones.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tienen que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

### **Como se realizó la visión de La empresa.**

Se realizaron talleres con todo el equipo directivo, se desarrollaron preguntas y respuestas que dieron lugar a una consolidación de lo que MEGABÚS S.A., debe y quiere ser en el futuro propuesto, permitiendo así consolidar una Visión, clara y precisa que responda a las preguntas realizadas.



**Imagen de Archivo: Talleres Plan Estratégico**



- Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- Quiénes trabajarán en la empresa?
- Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

La consolidación de la información, permitió desarrollar una Visión precisa, orientada a resultados, compacta en su orientación y específica, que enfoca lo que quiere ser MEGABÚS S.A., en el 2020.

## VISIÓN

### “MEGABUS S.A.”

“EN EL 2020 SEREMOS ARTICULADORES DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN LOS MUNICIPIOS METROPOLITANOS Y SU ÁREA DE INFLUENCIA, A TRAVÉS DE LA INTEGRACIÓN CON DOS O MÁS MODOS DE TRANSPORTE, CONSIDERADOS COMO LA MEJOR ALTERNATIVA POR LA EXCELENCIA DEL SERVICIO Y COMO MODELO EXITOSO PARA TODO COLOMBIA Y EL MUNDO “

### 3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los elementos constitutivos de la plataforma estratégica, considerada fundamental, dado que es la expresión del componente humano de MEGABÚS S.A., que la identifica y la hace diferente de otras empresas. Este concepto abarca principios, valores, significados compartidos y conductas sociales. Un ambiente laboral agradable, con una cultura que permita afianzar el sentido de pertenencia y el compromiso, es una ventaja para la Institución, y el mejor desempeño de los grupos de interés. La cultura organizacional tiene una relación directa con la calidad y el factor humano que representa a MEGABÚS S.A., con sus funcionarios.

La cultura organizacional está constituida por competencias del personal, estructura organizacional y el sistema cultural (costumbres, hábitos y ritos). En el marco del proceso de formulación del Plan Estratégico se identificaron las características de las variables que integran la cultura organizacional actual de MEGABÚS S.A.

A lo largo del documento se incluyen en las distintas dimensiones, estrategias orientadas a fortalecer la cultura de calidad en la organización, tal como se declara en la visión y objetivos estratégicos.

**Pensamiento Crítico:** Entendido como la capacidad del individuo para analizar y evaluar en su contexto y en otros contextos el desarrollo de su pensamiento, sus teorías, posturas, etc., y el de otros; tomar decisiones sobre ellas en función de su utilidad, pertinencia y coherencia con las consecuencias.

**Pensamiento Sistémico:** Capacidad de observación y análisis de los contextos, interno y externo, para identificar los componentes de cada

uno de ellos y el tipo de relaciones existentes entre sus elementos constitutivos y los contextos entre sí. Lo anterior permite descubrir las verdaderas causas de una situación problema específica, plantear soluciones efectivas e indicar las posibles nuevas relaciones entre los componentes de cada contexto y los contextos entre sí, como información esencial para diseñar nuevas acciones con el fin de generar valor.

**Consciencia Ética:** Es la capacidad que desarrolla el individuo para expresar su autonomía moral y ética a partir de la responsabilidad personal frente a sí mismo, a los otros, al medio ambiente, mediante un conjunto de conocimientos, procedimientos/habilidades y actitudes/valores.

**Comunicación:** Es la capacidad de utilizar los distintos medios para transmitir de manera clara, precisa y oportuna el conocimiento, la información, ideas y opiniones a los actores de MEGABÚS S.A., a los usuarios y a los diferentes grupos de interés con los que interactúa. Así mismo, se refiere a la capacidad de la empresa para escuchar a los distintos actores y responder, a sus necesidades y requerimientos.

**Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes de MEGABÚS S.A.

La interacción entre los participantes que integran un grupo o equipo de trabajo será lo que permitirá que las diferentes ideas que vayan

surgiendo durante el desarrollo de la tarea mejoren y logren los objetivos de satisfacción deseados. La comprensión es un elemento clave para el correcto funcionamiento del grupo en vistas a mejorar la empatía y eficacia para el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan a desarrollar durante los próximos años.

## **Valores Corporativos**

Los Valores Corporativos son elementos de la cultura empresarial propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios.

Específicamente son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento, es decir características que se desarrollan como ventajas competitivas.

Cuando una empresa define su posicionamiento estratégico competitivo, está definiendo sus valores corporativos, es decir aquello que quiere ser y hacer, en lo que confía y cree como su forma de conducta y la manera como quiere ser reconocida y aceptada por sus clientes y la comunidad, lo importante es que los valores correspondan con la estrategia.

Los valores corporativos se componen de tres elementos:

- El deseo o la voluntad: Es el deseo legítimo de un empresario de ser reconocido.

- La estrategia: Hace referencia a la orientación del negocio, como se quiere competir y posicionarse.
- El compromiso: Los valores deben volverse parte de la cultura y la vida cotidiana de la empresa, deben cumplirse.

### **3.3.1. TIPOS DE VALORES CORPORATIVOS**

- De la empresa: Son los valores que se refieren a la empresa como institución. En esta categoría estarían la transparencia, la solidez, la liquidez, estructura corporativa, entre otros.
- De sus empleados: Corresponden estrictamente a las normas de conducta o maneras de actuación de los empleados. Entre ellas: la confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad.
- Del producto o el servicio: Se refiere a las características relacionadas con el producto y su desarrollo. En esta categoría estarían la marca, tecnología empleada, calidad, oportunidad, precio, cumplimiento, procesos certificados.

### **3.3.2 VALORES DECLARADOS EN MEGABÚS S.A.**

Los valores que se identificaron como fundamentales en el desarrollo de la cultura organizacional de MEGABÚS S.A., fueron basados en principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizar nuestros objetivos. Se orientaron con base en nuestras creencias fundamentales que nos ayudaron a preferir, apreciar y elegir unas cosas

en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Los valores declarados son:

**Figura 6 Valores Corporativos Megabús S.A.**



### **3.3.2.1 HONESTIDAD**

Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos, así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa y lo que dice. Esta cualidad se observa en las personas que actúan con justicia, con apego a la moral y según la ley; se comporta rectamente y de acuerdo con la verdad, distinguida porque muestra el recto proceder.

Exige actuar teniendo en cuenta siempre que los fines públicos excluyen cualquier comportamiento que atente directamente contra el interés colectivo. Conductas que lo demuestran en el desempeño laboral:

- Al actuar siempre con rectitud y veracidad; cumplir con el correcto proceder en el desempeño de su cargo y en todos sus

actos: servicial, oportuno, amable, culto, esmerado, escrupuloso, disciplinado, intachable, pertinente y considerado, cabal, justo, moral y no generando dudas respecto a lo que se espera de este (a).

- Al cumplir siempre con el trabajo, utilizar el tiempo laboral para realizar las tareas propias del cargo con el mejor esfuerzo y esmero, haciendo buen uso de los recursos y evitando el desperdicio y con el cuidado debido.
- Al actuar con rectitud y en el uso, manejo, y protección de los bienes de la institución contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Al ser correcto en el manejo de los recursos económicos, entregando siempre cuentas claras y sin dar lugar a malos entendidos.
- Al emitir criterios, apreciaciones u opiniones siempre veraces y objetivos sobre asuntos inherentes a sus funciones, evitando la influencia de criterios subjetivos o de terceros no autorizados que pueda afectar su deber de objetividad.
- Al actuar siempre de forma veraz y honrada en el trato, en la relación y en la comunicación con los demás en ambiente laboral: no mentir, no actuar con hipocresía, no promover el chisme y relaciones de desconfianza; evitar y rechazar la crítica negativa. Al no utilizar la jornada laboral o cualquier tiempo de la misma para realizar trabajos personales u otros ajenos a sus deberes y responsabilidades.

- Al comenzar a trabajar inmediatamente que inicia cada día la jornada laboral, sin perder el tiempo, procurando tener al alcance todo lo necesario para empezar el trabajo y para evitar interrupciones.
- Evitar abuso por incapacidades médicas y ausentismo.
- Al no interrumpir, distraer o atrasar las tareas de sus compañeros(as), con conductas o acciones indebidas o inoportunas, que llevan perder tiempo conversando sobre asuntos que no conciernen a la actividad laboral.

### **3.3.2.2 COMPROMISO**

Se Entiende que la función transformadora de la Institución es una posibilidad de desarrollo para la sociedad. En este sentido, se asume el cumplimiento de la misión a través de nuestros esfuerzos. El compromiso va mucho más allá de decir “está bien, lo haré”, es actuar en consecuencia, es planear el camino que seguirás para llegar a tu meta, es el enfoque en tus sueños y el trabajo constante hasta lograrlo.

El compromiso esta fundado en la formación del carácter que se educa desde la familia y en la escuela, de ahí que la disciplina que se adquiere viene desde el interior de nuestro ser, hasta llegar a nuestro ámbito laboral, donde mayor énfasis se requiere.

El valor del compromiso nos permite mostrar quiénes somos, la conciencia que hemos desarrollado con relación a nuestro mundo interior y exterior.



Expresa nuestra valoración y conciencia con la cual juzgamos los eventos de nuestra vida, espiritual, material y del mundo social, lo cual nos conduce a actuar con libertad y de manera comprometida para producir cambios sobre estos eventos y lograr que la Misión y Visión se cumplan en el ámbito estratégico.

Asumir el compromiso como un valor es actuar en coherencia con lo que pensamos y creemos, es nuestra capacidad, independencia y voluntad para cumplir compromisos con nosotros mismos y con los demás, para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

Así para MEGABÚS S.A., el compromiso se basa en lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas, es el material con el que se forja el carácter para poder cambiar las cosas, es el triunfo diario de la integridad sobre escepticismo" (S. Lehman).

### **3.3.2.3 RESPETO**

Es el fundamento del trato en la interacción social. Es una acción que conlleva la amabilidad y la capacidad de desarrollar el aprecio, la consideración y la atención.

El respeto es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa. La palabra proviene del latín respectus, que traduce 'atención', 'consideración', y originalmente significaba 'mirar de nuevo', de allí que algo que merezca una segunda mirada sea algo digno de respeto.

Es así que el respeto entre nosotros mismos y con la sociedad que nos rodea obliga a un comportamiento adecuado, que conlleva a que al interior de la organización se promueva el respeto por los demás, por las actividades y pensamientos de los compañeros y de nuestros funcionarios.

El respeto es uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social. Una de las premisas más importantes sobre el respeto es que para ser respetado es necesario saber o aprender a respetar, a comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades. En este sentido, el respeto debe ser mutuo, y nacer de un sentimiento de reciprocidad.

#### **3.3.2.4 LIDERAZGO**

Este valor se caracteriza por abarcar un conjunto de capacidades que tiene un individuo para dirigir un grupo de personas determinado, haciendo que éste equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al

servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma.

El liderazgo se consolida como un factor fundamental en el desarrollo de las actividades de MEGABÚS S.A., toda vez que incorpora, la necesidad de afianzar su posición en los grupos de trabajo como líderes en el sistema de transporte, garantizando conocimiento y experticia, que contribuyen al cumplimiento de la misión y la visión hacia una integración del sistema del transporte público.

### **3.3.2.5      RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La responsabilidad se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces

de comprometerse y actuar de forma correcta. En muchos casos, la responsabilidad viene dada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo o la paternidad. En una sociedad, se espera que las personas actúen de forma responsable, ejerciendo sus derechos y desempeñando sus obligaciones como ciudadanos. En muchos casos, la responsabilidad obedece a cuestiones éticas y morales.

También, el concepto de responsabilidad es utilizado para aludir a las obligaciones, cargos o compromisos que una persona ha adquirido dentro del ámbito laboral ya sea para con otras personas o en relación a la concreción de ciertas tareas. Por ejemplo, la niñera tiene la responsabilidad de cuidar a los niños a su cargo y de llevar a cabo ciertas actividades, por ejemplo, llevarlos al colegio, prepararles la comida o asegurarse de que terminen sus deberes.

Para MEGABÚS S.A., el alto contenido de responsabilidad social, está enmarcado en el servicio que presta, por tal razón el afianzamiento de este valor, se convierte en un ícono clave de gestión y búsqueda de labor social encaminada a un servicio de calidad, eficiente a toda la sociedad.

Dentro del ámbito empresarial, se habla de responsabilidad social empresarial o corporativa. Esta, es una nueva forma en que las empresas alcanzan mayor valor añadido y competitividad contribuyendo voluntaria y activamente en mejoras ambientales, económicas y sociales. Esto no tiene relación alguna con el cumplimiento de las leyes jurídicas ya que el cumplimiento de las mismas se da por supuesto. Tiene que ver con acciones que van más allá de esto y que intentan contribuir con la sociedad.

## 4. Análisis Estratégico

### 4.1 ANALISIS DEL ENTORNO:

Partiendo del documento de análisis externo sobre transporte, que incorpora la posición de Megabús S.A., en el mercado, se puede comparar la posición que actualmente tiene megabús en el ámbito de los sistemas de transporte masivo SITM, a nivel nacional e internacional. Para ello fue necesario documentar con información del sector, análisis macroeconómicos y estudios a nivel de Latinoamérica, en temas de transporte masivo en diferentes capitales de América, comenzando con el pionero de los sistemas masivos a través de buses articulados, como lo fue Brasil en el estado de Paraná, capital Curitiba.

Como hecho a destacar del sistema de Curitiba, es la Red Integrada de Transporte (RIT), un sistema jerárquico de 2.160 autobuses de varios tipos. En los ejes principales circulan autobuses de alta capacidad, velocidad y frecuencia con carriles propios, el autobús de tránsito rápido (Bus Rapid Transit, en inglés, BRT). El acceso es muy ágil a través de plataformas elevadas adaptadas a personas con movilidad reducida y con pago único al entrar.

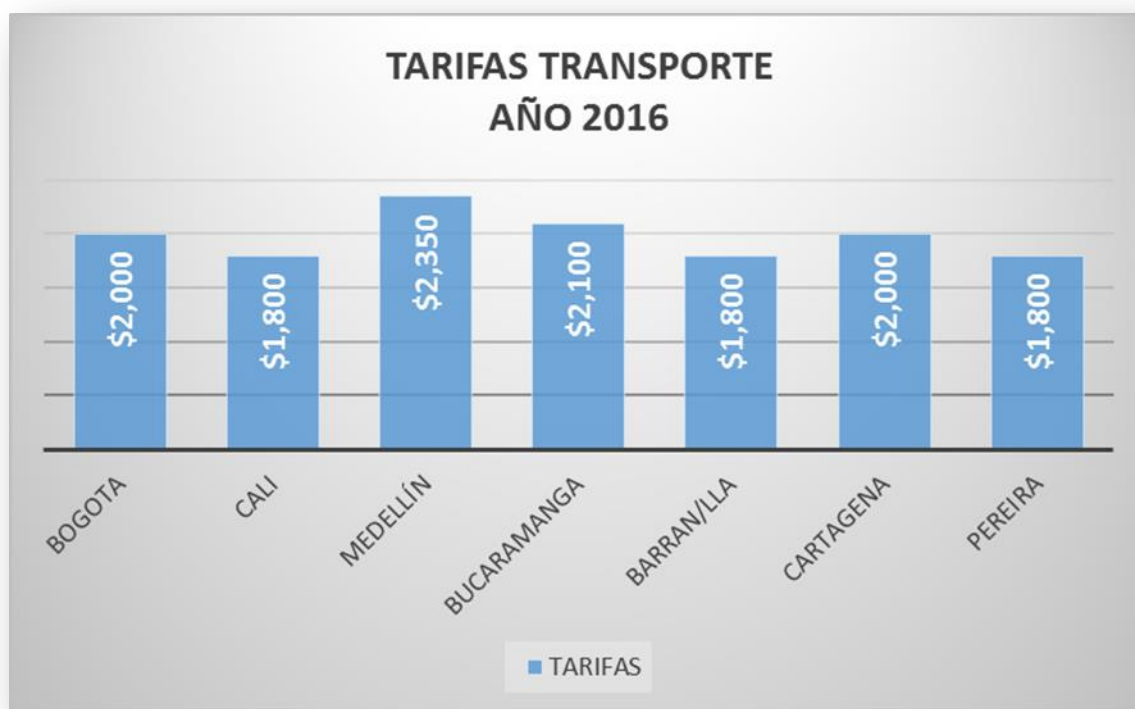
Es de anotar también que el sistema cuenta con líneas complementarias entre barrios: líneas directas de larga distancia con pocas paradas; líneas alimentadoras que unen las terminales con los barrios; líneas circulares del centro y 370 autobuses de líneas convencionales no integrados en el sistema. El sistema es utilizado por más de 2 millones de pasajeros diarios y el 70% de los habitantes lo usan para ir al trabajo.

En el mismo sentido, Megabús S.A. busca también integrar el sistema de transporte masivo a toda la ciudad, para que todos los habitantes puedan desplazarse con una sola tarifa a través de la ciudad, incorporando los transportes del sistema colectivo al sistema masivo y garantizar un eficiente servicio con la inclusión de un modo de transporte adicional que corresponde al cable aéreo.

Mencionaremos aquí algunos de los aspectos relevantes del análisis del entorno que permitió tener un diagnóstico de la situación del transporte a nivel nacional e internacional.

#### **4.1.2 TARIFAS DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE TRANSPORTE.**

Uno de los aspectos que genera controversia en diferentes ciudades, corresponde a la asignación de tarifas al usuario, ya que ésta es igualmente la que remunera a los operadores del Sistema de Transporte Masivo en cada ciudad. Las tarifas mantienen a nivel nacional una proporción de costo de acuerdo a la demanda y al costo de vida y la situación económica que se caracteriza en cada población, siendo un parámetro muy importante tanto para el sistema como para la ciudad, el mantener una demanda adecuada del servicio y no sea un nicho que permita crecer o promover otros servicios paralelos como el uso de la motocicleta, desincentivando el uso del transporte masivo y aumentando el tráfico en las ciudades.



Como se puede observar las tarifas aprobadas para el año 2016, representan el valor a cobrar a los usuarios por el uso del SITM. Las ciudades con tarifas más bajas corresponden a la ciudad de Cali, Barranquilla y Pereira, mientras que las tarifas más altas corresponden a las ciudades de Medellín, Bogotá y Cartagena, siendo la más representativa la ciudad de Medellín con un valor de \$ 2.350 por pasajero.

Es importante resaltar que la tarifa del sistema integrado de transporte de Medellín es complejo al manejar una escala de tarifas de acuerdo a varias categorías establecidas para tal fin, ya sea el metro, el sistema

integrado de transporte y otros sistemas complementarios de la siguiente manera:

Para el caso de las Cuencas 3 y 6, el costo del viaje en alimentador y conexión al metro será de \$2.350 para usuarios de Cívica Al Portador; \$1.380 para estudiantes y \$2.280 para usuarios frecuentes. La Cuenca 7 también inaugura recaudo a través de tarjeta cívica y el costo de los buses será de entre \$2.400 (hasta Copacabana) y \$3.500 (hasta Barbosa). Por su parte, en la Cuenca 1 el costo será de \$2.400 para viajes en Bello y \$3.300 en la ruta que va hasta el corregimiento de San Félix.

Los buses de la Cuenca 5, que no tendrán recaudo por cívica hasta el segundo semestre de 2016, cobrarán \$2.500 a Envigado, \$3.400 a Las Palmas, \$2.500 a Sabaneta, \$2.550 a Caldas y \$2.400 a Itagüí o La Estrella.

Los buses de las rutas metropolitanas; es decir, los que viajan entre Medellín y Bello, Copacabana, Itagüí, Sabaneta o La Estrella subirán su tarifa hasta \$1.900 (alza del 5,6%). Los microbuses cobrarán \$2.000 por viaje.

Dicha variedad de tarifas esta esquematizada en darle viabilidad a cada modo de transporte a su vez, permitirle a los usuarios fieles y cívicos a través de una tarjeta garantizarles un precio más bajo y estable por el uso continuo del sistema.

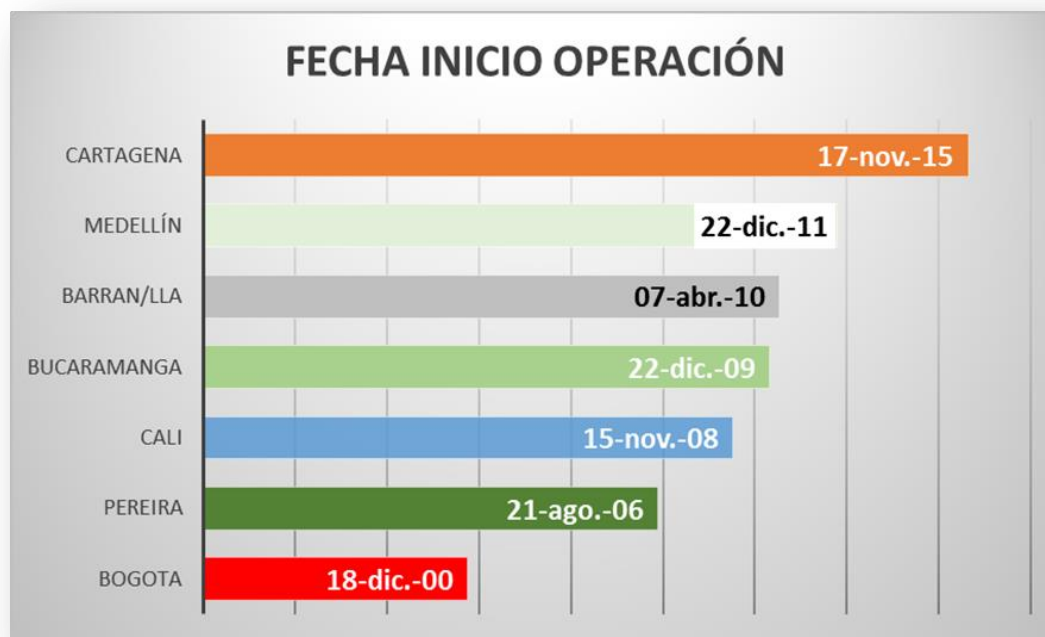
La ciudad de Bogotá mantiene una tarifa sobre los \$2.000 mil pesos la cual fue incrementada a principios de este año en \$200 por pasajero. El sistema de Transmilenio posee una característica importante superior a las de las demás ciudades y corresponde a la alta demanda del servicio ocupando casi la totalidad de demanda esperada de pasajeros,



garantizando así una situación favorable para la auto-sostenibilidad del servicio y un crecimiento permanente. Uno de los aspectos que más afecta el sistema es el ingreso sin pago, situación que se ha venido trabajando en procura de disminuir estos efectos que han deteriorado los ingresos y aumentado la accidentalidad.

#### 4.1.3 FECHAS DE INICIO DE OPERACIÓN DE LOS SITM

La experiencia que posee cada sistema, al haber iniciado operaciones en un determinado tiempo, permite que estos sistemas maduren y logren mantenerse en el tiempo con mejores condiciones de operación, calidad y eficiencia en el transporte masivo de pasajeros, convirtiéndose en la mejor alternativa para la movilidad en tiempo, espacio y lugar para los usuarios del sistema.

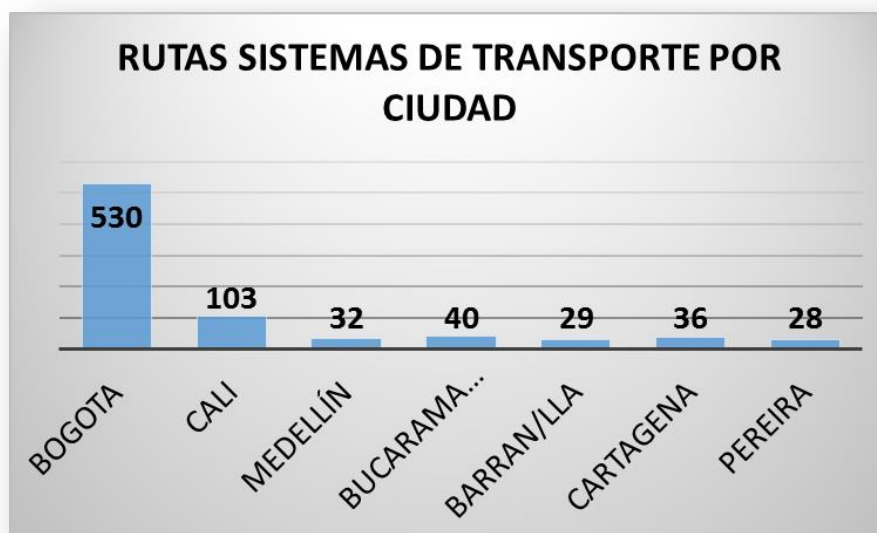


Desde el inicio de operación los Sistemas Integrados de Transporte Masivo, han tenido también ciertas dificultades en la operación y sostenibilidad, sin embargo es claro que las inversiones realizadas por las empresas dueñas de la operación, verán sus resultados en el tiempo a medida que avanzan en la recuperación de la inversión, pues es claro que al inicio los proyectos tienen que madurar, cubrir gastos financieros producto de la inversión y posteriormente recibir sus utilidades.

Bogotá fue el primer ejemplo a nivel nacional del SITP, con la empresa Transmilenio utilizando buses articulados, seguido de Pereira, Calí y Bucaramanga, sin embargo la primera ciudad en establecer un sistema masivo de pasajeros le correspondió a Medellín con la implementación del Metro inaugurado el 30 de noviembre de 1995, condición que le permitió ser pionero en el transporte masivo de pasajeros y que hoy cuenta con un sistema intermodal de pasajeros. ( Metro – Troncales – Teléfericos – Tranvía – Escaleras Eléctricas ), denominados, Metro, Metroplus, Metrocable y Tranvía.

#### **4.1.4 CANTIDAD DE RUTAS DE OPERACIÓN DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS**

Las rutas básicas establecidas en cada sistema, dependen del tamaño de la población y la extensión del área de influencia, para el caso de Transmilenio, es la ciudad con más rutas, alcanzando un total de 530 en todos los sectores de la ciudad.



La ciudad que le sigue después de Bogotá, corresponde a Cali, con 103 rutas de transporte, Medellín posee 32 rutas en el sistema de transporte masivo de buses Metroplus, sin contar con los otros modos de transporte utilizados en dicha ciudad. Bucaramanga cuenta con 40 rutas, Barranquilla 29 rutas, Cartagena 36 rutas y Pereira 28 rutas y se encuentran en expansión otras 2 adicionales.

Las rutas del Sistema de Transporte Masivo de Pasajeros, corresponde al camino, vía o carretera que une diferentes lugares geográficos y que le permite a la personas desplazarse de un lugar a otro, especialmente mediante los buses alimentadores, y que posteriormente son llevados a una troncal, donde el transporte tiene rutas independientes con mayor velocidad de recorrido, menor tiempo de traslado para atravesar la ciudad.

La intención de estas rutas, es cubrir toda la ciudad, para que los usuarios del sistema tengan acceso a un transporte rápido, eficiente y pueden llegar a los sitios más lejanos del área de influencia.

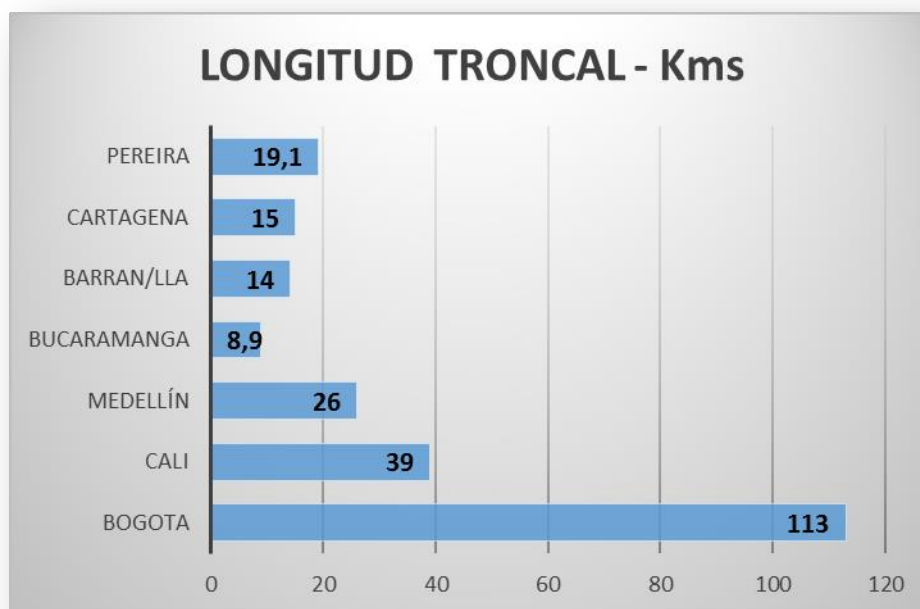
#### 4.1.5 LONGITUD DE VÍAS TRONCALES EN KMS

Las vías troncales, es un corredor especialmente construido con refuerzos en la placa estructural, para soportar cargas altas provenientes de los buses articulados y biarticulados, en el transporte permanente de pasajeros, con adaptaciones geométricas, que permiten circular vehículos de gran tamaño.

Las troncales, son ubicadas a lo largo de la ciudad de tal manera que cubran la mayor parte de extensión, facilitando el acceso a los usuarios para que puedan llegar a los sitios estratégicos de la ciudad.

La troncal con mayor extensión, son propiamente las de la ciudad

Bogotá, con el sistema Transmilenio, alcanzando 113 kms, seguido de Cali con 39 kms de troncal.



La troncal más pequeña es la de Bucaramanga, con 8.9 kilómetros, seguido de Barranquilla, Cartagena y Pereira.

#### 4.1.6 ESTACIONES DE SERVICIO DEL SITM

Las estaciones de servicio, son cabinas debidamente estructuradas con buen grado de seguridad, que les permiten a los usuarios esperar el transporte articulado de manera tranquila y con servicios conexos como internet wifi, información publicitaria entre otros servicios. Los paraderos del SITP se ubican estratégicamente en diferentes puntos de la ciudad y son los únicos puntos autorizados donde un bus del SITP puede detenerse y el usuario puede tomar un servicio.



La empresa con más estaciones es Bogotá, por su tamaño, sin embargo Cali y Pereira, tienen un buen número considerable de estaciones

disponibles a lo largo de la ciudad, lo que hace para los usuarios mayores opciones para ingresar al sistema.

#### 4.1.7 OPERADORES DEL SISTEMA

Los operadores son empresas que se encargan de adquirir los buses necesarios para prestar el servicio a cambio de una remuneración durante la vida útil de la concesión o el mecanismo que se haya establecido para tal fin en el contrato. Su obligación va hasta el correcto funcionamiento de los vehículos y la adecuada prestación del servicio por cada troncal asignada.

Dependiendo del tamaño de la ciudad y del sistema, se requieren uno, dos o más operadores, para que presten el servicio de manera eficiente.



Bogotá cuenta con once operadores del sistema, mientras que Cali cuenta con cuatro operadores, Medellín solo tiene uno que corresponde al Metro de Medellín.

#### 4.1.8 PRINCIPALES PROYECTOS QUE ADELANTAN LOS SITP, A NIVEL NACIONAL

Cada Sistema de Transporte Masivo, busca dentro de su objeto principal, lograr la integración en su totalidad, con el único fin de lograr que todas las rutas de la ciudad estén unificadas en un gran porcentaje al sistema, a través de diferentes modos de transporte. A continuación se muestran los principales proyectos que tienen varias ciudades para lograr la integración pertinente.

Tabla de Proyectos por ciudad.

CIUDAD	BOGOTA	CALI	MEDELLÍN	BUCARAMANGA	BARRAN/LLA	CARTAGENA	PEREIRA
P R O Y E C T O S	Fase II y III soacha	Troncal Via Ferrea	Metroplus	Cable Morroico	Tranvía - Transmetro II	Ruta Acuatica por el Mar	Cable - Parque I
	El Metro Bogota	Troncal Calle 70	Metrocable	Cable Aeropuerto			Cable - Poblado
		Cable	Tranvía	Cable Embalse			Cable - Villa Stna
			Metro				Integración - UTP
							Integración - Virginia

Bogotá, adicional a un gran número de proyectos pequeños, el que más resalta corresponde al Metro, por su alto nivel de inversión, la ciudad de Cali trabaja adelantando un sistema que aún existe en la zona y corresponde al sistema férreo, como parte integrante del sistema de transporte masivo, por otro lado Medellín una de las ciudades con más modos de transporte afianza sus proyectos de ampliaciones y mejoramiento de los actuales que se encuentran ya en funcionamiento.

Cartagena, destaca su integración de transporte con una ruta vía acuática por el mar, integrando las pequeñas poblaciones que requieren de la movilización entre sus sitios de origen y la ciudad.

Pereira, a su vez trabaja en la viabilidad del sistema de cable, a través de la firma Transconsult, encargada de realizar los estudios necesarios para su implementación e integración al SITP. De otro lado Pereira, adelanta la integración de nuevas rutas municipales e intermunicipales, que le darán la garantía de sostenibilidad y crecimiento del sistema y que en la actualidad ya han puesto en funcionamiento la vía UTP, la vinculación de la ruta la Virginia y se concreta la consolidación nuevamente de la cuenca de cuba.

#### **4.1.9 ESTADO SITUACIONAL DE LOS SITM**

Como parámetro importante de la plataforma estratégica, es importante mencionar los contextos externos que atañen los Sistemas de Transporte Masivo en el ámbito que nos rodea, para formar una idea de la problemática global del servicio.

Los Sistemas Integrados de Transporte Público, se han venido estructurando y formando experiencia a través de los años, sumando experiencias vividas en cada uno de los sistemas instalados en cada una de las ciudades de Colombia, para ello se han realizado cuantiosas inversiones y procedimientos que han permitido de alguna manera mejorar la movilidad en las ciudades, con eficiencias en traslados de pasajeros y tiempo de recorrido que han superado las expectativas, más aún cuando un articulado puede llegar mucho más rápido a un destino, que un automóvil o un taxi, por la garantía de exclusividad de la vía.



Los sistemas han operado e igualmente en sus procesos de concesión han tenido múltiples dificultades que se han presentado por muchas causas, que van desde la insolvencia financiera hasta la quiebra de operadores al no prever las diferentes circunstancias y riesgos externos a los que se ven enfrentados en un negocio, cuyo esquema es novedoso en su forma de remuneración.

Ahora bien en relación con el diagnóstico de las fortalezas y debilidades del esquema regulatorio e institucional del Sistema de Transporte Masivo de Pasajeros y su armonización con el transporte público convencional, podemos mencionar algunos aspectos que en materia de fortalezas y debilidades se ha diagnosticado en el sector por parte del - CAF, Corporación Andina de Fomento.

#### **4.1.10 FORTALEZAS Y DEBILIDADES NORMATIVAS DEL SITM.**

Fortalezas:

En tema normativo, cabe afirmar que existe una verdadera armonización entre los preceptos constitucionales que regulan la distribución de competencias materiales entre los diversos niveles de gobierno y el desarrollo que de los mismos efectúan las principales leyes y reglamentos vigentes. De tal manera, las pautas que rigen la planeación del desarrollo y los rangos de competencia de las autoridades territoriales concernidas en materia de transporte, no dejan dudas acerca de la coherencia de consagrar la supremacía del Estado Nacional, en armonía con la autonomía acotada que disfrutaban las entidades locales, con base en los principios de concurrencia y subsidiariedad, acordes a la naturaleza unitaria del Estado Colombiano.

De otro lado, los planes de ordenamiento territorial, se hallan en consonancia con el esquema de distribución de potestades consignado por los ordenamientos de superior jerarquía jurídica. En el terreno institucional, se ha detectado una importante capacidad de gestión por parte de los Municipios involucrados en el proceso de implementación de los Sistemas Integrados de Transporte Masivo, particularmente en cuanto al ejercicio de las acciones de planificación y ejecución de las obras de infraestructura de los sistemas. Se destaca además, la predisposición permanente de dichas entidades territoriales a armonizar sus comportamientos con los lineamientos que establece la política nacional en la materia, en la búsqueda de allanar las dificultades que presenta un proceso de por sí extremadamente complejo.

De igual forma, se observa una clara percepción por parte de las autoridades en su conjunto, acerca de la necesidad de fortalecer el proceso de transformación y modernización del transporte convencional y su empresariado, mediante concretas acciones a poner en práctica en la medida en que se implementan paulatinamente los proyectos en análisis. Como ejemplo de ello, puede citarse la existencia de dispositivos regulatorios que se instrumentarán en el corto plazo y los estudios y análisis del CONPES, que permiten tener un lineamiento en la forma de actuar y procedimental al momento de estructurar los sistemas de transporte.

Debilidades:

En relación con las debilidades del sistema en materia regulatoria, se destaca la existencia de armonización normativa en el tratamiento de la

distribución de competencias y del fenómeno del transporte masivo, es válido señalar que la experiencia recogida en el último tiempo, especialmente por parte de la actividad desempeñada en el terreno del transporte integrado indica un déficit regulatorio, especialmente en materia de precisión y deslinde de las atribuciones que deben ejercer las Autoridades Únicas de Transporte en los distintos ámbitos territoriales y los Entes Gestores titulares de los sistemas implantados y a implantarse. Se destaca que dicho eventual déficit es viable de ser superado mediante una adecuada modificación de los ordenamientos vigentes.

En materia de relaciones interinstitucionales, es importante indicar la conveniencia de reforzar la actividad consensual entre las Autoridades de Transporte y los entes gestores de los sistemas integrados, con el objeto de compatibilizar y concertar el ejercicio de sus funciones, especialmente de planeación, establecimiento de las características de los procesos de licitación de rutas del transporte masivo y criterios y fases de implementación para alcanzar la reestructuración de las rutas y oferta del sistema colectivo en las ciudades.

#### **4.1.11 Fortalezas y Debilidades de los SITP, en general.**

Debilidades:

- Inseguridad en las estaciones de espera.
- Inseguridad en los buses articulados por el cosquilleo (robo).
- Inseguridad por el abuso de personas con problemas psíquicos.
- Poca Frecuencia de paso de los buses.

- Muy congestionado y estrecho en horas pico.
- Los buses se encuentran en mal estado.
- Los buses no esperan que las personas suban con calma.
- Los buses se encuentran sucios.
- Los articulados se varan frecuentemente.
- Los conductores manejan muy brusco.
- Hay demasiado calor en las cabinas.
- Hay demasiado calor en el articulado.
- Se presentan peleas en los articulados y cabinas.
- Se presentan vendedores ambulantes.
- Se presentan cantantes y limosneros.
- Las Vías son defectuosas y con huecos.
- No hay suficientes rutas que garanticen todos los destinos.
- Problemas operativos por el incumplimiento de algunas condiciones contractuales por parte de los operadores.
- No existe un sistema de mantenimiento preventivo ni correctivo de las estaciones, intercambiadores y de vías troncales.
- Falta de implementación de Manuales de procesos.
- Deficiente servicio de alimentación por incumplimiento en frecuencias.
- Bajo enfoque comercial y de mercadeo.

- Infraestructura vial y de intercambiadores incompleta.
- Inadecuada estructura organizacional.
- Falta de un sistema integrado de información.
- Falta de indicadores para la medición rigurosa de la gestión y el de desempeño.
- Situación de déficit coyuntural y estructural.

#### Fortalezas

- El servicio es rápido.
- Ante cambios de clima, las estaciones protegen de la lluvia y el sol.
- Estaciones cuentan con seguridad y presencia de la policía.
- Se puede recorrer toda la ciudad con un solo pasaje.
- Algunas estaciones cuentan con wifi.
- No hay trancones que demoren la salida o llegada del articulado.
- Existe capacidad de reacción ante el aumento puntual y gradual de la demanda.
- Estructuración estratégica del negocio.
- Alta contribución al mejoramiento del medio ambiente.
- El sistema incluyó facilidades para las personas discapacitadas.
- Sistema de gestión de pavimentos.
- Exclusividad del sistema por tratarse de una política de estado.

- Poderosa plataforma tecnológica.
- Especialización y conocimiento del sistema adquirido por el personal de la entidad.
- Calidad, confiabilidad, seguridad, agilidad, continuidad y economía del sistema.

## **4.2 CONTEXTO INTERNO**

El marco general de desempeño de MEGABÚS S.A., está constituido en su base para prestar un servicio, cuya constitución fue otorgada en la Notaría Sexta del Círculo de Pereira, mediante Escritura Pública N° 1994 del 19 de Agosto de 2003 a fin de cumplir ejercer la titularidad sobre el sistema integrado de transporte masivo de pasajeros, MEGABÚS S.A., inicio operaciones el 21 de agosto de 2006 y se identifica como el Sistema Integrado de Transporte Masivo del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) y comunica a las ciudades de Pereira, Dosquebradas y La Virginia, en su etapa inicial, y espera vincular diferentes modos de transporte a fin de integrar el sistema a una sola tarifa para toda la comunidad y el área de influencia.






- **RÉGIMEN:** Es una sociedad por acciones constituida entre entidades públicas, de la especie de las anónimas, creada mediante acuerdo metropolitano No. 02 febrero 25 de 2003 y regida en lo pertinente por las disposiciones legales aplicables a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, y en lo particular a lo previsto en el artículo 85 y siguientes de la Ley 489 de 1998 y sus decretos reglamentarios. (Art.1. Reforma de Estatutos. Escritura 3575 de Sep. 25. 2013. Notaría 3ª).
- **DURACIÓN:** La duración de la sociedad será de noventa y nueve (99) años, contados a partir de la fecha de la presente escritura..." (Art. 3. Estatutos).

#### 4.2.1 OBJETO SOCIAL.

La empresa se creó con el fin de ejercer la titularidad sobre el sistema de transporte público masivo de pasajeros en Área Metropolitana Centro Occidente, que sirve a los municipios de Pereira, la Virginia y Dosquebradas y sus respectivas áreas de influencia, igualmente, realiza la ejecución de todas las actividades previas, concomitantes y posteriores para construir, operar y mantener el sistema masivo de transporte público. Para atender el proceso de consolidación administrativa y operacional.

El presente análisis tiene como finalidad el desarrollo del estudio de Direccionamiento Estratégico, el cual le permitirá redefinir o consolidar su misión, establecer la visión y generar un Plan Estratégico con cuatro (4) objetivos para cumplir en el mediano plazo (2017 - 2020), a través de los proyectos en él establecidos y los planes de acción anual que desarrollan las dependencias.

#### 4.2.2 COMPOSICIÓN ACCIONARIA

	Municipio de Pereira:	54.998
	Municipio de Dosquebradas:	40.000
	Municipio de La Virginia:	5.000
	Aeropuerto Matecaña:	1
	Instituto Municipal de Tránsito de Pereira:	1
		100.000

#### 4.2.3 COBERTURA DEL SERVICIO

El servicio tiene una cobertura que abarca el Área Metropolitana Centro Occidente – AMCO incluyendo los municipios de Pereira, Dosquebradas,



La Virginia, Puerto Caldas a la entrada del Municipio de Cartago, y unas nuevas rutas de servicio que corresponden a la Universidad Tecnológica de Pereira y sector de Salamanca, Aeropuerto y próximamente otros sectores que se incluirán una vez se configure el esquema de prestación de servicios en cada zona.

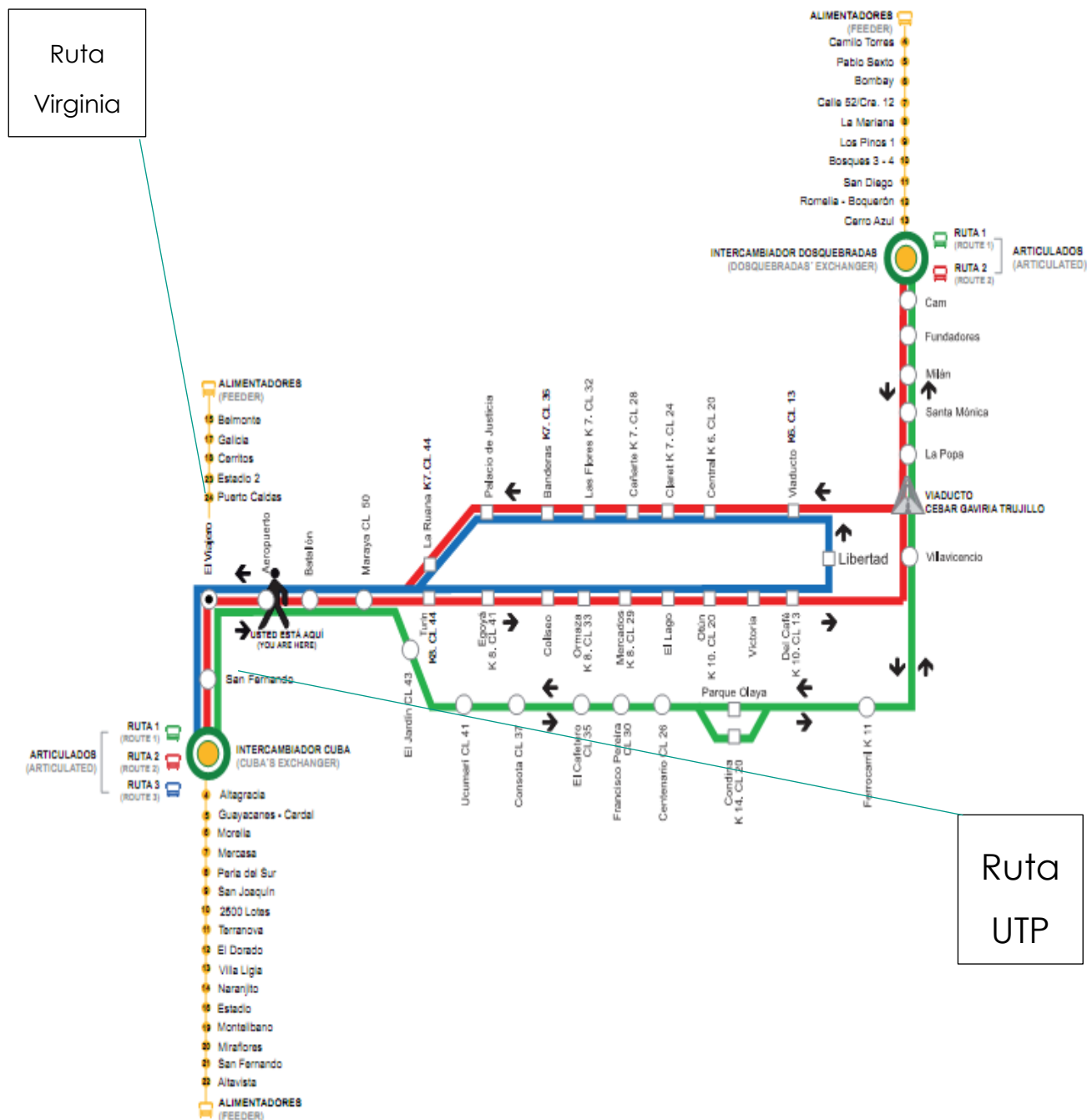
#### 4.2.4 CIFRAS

MEGABÚS S.A., posee la siguiente estructura de operación:



## 4.2.5 ESTACIONES Y RUTAS DE MEGABÚS

Fiaura 6 Estaciones v Rutas del Sistema



### **Inversiones:**

Con una inversión pública de más de \$20.000 millones, en donde los recursos provinieron de la Alcaldía de Dosquebradas y el Gobierno Nacional. La inversión privada estuvo representada en la donación del lote. Hoy es una muestra del paso firme para la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público. Los más de 15.000 usuarios que se movilizan en sus plataformas diariamente y aproximadamente 3.000 que entran por el centro comercial el Progreso hacia las taquillas del Intercambiador; tienen una visión diferente a la antigua estructura que se encuentra en el CAM.

#### **4.2.6 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

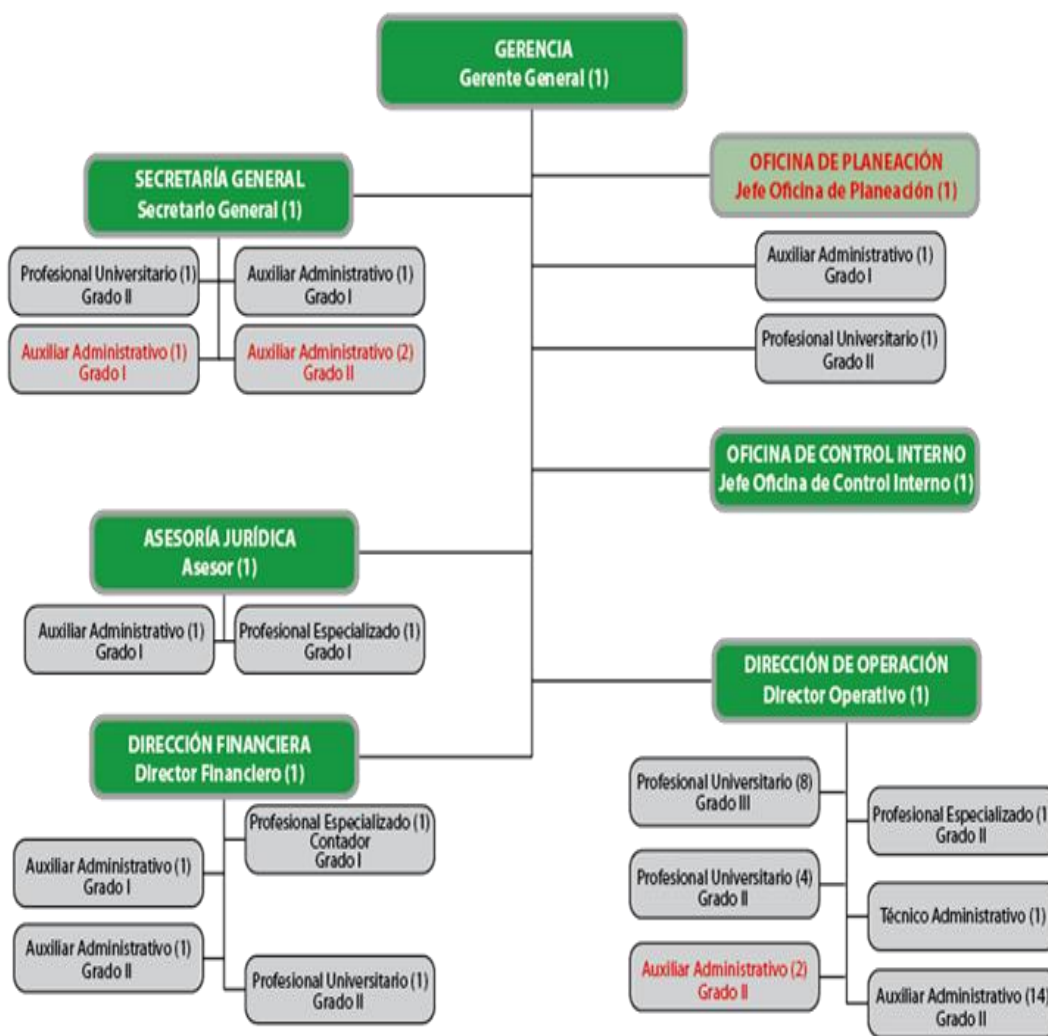
La estructura organizacional, ha sido modificada en algunas ocasiones, para ajustarse a las condiciones de eficiencia y funcionalidad.

La estructura es vertical, compuesta por gerencia, direcciones y jefaturas, con sus respectivos profesionales y auxiliares que dan apoyo a la gestión de la organización. La estructura contempla un centro de control que se encuentra a cargo de la Dirección de Operaciones, de donde se visualiza y se lleva una verificación detallada del movimiento y maniobras de los articulados y sus respectivas estaciones, en todo el trayecto de la troncal.

Los 47 cargos están distribuidos de acuerdo a su perfil y poseen diferentes niveles de jerárquicos con remuneraciones de acuerdo a la responsabilidad. Existen cargos que deben ser ajustados de acuerdo a las funciones, para lo cual requeriría un estudio de cargas laborales, que

permita determinar la importancia y relevancia de sus funciones asignadas.

### Estructura Organizacional



Personal de planta Megabús S.A.: **50 funcionarios**

De acuerdo con al distribución organizacional, Megabús S.A. cuenta con 47 cargos distribuidos de la siguiente manera.

NUMERO DE CARGOS	CARGO
<b>3</b>	<b>GERENCIA</b>
1	Gerente
1	Profesional Universitario(Vinculada)
1	Auxiliar Administrativa I (Vinculada)
<b>3</b>	<b>OFICINA JURIDICA</b>
1	Asesara Jurídica (Vinculada)
1	Profesional Especializado II
1	Auxiliar Administrativa I
<b>1</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>
1	Jefe Oficina Control Interno
<b>5</b>	<b>AREA FINANCIERA</b>
1	Directora Financiera (Vinculada)
1	Profesional Universitario
1	Profesional Especializado II
1	Auxiliar Administrativa I
1	Auxiliar Administrativa II (Vinculada)
<b>6</b>	<b>SECRETARIA GENERAL</b>
1	Secretario General (Vinculado)
1	Profesional Universitario
2	Auxiliar Administrativa I
2	Auxiliar Administrativa II (Vinculado)
<b>29</b>	<b>OPERACIONES</b>
1	Director de Operaciones
1	Profesional Especializado II
2	Profesional Universitario III (Vinculado)
8	Profesional Universitario IV
1	Técnico Administrativo
1	Auxiliar Administrativo
15	Auxiliar Administrativo II
<b>47</b>	<b>TOTAL</b>

### **Vinculación Laboral:**

El régimen laboral que opera en MEGABÚS S.A., rige de acuerdo a su naturaleza jurídica, sujeto a lo dispuesto en el Decreto Ley 3135 de 1968, artículo cinco (5) que establece, todas las personas vinculadas se entenderán como trabajadores oficiales las cuales regulará su vinculación en los términos de la Ley Laboral Colombiana, pero permitiendo reconocer la calidad de empleados públicos a los cargos por disposición del Estatuto se comprometan en materia de dirección, confianza y manejo se regularán en los términos de las leyes que reglamenta la función pública, en especial por lo dispuesto en la Ley 909 de 2004 y sus Decretos Reglamentarios, conforme en su momento se expresó en la sentencia C-484 de 1995.

CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES. Para todos los efectos legales las personas que presten sus servicios a MEGABÚS S.A., tendrán el carácter de trabajadores oficiales vinculados mediante contrato de trabajo, a excepción de los cargos de las siguientes actividades de confianza y manejo: Gerente General y Secretario General las cuales deberán ser desempeñadas por personas con calidad de empleados públicos.

La vinculación se realiza mediante contratos a término indefinido, de conformidad con lo establecido en los artículos 40 y 43 del decreto 2127 de 1945, con un periodo de prueba que se estipula en dos (2) meses. Los contratos contemplan la cláusula presuntiva, en el sentido que el contrato de trabajo por tiempo indefinido o sin fijación de término alguno, se entenderá pactado por seis meses, a menos que se trate de

contrato de aprendizaje o a prueba, cuya duración se regirá por normas especiales (artículo 40, decreto 2127 de 1945), es decir, que los contratos pueden terminarse por mutuo consentimiento, o de manera unilateral en el evento que se presenten las causales que se preven en los artículos 47, 48, 49 y 50 del decreto reglamentario 2127 de 1945, el artículo 11 de la ley 6° de 1945 y el artículo ocho (8) de la ley 311 de 1996 y en el reglamento interno de trabajo que la entidad posea o adopte con posterioridad.

## Contratación

CONTRATOS 2016 POR ÁREAS	MODALIDAD						TOTAL
	CD	LP	SA	CM	MC	CONV	
DIRECCIÓN FINANCIERA	5	0	0	0	0	0	5
ASESORÍA JURÍDICA	9	0	0	0	0	0	9
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	5	2	0	0	0	1	8
UNIDAD GESTIÓN DE PROYECTOS	2	0	0	0	0	0	2
SECRETARIA GENERAL	9	0	0	0	10	0	19
GERENCIA	1	0	0	0	0	0	1
ESTRUCTURACIÓN TFL (Transconsult)	0	0	0	1	0	0	1
JEFE DE PLANEACION	2	0	0	0	0	0	2
COMUNICACIONES	4	0	0	0	0	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>51</b>
<b>NOTA:</b> MC 03 declarada desierta y un contrato de arrendamiento año 2016 No incluido Concurso de Méritos 02 de 2016 Intermediarios de seguros declarada desierta Resolución N°086 de 2016 Contrato 49 es anulado							

Fuente: Oficina Jurídica

CD – Contratación directa  
 LP – licitación Pública  
 SA – Selección abreviada

CM – Concurso de Méritos  
 MC – Mínima cuantía  
 CV - Convenio

MEGABÚS S.A., cuenta con 51 contratos en diferentes modalidades de los cuales 2 corresponden a licitación Pública, 37 a contratación directa, 1 de mínima cuantía y uno por convenio, para un total de 51 contratos.

## **Demandas**

Uno de los aspectos más relevantes en cuanto a la administración, tiene que ver con las demandas que llegan a MEGABÚS S.A., para lo cual se requiere de un estamento jurídico bien conformado que permita contrarrestar los efectos de estos riesgos implícitos.

### **CLASIFICACIÓN DE LAS DEMANDAS**

<b>NOMBRE</b>	<b>DESPACHO</b>	<b>NÚMERO</b>
ACCIÓN POPULAR	Juzgado Administrativo / Cuarto Civil del Circuito	4
ACCIÓN DE GRUPO	Tribunal Contencioso Administrativo	1
REPARACIÓN DIRECTA	Tribunal Contencioso Administrativo /Juzgados Administrativos	15
CONTRACTUALES	Tribunal Contencioso Administrativo	3
LABORALES	Juzgados Laborales de Pereira	136
ADMINISTRATIVA	Tribunal Contencioso Administrativo	1
EJECUTIVA DE MAYOR CUANTÍA	Juzgado Cuarto Civil del Circuito de Pereira	1
<b>PROCESOS ACTIVOS</b>		<b>161</b>

Fuente: Área Jurídica Megabús S.A.

Se destaca una demanda que está en proceso, que corresponde al proponente IT RECAUDOS, quien demando la adjudicación del contrato de Recisa se encuentra en «demandas contractuales» y está por un valor de \$54.152.593.768

Respecto a procesos en tribunal de arbitramento se tiene dos empresas por parte de los operadores, los cuales en ambos casos, se obtuvo fallo a favor de MEGABÚS S.A.



AÑO	LAUDO	NOMBRE	VALOR / Mill
2010	A favor de Megabus denegando pretensiones de Integra S.A. (Fallado)	INTEGRA S.A.	0
<b>2015</b>	<b>Demanda de arbitramento (Cámara de Comercio de Bogotá) en ejecución</b>	<b>PROMASIVO S.A</b>	<b>\$144.000</b>

Fuente: Área Financiera Sep. 30 de 2016

### Consolidado de demandas

DEMANDAS	No. DEMANDAS	VALOR / Miles
GANADAS	65	<b>8.359.334</b>
GANADA EN PRIMERA INSTANCIA	1	<b>30.000</b>
PERDIDAS	51	<b>1.399.101</b>

Fuente: Área Financiera Sep. 30 de 2016

De lo anterior se debe destacar la importancia de tener un equipo jurídico de gran conocimiento y una asesoría y respaldo que permita que las demandas no prosperen. Ésta situación conlleva a implementar planes de mejoramiento que lleven no solo los artífices de una buena defensa sino preparar la entidad ante contingencias, mediante un estudio de pasivos contingentes que conlleve el panorama de riesgos implícitos en todos sus procesos.

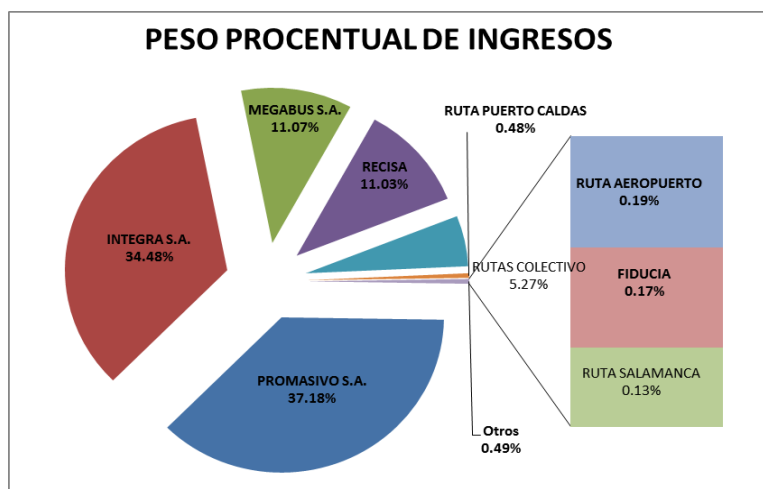
#### 4.2.7 CONTEXTO FINANCIERO DE MEGABÚS S.A.

MEGABÚS S.A. es el ente gestor de la operación del Sistema Integrado de Transporte Masivo y actúa como parte de una bolsa de ingresos que está constituida por varias empresas inherentes al servicio.

Los ingresos de MEGABÚS S.A., provienen de una bolsa de ingresos y corresponde a una cuota específica que se actualiza por inflación y posteriormente se le asigna en escala a otros actores del sistema.

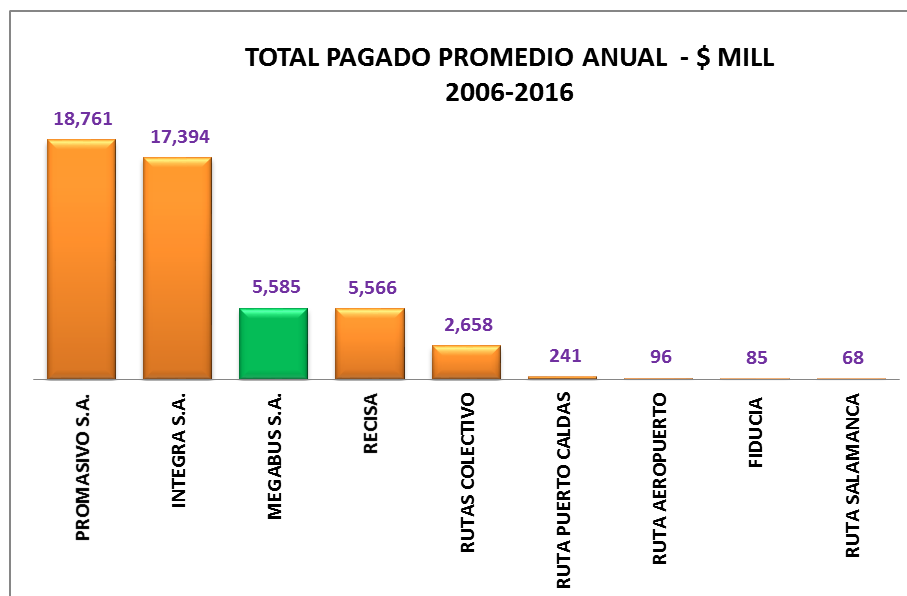
Los ingresos que llegan al sistema provienen de la tarifa a los usuarios y son manejados a través de una fiducia que cobra el 0.1688% de los ingresos por administración, igualmente MEGABÚS S.A., recibe trescientos veinticinco millones (325 Mill), en pesos de junio de 2004 y son actualizados como se menciono anteriormente. Una vez es remunerado MEGABÚS S.A. y la Fiducia, se procede a liquidar en el mismo orden a la empresa recaudadora Recisa (115 por viaje vendido) y finalmente los operadores y el transporte colectivo.

El esquema de participación de los ingresos, según el comportamiento histórico es:



Fuente: Operaciones MEGABÚS S.A.

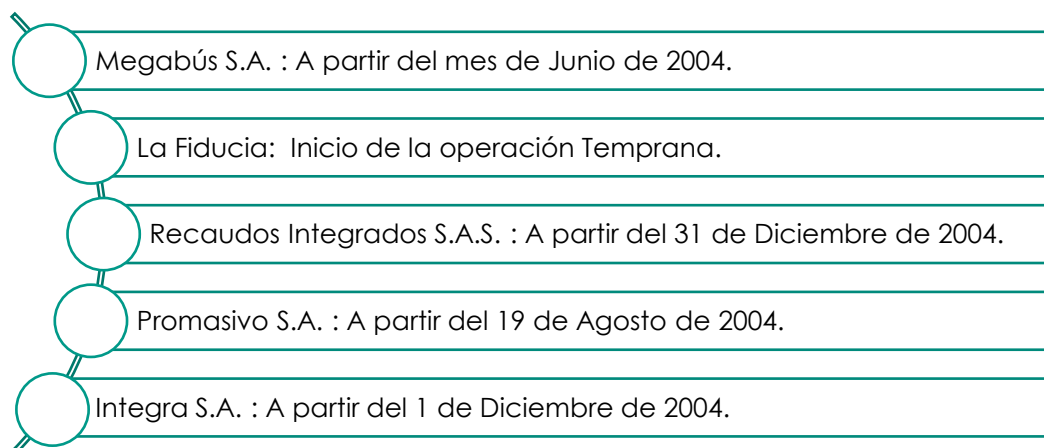
El total pagado durante los últimos años muestra un promedio del comportamiento de los ingresos pagados a cada uno de los actores del sistema, arrojando el siguiente resultado que ilustra en la siguiente gráfica:



Fuente: Operaciones Megabús

Es importante resaltar que los buses articulados se liquidan por kilómetro recorrido y los alimentadores por una tarifa por usuario.

Las fechas de operación del sistema, iniciaron de la siguiente manera:



MEGABÚS S.A., desde que inició la operación ha recibido ingresos hasta junio del año 2016, por un monto de \$52.871 millones que han sido invertidos en la gestión administrativa.

### Resumen de pago por año a MEGABÚS S.A.

AÑO	MEGABÚS S.A.
2006	1.581.367.083,75
2007	4.510.832.311,43
2008	4.781.527.819,15
2009	5.086.618.144,49
2010	5.227.720.188,46
2011	5.373.977.898,76
2012	5.560.115.193,34
2013	5.702.017.937,78
2014	5.833.116.137,76
2015	6.052.057.125,79
2016	3.161.857.952,34
<b>Total general</b>	<b>52.871.207.793,06</b>

Fuente: Liquidación - Operaciones

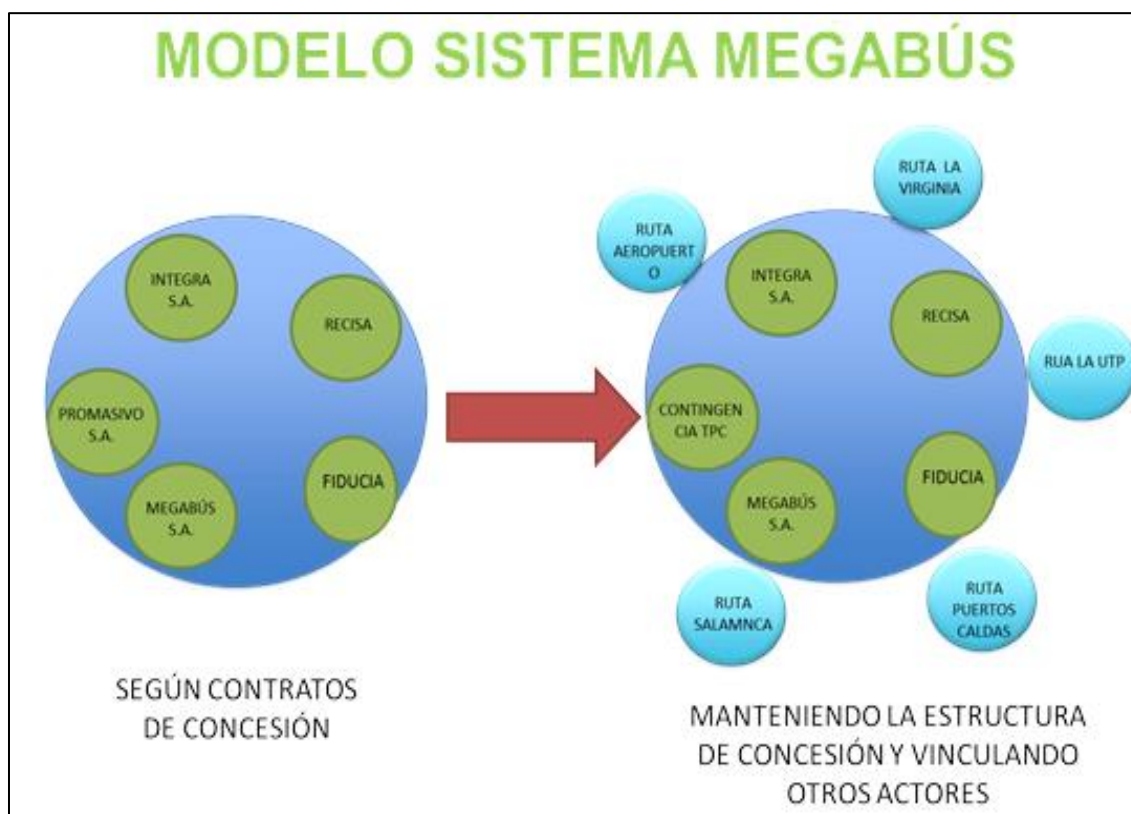
Uno de los factores que se utilizan para liquidar los ingresos de MEGABÚS S.A., corresponden a la aplicación de la fórmula establecida para tal fin, que expresa:

$$PartMB_i = PartMB_{i-1} \times \left( \frac{IPC_i}{IPC_{i-12}} \right)^{1/12}$$

Se destaca el indicador utilizado para la actualización que corresponde a la relación del IPC o índice de precios al consumidor de los últimos 12 meses.

Un aspecto fundamental en la estructura de ingresos de MEGABÚS S.A., tiene que ver con la ampliación que ha venido dando a la estructura de ingresos, sin afectar los vínculos de la concesión y permitiendo crecer de manera paralela, para prestar un servicio más amplio, como se muestra en la siguiente gráfica, donde rutas alternas de transporte colectivos, se han vinculado al sistema, mejorando la demanda del servicio, posicionando la imagen y prestando un servicio social más amplio a la comunidad.

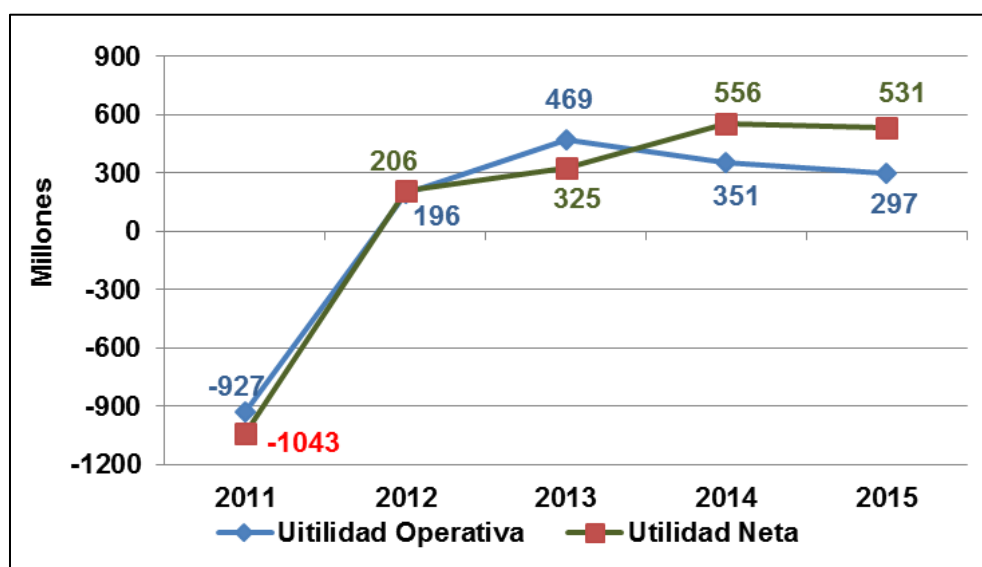
**Figura 7. Modelo Operación Megabús S.A.**



Fuente: Área de Operaciones

#### 4.2.7.1 EVOLUCIÓN FINANCIERA DE MEGABÚS S.A.

De acuerdo al comportamiento de los últimos años, se observa que MEGABÚS S.A., ha pasado por ciertas crisis y ha evolucionado en la medida que se consolida financieramente y se cubren las deudas que venían apretando el esquema financiero.



Fuente: Área Financiera, Julio de 2016

Durante el año 2011 se presentaron pérdidas por -1043 millones y solo se logra el punto de equilibrio en el año 2012, manteniendo en adelante una utilidad pequeña pero positiva, lo que permite la autosostenibilidad de MEGABÚS, hasta el año 2015. Los principales aspectos que marcaron este hito financiero, corresponden a:

- Disminución del costo financiero del servicio de la deuda tanto del Proyecto como del Ente Gestor (DTF+2,7 a DTF+1.97), y del Leasing

Financiero en el 1% (DTF+5,5% a DTF+4,5%), lo que liberó recursos para inversión en la infraestructura del Sistema.

- 100% de cumplimiento en Plan de Mejoramiento de la Contraloría Municipal de Pereira.
- Apoyo en la adquisición del Software Financiero Integrado (SIF): Recursos humanos, activos fijos, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.
- Estructuración de los Estados Financieros de Apertura (ESFA) e implementación de las políticas y procedimientos bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en cumplimiento de la Resolución No. 414 de 2014 de la Contaduría General de la Nación (CGN).

A continuación se analiza la situación financiera pormenorizada de MEGABÚS S.A., para los años 2014 y 2015:

### BALANCE GENERAL 2014 - 2015

ACTIVO	dic-14	dic-15	VAR	PASIVO	dic-14	dic-15	VAR
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.028,60</b>	<b>1.580,00</b>	<b>53,60%</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.769,20</b>	<b>1.702,30</b>	<b>-3,90%</b>
Efectivo	33	54,7	65,90%	Operaciones crédito público	400	400	0,00%
Bancos y corporaciones	33	54,7	65,90%	Obligaciones financieras	188,9	207,8	10,00%
Deudores	995,6	1.525,30	53,20%	Cuentas por pagar	212,4	872,7	310,80%
Prestación de servicios	253,4	76,3	-69,90%	Intereses por Pagar	0,2	0	-100,00%
Anticipos impuestos	235	272,3	15,90%	Acreedores	0	6,7	0,00%
Recursos en Adm (Fiducia)	265,1	803,4	203,00%	Impuesto, Contrib y tasas	23,1	679,1	2575,60%
Otros deudores	242,1	373,3	54,20%	Anticipos y Avances	0,1	0,2	111,00%
				Otras cuentas por pagar	186,7	186,6	-0,10%
				Obligaciones laborales	222,5	221,1	-0,60%
				Provisión impuesto de renta	746,8	0	-100,00%
				Otros Pasivos	0,8	0,7	-9,60%
				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.975,40</b>	<b>1.175,90</b>	<b>-40,50%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7.239,30</b>	<b>8.325,30</b>	<b>15,00%</b>	Operaciones crédito público	800	397,8	-50,30%
Propiedades, planta y equipo	1.844,90	1.837,80	-0,40%	Obligaciones financieras LP	988,8	778,1	-21,30%
Terrenos	1.803,70	1.803,70	0,00%	Cuentas por pagar	186,6	0	-100,00%
Equipos oficina y comunic	91,7	110,9	21,00%	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.744,60</b>	<b>2.878,30</b>	<b>-23,20%</b>
Depreciación acumulada	-50,5	-76,8	52,30%				
Otros activos	5.394,40	6.487,50	20,30%	<b>PATRIMONIO</b>	<b>4.523,30</b>	<b>7.027,00</b>	<b>55,40%</b>
Cargos Diferidos	736,8	0	-100,00%	Capital Autorizado	1.800,00	1.800,00	0,00%
Bienes Adquiridos Leasing	2.152,30	2.152,30	0,00%	Capital Suscrito por Cobrar	-15,1	0	-100,00%
Intangibles	101,8	93	-8,60%	Reservas	30,1	89	196,20%
Depreciación y Amort Acum	-319,5	-379,5	18,80%	Resultados ejercicios anteriores	-570,7	-14,6	-97,40%
Valorizaciones	2.722,90	4.621,80	69,70%	<b>Resultados del ejercicio</b>	<b>556,1</b>	<b>530,9</b>	<b>-4,50%</b>
				Superávit por valorización	2.722,90	4.621,80	69,70%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.267,80</b>	<b>9.905,30</b>	<b>19,80%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>8.267,80</b>	<b>9.905,30</b>	<b>19,80%</b>

Cifras en millones de pesos

#### 4.2.7.1.1 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS - BALANCE GENERAL

##### ACTIVO

*Cifras en miles de pesos*

NOMBRE DE LA CUENTA	2014	2015	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo	32.983	54.719	21.736	65,9%
Deudores	995.581	1.525.307	529.726	53,2%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.028.564</b>	<b>1.580.026</b>	<b>551.462</b>	<b>53,6%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Activos fijos	1.844.909	1.837.760	(7.149)	(0,4%)
Otros activos	5.394.350	6.487.544	1.093.194	20,3%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7.239.259</b>	<b>8.325.304</b>	<b>1.086.045</b>	<b>15,0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.267.823</b>	<b>9.905.330</b>	<b>1.637.507</b>	<b>19,8%</b>

Fuente: Area Financiera - Agosto 2016

##### CORRIENTE

El comportamiento de los activos presenta un disponible o efectivo que aumentó en 65,9%, representados en \$21,7 millones; los deudores en el 53,2% que equivalen a \$529,7 millones, con respecto al 2014, principalmente por los incrementos en los saldos de las cuentas: recursos entregados en administración (Fiduciaria de Bogotá) correspondiente a los recursos de la participación en los ingresos del Sistema de la última semana de Diciembre de 2015, anticipos en impuestos y contribuciones y otros deudores, por el saldo a favor en el juzgado como resultado del levantamiento del embargo preventivo de las cuentas de la Entidad, como consecuencia de las demandas laborales en contra de las obras del Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM), las cuales fueron



canceladas por el Municipio de Pereira. El Activo Corriente para el año 2015 representa el 16,0% del Activo Total.

## NO CORRIENTE

Los activos fijos, disminuyen en el 0,4% por efectos de la depreciación. Representan el 18,6% con respecto al Activo Total.

Los otros activos presentan un aumento del 20,3%, principalmente por efecto de la valorización de los terrenos de propiedad de MEGABÚS S.A., y entregados en usufructo a los operadores para patios y talleres, según avalúo realizado por la Lonja de Propiedad Raíz de Risaralda. Representan para el año 2015 el 84,0% del Activo Total.

Las anteriores variaciones generan un aumento en los Activos Totales del 19,8%, equivalente a \$1.637,5 millones, con respecto al 2014

NOMBRE DE LA CUENTA	2014	2015	Cifras en miles de pesos	
			VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Operaciones de crédito público	400.000	400.000	0	0,0%
Obligaciones financieras	188.873	207.764	18.891	10,0%
Cuentas por pagar	210.046	872.683	662.637	315,5%
Obligaciones laborales	222.502	221.149	(1.353)	(0,6%)
Pasivos estimados	746.848	0	(746.848)	(100,0%)
Otros pasivos	816	738	(78)	(9,6%)
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.769.085</b>	<b>1.702.334</b>	<b>(66.751)</b>	<b>(3,8%)</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Operaciones de crédito público	800.017	397.819	(402.198)	(50,3%)
Obligaciones financieras	988.834	778.130	(210.704)	(21,3%)
Cuentas por pagar	186.595	0	(186.595)	(100,0%)
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.975.446</b>	<b>1.175.949</b>	<b>(799.497)</b>	<b>(40,5%)</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.744.531</b>	<b>2.878.283</b>	<b>(866.248)</b>	<b>(23,1%)</b>

Fuente: Area Financiera Agosto 2016

## CORRIENTE

Presenta una disminución del 3,8%, con respecto a la vigencia 2014, principalmente por la disminución en pasivo estimado del 100,0% por concepto de obligaciones tributarias y un aumento de las cuentas por pagar del 315,5% generado principalmente por el incremento en la cuenta impuestos y contribuciones y tasas por pagar, que equivalen a \$746,8 millones y \$662,6 millones respectivamente. Representan en el año 2015 el 17,2% del Total Pasivo más Patrimonio

## NO CORRIENTE

Presenta un menor valor de \$799,5 millones, que corresponde al 40,5% con respecto al 2013, principalmente por la amortización a capital correspondiente al empréstito con el Bando Davivienda, el pago de la obligación adquirida con el Leasing de Occidente S.A., para la adquisición de la sede administrativa y operativa de la empresa que disminuyen en 50,3%, 21,3% respectivamente y las cuentas por pagar que decrecen en 100,0%. Representan en el año 2015 el 11,9% del Total Pasivo más Patrimonio

Las anteriores variaciones generan una disminución en el Pasivo Total del 23,1%, equivalente a \$866,2 millones, con respecto al 2013. Representa en el año 2015 el 29,1% del Total Pasivo más Patrimonio.

## PATRIMONIO

A Continuación, tenemos la composición del patrimonio, en comparativos de 2014 con el año 2015.

NOMBRE DE LA CUENTA	2014	2015	Cifras en miles de pesos	
			VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
Capital Autorizado	1.800.000	1.800.000	0	0,0%
Capital Suscrito por Cobrar	(15.090)	0	15.090	(100,0%)
Reservas	30.058	89.042	58.984	196,2%
Resultados de ejercicios anteriores	(570.691)	(14.608)	556.083	(97,4%)
Resultados del ejercicio	556.083	530.860	(25.223)	(4,5%)
Superávit por valorización	2.722.932	4.621.753	1.898.821	69,7%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4.523.292</b>	<b>7.027.047</b>	<b>2.503.755</b>	<b>55,4%</b>

Fuente: Area Financiera - Agosto 2016

El Patrimonio aumenta en 55,4% que equivalen a \$2.503,7 millones, principalmente por el incremento en el superávit por valorización de los patios y talleres en 69,7% y una disminución del 97,4% en el déficit de ejercicios anteriores, que representan una variación absoluta de \$1.898,8 millones y \$556,1 millones respectivamente.

La Utilidad del Ejercicio en el 2015 fue de \$530,8 millones, principalmente por la gestión realizada por la Gerencia en la consecución de nuevos recursos operacionales (publicidad) y no operacionales, lo que permitió enjugar las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores. Disminuyó en 4,5% con respecto al 2014.

La reserva legal se incrementa en 196,2% que equivale a \$58,9 millones, la cual tiene como fin proteger el capital de la sociedad ante eventuales pérdidas.

Las anteriores variaciones generan un aumento en el Patrimonio del 55,4%, equivalente a \$2.503,7 millones, con respecto al 2014. Representa en el año 2015 el 70,9% del Total Pasivo más Patrimonio.

<b>BALANCE GENERAL</b>			<i>Cifras en miles de pesos</i>	
<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>VARIACIÓN</b>	
			<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
Activo Corriente	1.028.564	1.580.026	551.462	53,6%
Activo No Corriente	7.239.259	8.325.304	1.086.045	15,0%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.267.823</b>	<b>9.905.330</b>	<b>1.637.507</b>	<b>19,8%</b>
Pasivo Corriente	1.769.085	1.702.334	(66.751)	(3,8%)
Pasivo No Corriente	1.975.446	1.175.949	(799.497)	(40,5%)
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.744.531</b>	<b>2.878.283</b>	<b>(866.248)</b>	<b>(23,1%)</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4.523.292</b>	<b>7.027.047</b>	<b>2.503.755</b>	<b>55,4%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>8.267.823</b>	<b>9.905.330</b>	<b>1.637.507</b>	<b>19,8%</b>

Fuente: Area Financiera – Agosto 2016

#### Activos Totales

Los Activos Totales presentan un aumento del 19,8% que equivalen a \$1.637,5 millones con relación al año 2014, a causa de los incrementos en los Corrientes y No Corrientes del 53,6% y 15% respectivamente.

#### Pasivos Totales

Los Pasivos Totales disminuyen en el 23,1% que equivalen a \$866,2 millones principalmente la disminución de los Corrientes y No Corrientes en el 3,8% y 40,5% respectivamente.

#### Patrimonio

El Patrimonio continua con una evolución positiva al crecer 55,4%, lo que generó una disminución del 41,8% en el apalancamiento total (Pasivo Total/Patrimonio) con respecto al 2013 y aumentó la propiedad de los

accionistas sobre los activos totales a 70,9%. La rentabilidad del patrimonio para el 2015 fue del 7,6%.

En la gráfica se observa, que el Patrimonio amplió la diferencia con respecto al Total de los Pasivos en \$4.148,7 millones que equivale al 41,9% del Total Pasivo más Patrimonio, es decir que la gestión administrativa durante estos últimos años ha generado mayor solidez empresarial.

#### 4.2.7.1.2 ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS – ESTADO DE RESULTADOS

NOMBRE DE LA CUENTA	2014	2015	Cifras en miles de pesos	
			VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>5.835.213</b>	<b>6.277.310</b>	<b>442.097</b>	<b>7,6%</b>
Servicio de transporte	5.835.213	6.052.057	216.844	3,7%
Servicio de publicidad y propaganda	0	225.253	225.253	
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1.240.063</b>	<b>1.313.577</b>	<b>73.514</b>	<b>5,9%</b>
Transferencias	1.050.000	1.106.778	56.778	5,4%
Ingresos no operacionales	190.063	206.799	16.736	8,8%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>7.075.276</b>	<b>7.590.887</b>	<b>515.611</b>	<b>7,3%</b>

Fuente: Area Financiera – Agosto 2016

#### Ingresos Operacionales

Crecen el 7,6% que equivalen a \$442,1 millones, con respecto al 2014, principalmente porque los Servicios de Transporte se incrementan en el 3,7%, generados por la participación de MEGABÚS S.A., en el Patrimonio autónomo que administra los ingresos SITM y a partir del año 2015, se registran recursos por concepto de Publicidad y Propaganda que financiarán la operación y corresponden al arrendamiento de espacios

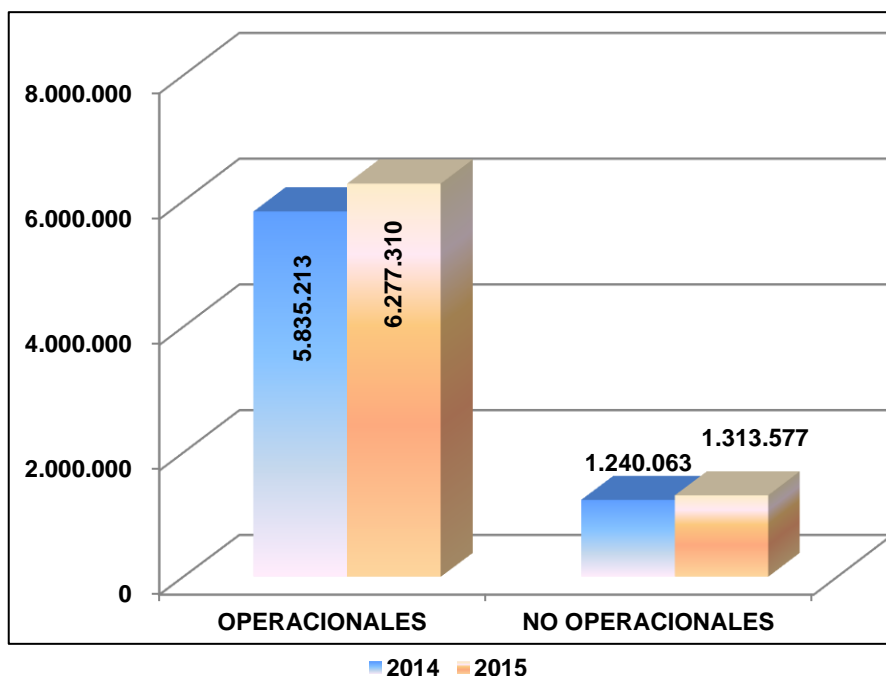
publicitarios en la infraestructura del Sistema. Los ingresos operacionales en el año 2015, representan el 82,7% del total de ingresos del Ente Gestor

### Ingresos No Operacionales

Estos ingresos crecen el 5,9% principalmente por las transferencias realizadas por el Municipio de Pereira, para financiar la operación de la Empresa por valor de \$1.106,7 millones y el aumento del 8,8% en el recaudo en los arrendamientos de los módulos y locales de los Intercambiadores de Cuba y Dosquebradas. Los ingresos no operacionales en el año 2015 representan el 17,3% del total de ingresos del Ente Gestor.

Las anteriores variaciones generan un aumento en el Total de los Ingresos del Ente Gestor del 7,3%, equivalente a \$515,6 millones, con respecto al 2014.

### Representación Gráfica de los Ingresos



## GASTOS

GASTOS		Cifras en miles de pesos		
		2014	2015	VARIACIÓN
NOMBRE DE LA CUENTA	ABSOLUTA			RELATIVA
De Administración	2.946.188	3.107.885	161.697	5,5%
Administrativos	2.032.834	2.283.004	250.170	12,3%
Puesta en marcha	837.317	736.830	(100.487)	(12,0%)
Provisiones, Agotamiento y Dep	76.037	88.051	12.014	15,8%
De Operación	2.537.643	2.872.071	334.428	13,2%
No operacionales	288.514	172.328	(116.186)	(40,3%)
Provisión impuesto de renta	746.848	848.759	101.911	13,6%
Reserva legal	0	58.984	58.984	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>6.519.193</b>	<b>7.060.027</b>	<b>540.834</b>	<b>8,3%</b>

Fuente: Area Financiera – Agosto 2016

### Gastos de Administración

Los gastos administrativos se incrementan en 12,3%, que equivalen a \$250,1 millones, generado por el crecimiento en gastos de funcionamiento por concepto de honorarios para la defensa judicial del sistema y el 15,5% en provisiones, agotamiento y depreciaciones principalmente por la provisión del impuesto de renta CREE, además del decrecimiento del 12,0% en la amortización de los gastos preoperativos o puesta en marcha.

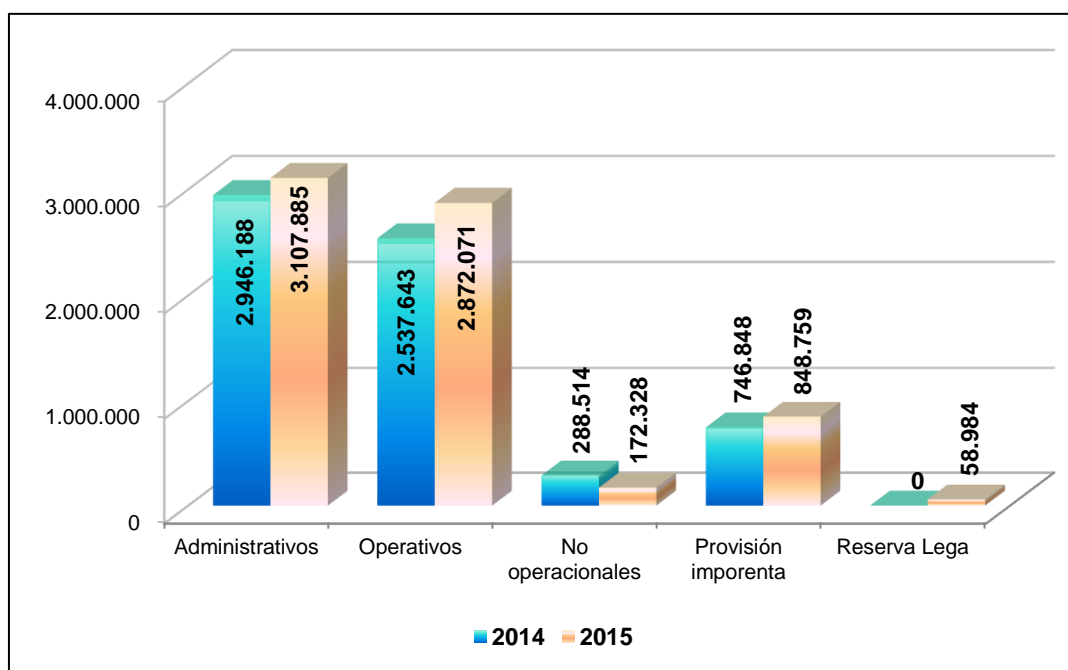
Las anteriores variaciones generan un aumento del 5,5% en los Gastos de Administración, equivalentes a \$161,7 millones, con respecto al 2014 y representan el 40,9% del total de los ingresos del Ente Gestor.

### Gastos de Operación

Los Gastos de Operación se clasifican como (sueldos, prestaciones sociales y aportes parafiscales) del personal operativo y demás gastos

relacionados con la operación del sistema. Presenta un crecimiento del 13,2%, que equivalen a \$334,4 millones, con respecto al año 2014, principalmente por el aumento en sueldos y salarios del personal operativo, porque en la vigencia 2015 se cubrieron la totalidad de la planta de personal y por el incremento en los gastos generales de operación por el servicio de aseo de estaciones e intercambiadores del sistema. Para el año 2015 equivalen al 37,8% del total de ingresos del Ente Gestor.

### Representación Gráfica de los Gastos



#### Gastos No Operacionales

Corresponde a los gastos originados por el manejo de las cuentas bancarias, ajuste de ejercicios anteriores, sentencias, intereses del servicio de la deuda del Ente Gestor. Presentan una disminución del 40,3%, que equivalen a \$116,2 millones principalmente por la gestión



realizada por la Dirección financiera en la disminución de la tasa de interés del Crédito con el Banco Davivienda que pasó del DTF +3,0 Inicial al DTF+1,97, además los gastos de vigencias anteriores disminuyeron en el 96,8%. Representan el 2,3% del total de ingresos del Ente Gestor.

#### Provisión de Impuesto de Renta

Presenta un incremento del 13,6%, que equivale a \$101,9 millones, principalmente porque la Utilidad antes de impuestos para la vigencia 2015 fue del \$1.438,6 millones presentando un incremento del 10,4% con respecto al año 2014. Representa en el año 2015, el 19% del total de ingresos del Ente Gestor.

Las anteriores variaciones generan un aumento del 8,3% en el Total de los Gastos, que equivalen a \$540,8 millones, con respecto al 2014 y representan el 93,09% del total de los ingresos del Ente Gestor.

### UTILIDADES

<b>UTILIDAD</b>			<i>Cifras en miles de pesos</i>	
<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>VARIACION</b>	
			<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
Excedente Operacional	351.382	297.354	(54.028)	(15,4%)
Excedente del Ejercicio	556.083	530.860	(25.223)	(4,5%)

MEGABÚS S.A., desde la vigencia 2012 viene presentando utilidades del ejercicio que permitieron cubrir pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores por valor de \$1.102,5 millones, principalmente por la gestión realizada por la administración de la empresa en la generación de recursos operacionales (publicidad), y no operacionales: consecución de recursos ante la Alcaldía de Pereira, con la cual se firmaron

convenios por valor de \$2.896,8 millones para financiar la operación SITM, el aprovechamiento de la infraestructura del Sistema en alquiler de espacios para diferentes clases de negocios, tales como: cajeros automáticos, máquinas dispensadoras de alimentos, gestión y control de cobro a los arrendatarios de los locales comerciales de los intercambiadores y cubículos del Parque Guadalupe Zapata, entre otros y en la implementación de políticas de control de gasto y cero endeudamiento.

La utilidad Operacional disminuyó en el 15,4%, con respecto al 2014, principalmente por el incremento del 9,0% de los Gastos de Administración y operación. Lo que generó una disminución en la rentabilidad operacional del 1,3% al pasar del 6% en el 2014 al 4,4% en el 2015. Representa en la vigencia 2015 el 3,9% del total de ingresos del Ente Gestor.

La Utilidad Neta disminuye en el 4,5%, con respecto al 2014, principalmente por el incremento de la provisión de impuesto de renta del 13,6%, lo que generó una disminución del 1,0% en la rentabilidad neta al pasar del 9,5% en el 2014 al 8,5% en el 2015. Representa en el año 2015 el 7,0% del total de ingresos del Ente Gestor.

#### 4.2.8 CONTEXTO INVERSIÓN DE MEGABÚS S.A.

MEGABÚS S.A, ha recibido aportes para inversiones, provenientes de la nación y del Municipio de Pereira, con la cual ha ejecutado obras de infraestructura que le han permitido ampliar y mejorar el sistema troncal y de alimentación. Dichas inversiones se han ejecutado de la siguiente manera;

##### Participación de la Nación y los Municipios en el SITM

NACIÓN PEREIRA	SOBRETASA PEREIRA	TOTAL APORTES
84.736.632	78.775.381	163.512.014
<b>52%</b>	<b>48%</b>	<b>100%</b>

NACIÓN DOSQ.	SOBRETASA DOSQ.	TOTAL APORTES
34.168.443	16.335.476	50.503.919
<b>68%</b>	<b>32%</b>	<b>100%</b>

*Cifras en miles de pesos*

Fuente: Area Financiera y Operaciones.

##### Porcentaje de ejecución de los aportes del proyecto

FUENTES DE FINANCIACIÓN	APORTES DIC 2015	APORTES PROY 2016	% EJEC
Nación Pereira	84.736.632	84.736.632	100%
Sobretasa Pereira	90.565.440	102.038.699	89%
Nación Dosquebradas	34.168.443	34.168.443	100%
Sobretasa Dosquebradas	16.335.476	16.335.476	100%
Convenios	7.291.170	8.020.563	91%
Otros Aportes Ente Gestor	682.060	682.060	100%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>233.779.221</b>	<b>245.981.873</b>	<b>94%</b>

*Cifra en miles de pesos*

Fuente: Area Financiera y Operaciones.

DETALLE	PEREIRA		DOSQUEBRADAS		RECURSOS PROPIOS	CONVEN	OTROS ENTE GESTOR	TOTAL
	NACIÓN	SOBRETAS A	NACIÓN	SOBRETAS A				
<b>INGRESOS</b>	<b>DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS</b>							
Aportes Recibidos SITM	84.736.632	90.565.440	34.168.443	16.335.476	93.000.000	7.291.170	682.060	326.779.222
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>84.736.632</b>	<b>90.565.440</b>	<b>34.168.443</b>	<b>16.335.476</b>	<b>93.000.000</b>	<b>7.291.170</b>	<b>682.060</b>	<b>326.779.222</b>
<b>INVERSIÓN</b>	<b>DISTRIBUCIÓN POR COMPONENTES</b>							
<b>DESARROLLO SITM</b>	<b>84.736.631</b>	<b>65.002.299</b>	<b>34.168.443</b>	<b>11.251.135</b>	<b>12.347.185</b>	<b>7.246.518</b>	<b>206.771</b>	<b>214.958.983</b>
Construcción Troncales y Pre-troncales	76.923.079	43.468.906	11.733.116	1.987.409	8.461.360	7.148.015	58.133	149.780.017
Construcción e instalación de estaciones y terminales	3.752.320	395.311	21.252.841	6.324.064	85.390			31.809.926
Adquisición Predial		13.875.262		540.418	2.129.854			16.545.535
Interventoría de obra	4.013.666	4.662.891	1.182.486	1.555.631	650.693	98.503	148.638	12.312.508
Estudios de consultoría, asesoría de obra	47.566	2.599.929		843.613	1.019.889			4.510.997
<b>REASENTAMIENTO HUMANOS</b>	<b>0</b>	<b>2.496.943</b>	<b>0</b>	<b>228.415</b>	<b>617.103</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.342.460</b>
Ejecución plan de Reasentamientos	0	2.496.943		228.415	617.103			3.342.460
<b>OTROS USOS</b>	<b>1</b>	<b>13.156.369</b>	<b>0</b>	<b>4.855.783</b>	<b>6.137.562</b>	<b>119</b>	<b>1.914</b>	<b>23.957.331</b>
Gastos Financieros	1	482.544		25.902	16.461	119	1.914	526.940
Servicio de la Deuda	0	12.673.825		4.829.881	6.121.101			23.624.807
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	<b>84.736.632</b>	<b>80.655.611</b>	<b>34.168.443</b>	<b>16.335.333</b>	<b>19.101.850</b>	<b>7.246.636</b>	<b>208.685</b>	<b>242.453.190</b>
Amortización del Crédito		8.910.348			73.593.079			82.503.427
<b>TOTAL RECURSOS DISPONIBLES</b>	<b>0</b>	<b>999.481</b>	<b>0</b>	<b>143</b>	<b>305.071</b>	<b>44.534</b>	<b>473.375</b>	<b>1.822.604</b>

*Cifras en miles de pesos*

En el período 2013 - 2016, se desarrollaron las obras relacionadas en el siguiente cuadro:

DESCRIPCIÓN OBRA	TOTAL	OBSERVACIÓN
Construcción Intercambiador del Sistema Integrado de Transporte Masivo MEGABÚS en el Municipio de Dosquebradas.	20.050.478	Contrato liquidado
Obras de mejoramiento, intersección Avenida del Ferrocarril con Carrera 8a, Acceso al Viaducto César Gaviria Trujillo, Pavimentos y Obras Varias de Mantenimiento en el Corredor del Sistema De Transporte Masivo en el Municipio de Pereira.	437.654	Contrato liquidado
Adecuación y Mantenimiento en equipos de Sistema de Recaudo de la Estación Villavicencio perteneciente al SITM de pasajeros del AMCO Megabús.	62.346	Contrato liquidado
Conformación Banca Calzada Sur Av. San Mateo localizada entre la Abscisa K 0+380 y la Abscisa K 0+610, y Conexión Vial Calle 63 - en el Municipio de Pereira. 2ª Etapa de la Fase III Av. San Mateo.	5.127.866	Contrato liquidado
Construcción Retornos intersección Avenida de las Américas - Avenida San Mateo.	1.698.271	Contrato liquidado
<b>TOTAL OBRAS PERÍODO</b>	<b>27.376.615</b>	<i>Cifras en miles de pesos</i>

Inversiones menores:

Además, se realizaron las siguientes inversiones a través del Fondo de Desarrollo del Sistema, administrado por la Fiducia de Bogotá, con los recursos de multas y sanciones:

<b>NOMBRE</b>	<b>VALOR</b>
Iluminación Intercambiadores y estaciones	193.000
Mantenimiento de pavimentos y señalización	322.000
Señalización, pintura y seguridad paraderos rutas alimentadoras	140.000
Mantenimiento de estaciones e intercambiadores	465.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.120.000</b>

*Cifras en miles de pesos*

Fuente: Financiera – Operaciones agosto 2016

Con relación a la construcción de la Avenida San Mateo, es importante resaltar que se han construido a la fecha la intersección Av. San Mateo – Av. de Las Américas (FASE I), Intersección Av. San Mateo – Av. 30 de Agosto (FASE II), Construcción Puente 7 y 8, primer tramo de corredor, Estación de parada San Fernando (Etapa 1 FASE III) y la Conformación de la calzada sur y conexiones Av. San Mateo - Av. de Las Américas (Etapa 2 FASE III).

Con los recursos generados por la optimización de recursos de la sobretasa a la gasolina de Pereira y un mejoramiento del perfil de la deuda, se logró disponer de recursos por \$6.569 millones, con los cuales se la etapa 2 de la Fase III ya descrita y se construyeron para la ciudad 3 retornos en la intersección de la avenida de Las Américas que hacen parte de los diseños de la avenida San Mateo que no se pudieron ejecutar en la Fase I.

Como se puede observar en las siguientes gráficas, falta por ejecutar la mayor parte de la Fase III por un valor de \$23 mil millones, a precios del año 2013, que corresponde al corredor longitudinal de la Avenida San Mateo que constará de 2 calzadas con 3 carriles cada una, incluidos los exclusivos, que comunicarían la intersección de las Avenida de Las Américas y la Avenida 30 de Agosto.

Es importante la terminación de la Avenida San Mateo toda vez que generan beneficios para el SITM, tal y como se detallan a continuación:

- En lo económico con 2.000 millones pesos de ahorro anual, por menor recorrido en kilómetros.

En lo Social

- Reubicación de 152 familias, que viven en un nivel alto de pobreza, esto significa un aumento en la calidad de vida de 400 personas.
- Calidad de vida: 8 minutos de ahorro, para los usuarios del SITM y el transporte privado.
- Ambientales: 200 árboles nuevos y la recuperación de 2800 M2 de zona verde. Liberación de 6,67 toneladas de O<sub>2</sub> (Oxígeno) al año, por parte de los 530 árboles sembrados en todo el proyecto.

## 5. Análisis estratégico

### 5.1 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

En esta etapa se procede a establecer sus objetivos estratégicos, a partir del diagnóstico institucional, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar.

Dentro del marco general de Planeación, es necesario realizar los análisis que un grupo de personas claves conocedoras de los procesos de la entidad, realice unos talleres que permitan establecer con criterio ciertos parámetros que hacen entender y visualizar las debilidades, fortalezas limitantes y amenazas que involucran a la empresa Megabús desde el contexto interno y externo.

La metodología a utilizar y evaluación de las estrategias están enmarcadas dentro de varias metodologías, que permite a Megabús utilizar la más adecuada, a través de la evaluación de factores internos y factores externos, que nos permitirán a través de la Matriz DOFA y la Matriz MGE de la gran estrategia definir la posición competitiva de MEGABÚS S.A. en el mercado, para posteriormente identificar las perspectivas enmarcadas dentro del BSC, que permiten convertir la estrategia y los objetivos en cuatro perspectivas que son los Clientes, Financiera, Procesos y Aprendizaje.



### **5.1.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)**

Para la evaluación de la matriz interna a todo el grupo de profesionales y asistentes, se realizó una visión general de todos los aspectos internos que involucran a MEGABÚS S.A., durante los talleres de aplicación se procedió de manera resumida a entrelazar todas las fortalezas y debilidades. Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar esta matriz EFI se aplican juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente, por ese motivo posteriormente se acopla al esquema de BSC.

Factores Internos Encontrados:

#### **FORTALEZAS**

Item	Descripción
1	EXCLUSIVIDAD EN EL SISTEMA POR SER UNA POLÍTICA DE ESTADO
2	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL RECURSO HUMANO
3	CAPACIDAD DE RESPUESTA PARA SOBRELLEVAR CRISIS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO
4	BAJO ENDEUDAMIENTO
5	INFRAESTRUCTURA PROPIA DEL SERVICIO

## **DEBILIDADES**

Item	Descripción
1	VULNERABILIDAD ANTE EL RIESGO JURÍDICO Y FINANCIERO POR DEMANDA
2	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO INSUFICIENTE
3	RECURSOS INSUFICIENTES PARA EL MTO DEL SISTEMA
4	BAJOS SALARIOS EN RECURSO HUMANO DE OPERACIÓN - AUXILIARES
5	FALTA DE TECNOLOGÍA

### **5.1.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

En este aspecto, la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a la empresa evaluar información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, entre otros aspectos que tienen que ver con la competencia y sus áreas de influencia ya sea nacional o internacional.

Se desarrolla igualmente el taller con los funcionarios claves de la empresa que permiten a través de las actividades realizadas, encontrar los factores externos que afectan a Megabús como amenazas u oportunidades.

Después de discutir con los diferentes equipos de trabajo se procede a juntar todas las actividades realizadas.

Factores Externos Encontrados

### **AMENAZAS**

#### **Item Descripción**

- 1 MONOPOLIO EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO
- 2 RIESGO PARA LA OPERACIÓN DEL SISTEMA ANTE PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO DE LOS OPERADORES
- 3 AUSENCIA DE POLÍTICAS DEL GOBIERNO NACIONAL
- 4 DESARTICULACIÓN DE TODOS LOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA MOVILIDAD
- 5 CRECIMIENTO DE MEDIOS DE TRANSPORTE SUSTITUTOS Y PIRATAS

### **OPORTUNIDADES**

#### **Item Descripción**

- 1 INTEGRACIÓN DEL SISTEMA CON OTROS MODOS DE TRANSPORTE
- 2 RECURSOS PÚBLICOS APORTADOS POR MUNICIPIO Y NACION
- 3 FORTALECIMIENTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA A NIVEL NACIONAL PARA LIDERAR SISTEMAS DE TRANSPORTE
- 4 INTEGRACIÓN REGIONAL CON OTROS MUNICIPIOS
- 5 EXPLOTACIÓN DE SERVICIOS ADICIONALES AL SISTEMA

En adelante se procede con la caracterización de los proceso y la interrelación con BSC, donde podemos establecer en cada uno de los parámetros los siguientes eventos:

El escenario que se desarrollará corresponde a entrelazar y considerar la estrategia ofensiva (FO), relacionada a los temas de la perspectiva del cliente, la estrategia defensiva (FA) para la perspectiva de los procesos internos del negocio, la estrategia de supervivencia (DA) para la perspectiva financiera (punto de vista de los socios) y la perspectiva de reorientación (DO), en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Matriz DOFA - BSC	Oportunidades	Amenazas
<b>Fortalezas</b>	Perspectiva del Cliente	Perspectiva de los procesos
<b>Debilidades</b>	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Perspectiva Financiera

**La estrategia FO:** Está fundamentada en el uso de fortalezas internas de la organización y con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este proceso es conocido como estrategia ofensiva. MEGABÚS S.A., podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. Se parte del principio de que una fortaleza es importante siempre y cuando permita aprovechar las oportunidades futuras que el mercado le brinda a la empresa. En nuestro caso

MEGABÚS S.A., cuenta con varias certificaciones sobre la calidad, seguridad, ambiente y riesgos laborales, aspecto importante para aprovechar esa oportunidad utilizando la fortaleza de contar con certificaciones debidamente acreditadas.

**La estrategia FA:** En este aspecto se trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, se vale de sus fortalezas. Esto no implica que siempre se deban afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, pues muchas veces puede resultar más problemático para la institución una estrategia de este tipo. Basados en la utilidad de las fortalezas que le permita a la empresa protegerse de las amenazas futuras del mercado.

**La estrategia DA:** Como propósito en este aspecto corresponde disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión. Si una amenaza podría concretarse en el futuro y afecta en donde tenemos debilidades el daño que podría causar a la empresa sería irreparable.

**La estrategia DO:** Esta estrategia tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero

no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar las áreas deficientes y así poder aprovechar la oportunidad. Se conoce como estrategia de reorientación.

Los resultados de los talleres, arrojaron una matriz con la orientación de cada una de las perspectivas del BSC, y con el consolidado de cada uno de los talleres realizados, se pudieron concluir 4 objetivos fundamentales que apuntan hacia el horizonte de la visión, en cada uno de los escenarios:

## **5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE O ESTRATEGIA OFENSIVA:**

**“Definir en armonía con el AMCO el Desarrollo del SITP, con integración intermodal y con opción de cable aéreo para lograr cobertura al 100%, bajo condiciones de sostenibilidad financiera, social y ambiental”**

En este aspecto los objetivos que se plantean en la perspectiva del cliente estuvieron relacionados en como incursionar fuertemente en el mercado para atraer nuevos clientes o hacer crecer los actuales en según las oportunidades que el mercado brinde. En este aspecto la Integración del SITP, es una condición fuerte que hará que muchos clientes o usuarios se beneficien del Sistema Masivo con una sola tarifa y puedan desplazarse por toda la ciudad sin tener que pagar mas. Muchos de estos indicadores están relacionados con la participación de mercado, la fidelidad de los clientes y la superación de sus expectativas, todos temas de carácter ofensivo, como lo será el cable aéreo, un

modo de transporte innovador que conllevara beneficios para la ciudad y claro esta para los clientes que son los usuarios del SITP.

En la perspectiva del cliente, aunada a la perspectiva financiera y comercial, se plantearan temas que permitan tomar como norte el utilizar sus fortalezas (competencias), para aprovechar las oportunidades. Igualmente utilizar las fortalezas desarrolladas en sus procesos para protegerse de las amenazas. Se desarrollan programas agresivos de cultura ciudadana, desarrollo y fidelización de clientes, hacer un mayor uso de la imagen de la organización, y explotar los atributos del sistema.

### **5.3 PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS O ESTRATEGIA DEFENSIVA.**

#### **“Fortalecer Institucionalmente la entidad y su capacidad instalada.”**

En esta perspectiva es donde se crea valor para el cliente, es ahí en donde nace la mejora, la innovación y en cómo se construyen las capacidades distintivas que permiten afianzar el servicio, fortaleciendo el servicio. La estrategia defensiva en este caso se sustenta en la gestión de la seguridad y conservación de la infraestructura, para que sea un modelo eficiente y respetado de transporte para los clientes, encaminado a lo social. El desarrollar fortalezas en sus procesos, le permitirá a la organización defenderse de las amenazas que el entorno le plantea, para que todos trabajemos en un mismo sentido organizado y consolidado

En la perspectiva de los procesos, será necesario un profundo análisis de la cadena de valor para determinar cuáles son aquellos procesos

misionales que se deben mantener en la organización como parte de su diferenciación y definir aquellos que podrían ser externalizados. Adicionalmente desarrollar una estrategia para mejorar radicalmente los procesos, fortalecer los procesos internos, adecuar la planta física, generar estructura funcional fuerte, tener un cuadro de riesgos para protección ante contingencias, es en los procesos en donde la organización debe crear valor que permita mantener una empresa fuerte administrativamente y consolidada en sus procesos.

#### **5.4 PERSPECTIVA FINANCIERA O ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA.**

### **“Fortalecer el Sistema Comercial y Financiero para el aseguramiento de la solidez de la empresa y el desarrollo de proyectos”**

En las organizaciones con fines de lucro el principal objetivo es no perder el valor económico de la empresa, Megabús S.A. sin embargo dentro del ámbito público aunque presenta un servicio público fundamental no debe ser ajeno a la autosostenibilidad y conservación del servicio de manera óptima y si bien es cierto este tiene sustento en las otras perspectivas, es en la perspectiva financiera en donde se toma mucho más conciencia del punto de equilibrio de empresa, de la rentabilidad y de las utilidades. El impacto de las amenazas del entorno puede afectar la estrategia de crecimiento o bien requerir de una fuerte reducción de costos. Para Megabús la estrategia está encaminada a incrementar los ingresos provenientes de otras fuentes, buscar recursos para inversión y gestionar con otras entidades nacionales, municipales, recursos para mantener una infraestructura adecuada, que asegure la solidez de la



empresa y el emprendimiento de proyectos, como lo es el Cable Aereo, ya sea en cabeza de Megabús S.A. o del Municipio a través de un tercero experto en el tema.

## **5.5 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO O ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN.**

**“Establecer mecanismos y políticas para Cooperación interinstitucional, que apoyen el desarrollo de la integración del SITP en el AMCO y su área de influencia.”**

En este aspecto se busca transformar las debilidades de la organización principalmente aquellas relacionadas con lo social y el apoyo de otras instancias para mantener un sistema coordinado, logrando un proceso de información y organización adecuado, considerando para ello las oportunidades que le brinda el entorno.

Megabús S.A. desarrollará aquellas competencias aprovechando las oportunidades. Se deben acoplar y comprometer todas las instancias inherentes al servicio, colaboración desinteresada por parte de los actores externos involucrados en el proceso, en lo relacionado con los actores que involucran la seguridad, confiabilidad y el control alrededor del sistema, para que sea fluido y no se convierta en un favor sino en una aptitud de responsabilidad, garantizando así un entorno adecuado a las necesidades, reorientar los programas de colaboración, así como del desarrollo de la tecnología que permita un concomitancia entre los diferentes actores.

## 6. Posicionamiento estratégico:

### 6.1 POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO DE MEGABÚS S.A.

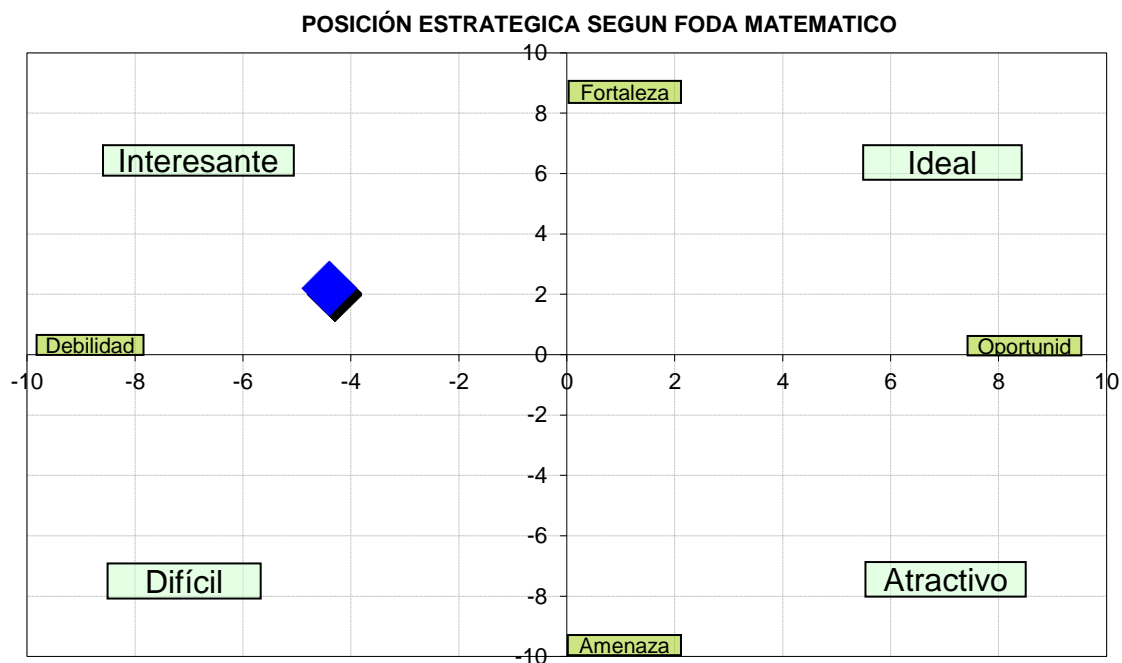
Para Identificar la posición estratégica de Megabús, se procede a identificar el entorno externo, con los recursos, competencias y capacidades, así como las expectativas del contexto interno de manera que se puedan evaluar en su matriz cada una de las valoraciones implícitas encontradas dentro de la matriz FODA.

Es importante resaltar que el posicionamiento estratégico se ha identificado como una de las principales alternativas para el rendimiento de las organizaciones, puesto que le permite diferenciarse de sus competidores y darle un valor añadido al producto y/o servicio que ofrece que para nuestro caso es el que aplica, Megabús S.A., pueda responder a las necesidades de los clientes, conllevando no sólo a la satisfacción del mismo, sino logrando la percepción favorable de los usuarios hacia el servicio prestado, siendo un gran reto mantener la imagen y el posicionamiento en toda la comunidad que se beneficia.

Megabús S.A. busca con el posicionamiento estratégico, la ventaja competitiva que le permita destacar aquello que hace la diferencia entre una alternativa de transporte y otra, haciendo más ventajoso para el usuario el servicio integrado de transporte que hoy se plantea. Esto es llevar a nuestros usuarios a nuevos servicios como el Cable Aereo

y la Integración que pueda impresionar al usuario, de una manera más atractiva, por las ventajas que obtendrán.

El procedimiento y los talleres arrojaron como resultado

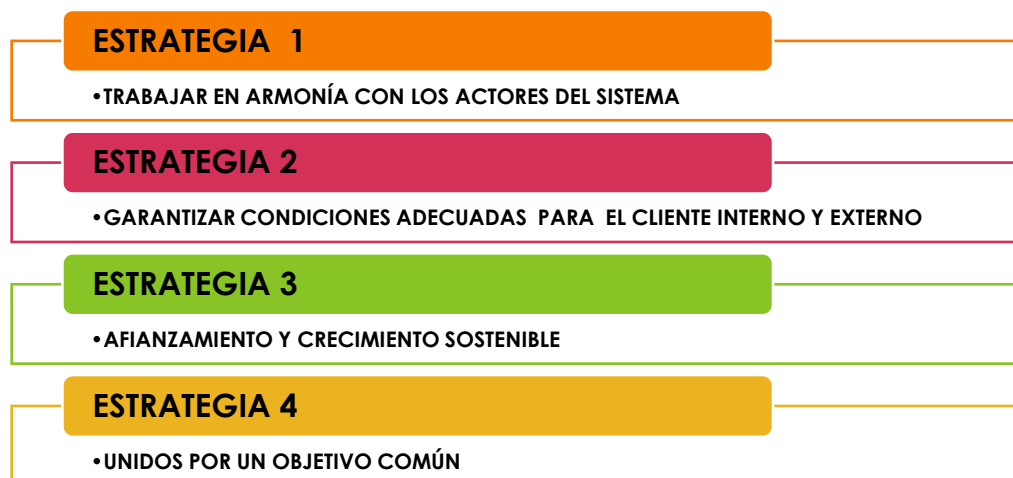


Como se puede observar en la matriz estratégica realizada, se pondera mediante modelo matemático matricial booleana, en cuyo caso Megabús S.A. se ubica en la posición del cuadrante II denominado interesante, donde encuentra mayor valor de debilidades, frente a fortalezas, toda vez que su crecimiento depende de la inversiones que se realicen en el sistema integrado de transporte SITP, quienes a través de las directrices externas, se generan oportunidades de desarrollo de mercado, que permiten tener mayor crecimiento. Lo anterior se explica toda vez que Megabús S.A. no posee el capital suficiente para el desarrollo de infraestructura y crecimiento y depende de entes superiores como son los organismos Municipales, Nacionales y aquellos que permiten la financiación y apalancamiento de inversiones como son

los fondos Nacionales para el desarrollo y la inversión, tales como FONADE, FNR – Fondo Nacional de Regalías, Colciencias y Ministerios.

De allí se derivan las estrategias enfocadas en cada uno de los aspectos que atañen el servicio y con las cuales se espera que se generen los objetivos, programas y proyectos, que daran lugar a las acciones que permitiran tener el enfoque de Balance Score Card, para su seguimietno y evaluación en cada una de las perspectivas encontradas.

En ese contexto, se puede considerar la estrategia como un modelo de decisión y plan de actuaciones de la empresa conducente a cumplir con los objetivos fijados a largo plazo en su entorno. Este proceso requiere una evaluación de las posibles evoluciones del entorno, y de la capacidad de respuesta de Megabús S.A. ante el crecimiento previsto. El análisis debe tener en cuenta la situación de la que parte la empresa, a fin de que éste avance, dentro de su entorno, hacia situaciones óptimas, tratando de obtener el máximo provecho de los recursos actuales. La estrategia, pues, tiene como finalidad, la formulación de los objetivos de la organización, y el establecimiento de los planes de acción, por medio de los cuales se pretende cumplir con los objetivos fijados a largo plazo.



## 6.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO:

Para desarrollar los factores claves de éxito fue necesario incorporar todas las actividades realizadas a fin de establecer e identificar los elementos que serán claves, reflejando todo los aspecto que al interior de Megabus S.A. son fundamentales para llevar a cabo los procesos y hacerlos diferentes. En especial se identifican cuáles son los procesos o características que distinguen a Megabús S.A. y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear confianza y preferencia. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador como lo es el transporte masivo, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta en el caso de las alternativas de transporte o desplazamiento en la ciudad.

### FACTORES CLAVES DE ÉXITO



# 7. Despliegue Estratégico

## 1. OBJETIVO

Definir en armonía con el AMCO el Desarrollo del SITP, con integración intermodal y con opción de cable aéreo para lograr cobertura al 100%, bajo condiciones de sostenibilidad financiera, social y ambiental



### PROGRAMA 1.1

**Integrar los modos de transporte Cable Aéreo, Bicicletas y TPC al SITP, como parte del Sistema**

PROYECTO 1.1.1	Aplicar los mecanismos, que se incluyeron en la estructuración técnica, legal y financiera del SITP.
PROYECTO 1.1.2	Desarrollar en conjunto con el AMCO la armonización Operativa del SITP, con la entidad encargada de la construcción del cable aéreo.
PROYECTO 1.1.3	Aplicar condiciones operativas, legales, administrativas, ambientales y financieras para la operación del cable aéreo.
PROYECTO 1.1.4	Generar mecanismos para armonizar el sistema de bicicletas con el Sistema MEGABÚS.

## PROGRAMA 1.2

### Optimizar la infraestructura actual del Sistema

PROYECTO 1.2.1	Realizar la consolidación del sistema Megabus S.A. en la cuenca Cuba, de tal manera que se adapte a la infraestructura existente.
PROYECTO 1.2.2	Asegurar procedimientos para velar por una demanda de manera creciente.

## 2. OBJETIVO

Fortalecer Institucionalmente la entidad y su capacidad instalada.



### PROGRAMA 2.1 Fortalecimiento del talento humano

PROYECTO 2.1.1	Capacitación del personal en actividades relacionadas con el cargo
PROYECTO 2.1.2	Estudio de cargas laborales
PROYECTO 2.1.3	Generación de espacios de bienestar social



**PROGRAMA 2.2**  
**Modernizar la infraestructura y equipos tecnológicos**

PROYECTO 2.2.1	Adecuación, ampliación e implementación de la planta física de acuerdo a necesidades y competencias
PROYECTO 2.2.2	Mantener vigentes los certificados de los sistemas integrados de Gestión - SIG
PROYECTO 2.2.3	Actualización Tecnológica software y hardware

**PROGRAMA 2.3**  
**Modernizar la estructura organizacional para afrontar los retos de la integración**

PROYECTO 2.3.1	Ajustar la estructura organizacional a las necesidades de crecimiento.
PROYECTO 2.3.2	Desarrollar e implementar un estudio de pasivos contingentes (panorama de riesgos), que permitan blindar la empresa ante posibles demandas.
PROYECTO 2.3.4	Actualizar el modelo de procesos y procedimientos

### 3. OBJETIVO

Fortalecer el Sistema Comercial y Financiero para el aseguramiento de la solidez de la empresa y el desarrollo de proyectos



#### PROGRAMA 3.1

Gestionar Recursos, que apoyen el desarrollo de MEGABÚS y la integración del SITP en el AMCO y su

PROYECTO 3.1.1	Realizar seguimiento y verificación para Garantizar que dentro de la integración del SITP haya participación proporcional a los nuevos servicios.
PROYECTO 3.1.2	Realizar gestión para la consecución de otros ingresos para Megabús S.A. provenientes de sobretasas u otras alternativas viables.
PROYECTO 3.1.3	Obtener recursos, aprovechando la infraestructura del sistema

## PROGRAMA 3.2

### Afianzar los usuarios al uso del sistema

PROYECTO 3.2.1	Fortalecer la implementación de estrategias de atención al cliente
PROYECTO 3.2.2	Fortalecer la imagen corporativa
PROYECTO 3.2.3	Desarrollar actividades de cultura ciudadana con la comunidad, que generen sentido de pertenencia.

## 4. OBJETIVO

Establecer mecanismos y políticas para cooperación interinstitucional, que apoyen el desarrollo de la integración del SITP en el AMCO y su área de influencia.



### PROGRAMA 4.1

**Realizar compromisos de colaboración con entidades relacionadas con la movilidad del sistema, para garantizar un servicio con calidad**

<p>PROYECTO 4.1.1</p>	<p>"La optima operación del sistema MEGABÚS S.A., es función de la concomitancia o acciones conjuntas de diferentes actores, que permiten garantizar la prestación del servicio. Es fundamental que entidades como Policía Nacional, Secretaria de Movilidad, Gobierno, Infraestructura, Otros, establezcan compromisos con MEGABÚS S.A., a través de convenios, acuerdos u otro mecanismo."</p>
-----------------------	--

## 8. Cuadros de Mando

Los presentes cuadros son ilustrativos y su desglose por programa y proyecto está en el capítulo nueve.

### CUADRO DE GESTION Y CONTROL PLAN FINANCIERO

PROYECTOS	DESCRIPCION DEL PROYECTO	FUENTE	\$ Mill				
			PPTO	PLAN DE INVERSIONES			
				AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
PROYECTO 1.1.1	Aplicar los mecanismos, que se incluyeron en la estructuración técnica, legal y financiera del SITP.	RECURSOS PROPIOS	450	100	105	120	125
PROYECTO 1.1.2	Desarrollar en conjunto con el AMCO la armonización Operativa del SITP, con la entidad encargada de la construcción del cable aéreo.	RECURSOS PROPIOS	430	30	100	150	150
PROYECTO 1.1.3	Aplicar condiciones operativas, legales, administrativas, ambientales y financieras para la operación del cable aéreo.	RECURSOS PROPIOS	280	45	45	95	95
PROYECTO 1.1.4	Generar mecanismos para armonizar el sistema de bicicletas con el Sistema MEGABÚS.	RECURSOS PROPIOS	20	5	5	5	5
PROYECTO 1.2.1	Realizar la consolidación del sistema MEGABÚS S.A. en la cuenca Cuba, de tal manera que se adapte a la infraestructura existente.	RECURSOS PROPIOS	195	50	45	50	50
PROYECTO 1.2.2	Asegurar procedimientos para velar por una demanda de manera creciente.	RECURSOS PROPIOS	200	50	50	50	50
PROYECTO 2.1.1	Capacitación del personal en actividades relacionadas con el cargo	RECURSOS PROPIOS	66	10	15	18	23
PROYECTO 2.1.2	Realizar estudio de cargas laborales	RECURSOS PROPIOS	65	30	10	15	10
PROYECTO 2.1.3	Generación de espacios de bienestar social	RECURSOS PROPIOS	92	16,5	20	25	30
PROYECTO 2.2.1	Adecuación, ampliación e implementación de la planta física de acuerdo a necesidades y competencias	RECURSOS PROPIOS	156	15,6	95	25	20
PROYECTO 2.2.2	Mantener vigentes los certificados de los sistemas integrados de Gestión - SIG	RECURSOS PROPIOS	165	38	40	42	45
PROYECTO 2.2.3	Actualización Tecnológica software y hardware	RECURSOS PROPIOS	285	100	100	25	60

PROYECTOS	DESCRIPCION DEL PROYECTO	FUENTE	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
			PPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
PROYECTO 2.3.1	Ajustar la estructura organizacional a las necesidades de crecimiento.	RECURSOS PROPIOS	60	30	10	10	10
PROYECTO 2.3.2	Desarrollar e implementar un estudio de pasivos contingentes (panorama de riesgos), que permitan blindar la empresa ante posibles demandas.	RECURSOS PROPIOS	110	50	15	20	25
PROYECTO 2.3.4	Actualizar el modelo de procesos y procedimientos	RECURSOS PROPIOS	0	0	0	0	0
PROYECTO 3.1.1	Realizar seguimiento y verificación para Garantizar que dentro de la integración del SITP haya participación proporcional a los nuevos servicios.	OTROS RECURSOS	2.599	550	650	683	717
PROYECTO 3.1.2	Realizar gestión para la consecución de otros ingresos para MEGABÚS S.A., provenientes de sobretasas u otras alternativas viables.	OTROS RECURSOS	1.950	0	600	650	700
PROYECTO 3.1.3	Obtener recursos, aprovechando la infraestructura del sistema	OTROS RECURSOS (PUBLICIDAD)	2.717	597	620	700	800
PROYECTO 3.2.1	Fortalecer la implementación de estrategias de atención al cliente	RECURSOS PROPIOS	90	15	20	25	30
PROYECTO 3.2.2	Fortalecer la imagen corporativa	RECURSOS PROPIOS	90	15	20	25	30
PROYECTO 3.2.3	Desarrollar actividades de cultura ciudadana con la comunidad, que generen sentido de pertenencia.	RECURSOS PROPIOS	90	15	20	25	30
PROYECTO 4.1.1	Realizar compromisos de colaboración con entidades relacionadas con la movilidad del sistema, para garantizar un servicio con calidad	RECURSOS PROPIOS	0	0	0	0	0

## CUADRO DE GESTION Y CONTROL PLAN INDICADORES - BSC

PROYECTOS	DESCRIPCION DEL PROYECTO	INDICADOR	BASE 2016	METAS INDICADORES BSC			
				AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
PROYECTO 1.1.1	Aplicar los mecanismos, que se incluyeron en la estructuración técnica, legal y financiera del SITP.	Indicador = Avance de estructuración / Estructuración Total	100%	20%	50%	80%	100%
PROYECTO 1.1.2	Desarrollar en conjunto con el AMCO la armonización Operativa del SITP, con la entidad encargada de la construcción del cable aéreo.	Indicador = SITP Condiciones Técnicas establecidas de Rutas / Cable Implementado	0%	20%	50%	70%	100%
PROYECTO 1.1.3	Aplicar condiciones operativas, legales, administrativas, ambientales y financieras para la operación del cable aéreo.	Indicador = % Condiciones Técnicas establecidas / Total Condiciones Técnicas del Cable requeridas	0%	30%	50%	100%	0%
PROYECTO 1.1.4	Generar mecanismos para armonizar el sistema de bicicletas con el Sistema MEGABÚS.	Indicador = Biciparqueaderos instalados / Biciparqueaderos presupuestados a instalar	0	2	2	2	2
PROYECTO 1.2.1	Realizar la consolidación del sistema MEGABÚS S.A. en la cuenca Cuba, de tal manera que se adapte a la infraestructura existente.	Indicador = Condiciones técnicas implementadas en infraestructura / Condiciones técnicas necesarias	0%	70%	90%	100%	0%
PROYECTO 1.2.2	Asegurar procedimientos para velar por una demanda de manera creciente.	INDICADOR = CRECIMIENTO DE LA DEMANDA ANUAL	INDICADOR = 6,4% USUARIOS 2016 / USUARIOS 2015	6%	10%	15%	20%
PROYECTO 2.1.1	Capacitación del personal en actividades relacionadas con el cargo	INDICADOR DE CAPACITACIÓN = PERSONAL CAPACITADO / TOTAL PERSONAL	28/50 = 56%	70%	80%	90%	100%
PROYECTO 2.1.2	Realizar estudio de cargas laborales	INDICADOR: NUMERO DE CARGOS AJUSTADOS Y/O REVISADOS / TOTAL DE CARGOS	8/50 = 16%	70%	80%	90%	100%
PROYECTO 2.1.3	Generación de espacios de bienestar social	NUMERO DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL / TOTAL DE TRABAJADORES	9/50 = 18%	20%	24%	24%	24%
PROYECTO 2.2.1	Adecuación, ampliación e implementación de la planta física de acuerdo a necesidades y competencias	INDICADOR = INVERSION REALIZADA / TOTAL PRESUPUESTO ASIGNADO	0%	10%	61%	16%	13%
PROYECTO 2.2.2	Mantener vigentes los certificados de los sistemas integrados de Gestión - SIG	INDICADOR = Sistema Integrado de Gestión Actualizado / Total Sistemas de Gestión de la Empresa	5/5 = 100%	100%	100%	100%	100%
PROYECTO 2.2.3	Actualización Tecnológica software y hardware	INDICADOR = NUMERO DE EQUIPOS Y LICENCIAS RENOVADOS / TOTAL EQUIPOS Y LICENCIAS	82/82 = 100%	50,0%	75%	100%	100%

PROYECTOS	DESCRIPCION DEL PROYECTO	INDICADOR	BASE 2016	METAS INDICADORES BSC			
				AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
PROYECTO 2.3.1	Ajustar la estructura organizacional a las necesidades de crecimiento.	INDICADOR= ESTUDIOS REALIZADOS / ESTUDIOS IMPLEMENTADOS	5%	85%	90%	90%	100%
PROYECTO 2.3.2	Desarrollar e implementar un estudio de pasivos contingentes (panorama de riesgos), que permitan blindar la empresa ante posibles demandas.	INDICADOR= ESTUDIOS REALIZADOS / ESTUDIOS IMPLEMENTADO	0%	80%	90%	90%	100%
PROYECTO 2.3.4	Actualizar el modelo de procesos y procedimientos	INDICADOR= PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADOS/ TOTAL PROCEDIMIENTOS	2/11 = 18%	60%	80%	90%	100%
PROYECTO 3.1.1	Realizar seguimiento y verificación para Garantizar que dentro de la integración del SITP haya participación proporcional a los nuevos servicios.	INDICADOR = INGRESOS RECIBIDOS / TOTAL RECURSOS ESPERADOS DEL SITP	550/550 = 100%	21%	46%	72%	100%
PROYECTO 3.1.2	Realizar gestión para la consecución de otros ingresos para MEGABÚS S.A., provenientes de sobretasas u otras alternativas viables.	INDICADOR= RECURSOS RECIBIDOS / RECURSOS ESPERADOS	10950/12606,8= 86%	0%	31%	64%	100%
PROYECTO 3.1.3	Obtener recursos, aprovechando la infraestructura del sistema	INDICADOR= RECURSOS RECIBIDOS / RECURSOS ESPERADOS	495,0/558,3 = 88,7%	22%	45%	71%	100%
PROYECTO 3.2.1	Fortalecer la implementación de estrategias de atención al cliente	INDICADOR= PQRs OTROS ATENDIDOS / (PQRs Y OTROS RECIBIDOS)	46%	80%	90%	100%	100%
PROYECTO 3.2.2	Fortalecer la imagen corporativa	INDICADOR = NUMERO DE ACTIVIDADES REALIZADOS	6	8	10	12	12
PROYECTO 3.2.3	Desarrollar actividades de cultura ciudadana con la comunidad, que generen sentido de pertenencia.	INDICADOR = NUMERO DE ACTIVIDADES REALIZADOS	4	6	8	10	10
PROYECTO 4.1.1	Realizar compromisos de colaboración con entidades relacionadas con la movilidad del sistema, para garantizar un servicio con calidad	INDICADOR = NÚMERO DE CONVENIOS Y/O COMPROMISOS ESTABLECIDOS	0	1	3	5	6



## 9. Desglose de proyectos según perspectivas – BSC

PERSPECTIVA	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
<b>OBJETIVO 1</b> Definir en armonía con el AMCO el Desarrollo del SITP, con integración intermodal y con opción de cable aéreo para lograr cobertura al 100%, bajo condiciones de sostenibilidad financiera, social y ambiental	<b>ESTRATEGIA 1</b>  TRABAJAR EN ARMONÍA CON LOS ACTORES DEL SISTEMA
PROGRAMA 1.1	
Integrar los modos de transporte Cable Aéreo y TPC al SITP, como parte del Sistema Intermodal del AMCO	

### PROYECTO 1.1.1

#### DESCRIPCION DEL PROYECTO:

Aplicar los mecanismos, que se incluyeron en la estructuración técnica, legal y financiera del SITP.

#### JUSTIFICACIÓN

La integración del SITP, requiere de mecanismos Administrativos, Legales y Financieros, necesarios para la puesta en marcha de la Integración. La implementación de dichos procedimientos es un reto de los procesos, y funciones de acuerdo a lo proyectado

## ACCIONES

- Realizar seguimiento a las condiciones establecidas en la estructuración, durante los procesos de formulación de convenios de colaboración.
- Establecer las etapas entre las cuales se va desarrollar los convenios y su implementación.
- Actualizar la información requerida en materia operacional y financiera, así como verificación de las condiciones jurídicas en el momento de implementación.

## LIDER.

- Operaciones

## RESPONSABLES

- Jurídica, Planeación, Financiera
- AMCO

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<b>FUENTE</b>	<b>PPTO</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
RECURSOS PROPIOS	450	100	105	120	125

## PLAN DE INDICADORES - BSC

	METAS INDICADORES BSC				
<b>INDICADOR</b>	<b>BASE 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
Indicador = Avance de estructuración / Estructuración Total	100%	20%	50%	80%	100%

## **PROYECTO 1.1.2**

### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Desarrollar en conjunto con el AMCO la armonización Operativa del SITP, con la entidad encargada de la construcción del cable aéreo.

### **JUSTIFICACIÓN**

Debido a que el AMCO, es la autoridad unica de transporte, tendrá en cabeza la aprobación de los convenios de colaboración empresarial, con implicación del establecimiento de mecanismos y fases para la fusión de rutas del TPC y el SITM .

Asi tambien tener en cuenta que las consideraciones técnicas y jurídicas permitan vincular la operatividad del Cable Aereo.

### **ACCIONES**

- Con base en la información existente, verificar las condiciones operacionales reales de rutas del TPC y su impacto en la prestación del servicio, costo de operación y estrategia jurídica para la vinculación de estas al SITM
- Acompañar técnica y legalmente la formulación de convenios de colaboración empresarial en cabeza del AMCO
- Establecer condiciones técnicas para la funcionalidad del cable aéreo en caso de ser Megabus el operador"

### **LIDER**

- Operaciones

## RESPONSABLES

- Jurídica
- Operaciones
- AMCO

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<b>FUENTE</b>	<b>PPTO</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
RECURSOS PROPIOS	430	30	100	150	150

## PLAN DE INDICADORES – BSC

	METAS INDICADORES BSC				
<b>INDICADOR</b>	<b>BASE 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
Indicador = SITP Condiciones Técnicas establecidas de Rutas / Cable Implementado	0%	20%	50%	70%	100%

### **PROYECTO 1.1.3**

#### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Aplicar condiciones operativas, legales, administrativas, ambientales y financieras para la operación del cable aéreo..

#### **JUSTIFICACIÓN**

La estructuración técnica, legal y financiera, definió las condiciones mediante las cuales debe implementarse y poner en marcha el Cable Aereo (Gobernación - terminal - Utp - Villa Santana). La operación optima dependerá de garantizar que estas condiciones que responden a situaciones de movilidad, impacto social, se cumplan..

#### **ACCIONES**

- Acompañar al equipo diseñador y constructor para garantizar el cumplimiento de las directrices para que el diseño y construcción cumpla con lo establecido por el estructurador (características técnicas, localización...)
- Siendo Megabús Operador el Cable Aereo, verificar su funcionamiento en atención a los preceptos técnicos ambientales y de prestación del servicio dados por el consultor.

#### **LIDER**

- Operaciones

#### **RESPONSABLES**

- Financiera

- Jurídica
- Planeación

### PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<b>FUENTE</b>	<b>PPTO</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
RECURSOS PROPIOS	300	50	50	100	100

### PLAN DE INDICADORES - BSC

	METAS INDICADORES BSC				
<b>INDICADOR</b>	<b>BASE 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
Indicador = % Condiciones Técnicas establecidas / Total Condiciones Técnicas del Cable requeridas	0%	30%	50%	100%	0%

#### **PROYECTO 1.1.4**

##### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Generar mecanismos para armonizar el sistema de bicicletas con el Sistema MEGABÚS S.A.

##### **JUSTIFICACIÓN**

La integración intermodal en el AMCO y su área de influencia es uno de los objetivos que pretende alcanzar la entidad, con el fin de que los usuarios puedan movilizarse dentro del Área Metropolitana, con un solo pasaje.

##### **ACCIONES**

- Realización de propuesta, para generar la posibilidad de integrar el sistema de bicicletas a través de la tarjeta MEGABÚS.
- Inclusión de biciparqueaderos en el exterior de los intercambiadores y de algunas estaciones, según disponibilidad de espacio.

##### **LIDER**

- Operaciones

##### **RESPONSABLES**

- Operación
- Planeación

### PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<u>FUENTE</u>	PPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
RECURSOS PROPIOS	20	5	5	5	5

### PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
INDICADOR	BASE 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Indicador = Bici-parqueaderos instalados / Bici parqueaderos presupuestados a instalar	0	2	2	2	2



<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	
<b>OBJETIVO 1</b> Definir en armonía con el AMCO el Desarrollo del SITP, con integración intermodal y con opción de cable aéreo para lograr cobertura al 100%, bajo condiciones de sostenibilidad financiera, social y ambiental	<b>ESTRATEGIA 1</b>  TRABAJAR EN ARMONÍA CON LOS ACTORES DEL SISTEMA
<b>PROGRAMA 1.2</b> <b>Optimizar la infraestructura actual del Sistema</b>	

### **PROYECTO 1.2.1**

#### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Realizar la consolidación del sistema Megabus S.A. en la cuenca Cuba, de tal manera que se adapte a la infraestructura existente.

#### **JUSTIFICACIÓN**

Para que el SITM, mantenga la concomitancia entre los contratos vigentes de operación y recaudo, debe garantizar que la definición del nuevo operador de la cuenca Cuba, ajuste sus condiciones de flota y operatividad a la infraestructura existente y al plan de servicios.

#### **ACCIONES**

- Verificar que dentro del proceso licitatorio se den las condiciones necesarias (flota) que da respuesta a la infraestructura existente.
- Garantizar que la infraestructura complementaria o de ampliación cumpla con condiciones técnicas mínimas que den respuesta al modelo operacional.

## LIDER

- Operaciones

## RESPONSABLES

- Operaciones
- Financiera
- Planeación

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<u>FUENTE</u>	PPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
RECURSOS PROPIOS	195	50	45	50	50

## PLAN DE INDICADORES - BSC

	METAS INDICADORES BSC				
INDICADOR	BASE 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Indicador = Condiciones técnicas implementadas en infraestructura / Condiciones técnicas necesarias	0%	70%	90%	100%	0%

## **PROYECTO 1.2.2**

### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Asegurar procedimientos para velar por una demanda de manera creciente.

### **JUSTIFICACIÓN**

MEGABÚS S.A., deberá adelantar seguimiento y control a través de actualizaciones de planes de servicio y cobertura que muestren las tendencias de crecimiento de la demanda y mejora en la prestación del servicio.

### **ACCIONES**

- Actualización de los planes de servicio
- Verificación de nuevos desarrollos urbanísticos y/o de infraestructura que permita ampliación de cobertura.
- Verificación y evaluación de solicitudes de la comunidad en nuevas coberturas..

### **LIDER**

- Operaciones

### **RESPONSABLES**

- Operaciones
- Financiera
- Planeación

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<b>FUENTE</b>	<b>PPTO</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
RECURSOS PROPIOS	200	50	50	50	50

## PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
INDICADOR	BASE 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
INDICADOR = CRECIMIENTO DE LA DEMANDA ANUAL	INDICADOR = 6,4% USUARIOS 2016 /USUARIOS 2015	6%	10%	15%	20%
<b>PERSPECTIVA</b>					
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
<b>OBJETIVO 2</b>			<b>ESTRATEGIA 2</b>		
Fortalecer Institucionalmente la entidad y su capacidad instalada.			GARANTIZAR CONDICIONES ADECUADAS PARA EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		
<b>PROGRAMA 2.1</b> Fortalecimiento del talento humano					

## PROYECTO 2.1.1

### DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Capacitación del personal en actividades relacionadas con el cargo

### JUSTIFICACIÓN

La entidad requiere de personal calificado y actualizado en las materias propias de su área, con el fin de consolidar conocimiento específico del cargo, para obtener mejores desempeños, en función de los procesos de calidad.

### ACCIONES

- Cobertura de capacitación una vez al año por cargo.
- Promoción y participación en seminarios y foros del sector.
- Realización de talleres de capacitación para multiplicar conocimientos

### LIDER

- Secretaria General

### RESPONSABLES

- Direcciones
- Jefaturas

### PLAN DE INVERSIÓN

FUENTE	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
	PPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
RECURSOS PROPIOS	66	10	15	18	23

## PLAN DE INDICADORES – BSC

INDICADOR	BASE 2016	METAS INDICADORES BSC			
		AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
INDICADOR DE CAPACITACIÓN = PERSONAL CAPACITADO /TOTAL PERSONAL	28/50= 56%	70%	80%	90%	100%

### PROYECTO 2.1.2

#### DESCRIPCION DEL PROYECTO

Estudio de cargas laborales

#### JUSTIFICACIÓN

Megabús S.A., requiere realizar un estudio que permita compensar las cargas laborales de cada trabajador, con el fin de mantener un equilibrio de funciones, entre las áreas de gestión.

#### ACCIONES

- Diagnóstico
- Ejecución del Diagnóstico
- Ajuste de Cargas (funciones)
- Implementación
- Revisión posterior de cargas
- Ajustes de acuerdo al crecimiento e implementación del SITP

## LIDER

- Secretaria General

## RESPONSABLES

- Direcciones
- Jefaturas

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<u>FUENTE</u>	<u>PPTO</u>	<u>AÑO 2017</u>	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>	<u>AÑO 2020</u>
RECURSOS PROPIOS	65	30	10	15	10

## PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
<u>INDICADOR</u>	<u>BASE 2016</u>	<u>AÑO 2017</u>	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>	<u>AÑO 2020</u>
INDICADOR: NUMERO DE CARGOS AJUSTADOS Y/O REVISADOS / TOTAL DE CARGOS	8/50= 16%	70%	80%	90%	100%

### PROYECTO 2.1.3

#### DESCRIPCION DEL PROYECTO

Generación de espacios de bienestar social

#### JUSTIFICACIÓN

Generar ambientes laborales favorables, para el desempeño de las funciones en un espacio amigable, cordial y profesional, para garantizar trabajo en armonía y en equipo,.

#### ACCIONES

- Reconocimientos en fechas especiales
- Integración lúdico deportivas
- Apoyo a funcionarios en casos fortuitos"

#### LIDER

- Secretaria General

#### RESPONSABLES

- Direcciones
- Jefaturas

#### PLAN DE INVERSIÓN

FUENTE	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
	PPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
RECURSOS PROPIOS	92	16,5	20	25	30



**PLAN DE INDICADORES – BSC**

		METAS INDICADORES BSC			
INDICADOR	BASE 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
INDICADOR= NUMERO DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL / TOTAL DE TRABAJADORES	9/50 =18%	20%	24%	24%	24%

<b>PERSPECTIVA</b> <b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
<b>OBJETIVO 2</b>  Fortalecer Institucionalmente la entidad y su capacidad instalada.	<b>ESTRATEGIA 2</b>  GARANTIZAR CONDICIONES ADECUADAS PARA EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
<b>PROGRAMA 2.2</b> <b>Modernizar la infraestructura y equipos tecnológicos</b>	

### **PROYECTO 2.2.1**

#### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Adecuación, ampliación e implementación de la planta física de acuerdo a necesidades y competencias

#### **JUSTIFICACIÓN**

Las actuales condiciones de la empresa demandan mayor espacio de la planta física, sustentado en la necesidad de reubicar el centro de operaciones y el archivo físico, que permita adecuar los espacios a una distribución moderna de las funciones administrativas.

#### **ACCIONES**

- Reubicación de Centro de Operaciones
- Reubicación de Archivo Físico
- Adecuación de la Planta Física
- Generar nuevos espacios para el desempeño organizacional.
-

## LIDER

- Secretaria General

## RESPONSABLES

- Secretaria General
- Jefes de Area.

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<b>FUENTE</b>	<b>PPTO</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
RECURSOS PROPIOS	156	15,6	95	25	20

## PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
<b>INDICADOR</b>	<b>BASE 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
INDICADOR= INVERSION REALIZADA / TOTAL PRESUPUESTO ASIGNADO	0%	10%	61%	16%	13%

## **PROYECTO 2.2.2**

### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Mantener vigentes los certificados de los sistemas integrados de Gestión – SIG

### **JUSTIFICACIÓN**

Con el fin de cumplir las normas vigentes, es necesario mantener actualizado las SIG, que permitan a Megabús S.A. Mantener actualizado, garantizando la calidad y eficiencia de las operaciones. \* ISO 9001 - CALIDAD V 2008 \* ISO 14001 V2004 - AMBIENTAL \* NTCGP 1000 V2009- Gestión Pública \* OSHAS - Seguridad Trabajo \* MECI - Control Interno.

### **ACCIONES**

- Actualizar el sistema de calidad
- Actualizar el sistema de salud ocupacional.
- Actualizar los sistemas de seguridad y salud en el trabajo
- Mantener vigentes las normas que lo acompañan.

### **LIDER**

- Secretaria General

### **RESPONSABLES**

- Direcciones
- Jefaturas

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<b>FUENTE</b>	<b>PPTO</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
RECURSOS PROPIOS	165	38	40	42	45

## PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
<b>INDICADOR</b>	<b>BASE 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
INDICADOR = Sistema Integrado de Gestión Actualizado / Total Sistemas de Gestión de la Empresa	5/5 =100%	100%	100%	100%	100%

### **PROYECTO 2.2.3**

#### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Actualización Tecnológica software y hardware

#### **JUSTIFICACIÓN**

Por norma es necesario actualizar los software y se tiene previsto permanecer actualizado al 100%. Se debe adquirir algunas licencias para el control de la nueva operación, en la cuenca cuba. Se requiere actualizar el hardware en un 70% de los equipos de la sede administrativa, ya que los equipos actuales presentan agotamiento..

#### **ACCIONES**

- Renovar Licencias de Software
- Adquirir Licencias de Software
- Adquirir Equipos de Hardware
- Mantenimiento del Software y Hardware.

#### **LIDER**

- Secretaria General

#### **RESPONSABLES**

- Sistemas
- Secretaria General

### PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<b>FUENTE</b>	<b>PPTO</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
RECURSOS PROPIOS	285	100	100	25	60

### PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
<b>INDICADOR</b>	<b>BASE 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
INDICADOR= NUMERO DE EQUIPOS Y LICENCIAS RENOVADOS / TOTAL EQUIPOS Y LICENCIAS	82/82 =100%	50,0%	75%	100%	100%

<b>PERSPECTIVA</b> <b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
<b>OBJETIVO 2</b>  Fortalecer Institucionalmente la entidad y su capacidad instalada.	<b>ESTRATEGIA 2</b>  GARANTIZAR CONDICIONES ADECUADAS PARA EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
<b>PROGRAMA 2.3</b> <b>Modernizar la estructura organizacional para afrontar los retos de la integración</b>	

### **PROYECTO 2.3.1**

#### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Ajustar la estructura organizacional a las necesidades de crecimiento.

#### **JUSTIFICACIÓN**

Los cambios organizacionales debido al crecimiento de la empresa y la incorporación de nuevos proyectos como la integración y el cable, requiere ajustar la estructura organizacional, para enfrentar los nuevos retos.

#### **ACCIONES**

- Contratar un estudio para ajustar la estructura organizacional.
- Realizar un estudio de Cargas Laborales
- Actualización de manuales de funciones..

#### **LIDER**

- Secretaria General



## RESPONSABLES

- Secretaria General
- Jefes de área

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<b>FUENTE</b>	<b>PPTO</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
RECURSOS PROPIOS	60	30	10	10	10

## PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
<b>INDICADOR</b>	<b>BASE 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
INDICADOR= ESTUDIOS REALIZADOS / ESTUDIOS IMPLEMENTADOS	5%	85%	90%	90%	100%

## **PROYECTO 2.3.2**

### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Desarrollar e implementar un estudio de pasivos contingentes (panorama de riesgos ), que permitan blindar la empresa ante posibles demandas.

### **JUSTIFICACIÓN**

Megabús S.A, esta expuesto constantemente a demandas, razón por la cual se requiere adoptar las precauciones necesarias que protejan a la empresa, proveyendo asesorías jurídica especializada y accediendo a pólizas de seguros y otros mecanismos de cobertura que blinden la empresa ante amenazas utilizando el mecanismo de pasivos contingentes..

### **ACCIONES**

- Desarrollar el Regimen legal aplicable
- Identificación y preasingnacion de riesgos
- Valoración de riesgos, sobrecostos y sobreplazos, taller de expertos
- Evaluación cualitativa de causas de sobrecostos y sobreprecios
- Identificación, Medición y Mitigación
- Riesgos retenidos y riesgos transferidos.

### **LIDER**

- Asesoría Jurídica

## RESPONSABLES

- Secretaria General
- Asesoría Jurídica

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<u>FUENTE</u>	PPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
RECURSOS PROPIOS	110	50	15	20	25

## PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
<u>INDICADOR</u>	BASE 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
INDICADOR= ESTUDIOS REALIZADOS / ESTUDIOS IMPLEMENTADO	0%	80%	90%	90%	100%

### **PROYECTO 2.3.3**

#### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Actualizar el modelo de procesos y procedimientos.

#### **JUSTIFICACIÓN**

Los procesos y procedimientos de Megabús S.A. requieren actualización, para ajustarse a las funciones y actividades que desarrolla la entidad en la medida de su crecimiento.

#### **ACCIONES**

- Revisión de los procesos actuales.
- Análisis de los esquemas faltantes.
- Ajuste de los procesos y procedimientos.
- Socialización e Implementación.

#### **LIDER**

- Secretaria General

#### **RESPONSABLES**

- Secretaria General
- Jefes de Area

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<b>FUENTE</b>	<b>PPTO</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
RECURSOS PROPIOS	0	0	0	0	0

## PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
<b>INDICADOR</b>	<b>BASE 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
INDICADOR= PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADOS/ TOTAL PROCEDIMIENTOS	2/11 = 18%	60%	80%	90%	100%

<b>PERSPECTIVA</b> <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>OBJETIVO 3</b>  Fortalecer el Sistema Comercial y Financiero para el aseguramiento de la solidez de la empresa y el desarrollo de proyectos	<b>ESTRATEGIA 3</b>  AFIANZAMIENTO Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE
<b>PROGRAMA 3.1</b> <b>Gestionar Recursos, que apoyen el desarrollo de MEGABÚS y la integración del SITP en el AMCO y su área de influencia</b>	

### PROYECTO 3.1.1

#### DESCRIPCION DEL PROYECTO

Realizar seguimiento y verificación para Garantizar que dentro de la integración del SITP, haya participación proporcional a los nuevos servicios.

#### JUSTIFICACIÓN

Los ingresos actuales de MEGABÚS S.A., provenientes de la operación son fijos. La puesta en marcha de nuevo servicios (nuevas rutas fuera de las cuencas) y/o SITP, requieren para su administración recursos adicionales, que deben ser garantizados en la estructura de la Integración.

#### ACCIONES

- Verificación de participación de nuevos recursos para MEGABÚS S.A., una vez se implemente el SITP.
- Incorporar al presupuesto de ingresos, las nuevas fuentes.

- Realizar un programa de inversión o destinación de dichos recursos dentro del presupuesto.

#### LIDER

- Operaciones

#### RESPONSABLES

- Operaciones
- Financiera

#### PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<u>FUENTE</u>	<u>PPTO</u>	<u>AÑO 2017</u>	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>	<u>AÑO 2020</u>
OTROS RECURSOS	2.599	550	650	683	717

#### PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
<u>INDICADOR</u>	<u>BASE 2016</u>	<u>AÑO 2017</u>	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>	<u>AÑO 2020</u>
INDICADOR = INGRESOS RECIBIDOS / TOTAL RECURSOS ESPERADOS DEL SITP	550/550 = 100%	21%	46%	72%	100%

## **PROYECTO 3.1.2**

### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Realizar gestión para la consecución de otros ingresos para Megabús s.a. provenientes de sobretasas u otras alternativas viables.

### **JUSTIFICACIÓN**

Existen alternativas viables de ingresos, que pueden provenir de sobretasas que se crean para efectos de controlar la congestión (tasa de congestión), así como otros impuestos que pueden provenir de parqueaderos y otros emulmentos que pueden ser objeto de cofinanciación de obras o inversiones, con destino a mejorar la infraestructura del servicio..

### **ACCIONES**

- Desarrollar análisis en conjunto con la oficina de Planeación Municipal
- Definir con la Alcaldía la viabilidad del impuesto a la tasa de congestión.
- Definir el procedimiento para cobro y recaudo de los dineros provenientes de sobretasas
- Realizar propuestas entorno a otros ingresos productos de sobretasas.

### **LIDER**

- Financiera



## RESPONSABLES

- Planeación
- Operaciones
- Financiera

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<u>FUENTE</u>	<u>PPTO</u>	<u>AÑO 2017</u>	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>	<u>AÑO 2020</u>
OTROS RECURSOS	1.950	0	600	650	700

## PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
<u>INDICADOR</u>	<u>BASE 2016</u>	<u>AÑO 2017</u>	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>	<u>AÑO 2020</u>
INDICADOR= RECURSOS RECIBIDOS / RECURSOS ESPERADOS	10950/12606,8= 86%	0%	31%	64%	100%

### **PROYECTO 3.1.3**

#### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Obtener recursos, aprovechando la infraestructura del sistema.

#### **JUSTIFICACIÓN**

Megabus S.A. posee la administración de la infraestructura de cabinas y rutas, esquema que le permite aprovechar de manera eficiente, para obtener recursos adicionales provenientes de publicidad, arrendamientos de espacios disponibles y servicios conexos, que aportan al sostenimiento del sistema.

#### **ACCIONES**

- Desarrollar alternativas para nuevos recursos por concepto de espacios para publicidad en el sistema.
- Incrementar los recursos por arrendamientos comerciales, revisando los actuales convenios y afianzando la imagen.
- Estructurar la metodología, para el control de la participación de Megabus S.A. en los ingresos por concepto de publicidad y otros
- Mejorar la posición y la importancia de la publicidad en las estaciones (TV- Pantallas - Cintas de Led- Etc)

#### **LIDER**

- Financiera

#### **RESPONSABLES**

- Operaciones

- Financiera
- Planeación

### PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<u>FUENTE</u>	<u>PPTO</u>	<u>AÑO 2017</u>	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>	<u>AÑO 2020</u>
OTROS RECURSOS (PUBLICIDAD)	2.717	597	620	700	800

### PLAN DE INDICADORES – BSC

		METAS INDICADORES BSC			
<u>INDICADOR</u>	<u>BASE 2016</u>	<u>AÑO 2017</u>	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>	<u>AÑO 2020</u>
INDICADOR= RECURSOS RECIBIDOS / RECURSOS ESPERADOS	495,0/558,3 = 88,7%	22%	45%	71%	100%

<b>PERSPECTIVA</b> <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>OBJETIVO 3</b>  Fortalecer el Sistema Comercial y Financiero para el aseguramiento de la solidez de la empresa y el desarrollo de proyectos	<b>ESTRATEGIA 3</b>  AFIANZAMIENTO Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE
<b>PROGRAMA 3.2</b> <b>Afianzar los usuarios al uso del sistema</b>	

### **PROYECTO 3.2.1**

#### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Fortalecer la implementación de estrategias de atención al cliente.

#### **JUSTIFICACIÓN**

El servicio de atención al cliente son un conjunto de actividades interrelacionadas que se ofrecen con el fin de que el cliente obtenga un producto o servicio en el momento y lugar adecuado y que quede satisfecho.

Por tanto, la información y atención al usuario son mecanismos que ayudan a incrementar la satisfacción del mismo.

Los PQRS son una herramienta que permite conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen los usuarios referente a la prestación del servicio en este caso de Transporte Público Masivo. Con los PQRS se tiene la oportunidad de implementar planes de mejora

para fortalecer la prestación del servicio y alcanzar el camino hacia la excelencia.

## **ACCIONES**

- Difusión a los usuarios de los diferentes canales corporativos para la información y atención al usuario.
- Revisión y ajuste del proceso de PQRS.
- Mantener procesos de capacitación continuos.
- Una Persona permanente en la atención e información al usuario.
- Realizar encuesta de satisfacción al usuario periódicamente.
- Mantener habilitados los canales o medios de atención al usuario.
- Disponer de información consolidada respecto del comportamiento del nivel de PQRs recibidos por la entidad y sus respectivas respuestas.

## **LIDER**

- Jurídica

## **RESPONSABLES**

- Operaciones
- Secretaria General.
- Comunicaciones

### PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<u>FUENTE</u>	PPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
RECURSOS PROPIOS	90	15	20	25	30

### PLAN DE INDICADORES – BSC

	METAS INDICADORES BSC				
INDICADOR	BASE 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
INDICADOR= PQRs OTROS ATENDIDOS / (PQRs Y OTROS RECIBIDOS)	46%	80%	90%	100%	100%

## **PROYECTO 3.2.2**

### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Fortalecer la imagen corporativa.

### **JUSTIFICACIÓN**

La imagen corporativa es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que MEGABUS significa, en la percepción del usuario, la imagen corporativa es nuestra carta de presentación, la primera impresión que una persona tiene de la empresa y debe reflejar los valores de la misma.

Por tanto, mejorar nuestra imagen corporativa es mejorar la percepción que tiene la población sobre nosotros como empresa..

### **ACCIONES**

- Campañas de educación con operadores, comunidades y colegios.
- Publicar mensajes alusivos a la empresa a través de los medios de comunicación.
- Controlar la reputación digital, lo que se dice de la empresa en internet, webs especializadas, blog, foros, entre otros.
- Evaluar los Emblemas e imagenes insititucionales con que Megabús S.A. hace presencia al usuario
- Afianzar la Imagen de Megabús
- Incluir los nuevos modos de transporte en la imagen corportativa

## LIDER

- Comunicaciones

## RESPONSABLES

- Operaciones
- Secretaria General.
- Comunicaciones

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<u>FUENTE</u>	PPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
RECURSOS PROPIOS	90	15	20	25	30

## PLAN DE INDICADORES – BSC

	METAS INDICADORES BSC				
INDICADOR	BASE 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
INDICADOR = NUMERO DE ACTIVIDADES REALIZADOS	6	8	10	12	12



### **PROYECTO 3.2.3**

#### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Desarrollar actividades de cultura ciudadana con la comunidad, que generen sentido de pertenencia..

#### **JUSTIFICACIÓN**

Los sistemas de transporte masivo a parte de cambiar el sistema de transporte público son gestores de cambios sociales y por ende, la Cultura Ciudadana cambia, adoptando nuevas costumbres, acciones y reglas mínimas que facilitan la convivencia urbana, conducen al respeto del patrimonio común y al reconocimiento de los derechos y deberes ciudadanos. Por lo anterior, MEGABUS apunta a una cultura del servicio con excelencia.

#### **ACCIONES**

- Campañas de educacion con operadores, comunidades y colegios.
- Actividades ludicas en Convenio con Secretaria de Cultura y Transito Municipal.
- Desarrollar cartillas para el usuario.
- Vincular otras instituciones, para desarrollar campañas de cultura ciudadana, como la Policia, Alcaldías, AMCO

#### **LIDER**

- Comunicaciones

## RESPONSABLES

- Operaciones
- Secretaria General.

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<b>FUENTE</b>	<b>PPTO</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
RECURSOS PROPIOS	90	15	20	25	30

## PLAN DE INDICADORES – BSC

	METAS INDICADORES BSC				
<b>INDICADOR</b>	<b>BASE 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>
INDICADOR = NUMERO DE ACTIVIDADES REALIZADOS	4	6	8	10	10

<b>PERSPECTIVA</b> <b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS</b>	
<b>OBJETIVO 4</b> Establecer mecanismos y políticas para cooperación interinstitucional, que fortalezca la óptima prestación del servicio de transporte	<b>ESTRATEGIA 4</b> UNIDOS POR UN OBJETIVO COMÚN
<b>PROGRAMA 4.1</b> <b>Acuerdos, convenios y compromisos con otras entidades Interinstitucionales (Policía, Tránsito, Secretaria de Gobierno, Municipios) local y nacional</b>	

### **PROYECTO 4.1.1**

#### **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Realizar compromisos de colaboración con entidades relacionadas con la movilidad del sistema, para garantizar un servicio con calidad.

#### **JUSTIFICACIÓN**

La actividad de Megabús S.A. esta encaminada a prestar un buen servicio, eficiente y con calidad, sin embargo en ocasiones se presentan dificultades que trascienden a otras instancias donde se tiene que acudir a la solicitud, colaboración, ayuda para atender determinadas situaciones. Dada esta premisa, se requiere de que los entes interinstitucionales que tienen responsabilidad directa sobre la movilidad, el transporte y la seguridad, atiendan de manera inmediata los requerimientos sin tener que esperar a su llamado, para que este sea fluido y oportuno y no tenga que ser una especie de favor e la atención..

## ACCIONES

- Acercamientos con diferentes instituciones públicas o privadas para definir estrategias.
- Acuerdos de colaboración entre las entidades.
- Desarrollo de mecanismos para atender emergencias
- Crear un comité de apoyo interinstitucional
- Integrar los organismos de diferentes instituciones públicas o privadas para obtener alternativas de mejoramiento.
- Diseñar e implementar convenios con los organismos de control del tránsito, de transporte, para mantener las condiciones de movilidad y de itinerarios del sistema.

## LIDER

- Operaciones

## RESPONSABLES

- Operaciones
- Secretaria General.
- Jurídica

## PLAN DE INVERSIÓN

	\$ Mill	PLAN DE INVERSIONES			
<u>FUENTE</u>	PPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
RECURSOS PROPIOS	0	0	0	0	0

**PLAN DE INDICADORES – BSC**

	METAS INDICADORES BSC				
INDICADOR	BASE 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
INDICADOR = NUMERO DE CONVENIOS REALIZADOS	0	1	3	5	5