

Caso Empresarial: CENTRAL TERMINAL DE TRANSPORTE DE MAICAO.

DIANA DAILETH FUENMAYOR URDANETA
BEATRIZ MAESTRE SALCEDO
JESSICA PATRICIA PINTO SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD
ESP. GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
VELLEDUPAR, CESAR
2018

Caso Empresarial: CENTRAL TERMINAL DE TRANSPORTE DE MAICAO.

DIANA DAILETH FUENMAYOR URDANETA
BEATRIZ MAESTRE SALCEDO
JESSICA PATRICIA PINTO SÁNCHEZ

Estudio de Casos presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia de Talento Humano

Docente: Ingrid Patricia Manjarres Murgas
Doctorada en Ciencias Gerencias

UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA: ESP.GERENCIA EN TALENTO HUMANO.
VALLEDUPAR, CESAR
2018

DEDICATORIA

Este caso empresarial, queremos dedicarlo a Dios, a nuestros seres queridos que son nuestras ganas de luchar día a día, fueron las personas que siempre han apoyado y han creído en las capacidades y virtudes de este grupo de trabajo, es por ellos que hoy nos sentimos orgullosa de todo el trabajo alcanzado hasta el día de hoy.

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente, agradecidas con Dios todo poderoso, por su amor y sus bendiciones, gracias a él nos encontramos en el lugar donde estamos a punto de ser unas grandes especialistas.

A nuestros padres y familiares por su apoyo incondicional en este proceso.

Agradecidas por la formación y el apoyo recibido por la universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, en conjunto con los profesores que estuvieron en el camino como estudiante, los que cada día hicieron de nosotras una gran profesional.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	7
RESUMEN.....	8
TEMAS QUE CUBRE EL CASO.....	9
METODOLOGIA.....	10
RESEÑA HISTORICA.....	12
MOMENTO DE CRISIS.....	16
DECISIONES ESTRATÉGICAS ADOPTADAS PARA AFRONTAR MOMENTOS DE DIFICULTAD.....	19
FACTORES DE ÉXITO.....	21
COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL SECTOR.....	22
CONCLUSIONES	23
PREGUNTAS PARA ANALISIS	25
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	27

INTRODUCCIÓN

La sociedad será de Economía Mixta, de aportes Municipales y privados de naturaleza comercial anónima y gira bajo la razón social de Central Terminal de Transportes de Maicao CENTRAMA S.A, por lo anterior, la sociedad será de economía mixta, de orden municipal, sujeto al régimen de derecho privado.

La Central Terminal de Transportes de Maicao CENTRAMA S.A, es un organismo con personería jurídica, que goza de autonomía administrativa, financiera, presupuestal y cuenta con patrimonio propio, denominada entidad de economía mixta. Es un caso de enseñanza, dirigido a los estudiantes del Posgrado de Gerencia en Talento Humano, quienes deberán aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en su formación académica.

Para el estudio del caso, los lectores deben tener conocimientos básicos y claridad en conceptos como inmigrantes, crisis económica de Venezuela. El caso lo componen las siguientes partes. Inicialmente se cuenta al lector reseña histórica, luego se tratan los momentos de crisis, las decisiones estratégicas para superar momentos de dificultad y finalmente se relacionan las conclusiones y preguntas para análisis.

TEMAS QUE CUBREN EL CASO

- Estrategias en el servicio
- Recuperación del Mercado
- Crisis de Venezuela
- Inseguridad
- Ilegalidad
- Inmigrante
- Emigrante

RESUMEN

El caso de enseñanza DE CENTRAL TERMINAL DE TRANSPORTES DE MAICAO (CENTRAMA) es el resultado de un caso de enseñanza de tipo B en el que se describe el funcionamiento y crecimiento que ha tenido desde sus inicio, considerada como una unidad administrativa creada con el propósito de facilitar en condiciones de seguridad, comodidad confort y libertad de elección de la prestación del servicio público organizado del transporte intermunicipal, interdepartamental, nacional e internacional fronterizo, sirve de logística a las empresas de transporte terrestre, automotor de pasajeros por carreteras adscritas a su operatividad en la búsqueda y logro de sus objetivos particulares en los últimos 27 años desde su creación.

Este material académico recopila toda la información relacionada con el portafolio de la gestión administrativa, sus momentos de crisis, los factores claves de éxito, el comportamiento de la empresa Orientada siempre a la prestación del servicio de terminal, a las empresas de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera, que tengan como origen, destino o transito el municipio de Maicao.

METODOLOGIA

Metodología El caso empresarial CENTRAMA se enmarca en la línea cualitativa, que tiene como propósito conocer las diferentes dificultades que tiene CENTRAMA debido a la problemática de Venezuela, con el fin de identificar cuáles han sido los factores claves de éxito y las estrategias aplicadas para crecer, lograr posicionamiento y sobreponerse a momentos de crisis como consecuencia de factores internos y externos.

La pregunta en la cual sintetizamos el problema de investigación es: ¿Considera usted que la actual crisis que enfrenta Venezuela afecta el funcionamiento en general a la central de tránsito y transporte?

Con la claridad del problema a investigar, a continuación, relacionamos la metodología utilizada para la escritura del caso. La metodología implementada es cualitativa, en la cual nos concentramos en mostrar en un contexto real o imaginario, con apreciaciones objetivas y subjetivas los acontecimientos ocurridos en la organización; (Puchol et al., 2005)

Donde a partir del conocimiento, se obtiene información que permite realizar interpretaciones y conclusiones importantes que dan respuesta a la pregunta de investigación. La secuencia metodológica es la siguiente: Inicialmente se realiza el contacto con la presidencia de la empresa mediante envío de comunicación escrita,

manifestando el interés en la escritura del caso, socializando el anteproyecto y solicitando la autorización para el acceso a la información.

Posteriormente iniciamos la secuencia de visitas: la primera a la Gerencia de la compañía donde organizamos la agenda de trabajo (CENTRAMA), solicitamos posteriores entrevistas con personal clave y oficializamos el inicio de la escritura del caso.

En cada visita aplicamos la técnica de observación para describir el contexto que enmarca la escritura. Para las entrevistas se elabora una guía que se utiliza como instrumento para levantar la información utilizada como insumo en la construcción del caso. La información recolectada representa las áreas que, a criterio de los investigadores, son las más relevantes en la organización para el efecto del presente caso de enseñanza, estas son: antecedentes, contexto, mercado, estrategias, gestión administrativa y talento humano. La información obtenida en las entrevistas, la revisión de documentos (impresos y medio electrónicos), con la observación, entre otros, tenemos elementos importantes que nos permiten iniciar con la redacción del caso. Finalmente es pertinente mencionar que se trata de un caso de enseñanza, categorizado como tipo B, que se elaboró apoyado en los elementos metodológicos de (Puchol et al., 2005).

1. RESEÑA HISTORICA

La CENTRAL TERMINAL DE TRANSPORTES DE MAICAO, es una sociedad de economía mixta del régimen Municipal, de naturaleza comercial anónima y regida por el derecho privado. La sociedad fue constituida en el Municipio de Maicao, Departamento de La Guajira el 30 de noviembre de 1991, mediante acuerdo Municipal N° 04 de 1991, modificado por el acuerdo 015 de 1991. En el cual consta que la sociedad está constituida por el Municipio de Maicao con 51% de las acciones, y el 49% de las restantes acciones, repartido entre JOSE PINTO ARAGON, JAIRO GUERRA GOMEZ, LUZMILA IGUARAN BARROSO Y LOS HERMANOS CHARANEK DASUKY.

El objeto social de la central es: CONSTRUCCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y EXPLOTACIÓN DEL TERMINAL DE TRANSPORTES DE PASAJEROS Y CARGA EN EL MUNICIPIO DE MAICAO POR CUENTA PROPIA Y/O EN ASOCIO O PARTICIPACIÓN DE ENTIDADES PÚBLICAS Y/O PRIVADAS, SEGÚN EL CASO, PRINCIPALMENTE LA EJECUCIÓN DE LOS CONTRATOS A TRAVÉS DE LOS ACCIONISTAS DE LA PRESENTE SOCIEDAD.

La central terminal de transportes cuenta con diferentes órganos de administración, entre los cuales encontramos: Gerente Y Subgerente: los cuales son nombrados por la Junta de directiva, para un periodo de 2 años. Su Junta Directiva está conformada por nueve miembros principales con sus respectivos suplentes, elegidos todos por la Asamblea General de Accionistas. La junta se integra el señor alcalde o su delegado, el secretario de hacienda, asesor jurídico de despacho,

secretario de educación y secretario de salud Municipal, y cuatro miembros por parte del sector privado, entre los cuales se encuentran JOSÉ PINTO ARAGÓN, JAIRO GUERRA GOMEZ, PROYECTOS COMERCIALES PROCO y un miembro representante de los accionistas minoritarios LUZMILA IGUARAN BARROSO Y LOS HERMANOS ALFREDO Y ALEJANDRO CHARANEK DASUKY.

Filosofía de la Empresa

Misión

La Central Terminal de Transportes de Maicao **CENTRAMA S.A.** es una unidad administrativa creada con el propósito de facilitar en condiciones de seguridad, comodidad confort y libertad de elección de la prestación del servicio público organizado del transporte intermunicipal, interdepartamental, nacional e internacional fronterizo, sirve de logística a las empresas de transporte terrestre, automotor de pasajeros por carreteras adscritas a su operatividad en la búsqueda y logro de sus objetivos particulares.

Visión

Nuestra organización busca consolidarse como la primera Empresa operadora de terminales en el departamento de la guajira, con proyección regional comprometida con la calidad del servicio que se presta como único propósito de competitividad, involucrando a todos los sectores comprometidos con su Desarrollo bajo claros criterios sociales y participativos. Orientada siempre a la prestación del servicio de

terminal a las empresas de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera, que tengan como origen, destino o tránsito el municipio de Maicao.

Objetivos o Fines de CENTRAMA

La Central de Terminal de Transportes de Maicao CENTRAMA S.A, es una empresa dedicada a promover, desarrollar y explotar soluciones de movilidad, principalmente a través de nuestro terminal de transporte, tendiente a asegurar una adecuada administración y mejoramiento del servicio de transporte terrestre automotor tanto al transportador como al ciudadano mediante la gestión y operación sostenible; nuestro compromiso se consolida con la participación colectiva y un sistema consistente en las siguientes prácticas corporativas:

- Prestando un servicio de calidad y en condiciones de seguridad, enfocado en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Garantizando y optimizando el bienestar de los grupos de interés, identificando peligros, valorando riesgos y estableciendo controles, promoviendo la prevención de lesiones y enfermedades laborales.
- Enmarcando los procesos en el uso racional de los recursos y la prevención de la contaminación, así como la mitigación de impactos ambientales significativos.
- Asegurando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información.
- Propendiendo por la rentabilidad organizacional y el desarrollo social.

- Cumpliendo con los procesos y procedimientos definidos, la normatividad aplicable, requisitos reglamentarios.
- Mejorando continuamente los procesos del sistema integrado de gestión.

Portafolios de Servicios

En la terminal de tránsito y transporte de Maicao CENTRAMA se pueden encontrar los siguientes servicios.

- Establecimientos Comerciales
- Baños públicos
- Restaurantes
- Cajeros automáticos
- Taxis urbanos
- Cambio de divisas
- Empresas de transporte regionales, nacionales e internacional.

1. MOMENTOS DE CRISIS DE CENTRAMA

LA CENTRAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE DE MAICAO CENTRAMA es una empresa que pertenece al sector mixto. Su ubicación geográfica estratégica del municipio de Maicao es frontera con Venezuela, y la oleada migratoria de sus habitantes que día a día salen de su país en busca de mejores oportunidades, donde muchos se quedan habitando el CENTRAMA sin un lugar donde ir.

A continuación, se relacionan los principales momentos de crisis que afecta la problemática de Venezuela a CENTRAMA

DIFICULTADES ENFRENTADAS

1.1 EL INCREMENTO DE INMIGRANTES.

El incremento de venezolanos en estado de inmigrantes que huyen de la crisis de su país y que por falta de recursos terminan por crear cambuches improvisados en las instalaciones de la terminal de transporte CENTRAMA.

1.2 CRISIS SOCIAL.

La terminal de transporte CENTRAMA se ha convertido en una especie de refugio al que diariamente llegan venezolanos que huyen de la crisis social y política que vive su país y parece no tener solución cercana. Fuentes de terminal de Maicao aseguran que en el último año se han arribado más de 1000 venezolanos que buscan nuevas y mejores oportunidades fuera de su país son

ellos los que en estos momentos ocupan un espacio en la terminal donde unos llegan con documentos y otros sin más nada que lo que tienen puesto , en estos grupos hay personas que buscan trabajo, otras esperan llegar a países vecinos para encontrar mejores oportunidades laborales y algunos que sencillamente huyen de la política y escases y la aguda crisis política social venezolana y otros a quienes han llegado a la terminal y no siguen su tránsito por ser un lugar de paso las autoridades solo le permiten permanecer como máximo dos días y en casos excepcionales tres. Pues la terminal no está concebida como un espacio para estadías largas.

1.3 TRABAJO INFORMAL.

El aumento de sobrepoblación aumenta el trabajo informal, la prostitución, maltrato infantil y hasta la violencia.

1.4 VULNERABILIDAD.

La gran mayoría de los venezolanos que abandonan su país están en una situación de vulnerabilidad. El miedo abunda y las respuestas son pocas. Debido a que las riñas que se han presentado en la terminal de transporte se han vuelto frecuentes en el interior y en el sector aledaño a este lugar, en las que han estado involucrados venezolanos que han encontrado un refugio allí. También a los niños que están viviendo en el parqueadero. Se ve la prostitución, venta de alucinógenos y riñas. Esta es una decisión difícil porque es una problemática social.

1.5 INSEGURIDAD

Los viajeros y comerciantes dentro y fuera de CENTRAMA ya se han visto una serie de situaciones que afectan a los pasajeros, trabajadores y comerciantes de la terminal. La determinación la hacen para garantizar la seguridad de los pasajeros, conductores, comerciantes y trabajadores en general de la Terminal, Ya se han visto una serie de situaciones que afectan a los pasajeros, trabajadores y comerciantes de la Terminal. La estadía de los venezolanos se convirtió en un problema para la entidad, para quienes tienen sus negocios debido a que “no sólo hacen sus necesidades fisiológicas en la parte externa de la Terminal, al lado de los restaurantes, sino que han reventado la tubería de agua para bañarse; incluso usan esa agua para volver a llenar botellas de agua para después venderlas”.

2. DECISIONES ESTRATÉGICAS ADOPTADAS PARA AFRONTAR MOMENTOS DE DIFICULTAD

Para sobreponerse a las crisis que padece CENTRAMA desde la gerencia general se adoptaron las siguientes estrategias.

2.1 Realizar jornadas en la terminal de transporte con entidades colombianas

Como Migración Colombia, el Bienestar Familiar la Alcaldía de Maicao y la Gobernación de La Guajira para atender la situación de estos extranjeros y evitar que sean explotados o víctimas de trata de personas entre otros delitos que se ven expuestos por ser vulnerabilidad.

2.2 Kit de aseos y albergues de paso

Brindar kit de aseo y asistencia en salud, alimentación, los llevan albergues en donde puedan permanecer mientras logran contactar a familiares o encontrar trabajo.

2.3 Ayudas de las organizaciones internacionales

Como, la ONU, la ACNUR, Acción Contra el Hambreé, Programa Mundial de Alimentos. Mediante donaciones de alimentos, medicamentos, atención médica, construcción de batería de baños públicos, y en la espera de la construcción de alberges temporal.

3. FACTORES DE ÉXITO

Son varios los factores claves de éxito que CENTRAMA ha tenido a través de su trayectoria en el sector del Municipio de Maicao. Se enmarcan en los parámetros que rigen el trabajo de todos. Para la organización estos factores han sido definidos como “Lo sagrado”, porque en ellos se encuentran los pilares de la filosofía organizacional que orienta la labor diaria. Se destacan valores fundamentales como:

3.1 El Respeto

Todas las personas, sus intereses y necesidades deben ser valoradas y tratadas con dignidad, justicia y respeto, sin importar su condición o responsabilidad. Sobresaliendo en la práctica otros valores como la solidaridad y la legalidad, la seguridad, el compromiso, sumados a el talento y conocimiento para desarrollar las competencias que exige cada labor.

3.2 La innovación.

Con la certeza que es posible generar nuevas ideas, estar abiertos al cambio, como parte de un proceso creativo para generar una mejor comodidad para todos los que día a día hacen parte de esta organización.

3.3 La disciplina

Ajustándose en tiempos, movimientos y actitudes al logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas mediante la optimización de los recursos utilizados.

3.4 El bienestar del personal

Mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, es parte de la responsabilidad social de la organización.

3.5 Competitividad

la excelente calidad de servicios que prestan de las diferentes empresas ubicadas en CENTRAMA y gracias al incremento con que cuenta la organización por el número de pasajeros que hoy utilizan a Maicao como sitio de tránsito con destino a diferentes ciudades de Colombia y otros países.

3.6 Los indicadores de gestión

Permiten ver el estado del proceso y administrar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos. Son utilizados para evaluar el desempeño y hacerles seguimiento a los resultados.

4. COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL SECTOR

En el municipio de Maicao se ha convertido en una necesidad urgente poder atender en forma eficiente la llegada de los pasajeros del vecino país Venezuela que llegan en busca de un servicio que los puedan llevar al lugar de su preferencia, CENTRAMA en el único terminal de transporte del Municipio de Maicao porque no existen terminales que permitan recibir a la cantidad de pasajeros que diariamente son más de 150. CENTRAMA se encuentra en remodelación para brindarles a los pasajeros en condiciones óptimas con todas las comodidades que permitirán el trabajo adecuado para que los usuarios. Y trabaja en la evacuación de los 90 venezolanos diarios que llegan al terminal como su retorno porque no tienen dónde ir, ya que para muchos pasajeros esta situación es incómoda y se pueden ir al terminal de la ciudad de Riohacha o irse en transporte ilegales.

5. PROYECCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO

EL progreso al servicio es uno de los propósitos de la organización CENTRAMA, que viene trabajando para darle mayor seguridad y comodidad a todos los pasajeros del Municipio de Maicao y forasteros que al llegar a la organización encuentren variedad de empresas de transporte intermunicipal, nacionales e internacionales, locales comerciales, restaurantes, cambio de moneda, entre otros, que facilitarían la estancia de los pasajeros para que no tengan la necesidad de ir a otros lugares ilegales evitándoles de esta manera problemas de seguridad, es por ello que la organización remodelara su infraestructura para lograr el fortalecimiento total de CENTRAMA.

6. CONCLUSIONES

A continuación, relacionamos las principales conclusiones extraídas del proceso de enseñanza realizado en la empresa CENTRAMA y que son la columna vertebral en la cual se cimienta la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

- El factor de éxito más influyente en la Organización desde sus inicios ha sido la INNOVACION porque se encuentran sujetos a nuevas ideas, adaptándose a los cambios que genera la entorno social, político y económico con el fin de ser una organización proactiva a la hora de presentar dificultades internas y el medio externo.
- CENTRAMA se beneficia de la situación social que vive el vecino país de Venezuela porque Incrementa el flujo de pasajeros a destinos nacionales e internacionales, cambios de divisas y los diferentes locales comerciales.
- En CENTRAMA encontramos varias clases de migrantes el que llega a la terminal en busca de un servicio de transporte para dirigirse a su destino de origen, el que llega pero no tiene recursos para vivir dignamente, pasando todo el día con sus familias y sus pertenecías en La terminal esperando alguna ayuda económica para poder sustituir, los vendedores ambulantes afectando a los dueños de los locales comerciales donde se les disminuye las ventas y son esas personas que pagan mensualmente un arriendo para

la sostenibilidad del Terminal. Muchos pasajeros locales prefieren buscar otro servicio que les brinden más seguridad.

- Dar respuesta de manera oportuna al problema de los venezolanos que se encuentran viviendo en situación de indigentes por la crisis política y social que padece su país, reubicándolos en un alojamiento temporal con la ayuda de entidades como el Bienestar Familiar, priorizando mujeres con niños menores de 6 años, madres gestantes y adulto mayor, y las ayudas de las organizaciones internacionales como, la ONU, la ACNUR, Acción Contra el Hambreé, Programa Mundial de Alimentos. Mediante donaciones de alimentos, medicamentos, atención médica, construcción de batería de baños públicos, y en la espera de la construcción de alberges temporal. Su objetivo es ayudar y proteger a refugiados, retornados, desplazados internas y apátridas en todo el mundo, salvaguardando los derechos y el bienestar de los venezolanos.

7. PREGUNTAS PARA ANALISIS

1. De los factores claves de éxito que han sido mencionados en el caso, ¿cuál de todos considera usted es el más influyente en el éxito que ha tenido CENTRAMA desde su creación? Justifique su respuesta.
2. ¿Como se beneficia CENTRAMA con la situación del vecino país Venezuela?
3. ¿Debería la empresa CENTRAMA evacuar a todas las personas que viven día a día de manera ilegal en la central de transporte, y que factores cree que incidieron para que dicha problemática llegara a tal punto?
4. ¿Qué ha hecho el gobernó Municipal, Departamental y Nacional para contribuir a esta crisis?

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- La Central de Tránsito y Transporte de Maicao (CENTRAMA). (2016)
- <http://centramasa.com/>
- <https://www.eltiempo.com/mundo/venezuela/lista-de-oficinas-de-acnur-y-organizaciones-que-ayudan-a-venezolanos-en-colombia-263640>
- <http://es.presidencia.gov.co/noticia/180403-Organismos-internacionales-destacan-esfuerzo-de-Colombia-en-atencion-a-migrantes-venezolanos>