AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA S. A.

DE LOS ESQUEMAS CLÁSICOS HACIA UN MODELO DE LIDERAZGO

NELSON FERNANDO GUTIERREZ
CLAUDIA PILAR CARDENAS
JAIRO ENRIQUE PEÑUELA

TRABAJO DE GRADO

MAESTRIA EN DIRECCION Y GERENCIA DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., ENERO DE 2010

AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA S.A.
DE LOS ESQUEMAS CLÁSICOS HACIA UN MODELO DE LIDERAZGO

NELSON FERNANDO GUTIERREZ
CLAUDIA PILAR CARDENAS
JAIRO ENRIQUE PEÑUELA

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:
DR. RODRIGO VELEZ BEDOYA

MAESTRIA EN DIRECCION Y GERENCIA DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., ENERO DE 2010

DEDICATORIAS

Este trabajo se lo dedico a mi padre Armando Gutiérrez Acevedo, por su visión, dedicación y compromiso con el proyecto AGA y a mis hermanos por su disposición para darle futuro a este proyecto.

Nelson Fernando

Dedico este trabajo a mi padre Jairo Arturo Peñuela Vega y a mi Madre Mery Inés Rodríguez de Peñuela por su motivación, apoyo e inmenso amor con el cual me acompañaron en este proceso de crecimiento espiritual e intelectual.

Jairo Enrique

Dedico esta tesis a mi familia y en especial a mi papá por ser mi soporte y mi guía en las decisiones importantes que he tomado en la vida

Claudia Pilar

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Rocío y a mis hijos Nicolás y Natalia por su apoyo y sacrificio para poder terminar esta Maestría.

A Carolina Cortés por su disposición, compromiso y apoyo constante.

Nelson Fernando

A mis compañeros Pilar, Nelson y Jorge por el gran apoyo y la gran amistad que creamos en estos años de dedicación al estudio

A mis familiares y amigos que me brindaron su ayuda para seguir adelante en este proceso.

A mi compañero y amigo Ángel Rodrigo Vélez Bedoya por su poder de convicción y guía para llevar a cabo este proceso de crecimiento intelectual.

Jairo Enrique

A mi papá por su amor, colaboración y por darme la fuerza para continuar luchando día tras día.

A mi mamá y a mi hermano por su apoyo y voto de confianza.

A mis compañeros Nelson y Jairo por su colaboración y los momentos inolvidables que hemos vivido.

A Carolina Cortés por su gran ayuda y cariño.

Y a todas las personas que se cruzaron en este camino y que me dieron palabras de aliento y apoyo.

Claudia Pilar

CONTENIDO

INTRODUCCION **1**

1. ANALISIS PARA LA DIRECCION ESTRATEGICA **3**

1.1. MODELO MATRICIAL 3
1.2. ANALISIS ESTRUCTURAL 3
1.2.1. Análisis de Hacinamiento – Cualitativo y Cuantitativo *4*
1.2.2. Análisis de Competidores *4*
1.2.3. Levantamiento del Panorama Competitivo *4*
1.2.4. Análisis de las Fuerzas del Mercado *5*

2. RESULTADO DEL ANALISIS EN AUTOBUSES AGA S.A. **6**

2.1. MODELO MATRICIAL 6
2.1.1. Identificación de Factores Externos e Internos de AGA *6*
2.1.2. Posición Estratégica de AGA *8*
2.1.3. Atractivo del Sector de AGA *10*
2.1.3.1. Fortaleza industrial *12*
2.1.3.2. Clima de negocios *13*
2.1.3.3. Fortaleza financiera *14*
2.1.3.4. Ventaja competitiva *14*
2.2. ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATEGICOS 15
2.2.1. Análisis de Hacinamiento *15*
2.2.2. Levantamiento del panorama competitivo *23*
2.2.3. Mercados no atendidos ó manchas blancas *25*

3. PRESENTACION DEL CASO AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA S.A. **27**

3.1. HISTORIA DEL TRANSPORTE EN COLOMBIA 27
3.2. NACIMIENTO DEL PUERTO TRANSPORTISTA 27
3.3. SOCIEDAD DE AMIGOS PROYECCION DE HERMANOS (MWISCA) 29
3.4. AGA PRECURSOR DEL PARQUE INDUSTRIAL DE DUITAMA 30
3.5. NACE EN UN ESTABLO 31
3.6. DESARROLLO DE LA PRIMERA DÉCADA (1977 – 1987) 32
3.7. DEL DESARROLLO CRIOLLO A LA INNOVACION DEL VIEJO MUNDO 33
3.8. COMO EL AVE FENIX 1999 – 2009 35
3.9. DE UN BASURERO DE LA ESTACION DEL TREN DE ATOCHA, A UNA PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL 40
3.10. COMIENZOS DE UNA TRANSICION FAMILIAR 43

4. TESTIMONIOS **46**

4.1. ENTREVISTA AL SEÑOR ARMANDO GUTIÉRREZ ACEVEDO (DUEÑO DE AUTOBUSES AGA) 46
4.2. ENTREVISTA LEONARDO GUTIÉRREZ (HIJO) 55
5.3. ENTREVISTA OSCAR JAVIER GUTIÉRREZ (HIJO) 56
5.4. ENTREVISTA ANDRÉS GUTIÉRREZ (HIJO) 57
4.5. ENTREVISTA FRANKLIN RINCÓN (ALCALDE ACTUAL DE DUITAMA) 59
4.6. ENTREVISTA ELÍAS BECERRA (HISTORIADOR) 62

BIBLIOGRAFIA 65

ANEXOS 69

X. SEGURIDAD E HIGIENE 75

FORMAS DE PROTEGER A LAS PERSONAS DE LESIONES OCASIONADAS POR ACCIDENTES DE TRABAJO: 75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores Internos: Fortalezas y Debilidades de AGA 6

Tabla 2: Factores Externos: Amenazas y Oportunidades de AGA 7

Tabla 3: Clasificación Matriz MEFI de la empresa AGA 8

Tabla 4: Calificación Matriz MEFE de la empresa AGA 9

Tabla 5: Calificación Matriz PEEA de la empresa AGA 10

Tabla 6: Hacinamiento Cualitativo 15

Tabla 7: Panorama Competitivo 24

Tabla 8: Panorama Competitivo 25

Tabla 9: Mercados NO atendidos ó manchas blancas 26

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Matriz MIME para AGA 9

Ilustración 2: Análisis estructural de Michel Porter 13

Ilustración 3: PEEA para AGA 14

Ilustración 4: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2002 17

Ilustración 5: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2003 17

Ilustración 6: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2004 18

Ilustración 7: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2005 19

Ilustración 8: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2006 20

Ilustración 9: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2007 21

Ilustración 10: Evolución de la media, la mediana y el tercer cuartil para AGA 22

Ilustración 11: Indicador empleos generados sector económico Duitama 31

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: PRIMER AUTOBUS DE AGA 1977 32

Imagen 2: AGA 33

Imagen 3: SUPER AGA 33

Imagen 4: AGA ROYAL CLASS 34

Imagen 5: AGA DINAPOLIS 34

Imagen 6: AGA PREMIUN 35

Imagen 7: AGA PREMIUN 35

Imagen 8: AGA PRISMA 35

Imagen 9: AGA MICROBUS VENUS 36

Imagen 10: AGA IDEA 37

Imagen 11: AGA POLARIS 37

Imagen 12: AGA POLARIS 2 38

Imagen 13: AGA CAMINO 38

Imagen 14: ALIANZA AGA - KING LONG 39

RESUMEN

Autobuses AGA de Colombia S.A. como parte de su proceso empresarial, ha trazado elementos diferenciadores para la proyección y el desarrollo de su proyecto, buscando en forma experimental una línea alternativa frente a la clásica de la administración; dando importancia desde sus inicios, a la participación de las personas involucradas en el proyecto, como eje fundamental de desarrollo del mismo. Bajo una serie de conceptos de pensamiento estratégico y entendiendo la organización como un organismo vivo, esta investigación plantea retos, no sólo para el estudio de este caso, sino para encontrar elementos conceptuales que ayuden a su desarrollo futuro.

Palabras clave:

Proyecto, administración, pensamiento estratégico, emprendimiento, proyecto basado en las personas, innovación, estrategia, auto-responsabilidad, consenso, responsabilidad, auto-gestión, liderazgo, responsabilidad social, perdurabilidad.

ABSTRACT

Autobuses AGA de Colombia S.A. has raised differentiating elements for planning and development of a pilot project looking at a different line to the classic line of the administration, which from the outset the importance of the people involved in the project has been instrumental in the development. Strategic thinking concepts and understand the organization as a living organism, it presents challenges not only for this case study, but to find conceptual elements that help its future development.

Key Words:

Project, management, strategic thinking, venture, project based on people, innovation, strategy, self-responsability, consensus, self-management, leadership, social responsability, remaining

INTRODUCCION

El sector de vehículos automotores y sus partes en Colombia ha estado conformado mayormente por empresas que han alcanzado una posición gracias a un desarrollo sostenible regido por la investigación y el perfeccionamiento de nuevos y mejores productos que cumplan con los más altos estándares de calidad y seguridad a nivel mundial.

Autobuses AGA de Colombia S.A es una empresa familiar, fundada en la década de los setenta. Actualmente se ve enfrentada no sólo a la dificultad de una cercana sucesión, sino a la propuesta de dos esquemas diferenciales de administración que lo aparten de los paradigmas clásicos de la administración como estrategia para supervivir en las condiciones actuales.

De esta manera la globalización, la inestabilidad de los mercados, la necesidad de internacionalización, la preocupación del estado por la competitividad y la productividad, sitúa a la empresa "AGA" en la búsqueda de nuevas formas para abordar su organización interna.

En este sentido, presentando un tipo de empresa familiar en Colombia, se muestra no sólo la forma de prepararse para una siguiente generación, sino también que al encontrar elementos útiles en las nuevas formas de entender la administración, la dirección y la gerencia.

Con este caso, pretendemos encontrar componentes no explorados en la combinación de dos problemáticas que parecieran aisladas; por un lado la empresa de tipo familiar; y por otro, los nuevos retos de la dirección y la gerencia. Asimismo, identificar elementos de una metodología en construcción que permitan desarrollar nuevas propuestas en relación al tema.

NOTA: *Todo el material de propiedad de Autobuses AGA de Colombia S.A., que está contenido en este documento tiene autorización por Acta de Junta Directiva de la compañía.*

1. ANALISIS PARA LA DIRECCION ESTRATEGICA

1.1. MODELO MATRICIAL

El modelo matricial es una herramienta práctica que permite identificar claramente las variables tanto internas como externas, que llegan a influir directa e indirectamente en la toma de decisiones de las organizaciones. Dicho modelo está compuesto en su primera fase por el reconocimiento y análisis de las variables internas de la compañía seguida de las externas, con esto se busca ahondar en el reconocimiento de los pros y contras de la organización.

La segunda fase está compuesta por la ponderación, evaluación y resultado de las variables encontradas o establecidas en la fase anterior; de esta manera es posible asumir una postura frente a cada una de las variables, con un calificativo de importancia que las hace relevantes dependiendo de su apreciación; vinculados a sus resultados vemos puntos exactos de posición estratégica, lo que orienta hacia la toma de decisiones que sean pertinentes para la organización.

Las fases del modelo matricial son:

- Identificación de Variables Internas (Fortalezas y Debilidades)
- Identificación de Variables Externas (Oportunidades y Amenazas)
- Matrices (MEFI, MEFE , MPC y PEEA)
- Gráfica PEEA (Posiciones Ataque, Resistencia y Desposeimiento)

1.2. ANALISIS ESTRUCTURAL

Como dicen Restrepo, Luis & Rivera, Hugo (2008), el análisis estructural de sectores estratégicos es la metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en estos (panorama sectorial), mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas, como son: el análisis del hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de las fuerzas del mercado y el estudio de competidores.

El conocimiento y la información son cada vez más importantes y relevantes para quienes toman las decisiones al interior de las organizaciones; es por esta razón que la metodología propuesta en el análisis sectorial de sectores estratégicos, como dicen los autores mencionados, tiene como intención servir de base para lograr una mejor percepción de lo ocurrido en los sectores estratégicos, y busca determinar el alcance que

a futuro puede tener el sector analizado otorgando así un diagnóstico sectorial clave para el desarrollo estratégico de la organización.

Identificación del Sector Estratégico

Para definir las herramientas empleadas dentro del análisis estructural de sectores estratégicos debe tenerse en cuenta que dichas herramientas ayudan en conjunto a medir el estado de un sector, mostrando la posición relativa que las empresas ocupan dentro del sector.

1.2.1. Análisis de Hacinamiento – Cualitativo y Cuantitativo

Según Restrepo & Rivera (2008), con el hacinamiento se busca medir el grado de influencia estratégica por imitación, proporcionado por la similitud existente en el sector en términos de canales utilizados, características intrínsecas de los productos, publicidad y mercadeo adelantado, necesidades que se intentan satisfacer y precio ofrecido al cliente final. Desde el punto de vista cuantitativo la propuesta es medir las posibles simetrías financieras; en cuyo caso se podría observar que tanta similitud existe en los resultados del sector y con ello concluir sobre el nivel cuantitativo de imitación.

1.2.2. Análisis de Competidores

Esta herramienta, según Restrepo & Rivera (2008), nos permite observar el comportamiento en el tiempo de los integrantes del sector desde diferentes puntos de vista:

Índices de erosión estratégica; índices de erosión de la productividad, análisis de supuestos del sector y crecimiento potencial sostenible vs. crecimiento de la demanda, vs. crecimiento del sector, vs. crecimiento de la nación.

1.2.3. Levantamiento del Panorama Competitivo

En la definición del panorama competitivo según Restrepo & Rivera (2008), se muestra la forma cómo el sector estratégico se desempeña y su máxima esperanza es permitir al estratega una mayor y mejor comprensión de la realidad. El panorama competitivo como herramienta muestra además una visión transitoria de los espacios que ocupan los integrantes del sector, en términos de variedades de productos (bienes y servicios), necesidades que satisfacen y canales a través de los cuales los bienes y los servicios son

enviados al mercado. Con este mapa es probable encontrar manchas blancas, es decir, espacios de mercados no atendidos o débilmente atendidos.

1.2.4. Análisis de las Fuerzas del Mercado

Basados en la metodología utilizada por Michael Porter, puede verse que el análisis de las fuerzas del mercado está conformado por los nuevos participantes, lo que explican Restrepo & Rivera (2008), como la fuerza cuyo propósito es determinar el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector. Un mercado o segmento de mercado se vuelve atractivo en parte por las barreras de entrada que presente; si son fáciles o no de flanquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La segunda fuerza, está compuesta por los proveedores según Restrepo & Rivera (2008), la fuerza de mercado denominada proveedores, busca determinar el nivel de poder de negociación del proveedor en el sector estratégico.

La tercera fuerza, está conformada por los competidores de la industria y pretende determinar la intensidad de la rivalidad existente en el sector estratégico.

La cuarta fuerza hace referencia a los sustitutos, que son los productos que tienen un alto grado de amenaza en sustituir los productos dentro del sector estratégico; y se debe tener en cuenta que un mercado no es atractivo si tiene productos sustitutos reales o potenciales. La última fuerza del mercado está conformada por los compradores o los consumidores y nos permite saber cuál es el poder de negociación de nuestros compradores en el sector estratégico.

2. RESULTADO DEL ANALISIS EN AUTOBUSES AGA S.A.

2.1. MODELO MATRICIAL

2.1.1. Identificación de Factores Externos e Internos de AGA

Para la empresa en estudio, Autobuses AGA, según la metodología descrita anteriormente, es necesario identificar los factores externos e internos de la compañía. De esta manera se identificaron ocho (8) fortalezas y siete (7) debilidades como factores internos los cuales se relacionan en la Tabla 1.

Tabla 1: Factores Internos: Fortalezas y Debilidades de AGA

No	Variables	Descripción
FORTALEZAS		
1	Producto, calidad y confiabilidad del producto	Resistencia en las estructuras y durabilidad.
2	Posicionamiento	Los productos AGA son líderes en el mercado. Reconocimiento de la marca AGA.
3	Innovación del Producto	Aptitud frente a nuevos cambios; investigación y desarrollo constante.
4	Know How	Más de 30 años de experiencia en el sector automotriz.
5	Cumplimiento	Un alto valor al cliente.
6	Toma de decisiones	Generación de alternativas, donde participan todas las personas del Proyecto AGA.
7	Venta personalizada	Reconoce y diferencia las necesidades de cada uno de los clientes.
8	Servicios Post Venta	Un servicio especializado en garantías, mantenimientos y reparaciones.
9	Incursión en nuevos mercados Internacionales	Apertura del Mercado Centro Americano.
DEBILIDADES		
1	Portafolio de Productos	Portafolio pequeño de productos.
2	Certificado de Calidad ISO	Está en proceso de Certificación.
3	Internacionalización	Baja incursión en otros mercados
4	Política de Proveedores	Falta de desarrollo de proveedores.
5	Cadena abastecimiento e inventarios	Sistema complejo y de bajo resultados.
6	Capacidad de Producción	Limitada.
7	Comunicación	Problemas de comunicación interna.

Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA*

Dentro de los factores externos se identificaron cuatro (4) amenazas y cuatro (4) oportunidades, las cuales se relacionan en la Tabla 2.

Acerca de los factores internos de la compañía es posible ver que cuenta con un excelente posicionamiento de mercado, otorgado por la innovación de sus productos, por la durabilidad, calidad y confiabilidad del producto; todo esto acompañado de su Know How, cumplimiento y servicio post venta.

Por otro lado, dentro de las debilidades de la compañía encontramos una cadena de abastecimiento de bajos resultados, una capacidad de producción limitada, un portafolio de productos pequeño y problemas de comunicación interna. La internacionalización puede verse como una debilidad, en tanto ha sido baja su incursión, pero es necesario tener en cuenta su potencial de desarrollo, que podría llegar a ser una fortaleza a futuro.

Tabla 2: Factores Externos: Amenazas y Oportunidades de AGA

No	Variables	Descripción
AMENAZAS		
1	Competencia Internacional	Entrada de nuevos competidores y existentes.
2	Economía del país	Las tasas de interés y la baja demanda
3	Incremento en precios de combustible	Con la variación de los precios en el combustible, se hace menos rentable la operación del transporte.
4	Infraestructura vial deficiente	Deterioro en las vías, accidentalidad.
OPORTUNIDADES		
1	Alianzas estratégicas	Estrategias específicas y funcionales.
2	Ley de Zonas Francas	Incentivos fiscales
3	Otros mercados	Incursionar en nuevos segmentos y servicios.
4	Mercados Internacionales	Desarrollar un plan de ventas en otros países.

Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

A nivel externo, las amenazas que enfrenta la compañía están dadas por la situación económica del país, la competencia internacional que enfrenta con la entrada de nuevos competidores, los incrementos de los combustibles y el deterioro de la malla vial del país.

Las oportunidades están dadas por las alianzas estratégicas que la empresa tiene con compañías internacionales de gran prestigio, la ley de zonas francas, las ventas internacionales y la incursión en nuevos mercados.

2.1.2. Posición Estratégica de AGA

Para poder definir la posición estratégica de AGA, es necesario dar un peso relativo ponderado a cada una de las variables que hacen parte de los factores internos de la organización, su calificación se encuentra en la Tabla 3.

Tabla 3: Clasificación Matriz MEFI de la empresa AGA

	FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS				
1	Producto, calidad y confiabilidad del producto	10%	4	0,40
2	Posicionamiento	8%	4	0,32
3	Innovación del Producto	10%	4	0,40
4	Know How	8%	4	0,32
5	Cumplimiento	8%	4	0,32
6	Toma de decisiones	5%	3	0,15
7	Venta personalizada	4%	3	0,12
8	Servicios Post Venta	7%	3	0,21
9	Incursión en nuevos mercados Internacionales	2%	3	0,06
DEBILIDADES				
1	Portafolio de Productos	2%	2	0,04
2	Certificado de Calidad ISO	3%	2	0,06
3	Internacionalización	3%	2	0,06
4	Política de Proveedores	5%	2	0,10
5	Cadena de abastecimiento e inventarios	10%	1	0,10
6	Capacidad de Producción	8%	1	0,08
7	Comunicación	7%	1	0,07
	TOTAL	**100%**		**2,81**

Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

También es necesario realizar el mismo procedimiento para los factores externos que se dan a conocer en la Tabla 4.

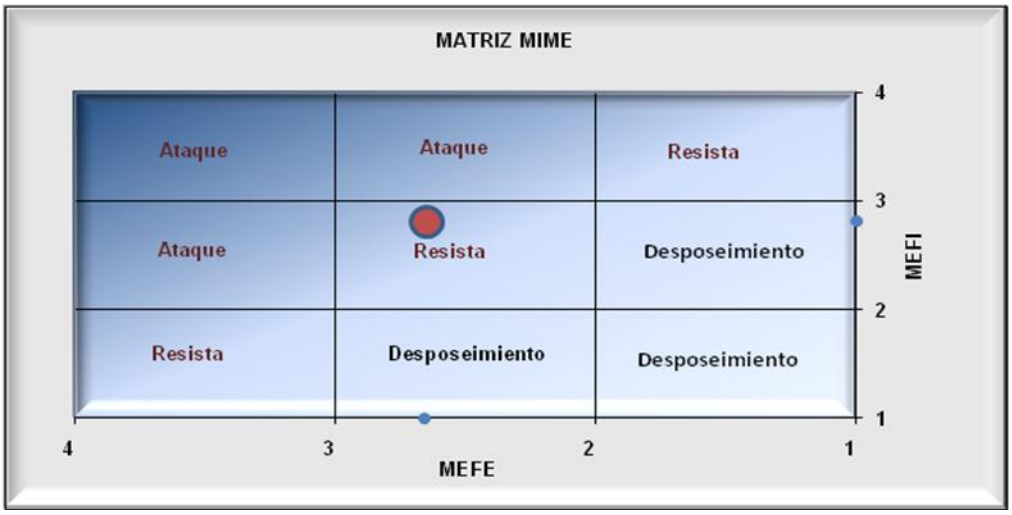
Tabla 4: Calificación Matriz MEFE de la empresa AGA

No	FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES				
1	Alianzas estratégicas	14%	4	0,56
2	Ley de Zonas Francas	14%	4	0,56
3	Otros mercados	12%	4	0,48
4	Mercados Internacionales	12%	4	0,48
AMENAZAS				
1	Competencia Internacional	14%	1	0,14
2	Economía del País	13%	1	0,13
3	Incremento en precios de combustible	11%	1	0,11
4	Infraestructura vial deficiente	10%	2	0,20
	TOTAL	**100%**		**2,66**

Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

Las calificaciones de las matrices MEFI y MEFE permiten identificar la posición estratégica de la organización; la Ilustración 1 muestra que la empresa AGA se encuentra en una posición de **RESISTENCIA** con una tendencia a **ATAQUE**.

Ilustración 1: Matriz MIME para AGA



Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

En la calificación de la matriz Mime, la compañía se encuentra en zona de "resista", la cual indica que la organización deberá tener prudencia en las decisiones estratégicas. Esto se considera como la manera de ser prudente y sensato en variables como la inversión y gasto. De acuerdo a las decisiones que la empresa tome en el futuro se puede desplazar a otra cuadrante, ya sea el de ataque o de desposeimiento.

2.1.3. Atractivo del Sector de AGA

Para la compañía se identificaron los siguientes competidores directos:

- SUPERPOLO
- BUSCAR
- CARROCERIAS J.G.B
- CARROCERIAS INDUBO

De esta manera se puede hacer un análisis comparativo de AGA con relación a sus competidores, las variables y su calificación para el análisis se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5: Calificación Matriz PEEA de la empresa AGA

VARIABLES	CALIF.
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Reconocimiento	4,0
Calidad	5,0
Diseño	4,0
Servicio al cliente	3,5
Re-venta	5,0
Seguridad	5,0
Durabilidad	5,0

VARIABLES	CALIF.
Cumplimiento	4,0
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS (CN - RP)	
Violencia	4,0
Exportaciones	3,0
Relaciones Internacionales	4,0
Estabilidad Macroeconómica	4,0
Estabilidad Política	3,0
Infraestructura de Comercio Exterior	3,0
Infraestructura vial	4,0
Seguridad de la inversión	3,0
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FIAS)	
Implementación **del** Sistema masivo	5,0
Reposición pendiente	5,0
Potencial exportador	5,0
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
Rentabilidad	4,0
Apalancamiento Financiero	4,0
Liquidez	4,0
Endeudamiento	2,0

Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

El siguiente es el análisis dado por Restrepo, Luís (2003), acerca del la matriz PEEA y el gráfico en el cual describe que la PEEA es una herramienta utilizada en la fase I, etapa de contrastación. Con ella se pretende homologar el énfasis contenido en la reflexión estratégica, es decir, comprobar si la matriz MIME y la PEEA dan el mismo resultado. Vale la pena recordar que hay cuatro resultados posibles: Atacar, resistir por problemas de entorno, resistir por problemas internos y hacer desposeimiento. Si el análisis muestra la misma posición en las dos matrices, es posible avanzar hacia la toma de decisiones y orientar esas decisiones en función del ataque, la resistencia o mantenimiento del "statu-quo" y el desposeimiento.

Perfil de la matriz PEEA y su funcionamiento

En el eje horizontal se tienen dos variables FI= Fortaleza de la Industria, VC= Ventaja Competitiva. En el eje vertical sobresalen dos categorías: FF = Fortaleza Financiera y CN = Clima de Negocios. Esta matriz puede identificar de manera permanente el manejo de las crisis organizacionales. El clima de negocios tiene que ver con eventuales crisis coyunturales, la fortaleza de la industria con posibles crisis estructurales y las restantes (ventaja competitiva y fortaleza financiera) permiten comprender crisis específicas, que tienen su origen y su tratamiento en las manos de la gerencia de la empresa.

Su manejo es sencillo aunque requiere información confiable y se utiliza fundamentalmente para corroborar la posición estratégica obtenida en la matriz anterior.

En la matriz PEEA, la compañía presenta una fortaleza de la industria creciente aunque no muy estable; el clima de negocios está dado por la situación económica del país y fluctúa igual que esta; la fortaleza financiera de la compañía ha presentado en los últimos periodos una estabilidad que le ha ayudado a sopesar la crisis; y la ventaja competitiva de la compañía se encuentra en una buena posición ya que, apunta a un desarrollo progresivo estable.

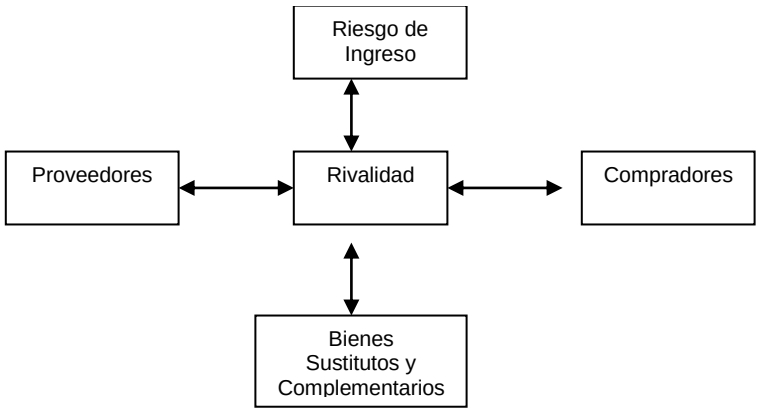
2.1.3.1. Fortaleza industrial

Como dice Restrepo, Luís (2003), el método tradicional para determinar la fortaleza industrial consiste en evidenciar si el sector[1] presenta una demanda creciente o desacelerada y luego relativizar el dato encontrado. Se utiliza una analogía relativa al ciclo de vida del producto orientándolo hacia el ciclo de vida del sector.

[1] Según Porter y Natterman la definición operante de un sector industrial tiene que ver con un grupo de empresas que producen productos sustitutos cercanos entre sí.

Análisis estructural

Ilustración 2: Análisis estructural de Michel Porter



Es posible trabajar con el modelo de análisis estructural de sectores industriales propuesto por PORTER. En líneas generales, se trata de estudiar las cinco fuerzas del mercado y evaluarlas en función del código propuesto.

Se intenta aclarar el nivel de "atractivo" del sector en función del poder de negociación del proveedor y el comprador, el riesgo de ingreso que se observe en el sector, la rivalidad en función del hacinamiento industrial y la amenaza de bienes sustitutos y complementarios. Para mayor información sobre el particular el lector puede recurrir a la obra de Michael Porter denominada Estrategia Competitiva, donde en el capítulo segundo se plantea la metodología para definir el nivel de atractivo del sector e incluir el resultado en la matriz PEEA y en su correspondiente eje (Fortaleza de la Industria).

2.1.3.2. Clima de negocios

Según Restrepo Luís (2003), algunas variables que se analizan con frecuencia para calificar este eje son las siguientes: estabilidad macroeconómica, seguridad a la inversión, estabilidad política, estabilidad jurídica, infraestructura de comercio exterior, sistema de comunicaciones, competitividad de los puertos, competitividad de los aeropuertos, seguridad en todos los niveles. Una vez se determinan y se evalúan las variables, el resultado se coloca en el eje correspondiente.

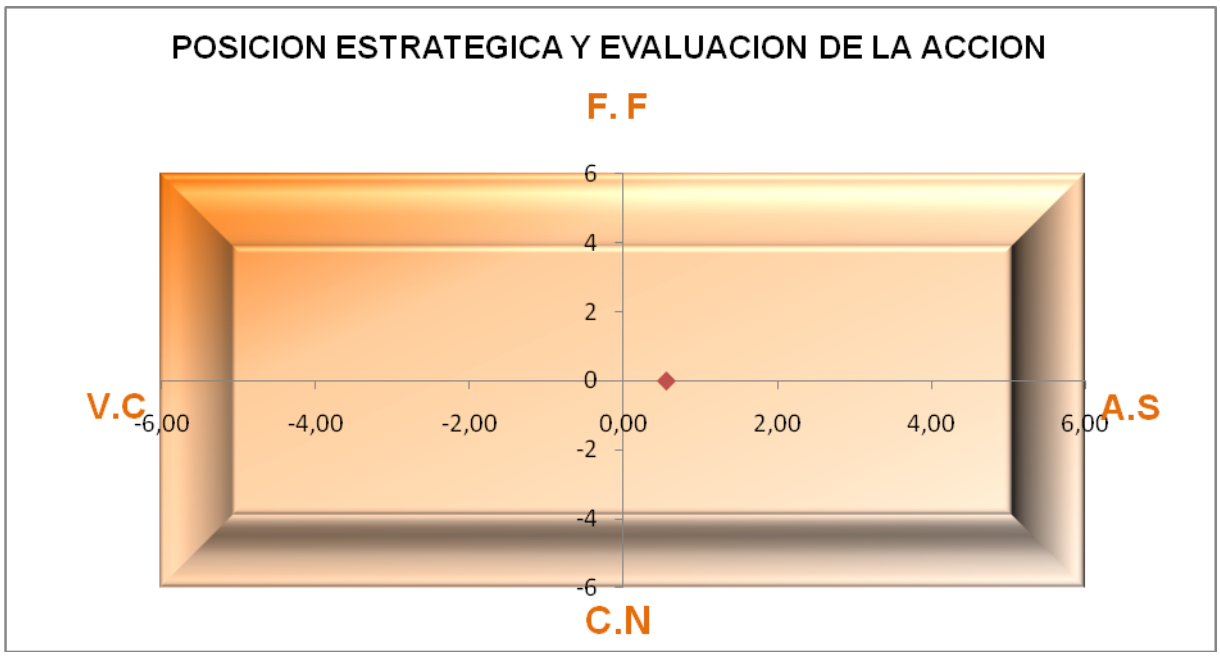
2.1.3.3. Fortaleza financiera

Según Restrepo Luís (2003), para analizar esta variable las empresas cuentan con una amplia gama de indicadores, entre los cuales se encuentran los diferentes tipos de rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento, el nivel de inventarios, las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar y todo tipo de razones, tasas, valores absolutos y relativos. Por supuesto, la mecánica es exactamente la misma de las categorías anteriores.

2.1.3.4. Ventaja competitiva

Según Restrepo Luís (2003), es la cuarta variable de la matriz PEEA; algunos de los componentes de la VC son marca, diseño, tiempo de respuesta, precio, servicio, canales de distribución y calidad.

Ilustración 3: PEEA para AGA



Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

Si analizamos el resultado de la matriz MIME (Resista) y el resultado de la matriz PEEA (Resista), puede observar que en la actualidad Autobuses AGA se encuentra en una situación estable, pero que factores como clima de negocios, la fortaleza de la industria y sus mismas fortalezas internas hacen que la compañía tenga las oportunidades de tener una mayor participación de mercados.

2.2. ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATEGICOS

Como se había mencionado en el modelo matricial, AGA hace parte del sector económico denominado **fabricación de vehículos automotores y sus partes,** su configuración dentro del sector estratégico se compone de cinco (5) empresas; de esta manera podemos iniciar el análisis estructural del sector.

2.2.1. Análisis de Hacinamiento

Las tablas y matrices que nos permiten analizar el hacinamiento tanto cualitativo como cuantitativo son explicadas por Restrepo Luís (2008); algunas empresas, en su afán de lograr perdurabilidad, buscan un posicionamiento estratégico simple, con la convicción de que al obtenerlo garantizan nichos de mercado en crecimiento y altos ingresos. Sin embargo, el posicionamiento estratégico simple desata una guerra basada en precios, una guerra por mecanismos de promoción y publicidad para atraer a los clientes.

Adicionalmente, los productos ofrecidos no tienen ninguna diferencia, se atienden a los mismos mercados, haciendo uso de las mismas practicas de los rivales sin modificaciones, el sector al cual pertenece la empresa y como consecuencia de ello se presenta el hacinamiento, patología en la que la rentabilidad se erosiona y, al permanecer esa situación, la rivalidad se incrementa; se darían síntomas de enfermedad del sector (morbilidad), lo que llevaría a la mortalidad y a la concentración del mercado en pocas manos.

a) Cualitativo

El análisis del hacinamiento cualitativo se comprende por la convergencia de las empresas del sector en la imitación, esto lleva a las empresas a erosionar su rentabilidad, creando una convergencia estratégica que se concluye en el hacinamiento.

Tabla 6: Hacinamiento Cualitativo

EMPRESAS DE CARROCERIAS	PRECIO	PRODUCTO	PLAZA	PROMOCION
SUPERPOLO S.A.	Mantiene precios similares, en el mercado.	Portafolio para los servicios: masivo, intermunicipal, urbano, especial y escolar.	Venta directa. Cuenta con 9 sucursales puntos de venta y talleres autorizados.	Gama de descuentos. Invierten esporádicamente en publicidad.
BUSSCAR DE COLOMBIA S.A.	Mantiene precios similares, en el mercado.	Portafolio para los servicios: masivo, intermunicipal, urbano, especial y escolar.	Venta directa. Cuenta con 7 sucursales puntos de venta y talleres autorizados.	No realizan promociones. Invierten esporádicamente en publicidad.

AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA	Mantiene precios similares, en el mercado.	Portafolio para los servicios: masivo, intermunicipal, urbano, especial y escolar.	Venta directa, entrega en la planta de producción; cuenta con 3 puntos de servicio: Bogotá, Bucaramanga y Duitama.	Se realizan unos descuentos de acuerdo al listado de clientes VIP. Invierten esporádicamente en publicidad.
CARROCERIAS J.G.B.	Mantiene precios similares, en el mercado.	Portafolio para los servicios: masivo, intermunicipal, urbano, especial y escolar.	Cubrimiento en diferentes ciudades y poblaciones.	Reciben usados. Invierten esporádicamente en publicidad.
AUTOBUSES INDUBO	Mantiene precios similares, en el mercado.	Portafolio para los servicios: masivo, intermunicipal, urbano, especial y escolar.	Cubrimiento en diferentes ciudades y poblaciones.	No realizan promociones. Invierten esporádicamente en publicidad.

Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

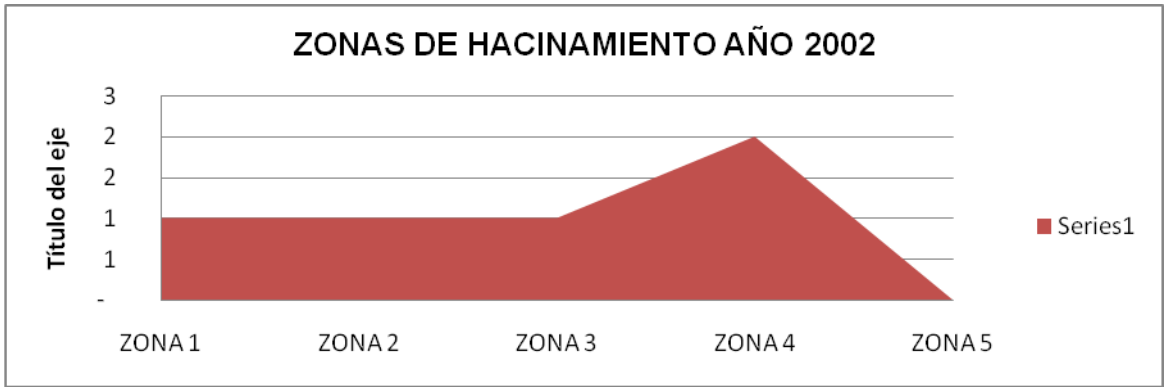
La empresa se encuentra dentro del sector de vehículos automotores y sus partes con una configuración de cinco competidores. En el análisis del hacinamiento cualitativo las empresas del sector convergen en la imitación, esto lleva a las empresas a erosionar su rentabilidad y de esta forma crean una convergencia estratégica que concluye en hacinamiento.

b) Cuantitativo

Para comprender el hacinamiento cuantitativo citaremos a Restrepo, Luís (2008), en la Zona 1 se encuentran las empresas con desempeño superior; la Zona 2 comprende aquellas empresas que presentan un desempeño financiero medio; en la Zona 3 se ubican las empresas cuya situación es de morbilidad, la cual puede darse en dos niveles: el primero, considerado de morbilidad baja, se presenta cuando la media del indicador seleccionado es menor que la mediana, y el segundo nivel, considerado de morbilidad alta, se presenta cuando la media es mayor a la mediana; la Zona 4 incluye empresas con un indicador por debajo de la mediana o media, en cuyo caso están comprometiendo la perdurabilidad; y la Zona 5 ubica a la empresa que se encuentra en un estado tanático.

Con el hacinamiento cuantitativo buscamos hallar y definir el grado de asimetría financiera del sector; se encontró en un periodo de cinco años tomados desde 2002 hasta 2007 las siguientes conclusiones, respecto del sector de fabricación de vehículos automotores y partes.

Ilustración 4: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2002

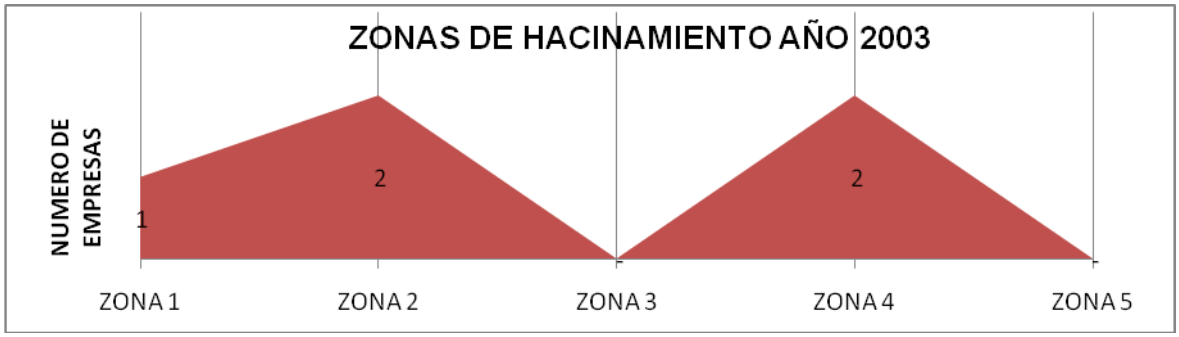


Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

Análisis de Hacinamiento Año 2002

Para este año se evidencia como compañía de desempeño superior ZONA 1 a AGA, a Non Plus Ultra en desempeño medio ZONA 2, y en ZONA 4 de perdurabilidad comprometida a dos empresas con ROA inferior a la mediana del 55,23%. Superpolo e Indubo.

Ilustración 5: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2003

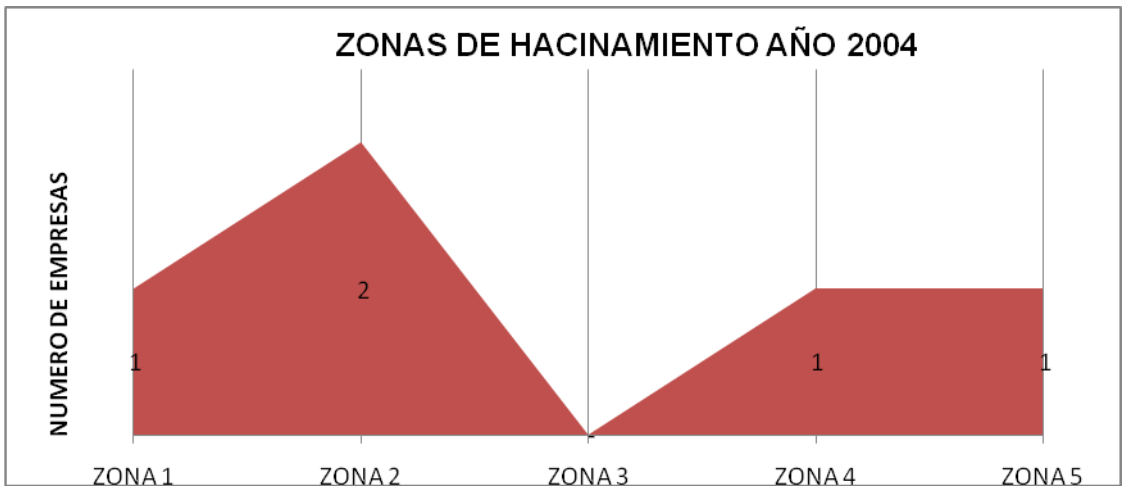


Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

Análisis de Hacinamiento año 2003

Para ese año la distribución por zonas se da de la siguiente manera: en la ZONA 1 de desempeño superior ubicada por encima del tercer cuartil tenemos a AUTOBUSES AGA; en la ZONA 2 entre la media y el tercer cuartil en desempeño medio se encuentra la compañía BUSSCAR DE COLOMBIA S.A. En la ZONA 3 entre la media y la mediana o zona de morbilidad no encontramos ninguna empresa. En la ZONA 4 empresas ubicadas por debajo de la mediana y la media o de perdurabilidad comprometida tenemos a INDUBO Y SUPERPOLO. No encontramos empresas en la ZONA 5 o zona de estado tanático.

Ilustración 6: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2004

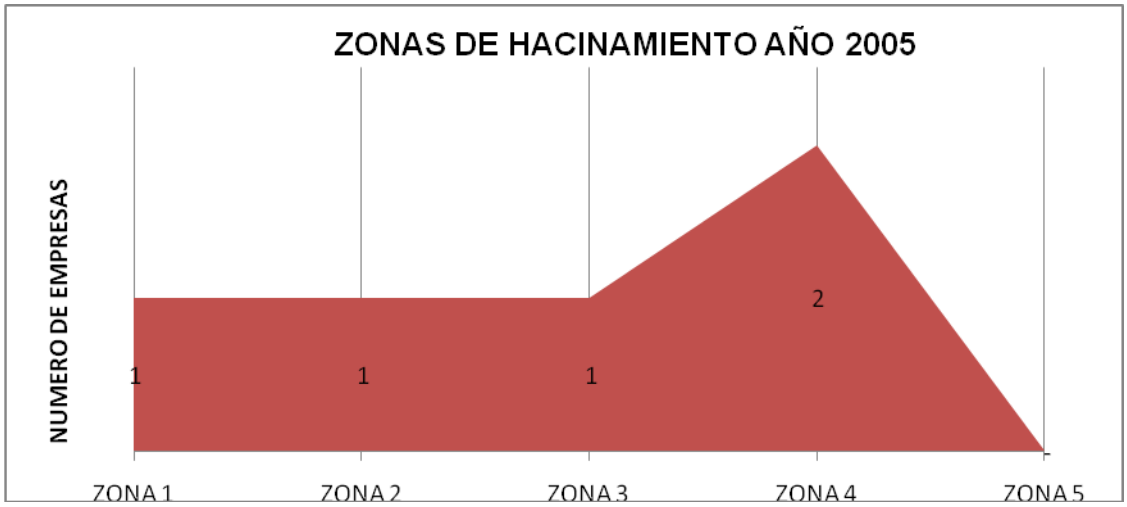


Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

Análisis de Hacinamiento año 2004

Para este año encontramos en la Zona 1 de desempeño superior a AUTOBUSES AGA, con una caída considerable en recuperación de la inversión de 12,38%. En la Zona 2 encontramos a SUPERPOLO S.A con una recuperación de 12,37%. En la Zona 3 no se encuentra empresa alguna; mientras en la Zona 4 bajamos de dos participantes en el periodo anterior a uno que es INDUBO y migrando hacia la Zona 5 o tanática tenemos a BUSSCAR S.A.

Ilustración 7: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2005

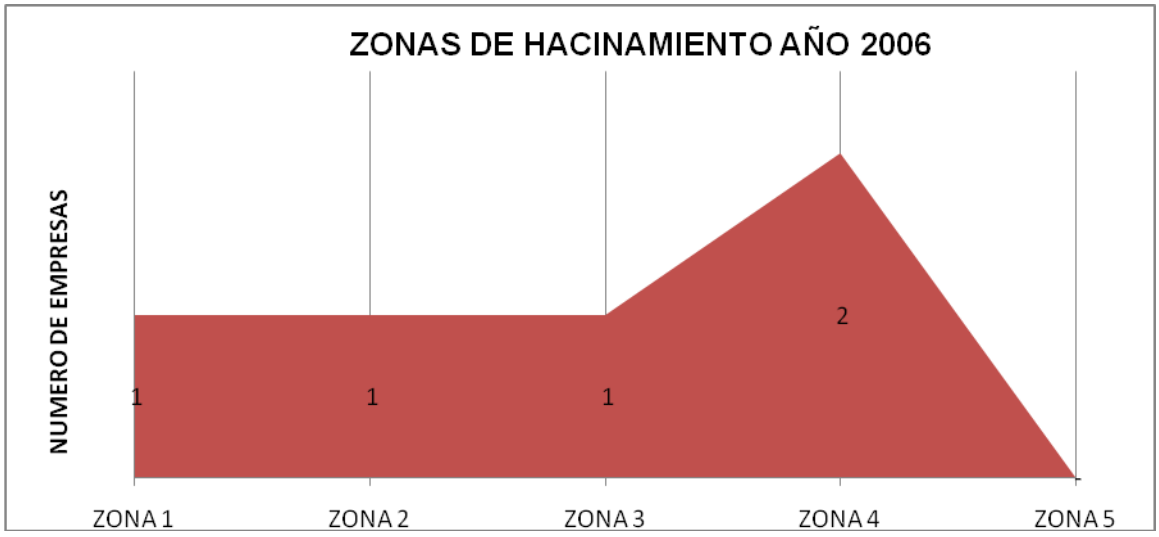


***Fuente**. Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

Análisis de Hacinamiento año 2005

En el año 2005 es posible encontrar en la Zona 1 de desempeño superior a la empresa AUTOBUSES AGA, en la Zona 2 no encontramos ninguna empresa. La Zona 3 reporta a la empresa SUPERPOLO en zona de morbilidad con un porcentaje igual a la mediana, lo cual no la deja en zona de morbilidad ni media ni baja. En la Zona 4 tenemos a dos empresas, INDUBO y BUSSCAR, con una mínima recuperación que no la aleja de la zona tanática.

Ilustración 8: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2006

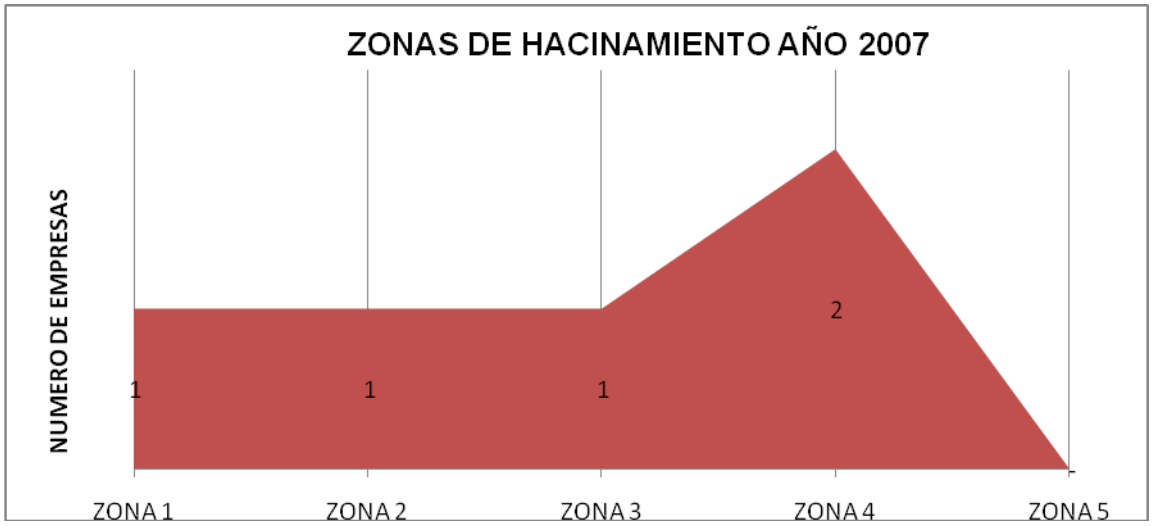


***Fuente**. Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

Análisis de Hacinamiento año 2006

Para este año se encuentra en la Zona 1 a AUTOBUSES AGA, seguido en la Zona 2 por J.G.B. En la Zona 3 esta BUSSCAR, recuperando participación porcentual de 4,14%. Mientras que se encuentra a SUPERPOLO S.A. por debajo de la media con una recuperación de 0,99%. En zona tanática no hay empresas.

Ilustración 9: Hacinamiento Cuantitativo para AGA año 2007

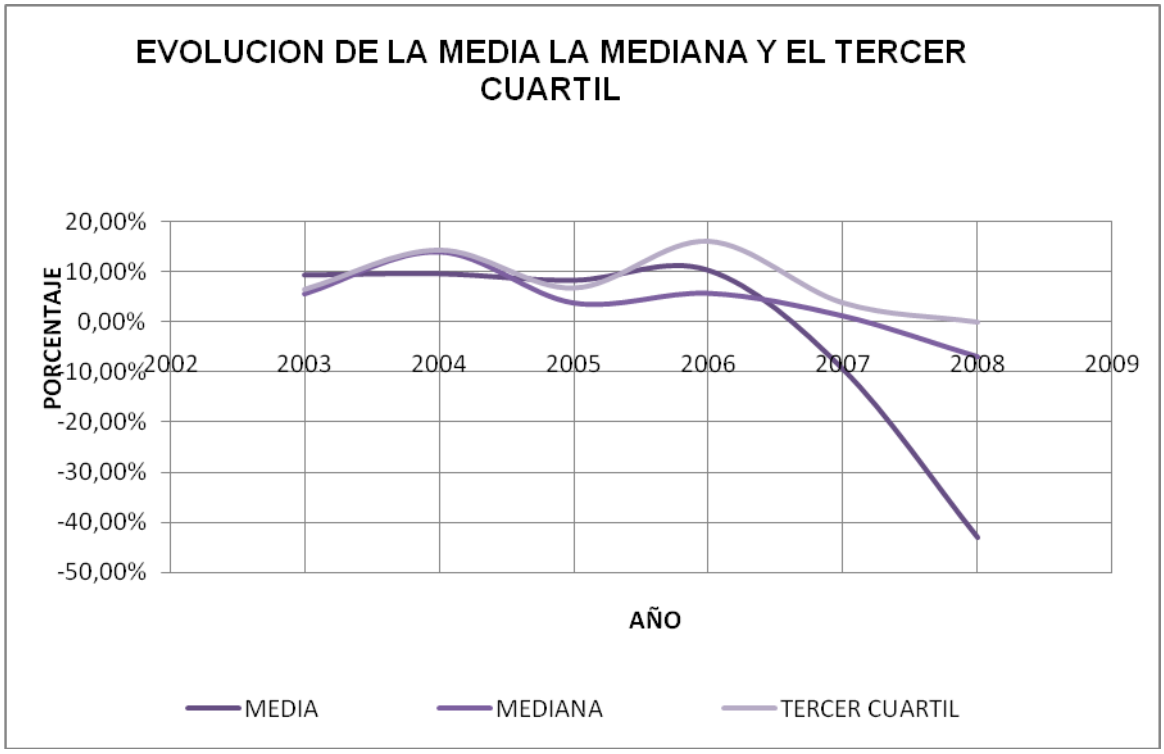


Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

Análisis de Hacinamiento año 2007

Para este año en la Zona 1 de desempeño sigue estando AUTOBUSES AGA con una pérdida porcentual de 9,09, en la zona de desempeño superior; en la Zona 2 aparecen empresas, en la Zona 3 se encuentra SUPERPOLO S.A. En la Zona 4 están BUSSCAR e INDUBO la cual tiene perdida por 53, 24% llevándola a la crisis, en Zona 5 no tenemos empresas.

Ilustración 10: Evolución de la media, la mediana y el tercer cuartil para AGA



Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

Análisis de la evolución de la media, la mediana y el tercer cuartil del ROA en el sector fabricación de vehículos automotores y sus partes del año 2003 al 2007:

Se observa en este gráfico que la MEDIA y la MEDIANA del ROA del sector varían en los primeros 4 años entre el 0 y 10%, manteniendo una estabilidad; pero en el año 2007 puede observarse que la variación es brusca en el cambio de la media, que baja a un porcentaje negativo de 9,42 % negativo, el mismo que se observa en el descenso de todas las empresas que se analizan en este sector; mientras que la variación del tercer cuartil es de baja variación por estar conformado por las mismas empresas de comportamiento superior.

1. Se puede observar que la media de los 6 años analizados siempre fue superior que la mediana exceptuando el año 2004, en el cual la mediana fue superior en 4,35% a la media.
2. Se puede observar que la empresa AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA es la única empresa que predomina por encima de la media en los 6 años.

3. Puede verse que el desempeño superior está ocupado durante los 6 años por la compañía AGA, sin tener un competidor que entre en desempeño superior; pero analizando el sector es necesario ver qué tipo de movimientos se realizaron en el mercado por parte de la competencia.
4. Las zonas en las que se encuentra mayor presencia de las empresas, son la Zona 2 y la Zona 4, zona desempeño medio y zona de perdurabilidad comprometida. Teniendo una participación mayor de las empresas en la Zona 4 de perdurabilidad comprometida, pero no está conformada por las mismas empresas, se intercambian los puestos entre las 4 empresas competidoras.
5. Analizando tanto el hacinamiento cuantitativo como el cualitativo, observando que a pesar que el sector tiene una competencia definida e identificada, y que no son muchos los competidores dentro del grupo estratégico de estas compañías, puede afirmarse que el sector posee un hacinamiento, gracias a que en el análisis cuantitativo las zonas con mayor presencia de empresas son la Zona 2 y la Zona 4. Además el análisis cualitativo demuestra que estas empresas no cuentan con ventajas competitivas que diferencien su servicio, haciendo así que este sector se encuentre hacinado. La convergencia estratégica es explicada cuando un grupo de empresas terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas.

2.2.2. Levantamiento del panorama competitivo

Para complementar el hacinamiento en el estudio, es necesario elaborar el levantamiento de panorama competitivo según Restrepo Luís (2008); se trata de una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico. Debe ser construido teniendo en cuenta la localización, es decir construido a nivel local, nacional o internacional, no realizar un panorama para una empresa que actúa en diferentes zonas geográficas, a no ser que con quien se compara tenga las mismas características.

Tabla 7: Panorama Competitivo

NECESIDADES	Reconocimiento	Si la marca es conocida.
	Calidad	Propiedades del producto que satisfacen las necesidades del cliente.
	Diseño	Si gusta el diseño del autobús.
	Servicio al Cliente	Si hay retroalimentación después de la venta.
	Re – venta	Si el autobús es fácil de vender, luego de determinado tiempo.
	Seguridad	Si después de un choque, las estructuras siguen firmes.
	Durabilidad	Periodo de vida útil.
	Cumplimiento	Todo lo relacionado con el cliente: la negociación, los precios, las garantías, las reparaciones, etc.
	Servicio al Cliente	Si hay retroalimentación después de la venta.
VARIEDADES	Intermunicipal	Los diferentes servicios de transporte existentes.
	Urbano	
	Escolar	
	Especial	
	Masivo	
CANALES	Directo	Publicidad.
	Concesión	
	Folletos	
	Revistas especializadas	
	Puntos de Venta	
	Vendedores Externos	
	Internet	

Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

Según Restrepo Luís (2008), el panorama competitivo es usado para referirse a una concepción más amplia del panorama de las actividades de una empresa, buscando cubrir un segmento del sector industrial, integración, mercados geográficos servidos y la competencia coordinada en los sectores industriales relacionados.

Tabla 8: Panorama Competitivo

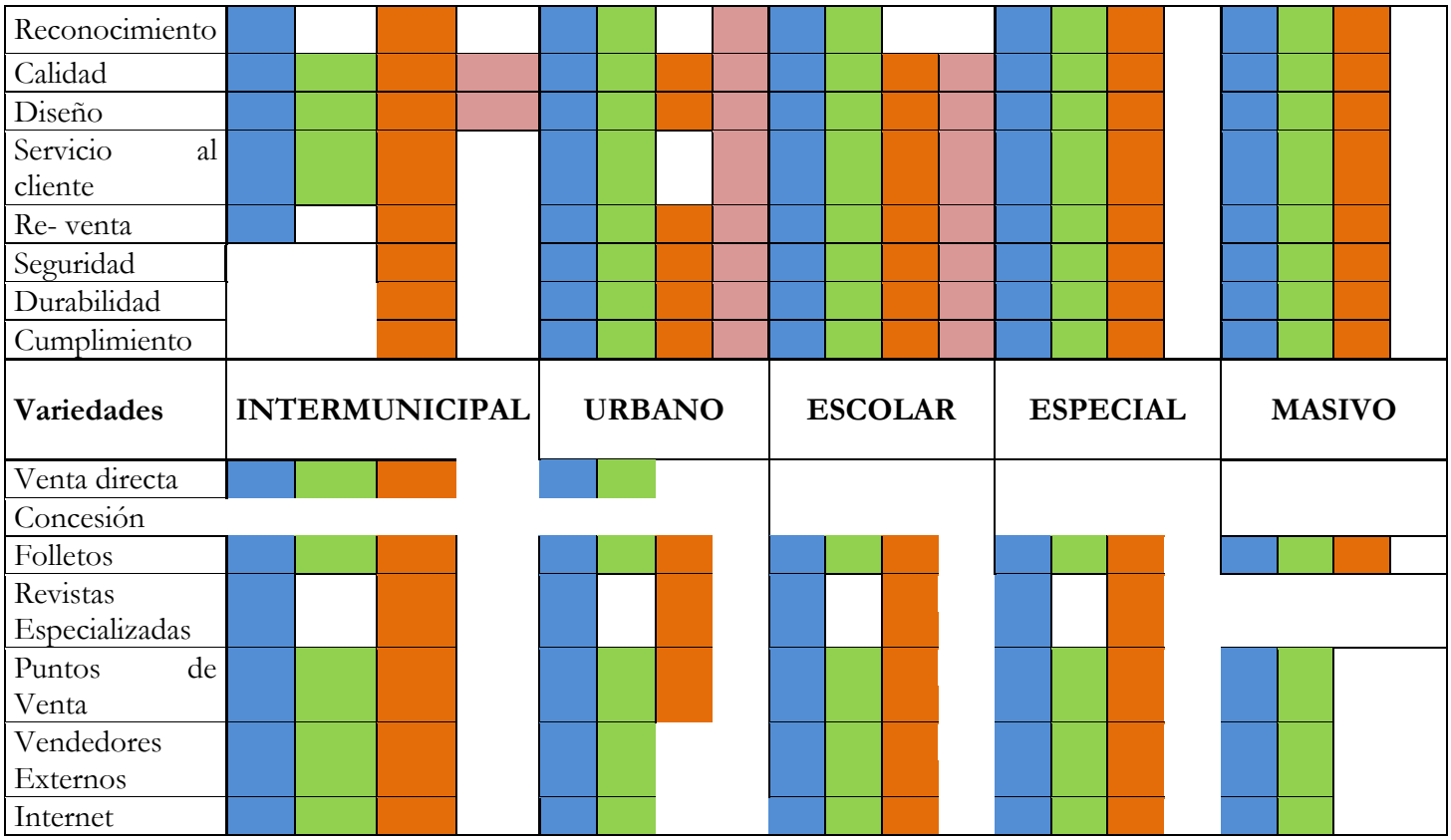
Empresa	Necesidades	Descripción
	Reconocimiento	Es un producto de talla internacional.
	Calidad	Materiales.
	Diseño	Son diseños de Brasil.
	Servicio al cliente	Servicio de asistencia técnica.
SUPERPOLO S.A.	Re – venta	Tiene fácil salida.
	Calidad	Los materiales utilizados son resistentes y durables.
	Servicio al cliente	Talleres autorizados.
BUSSCAR	Diseño	Los diseños son nuevos y modernos.
	Reconocimiento	Nuevos mercados internacionales.
	Calidad	Por los materiales, acabados y terminados.
	Cumplimiento	Fechas exactas de entrega.
	Re- venta	Facilidad de vender el vehículo usado
	Diseño	Aerodinámico, llamativo e imponente.
	Seguridad	En el diseño de las estructuras.
	Servicio al cliente	Talleres autorizados.
AUTOBUSES AGA S.A.	Durabilidad	Esta hecho con componentes de mayor resistencia.
	Calidad	Durabilidad.
	Servicio al cliente	
CARROCERIAS J.G.B	Diseño	Alta Gama - Exclusividad en diseños.
	Calidad	Materiales de primera mano.
AUTOBUSES INDUBO	Cumplimiento	45 días.
	Servicio al cliente	

Fuente. *Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

2.2.3. Mercados no atendidos ó manchas blancas

Se utilizan tres vectores para hacer el levantamiento del panorama competitivo, el de las necesidades que se entiende como el conjunto de necesidades que se satisfacen en el sector; los canales definidos como los mecanismos o los medios por los cuales los clientes o consumidores adquieren los productos y las variedades que son los diferentes bienes o servicios que se ofrecen en el sector, con el fin de satisfacer deseos y necesidades.

Tabla 9: Mercados NO atendidos ó manchas blancas



***Fuente**. Análisis estructural de sectores estratégicos y de los autores y directivos de AGA.*

En el levantamiento del panorama competitivo, la empresa AUTOBUSES AGA se encuentra presente en todas las variables que conforman el mercado, pero no tiene participación en algunas necesidades que busca el mercado como el reconocimiento en el segmento urbano y escolar; y el servicio al cliente en el segmento urbano.

En cuanto a los canales encontramos una presencia nula en la concesión, ya que no se cuenta con concesionarios propios; además existe una baja participación en venta directa y sólo se cuenta con esta en el segmento de transporte intermunicipal. No se tienen canales de vendedores externos e internet en el segmento de transporte urbano; y por ser un segmento en el cual la empresa está incursionando sólo se cuenta con folletos en el segmento de transporte masivo.

3. PRESENTACION DEL CASO AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA S.A.

3.1. HISTORIA DEL TRANSPORTE EN COLOMBIA

El estudio de caso de Autobuses AGA de Colombia S.A. no puede desligarse de los hechos ocurridos en el desarrollo del transporte en Colombia. En la década del 50 la transportadora más prestigiosa de ese momento Transportes Bolívar, importa de Norteamérica los primeros vehículos metálicos de marcas Blue Bird; posteriormente llegan al país importaciones de las marcas SUPERIOR y ONEIDA, marcas que dieron su respaldo para establecer plantas de ensamble con su nombre en Colombia.

De las marcas antes mencionadas surgieron emprendedores nacionales en Bogotá, que hicieron presencia con las marcas *JGB*, *INDUBO*, *NON PLUS ULTRA* y *EL SOL,* entre otras, llamadas por algunos como la **ESCUELA DEL SECTOR TRANSPORTE DE BOGOTA**.

Asimismo su vez, en la década de los 50s en la ciudad de Duitama se desarrollaba como fábrica de buses de madera "INDUSTRIAS LA GARANTIA", propiedad del señor José Joaquín Martínez de la que surgirían emprendedores que serán lideres de marcas posteriores como MWISCA, INVICTA y posteriormente AGA, entre otros y que fueron denominados la **ESCUELA DEL SECTOR TRANSPORTE DE DUITAMA**.

3.2. NACIMIENTO DEL PUERTO TRANSPORTISTA

Duitama es uno de los centros industriales y artesanales más importantes de Boyacá; siendo cabecera de la provincia de Tundama. El esfuerzo de sus industrias ha hecho de esta ciudad una de las más importantes en la construcción y ensamble de carrocerías; siendo reconocidas y premiadas en el ámbito regional e internacional por su excelente calidad.

Puede decirse que el desarrollo empresarial y mercantil de Duitama inicia cuando se abre la troncal del norte en 1909. Esta carretera que conectaba a la capital de la República con Cerinza y con la vía hacia Sogamoso, beneficiaba con un acceso rápido al centro del país. Aspectos tales como la excelente producción de huertas frutales fueron por un tiempo objeto de reconocimiento para la ciudad; pero a medida que esta crecía en

población, cultura, educación y política, más proyectos industriales surgían o se establecían en esta ciudad.

La llegada del tren en 1932 influyo de manera positiva, pero fue a partir de 1950 que la actividad puramente agrícola se ve modificada por la ocupación industrial sobre la región.

La creación de Acerías Paz del Río, Cementos Boyacá, Metalúrgica, Termopaipa y Maguncia, causó el desplazamiento de los pobladores rurales al casco urbano así como de ciudadanos de otras poblaciones, lo que permite la generación de empleo y crecimiento económico en la zona.

El desarrollo industrial de Duitama ha generado el establecimiento de las principales embotelladoras del país, como Bavaria, Postobón y Coca-Cola; además de la producción de alimentos con empresas tan destacadas como Pollos el Dorado. Así mismo tuvieron presencia en la ciudad el ensamble de motores para Sofasa, y la producción de aceros con empresas tan importantes como Diaco S.A.

"El sector comercio forma parte importante para el abastecimiento de la región, teniendo la más alta productividad por personas ocupadas".

Igualmente se destaca la creación de la Ciudadela Industrial (Cooperativa Industrial de Boyacá CIDEB Ltda.) calificada como Parque Industrial por el Ministerio de Desarrollo Económico, y cabe resaltar el gremio de Transporte, que a partir de la década de los 80 adquirió una inusitada importancia en la economía del municipio[3].

A raíz de esta industria también se implementó el transporte intermunicipal y de éste, se originaron las agencias de transporte; las más sobresalientes en el medio, Transportes Tundama, Transportes Bolívar, Rápido Duitama, (fue la primera empresa transportadora de pasajeros que abrió ruta de Duitama a Sogamoso).

En 1964 se extienden las rutas y las vías de transporte a medida que el parque automotor está en crecimiento. Otra empresa, Transportes del Norte, más conocida como Flota Norte, llega a cubrir rutas de otros departamentos. Esta empresa, cuyo nombre actual es Coflonorte inaugura la línea los Libertadores, la cual hasta hoy mantiene rutas en los departamentos de Arauca, Boyacá, Casanare, Cundinamarca, Meta, y Santander.

3.3. SOCIEDAD DE AMIGOS PROYECCION DE HERMANOS (Mwisca)

"El papá de los carroceros locales"[2], como es considerado el señor José Joaquín Martínez; fundador de "Industrias La Garantía", que en 1959 cambió su razón social a "Industrias Suprema", permitió que desde su empresa se formaran los más reconocidos empresarios del transporte que hoy conocemos.

Es precisamente trabajando con el señor Joaquín Martínez durante la década del 60, cuando los amigos y hermanos Jaime Sanabria, Armando y Álvaro Gutiérrez Acevedo, Humberto y Reynaldo Alba; con una extraordinaria visión de futuro, evalúan las carrocerías que estaban llegando importadas y fabricadas en su totalidad con metales. Estas cinco personas deciden dar surgimiento a la primera industria nacional que fabricaría buses metálicos, dando nacimiento a Carrocerías MWISCA (Caligrafía original de la empresa ahora reemplazada por MUISCA).

En el año 1965, la buena proyección y organización de este grupo de hombres, realiza sobre un chasis marca Ford su primera carrocería metálica, ajustada a las necesidades propias de la región; es decir, apta para la resistencia que exigían las carreteras de ese momento. También cabe resaltar de este primer diseño, que a diferencia de los importados, brindaba más comodidades a sus pasajeros.

Esta primera producción fue reconocida y adquirida por la empresa de transportes Bolívar, de los señores Norberto Salamanca y Pedro Camargo. En el transcurso de ese mismo año, este exitoso quinteto queda reducido a cuarteto ya que, el señor Jaime Sanabria deja de ser parte de esta empresa.

La primera década de carrocerías Muisca fue prominente. En este lapso de tiempo, se implementaron nuevos diseños; posiblemente el más reconocido es el cambio aplicado en las ventanas de estos buses, ya que Muisca las adecuó de una forma inclinada con la ventaja de ser corrediza y a su vez éstas eran un poco más alargadas de lo normal, lo que llegó a marcar la diferencia con otros diseños nacionales y a darle un aspecto de carrocería más aerodinámica y liviana.

Desarrollos como éste, posibilitan que se posicionara e impusiera en la zona una empresa sólida y fortalecida, en proceso de crecimiento. Siendo que para inicios del año 1970 se expande la sociedad, viendo las posibilidades de crecimiento, los hermanos Alba deciden trasladarse a la ciudad de Bucaramanga y desde allá continuar con Industrias

[2] De esta manera identifica el historiador Héctor E. Becerra, G., en su libro las huellas del Tundama a Armando Gutiérrez Acevedo.

Muisca, mientras que los hermanos Gutiérrez permanecieron al mando y dirección de la empresa en Duitama.

3.4. AGA PRECURSOR DEL PARQUE INDUSTRIAL DE DUITAMA

Un grupo de empresarios a comienzos de los años 70, liderados por Armando Gutiérrez Acevedo, deciden crear una cooperativa de industriales en Duitama, con el principal objetivo de asociar a los empresarios de la zona y crear un macro proyecto que busca trazar, desarrollar, diseñar y convocar a los empresarios para la creación del primer Parque Industrial de Colombia; desarrollado de una manera planificada y con proyección, tanto urbana como arquitectónicamente, surgió así la Ciudadela Industrial de Duitama con gran esfuerzo y riesgo para sus precursores.

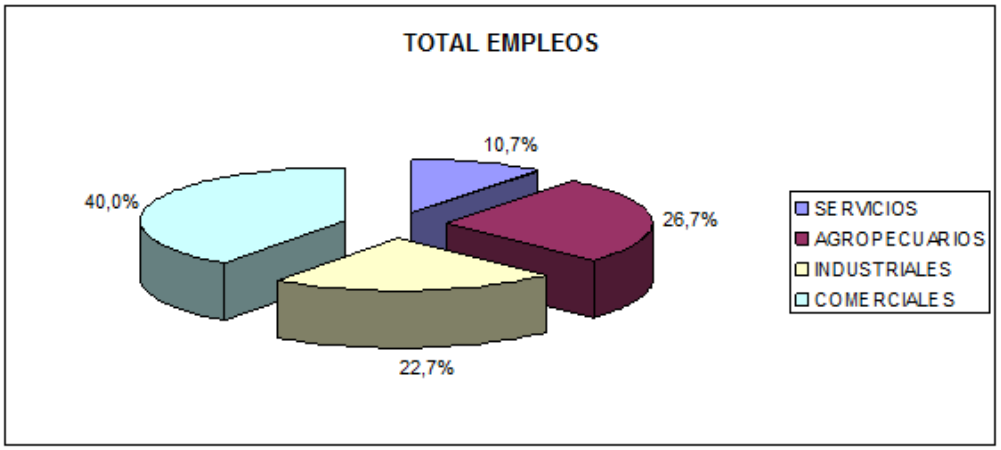
Establecido el proyecto en 1976, se adquiere un lote en la vereda San Lorenzo, también conocido como el valle del río Bonza, con un área aproximada de 332.000 mts^2, se instalan en el proceso de fortalecer este grupo de empresas asociadas y de posicionarlas en las zonas aledañas y en la capital de la República. En este proceso transcurren casi 5 años, lo que lleva finalmente a que el 16 de Julio de 1981, el entonces Ministerio de Desarrollo Económico, y en su representación el Dr. Diego Moreno Jaramillo, emite la resolución No. 499 donde se establece oficialmente la "Ciudadela Parque Industrial de Duitama".

Este parque considerado como proyecto de desarrollo industrial pionero en el país ha generado más de 1000 empleos directos y más de 3000 indirectos.

INDICADOR POR EMPLEOS GENERADOS
SECTOR ECONOMICO DE DUITAMA

TOTAL EMPLEOS	CANTIDAD
SERVICIOS	800,00
AGROPECUARIOS	2000,00
INDUSTRIALES	1700,00
COMERCIALES	3000,00

Ilustración 11: Indicador empleos generados sector económico Duitama



Fuente: Cámara de Comercio de Duitama - Ciudadela Industrial - Departamento Administrativo de Planeación.

Lo que permite afirmar hoy, que los ingresos de la ciudad de Duitama están representados en su mayor parte en los impuestos de industria y comercio generados por este parque industrial.

Es en este Parque Industrial, donde se origina el proyecto de independizar las ideas futuristas que tenía Armando Gutiérrez Acevedo para comenzar un nuevo proyecto de transporte.

3.5. NACE EN UN ESTABLO

Armando Gutiérrez Acevedo desde comienzos de los 70s, comenzó a soñar con su propia marca de carrocerías poniendo en sus dos primeros renglones de prioridades el parque industrial de Duitama y su propia fábrica. Prácticamente, nacieron al mismo tiempo estos dos proyectos pues fue precisamente el señor Armando Gutiérrez quien compró la finca, a donde posteriormente se trasladaría la Cooperativa de Industriales y sobre la cual se hicieron los primeros trazos urbanos de lo que sería la Ciudadela Industrial años después.

Ésta finca, a unos catorce kilómetros del centro de Duitama hacia Paipa, era de producción lechera, con un establo de ordeño bastante espacioso, como para que a su dueño y un puñado de colaboradores se les ocurriera que este galpón, podría ver nacer la primera carrocería de AGA. Entre tanto el Parque Industrial emergía y la primera y actual sede de Autobuses AGA hacía los primeros movimientos de tierra.

Fueron Copetrán y el señor Luis Plata los primeros en volver a confiar en la tan habitual dedicación del señor Armando Gutiérrez hacia la calidad y el cumplimiento para fabricar esta primera carrocería, que comenzaría a producirse en 1976 y se entregaría en 1977. Con la entrega de este primer vehículo AGA, se inicia la empresa que posteriormente se llamaría Autobuses AGA. Cabe mencionar que la sigla AGA obedece a las primeras letras iníciales del nombre de su propietario Armando Gutiérrez Acevedo.

3.6. DESARROLLO DE LA PRIMERA DÉCADA (1977 – 1987)

El año de 1976 es muy importante en la remembranza de la familia Gutiérrez ya que, durante éste se da el inició de un sueño hecho realidad, de un proyecto basado en las personas.

Fundada bajo la razón social ARMANDO GUTIERREZ ACEVEDO y Compañía, el 10 de Junio de 1977, con la entrega del primer bus se realiza el gran lanzamiento de Autobuses AGA.

Imagen 1: PRIMER AUTOBUS DE AGA 1977

En el año de 1980 se da un cierre temporal por diez meses debido a la recesión económica, lo que causa una reducción significativa en el personal quedando tan solo con 70 trabajadores. La situación mejora en 1981 y se reinician labores. Para este año puede verse una empresa más sólida, lo que permite su ratificación y permanencia en el mercado.

En 1984, luego de su cambio de razón social, la empresa hace el lanzamiento del modelo AGA para el servicio de transporte intermunicipal. Este es un modelo de lujo. Así mismo, para esta época se implementa la utilización de conceptos internacionales, más espécificamente en el diseño europeo.

Imagen 2: AGA

Un cambio de razón social se da en el año 1988, por el de **Autobuses AGA de Colombia Ltda.** En el transcurso de este año, se actualiza la fábrica con la adquisición de equipos modernos para corte y doblado obteniendo así, una mejora notable en tiempo y en estándar de producción.

Finalizando esta evocación de la primera década de esta empresa, cabe resaltar que 1990 es el año en el que se hace el lanzamiento del Modelo *SUPER AGA* para bus intermunicipal, carrocería reconocida por una mejora notable en la duración y en la calidad.

Imagen 3: SUPER AGA

3.7. DEL DESARROLLO CRIOLLO A LA INNOVACION DEL VIEJO MUNDO

En los inicios de los años 90 la compañía toma una decidida acción de investigación en Europa, más exactamente en España, Alemania, Italia, Bélgica y Francia, analizando el modelo de producción en estos países, estudiando las tendencias en el diseño, los procesos de producción, el desarrollo estructural y los nuevos procesos de industrialización de los buses en Europa. Igualmente, se visitan diferentes ferias especializadas, las fábricas más destacadas de autobuses, así como proveedores de diferentes componentes y partes para acabados y procesos industriales.

Este proceso de investigación dio como fruto el nacimiento de un nuevo concepto de Autobuses y Autocares en Colombia, viendo nacer el AGA ROYAL CLASS, como el primer Autocar en Colombia. Vehículo que contenía innovación en su parte estructural. Frente a los acabados, por primera vez en Colombia se colocaban vidrios de ventanas y láminas metálicas laterales sujetas con pegantes industriales, importados especialmente para este proyecto.

Imagen 4: AGA ROYAL CLASS

En acabados interiores se había hecho importaciones especificas con proveedores dedicados a producir productos para buses, lo que sentaría las bases para desarrollos locales en elementos como silleterías de lujo, cabinas sanitarias especializadas, componentes de servicio a bordo y múltiples accesorios, que dieron por primera vez presentación a un autocar de clase real fabricado en el país.

Este proyecto también incorporó la ampliación de las instalaciones y la modernización en el proceso de soldadura, además de la adquisición de nuevas máquinas y equipos. Para el año 1992, la producción estaba en un buen momento lo que permitió durante el siguiente año el lanzamiento del nuevo modelo AGA ROYAL CLASS. La empresa ya contaba en ese entonces con 210 personas en su planta y obtenía como resultado la fabricación y entrega de doce buses al mes.

La obtención de la licencia de ensamble otorgada por el Ministerio de Desarrollo Económico y el Premio Nacional al Desarrollo Empresarial, otorgado por la Corporación Desarrollo Humano y Empresarial (Cali) se da en 1994. De igual forma, se da inicio a la crisis en la industria carrocera donde se presentó una disminución en el volumen de ventas y decrecimiento del empleo en el sector.

Imagen 5: AGA DINAPOLIS

Para 1995 se da el lanzamiento del modelo AGA DINAPOLIS, vehículo para transporte urbano masivo con total aplicación de los conceptos de producción internacionales sobre la materia; de haber sido aceptados por el Distrito Capital, serían los actuales articulados de Transmilenio.

El año 1996 fue el comienzo de la reorganización total de la empresa y de la elaboración de un plan de desarrollo tecnológico y organizacional. Pero es precisamente

este año donde se acentúa la crisis económica del país y esto se reflejara en la industria del transporte y tocará sensiblemente a los Autobuses AGA.

En 1997 se da el lanzamiento de los modelos AGA FUTURA para buseta urbana y AGA PREMIUM para transporte intermunicipal de lujo, como una evolución del Royal Class, con nuevos materiales y nuevos conceptos de diseño estructural (por primera vez en el país se hacía un vehículo de estas características con estructuras cerradas), se utilizan nuevas formas de producción con uso intensivo de dispositivos.

Imagen 6: AGA PREMIUN

En este mismo año se hace la presentación del Plan de Desarrollo Tecnológico "Buses para el nuevo siglo" a COLCIENCIAS y aprobación del mismo por parte del consejo del Programa de Desarrollo Tecnológico Industrial y de Calidad. También se aprovecha para el diseño y puesta en marcha del Plan Puente de Desarrollo Estratégico "Bases para la nueva empresa"; se da inicio a las exportaciones del modelo AGA PREMIUM hacia Venezuela; y comienza el proyecto para el modelo AGA PRISMA.

Imagen 7: AGA PREMIUN

En 1998, se pone en marcha el programa de crecimiento en cumplimiento del Plan Puente de Desarrollo Estratégico. Se llegó a tener empleadas 170 y se alcanzaron a producir catorce carrocerías en un mes; continúa la exportación a Venezuela; se da el lanzamiento del Modelo AGA PRISMA para busetas intermunicipales y urbanas; y se da también el desarrollo del proyecto AGA "EL BUS" para introducir modernos conceptos tecnológicos.

Imagen 8: AGA PRISMA

3.8. COMO EL AVE FENIX 1999 – 2009

La finalización de la década de los noventa fue especialmente dura para la empresa AGA, debido a las restricciones y problemas económicos, aplazamiento del programa de Desarrollo Tecnológico con COLCIENCIAS, desaceleración del plan Bases para la Nueva Empresa y suspensión de las exportaciones.

En el año 1998 se disminuyó el tamaño de la empresa a 120 personas y se llegó a la producción de 8 carrocerías al mes. En el año se produjeron 105 Unidades.

Para el año 1999 hubo disminución del tamaño de la empresa a 90 y la fabricación de 6 carrocerías al mes; con el agravamiento de la crisis financiera la compañía debió acogerse a la ley 222, comenzando un trámite concursal a través de un concordato o acuerdo de Recuperación de Negocios.

Este mismo año, se hace el relanzamiento del Modelo AGA DINAPOLIS como una opción para el proyecto Transmilenio; se inician conversaciones con transportistas, fabricantes y concesionarios de chasises colombianos y extranjeros buscando la creación de alianzas estratégicas. Se elaboraron sólo 44 carrocerías.

Empezando el nuevo siglo la situación no era muy alentadora, la crisis que el país vivía y la violencia arraigada dejaban ver la quema indiscriminada de buses a lo largo del territorio nacional, lo que llevo al freno absoluto de la inversión en transporte, disminuyendo la compra de autobuses, bajando las ventas y aumentando las deudas con proveedores y entidades financieras todo esto llevo a una prolongación de la crisis económica y el acuerdo de concordato.

Para el año 2000 se hace evolución del modelo PREMIUM en una versión más económica denominada MASTER. Se fabricaron 101 carrocerías.

Durante el año 2001 se acentúan las dificultades para lograr acuerdos y muchas veces quórum en la asamblea de acreedores, lo que dificulta lograr los objetivos en fechas y límites para el acuerdo y cumplimiento de la Ley 222. Este año se hace el lanzamiento del microbús VENUS, se tienen 162 personas y se producen 131 carrocerías.

Imagen 9: AGA MICROBUS VENUS

Durante la última reunión de asamblea de acreedores otorgada por la ley y teniendo casi a la totalidad de los proveedores dispuestos a colaborar con el salvamento de la compañía, no se logra tener el quórum necesario para decidir sobre el acuerdo

presentado, lo que llevo en las semanas siguientes a decretar, para el año 2002, la liquidación obligatoria y la intervención directa de la superintendencia de sociedades.

Una vez instalado y en posesión de un gerente liquidador nombrado por la superintendencia, comienza un proceso bastante difícil porque la intención del liquidador es precisamente cerrar la empresa y aún estaban quienes consideraban que el proyecto AGA tenía viabilidad en el futuro, a pesar de las dificultades de ese momento; se busca mostrar estas posibilidades tanto al liquidador como a la superintendencia.

Imagen 10: AGA IDEA

Este mismo año 2002 se fabrican 84 unidades y se hace el desarrollo externo de la Buseta AGA IDEA. El año 2003 mostró una luz en el túnel. Se presenta una solicitud especial a la superintendencia para producir en medio de la liquidación obligatoria y es concedida así como la aceptación del liquidador de la viabilidad del proyecto y se asume la tarea de reunir nuevamente a los acreedores con una nueva fórmula o acuerdo concordatario, logrando el 17 de septiembre la esperada firma del acuerdo por parte de todos los acreedores. Este año se produjeron solo 35 unidades.

En medio de las dificultades de los últimos años, la mirada hacia el futuro en desarrollo e innovación nunca se perdió y mientras la razón social AGA Ltda. luchaba por sobrevivir en su proceso concursal; la potencialidad, la visión y el conocimiento hacían presencia en forma externa para desarrollar, proyectar y madurar el proyecto que daría nacimiento a un nuevo producto de futuro llamado AGA POLARIS y que daría la posibilidad del fortalecimiento de la compañía en los siguientes años.

Imagen 11: AGA POLARIS

El año 2004 se presenta favorables, permitiendo saldar todas la deudas a través del acuerdo firmado el año anterior, en su mayoría con daciones de pago, quedando para este año únicamente en los activos de la compañía la maquinaria, los diferentes moldes y plantillas, el Know How, el Good Will, un equipo de personas llenas de conocimiento y un puñado de clientes fieles, que habían decidido confiar en el proyecto incluso a riesgo propio y las ganas por reiniciar un proyecto que tenía futuro.

Como estrategia de perdurabilidad del proyecto AGA, el grupo familiar Gutiérrez decide hacer una convocatoria a los propietarios, contando con el fundador (padre) e hijos propietarios, asumiendo algunos de ellos responsabilidades dentro del nuevo proyecto que renacía. Se replantea entonces toda la estructura organizacional poniendo énfasis en áreas como Producción, Comercial, Logística, Financiero e Investigación, Desarrollo e Innovación.

Los años 2005 y 2006 dejaron ver la reactivación del mercado del transporte que poco a poco recuperaba la seguridad en las carreteras y la confianza en la inversión en equipo de transporte y viéndose reflejo en la recuperación cada vez más sólida del Proyecto AGA.

Imagen 12: AGA POLARIS 2

En el 2006 se da una nueva innovación y se presenta el modelo AGA POLARIS 2, con modificaciones estéticas en su parte frontal.

Particularmente el 2007 fue un año de total recuperación, consolidación y afianzamiento del nuevo Proyecto AGA. Se sobrepasaron los límites históricos de ventas y de producción y la posibilidad de pensar nuevamente a largo plazo.

Se cumplen los 30 años de existencia y se da el lanzamiento del nuevo modelo de autobús para servicios: escolar, turismo y rutas de cercanías "AGA CAMINO".

Imagen 13: AGA CAMINO

Para este año, en Autobuses AGA se superaron las metas obteniendo un crecimiento en las ventas del 121%, con una producción de 155 buses y reposicionándose como una de las carrocerías de mejor calidad y durabilidad en sus productos.

Pensando en la ampliación, el 2008 abre la posibilidad de florecimiento de un nuevo proyecto que se desarrollaría hasta la fecha, una Zona Franca para Boyacá la cual, no sólo otorgará desarrollo local y regional, sino la oportunidad de ver crecer nuevos proyectos de AGA dentro de este régimen franco.

Este mismo año AGA establece un acuerdo de cooperación con la compañía multinacional China King Long, pensando en la ampliación de su portafolio y la oferta de productos para el creciente mercado de sistemas de transporte masivo que se desarrollan en las diferentes ciudades del país.

Imagen 14: ALIANZA AGA - KING LONG

Pareciera que cada cierre de década mostrara una desaceleración en el sector transporte, por eso el 2009 presentó un decrecimiento en el mercado. Sin embargo, Autobuses AGA ha logrado capitalizar de su pasado reciente la experiencia para el manejo de crisis, cerrando un año 2009 aceptable para las circunstancias y con la perspectiva de mejores épocas hacia adelante.

El 2008 y 2009 fueron también años para restablecer la internacionalización de la marca y aunque sus mercados naturales Ecuador y Venezuela por razones conocidas quedaron frenados, el proyecto incursiona en el programa de exportaciones de Proexport y comienza a mostrar sus frutos haciendo sus primeras nuevas exportaciones a Centroamérica y con proyecciones claras en diferentes países del Caribe.

3.9. DE UN BASURERO DE LA ESTACION DEL TREN DE ATOCHA, A UNA PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

En la asistencia a una de las primeras ferias de investigación de comienzos de los 90 en Madrid – España y después de una larga jornada de trabajo buscando transporte en la estación del tren de Atocha, un documento sobresalía de una caneca de basura, el cual por sus colores llamó la atención. Al tomarla en las manos, sus gráficos y textos hacían referencia al pensamiento organizacional de una compañía que hacia lo mismo que Autobuses AGA en España. Esta casualidad permitió aflorar una serie de coincidencias con lo que se pensaba que debía ser el futuro organizacional de AGA, teníamos en nuestras manos la propuesta organizacional de Irizar del Grupo Mondragon.

Desde siempre, Autobuses AGA se ha caracterizado por tener una dedicación especial hacia las personas que trabajan allí, pero a partir de este momento se enfatizaron dos conceptos: uno, el de un PROYECTO, no una empresa; no una compañía. UN PROYECTO entendiendo este concepto como algo que está en constante construcción, en constante cambio y con el énfasis especial en las personas y su desarrollo, lo que dio el comienzo formal de AGA "UN PROYECTO BASADO EN LAS PERSONAS".

Uno de los conceptos iniciales planteados en este proyecto es el de las relaciones y el liderazgo compartido. En una organización cada persona es un mundo diferente, con capacidades, ideas, emociones, objetivos e interpretaciones especificas de cada uno de estos conceptos. Lograr que se desarrollen las relaciones de las personas de AGA con sus diferencias y sus coincidencias, encontrar la relación entre el proyecto AGA y el proyecto de vida de cada uno, hará que esta premisa se cumpla con éxito. Autobuses AGA dedica muchas horas a la comunicación interna con cada célula y con cada persona identificando los factores comunes. Permitiendo interactuar ante muchas opiniones así no se esté de acuerdo, pero siempre identificando acciones en torno a equilibrar el proyecto personal con el proyecto AGA.

Al tomar como prioridad las personas en un proyecto como el de Autobuses AGA, la innovación debe verse desde el conjunto de ellas. Cada persona en AGA tiene el conocimiento necesario para hacerla competitiva es por esto, que la capacidad creativa debe estar inmersa en el día a día, lejos de convertirse en las tareas rutinarias. Los equipos o células como son llamadas en AGA en reuniones autónomas, constantemente buscan soluciones a los problemas del día a día involucrando la creatividad individual y colectiva. Se identifica el problema, se proponen las soluciones con la célula, se hace consenso con las partes involucradas y se toman las acciones necesarias.

El descubrimiento conjunto de las soluciones, desde los problemas más pequeños hasta los grandes proyectos, da la oportunidad de generar conocimiento permanentemente pero sobre todo de lograr un aprendizaje grupal.

En un sistema donde las personas son lo más importante y la creatividad y el conocimiento son parte fundamental de los resultados que se obtienen de manera conjunta, es necesario generar un sistema a través de equipos donde todos y cada uno con sus pensamientos, capacidades y valores den al proyecto aportes continuos de mejoramiento. En Autobuses AGA se conforman equipos de múltiples disciplinas, los mismos que escogen su líder y mantienen una constante comunicación para que tomen las decisiones de común acuerdo en forma auto-gestionada. Los resultados de los equipos multidisciplinarios auto-gestionados en AGA, podrán lograrse en la medida que se respeten cuatro principios fundamentales: Consenso, Responsabilidad, Coherencia y Libertad.

En AGA se tiene un enfoque estratégico de gestión entendido como el esfuerzo de todos y cada uno por involucrarse en las diferentes áreas y teniendo claro que los resultados alcanzados son el reflejo de asumir la responsabilidad individual y en equipo.

En Autobuses AGA se trabaja a través de Pensamientos Estratégicos y esto significa establecer las estrategias, pero mucho más que definir un ¿para qué?, un ¿cuándo? o un ¿cómo?, la prioridad es ejecutar, encontrar las oportunidades en el momento adecuado y proceder. Tener claro que se quiere escuchar, observar, estar atento y actuar.

Cuando se está en proceso de desarrollo de equipos auto-gestionados con consenso, coherencia, responsabilidad y libertad, la comunicación debe convertirse en la columna vertebral del sistema y aunque en AGA seguimos investigando conceptos de redes y nodos de comunicación, en la práctica se tiene un sistema de comunicación descomplicado e informal, que refleja cada decisión descentralizada en todos los sentidos de la organización, buscando siempre la convivencia armónica.

El proyecto AGA busca convertirse en un proyecto común para todas las personas involucradas; que cada una se apropie de él; que lo incluyan dentro de su proyecto personal; que se ilusionen y que sientan que la evolución de AGA es también su evolución. Que noten que en Autobuses AGA creer en su gente da la posibilidad de decidir y de hacer cambios buscando siempre el desarrollo personal alrededor de un fin común.

Administrar un proyecto como AGA sólo puede lograrse en la medida que todos tengan una actitud de alto desarrollo en liderazgo y donde la flexibilidad, el dinamismo y la confianza sean el pilar de las relaciones de coordinación de las diferentes células del proyecto. Es por esto que AGA pone alta prioridad en entrenamiento en liderazgo, comunicación y en metodologías de resolución de problemas.

Lograr una estructura organizacional sin jerarquías es uno de los mayores retos y el trabajo diario de autobuses AGA. Pensar la organización como un organismo vivo nos ha acercado a que los diferentes equipos tomen el nombre de células y ellos como equipo seleccionan un líder que encaminará sus esfuerzos a la coordinación interior de su célula y con las demás. La palabra "jefe" está abolida por obvias razones en AGA. La base fundamental de organización está en explorar permanentemente un nuevo estilo de relaciones y de comunicación con cada una de las personas internas y externas involucradas en el proyecto.

En AGA existe una célula de relación con las personas, dedicada a mejorar permanentemente a las personas vinculadas directamente al proyecto; una célula de relación con los proveedores, que busca dinamizar y dar un enfoque personal al trato con proveedores; una célula de relación con los clientes, que busca desarrollar conceptos basados en la confianza, la fidelidad y el mutuo compromiso con cada uno de ellos. Producción está compuesta por más de diez células concentrando su tarea diaria en el dinamismo de la resolución de problemas con el modelo de autogestión; Investigación, Desarrollo e Innovación es una célula en proceso de formación y que busca hacer gestión de conocimiento a lo largo de toda la organización; Contabilidad y Finanzas además de su tarea tradicional, dedica buena parte de su tiempo a investigar formas novedosas para aportar al proyecto. Actualmente esta última está proponiendo avances a través de la contabilidad de Truput.

La relación de las partes en un sistema no es aislada sino complementaria para que el organismo viva y lo más importante es la relación entre personas en esta organización. Ha sido difícil establecer gráficamente esto. En AGA se mantiene un organigrama plano provisional pero seguimos en búsqueda de una representación de organigrama dinámico y seguramente su descripción no sea en dos dimensiones.

El Proyecto Autobuses AGA es una obra en constante evolución y estamos seguros que nos hallamos en el comienzo de nuestra propuesta. Son muchas las cosas que se tendrán que investigar y se tendrán que descubrir, pero sabemos que no es con un modelo clásico con lo que queremos darle perdurabilidad a este proyecto. Es a través de las propuestas innovadoras de organización donde las personas y la relación con todos los

grupos de interés son lo más importante y donde podemos descubrir el camino con el aporte de todos.

3.10. COMIENZOS DE UNA TRANSICION FAMILIAR

La perdurabilidad es una de las preocupaciones y ocupaciones constantes en Autobuses AGA, es por esto que desde la última crisis financiera que tuvo el proyecto comenzando el año 2000 la dedicación, estudio y acciones hacia la problemática en empresas de familia y su disposición para la preparación de una futura sucesión ha sido de trabajo constante. La integración del grupo familiar en el proyecto organizacional fue vital para el proceso de recuperación de los últimos cinco años.

Entender y diferenciar los tres círculos, según Tagiuri y Davis, 1982, entre propiedad, administración y familia, fue uno de los primeros pasos en una serie de decisiones en reuniones constantes y de varios años, buscando los acuerdos necesarios para establecer un protocolo de familia que sea de la herramienta de manejo para las siguientes generaciones empresariales. Decisiones como tener una junta directiva con externos independientes, definir diferencias, propiedad para miembros políticos de la familia, fondos de familia, políticas de dividendos entre otros, fueron constantes de debate y decisiones en la asamblea de familia y en el consejo de familia como órganos de gobierno de la parte familiar ya constituidas. (Gallo, M. 1999).

Las decisiones consignadas en actas, así como las disposiciones de cada uno de los familiares propietarios, serán la carta de navegación para tener en los próximos meses un protocolo de familia formal que posibilite los elementos iníciales para comenzar el proceso de transición generacional.

CONCLUSIONES

En la estructura organizacional de AUTOBUSES AGA encontramos una disminución notoria en los niveles jerárquicos. Este hecho permite una igualdad en el trato con el equipo de trabajo y el poder compartir mucho más en términos de la experiencia y los procesos empresariales. Uno de los aspectos que más importancia refieren las personas entrevistadas es el de la comunicación, describiendo que es mucho más abierta y esto lleva consigo el poder confiar en las personas.

Se evidencia que todas las personas dentro de la organización pueden interactuar en todos los niveles de la misma y esto genera mayor eficiencia y productividad bajo cuatro principios que para AGA son muy importantes: consenso, responsabilidad, coherencia y libertad.

El tema de gobierno corporativo dentro de una empresa de familia debe estar articulado eficientemente para lograr la satisfactoria relación de la compañía con el mundo que la rodea. Todas las personas dentro de la organización reportan que el trabajar dentro de una empresa de familia genera mucha confianza entre sus miembros y que es importante generar escenarios para tratar y solucionar problemas de empresa.

La dirección y control dentro de la organización está dada por lo que en AUTOBUSES AGA llaman "células auto-gestionadas". Con esto, todos están en la capacidad de compartir poder, información y dinero y así, todos son auto-responsables de su proceso de producción.

Como podemos observar, son varios factores los que hacen que una empresa basada en las personas pueda llegar a ser un modelo a seguir. Se evidencia el liderazgo de un equipo de trabajo que cree en un proyecto diferente, que ve no sólo una opción sino también una oportunidad para generar cambios y transformación a nivel personal y colectivo.

En este proyecto, las personas son el eje fundamental. La comunicación y la participación se convierten en la base de su desarrollo. Todos trabajan en pro de un mismo ideal y es así como todas salen beneficiadas de la buena marcha del proyecto. Es importante tener en cuenta que este es un proyecto en construcción, que día a día se está formando y que está en continua transformación.

La importancia de las personas en Autobuses AGA se ha convertido en un elemento diferenciador y claramente establecido como ventaja competitiva, al poder

tener como indicador la satisfacción de los participantes directos del proyecto en la dedicación y empeño tanto en producto como en la relación cercana que ha logrado establecerse con cada uno de los clientes y de los proveedores.

4. TESTIMONIOS

4.1. ENTREVISTA AL SEÑOR ARMANDO GUTIÉRREZ ACEVEDO (Dueño de Autobuses AGA)

¿QUIÉN ES ARMANDO GUTIÉRREZ ACEVEDO?

Yo nací en Santa Rosa de Viterbo en Boyacá en 1942. Soy hijo de padres campesinos y me crié en ese ambiente de la cosecha, del cultivo y de las vacas. Todo esto da un enfoque hacia el mundo real, hacia la naturaleza. Y eso ha hecho que mejore en los últimos tiempos y que me oriente hacia la siembra, la cosecha, el cultivar, el ayudar a crecer.

Nací en Santa Rosa pero me crié en los municipios vecinos. Viví en Nobsa y en Tibasosa, pero la mayor parte de mi vida la he vivido en Duitama. El libertador tenía una expresión extraordinaria "uno no es de donde nace sino de donde come y vive", por eso digo que soy de Duitama, de Boyacá.

En Boyacá hay gente emprendedora. Una de las razones para que eso se dé, es el hecho de que la región en algún momento fue microfundio y eso llevó a que las personas tuvieran que trabajar la tierra para buscar oportunidades y mejorar ese nivel.

LA IDEA DE EMPRESA…

La idea de empresa comienza con el trabajo como operario, obrero de una fábrica de metalmecánica en la ciudad de Duitama. Era una fábrica donde se reparaban buses. Esta región fue la creadora también de una de las principales empresas del país que se llamaba Transportes Bolívar SA que fue fundada en 1942, la cual fue creciendo y llegó a ser la más importante del país.

En esa época la mayoría de los buses que rodaban en el país eran importados de Norteamérica y el conocimiento del oficio comenzó allí, reparando esas unidades importadas. Aprendí que no era difícil fabricar un bus. El hecho de tener contacto con los materiales y todo lo que ello comprendía, tomé prestadas esas ideas y sumado a la necesidad de obtener unos mejores ingresos, comencé a ver la posibilidad de fabricar buses.

A los 22 años con un grupo de cuatro amigos sin un peso en el bolsillo, decidimos crear una fábrica y nos "lanzamos a la piscina", aprendimos a nadar, a hacer empresa cometiendo errores y equivocándonos, pero avanzando. De allí nació un proyecto que se llamó carrocerías MUISCA en 1966. Para entonces en el país sólo había tres fábricas de carrocerías de firmas americanas: Blue Bird, Superior y Oneida. "La cuarta era una con tecnología chibcha creada en Boyacá". Allí comenzó el sueño y hoy un buen porcentaje de fabricantes de buses son de la escuela de Duitama.

He empezado muchas empresas, unas sobreviven y otras han muerto. Eso es la constante de lo que he intentado hacer. He creado 15 empresas de las cuales sobreviven 4. Fui fundador de un centro educativo, del colegio Suazapawa, un colegio de la región.

EL FINANCIAMIENTO…

Mi activo fue el conocimiento. Trabajamos con el dinero de nuestros clientes, es decir, lo que nosotros teníamos no era otra cosa que el saber hacer las cosas y la confianza que generábamos en las personas que estaban dedicadas a esa actividad en ese momento. Nos confiaban sus buses e iniciamos reparándolos. Recuerdo que nos daban un anticipo para hacer el trabajo y con eso bien racionalizado logramos avanzar.

En 1966 existía lo que hoy se llama Ministerio de Comercio de Industria y Turismo. En ese momento se llamaba Ministerio de Fomento y fue el que nos ayudó porque no teníamos conocimiento empresarial, pero si teníamos un saber hacer. Nos prestaron ayuda a través del SENA y de la Corporación Financiera Popular que existía en esa época, que era dependencia del Ministerio de Fomento. Así logramos avanzar.

PROBLEMAS ECONÓMICOS Y EL RESURGIR…

Coelho, el escritor brasilero, dice que "el éxito de los seres humanos es caerse diez veces y levantarse once". Yo no he estado exento de eso. Me he caído varias veces pero con ello he aprendido a corregir los errores que se cometieron atrás.

He sufrido tres quiebras. He tenido la fortaleza de volver a comenzar, de volver a insistir, de persistir y volver a insistir. Es ser terco en lo que uno sabe hacer y volver a buscar la aguja donde se ha perdido. Desafortunadamente, en nuestra cultura, cuando uno se quiebra se vuelve un paria de la sociedad. Pero va uno demostrando que sólo el tiempo da y quita razones. Uno se va enfocando nuevamente en lo que sabe hacer y lo

logra hacer más rápido que si comenzara la primera vez. Pienso que ahí está la terquedad del emprendedor. Volver a insistir en lo que uno sabe hacer.

AUTOBUSES AGA…

Autobuses AGA no es una empresa, yo lo tengo muy definido en mi enfoque, en mi mente y en mi convencimiento. Es un proyecto. ¿Y por qué un proyecto? Porque una empresa se considera algo que ya está hecho, que funciona, que se da por sentado. Un proyecto es algo que hay que hacerlo todos los días. Por eso AGA lo llamamos un proyecto y lo tenemos enfocado. Un proyecto basado en las personas. Es el de trasmitirle a todas las personas que hacen parte de nuestro proyecto que no están hechas las cosas, sino que hay que hacerlas en el día a día. Es ir desarrollando conocimiento e innovación. Es ir creando un proyecto para que las personas puedan crear futuro a través de él. Los esquemas tradicionales de empresa son los de administración, de los gerentes, de los obreros, de los mecánicos y de los técnicos. Nosotros aquí tenemos un enfoque donde hemos logrado hacer cultura.

LAS PERSONAS QUE PERTENECEN AL PROYECTO…

Entre las personas de la organización encontramos que algunas que tienen más conocimiento que otras, pero todas capaces de crear para un fin.

El proyecto es en principio una empresa familiar. Están integrados cinco de mis siete hijos. Se parte de una empresa familiar con sus ventajas y desventajas y que vamos avanzando positivamente. El gran número de personas que hacen parte de la organización son personas del entorno, personas de la región y de la ciudad que se vinculan a través de un proceso normal.

Nuestro enfoque puramente estratégico, lo vamos haciendo en el día a día y lo vamos formando con las personas. En este momento somos 128 personas y hemos tenido más de 200 personas en el desarrollo de la actividad.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO…

Hemos roto paradigmas. Nos hemos enfocado a hacer algo diferente. Un proyecto basado en las personas que trabajan en equipo. Lo hemos logrado muy incipientemente, pero lo hemos hecho y nos diferenciamos de la competencia en ese sentido. En el sentido de romper esquemas de lo puramente jerárquico y piramidal, de los roles de órdenes. Aquí, Hacemos que las personas asuman una auto-responsabilidad. En AGA, las personas no tienen un empleo sino que asumen una responsabilidad y eso le hemos venido madurando a través del tiempo. No tenemos plan estratégico, tenemos una cosa sencilla y elemental que se llama "pensamientos estratégicos".

Como decía el autor del libro "Dirección por Valores": "he tenido el gran valor añadido de dirigir mediante valores y eso creo que es lo importante porque comienza a cultivar esa cultura". No es una tarea fácil, pero se comienza a cultivar y a trasmitir a las personas lentamente. Con mucha paciencia, dedicando mucho tiempo a reunir y a compartir.

En lugar de los procedimientos escritos, yo dedico muchas horas a reuniones; a compartir; a trasmitir la idea y a reforzarla. Todas las personas tienen una inmensa potencialidad creativa, lo que pasa es que no la desarrollamos. Nosotros estamos enfocados es a desarrollar, a motivar y a incentivar esa capacidad creativa que tienen las personas.

Tenemos cuatro principios a los que les damos importancia y son consenso, responsabilidad, coherencia y libertad. Los trabajamos duro. Procuramos hacer consenso que no es una tarea fácil. Cuando lo logramos, una mayoría va convencida de lo que queremos hacer. Tenemos que actuar con responsabilidad, no tener un empleo sino asumir una responsabilidad. Ser coherentes con lo que hacemos, con lo que decimos, con lo que pensamos y nos movemos con libertad. En AGA no controlamos a las personas horario. Los equipos, las células que llamamos internamente se auto-gestionan y buscan cómo hacer para que eso sea posible sin que el proyecto deje de avanzar.

VENTAJAS DEL MODELO…

Todo lo que se le puede ver son ventajas. Hay obstáculos grandes pero no insalvables. El mayor de ellos es cambiar la forma de pensar de los adultos. Esta es una tarea bien difícil y compleja porque las personas crean una personalidad, una manera de pensar y de sentir. Y desbaratarla cuando uno es adulto es una tarea complicada.

Pero creo que el éxito se logra con ese enfoque de darle en el día a día la insistencia y la paciencia para lograr cambiar la forma de pensar de las personas.

DE DONDE SURGE LA IDEA…

Las ideas están por todas partes, están en los libros, en los seminarios, en las cosas que hace uno de formación permanente. Lo que debemos hacer es tomarlas y volverlas una disciplina.

Algunas empresas en el mundo han logrado éxitos considerables con un modelo basado en las personas, desarrollando toda la capacidad creativa de cada ser humano. Si se orienta a practicarla y a desarrollarla, se logran resultados extraordinarios.

Hemos tomado las ideas de algunas empresas en el mundo y aquí lo estamos tratando de volver una disciplina. Tratamos de crear una cultura. Esa es la tarea difícil. Hay que ser pacientes creando esa cultura haciendo. Nuestra visión dice: "a partir de un cambio en nuestra forma de pensar…" Iniciamos con esa frase y hacemos mucho énfasis en ella, en ayudar a las personas a cambiar la forma de pensar.

Quizá a través del tiempo, en algún momento de mi vida me dio por ser trotamundos, ir a conocer como se hacen las empresas en otras partes, como se desarrollan las cosas, como piensan otras culturas. Encontré que el modelo jerárquico, a mi juicio, está mandado a recoger. Hay empresas que tienen excelentes resultados con este modelo. Hay que pensar en nuevas formas de hacer los proyectos porque en un mundo tan competido como el que tenemos hoy, son esas ideas innovadoras las que hacen que uno sobreviva en esa guerra de mercados.

En algún momento vi que el proyecto basado en las personas rompe todo el esquema jerárquico y hace que los seres humanos nos sintamos más cómodos y a gusto dentro de una organización y podamos crear y generar ideas para perdurar.

OTRAS EMPRESAS CON EL MISMO MODELO…

No tengo conocimiento pero sé que algunas están caminando en ese mismo enfoque y son muy pocas. Es un enfoque interesante porque estoy consciente y comparto el pensamiento de que no es una época de cambios, sino es un cambio de época. Hay que comenzar a desarrollar nuevas formas de administrar y de hacer empresa. Nuevas formas

de crear riqueza porque en el fondo lo que se hace con una empresa es crear riqueza social.

Los pilares que ponemos presente cada día en el desarrollo de nuestro proyecto: compartir poder, compartir información y compartir dinero. Cuando decimos que compartir poder es que como no hay esa jerarquía piramidal, estamos compartiendo el poder con todo el entorno, con todos los miembros, con todas las personas de la organización y hacerlos auto-responsables de cada cosa que hacen dentro de su proceso de producción.

Cuando decimos compartir información es porque la información del proyecto está abierta a todo el mundo. Todo el mundo puede tener acceso a nuestros estados financieros, de cómo se hace y como va nuestro proyecto, cuánto ganamos o perdimos este año.

Cuando decimos compartir dinero, nos referimos a que ponemos unas metas cuando hay posibilidad de producir algún balance positivo y así, las personas de la organización toman el 20% de las utilidades y lo repartimos por partes iguales.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE EMPRESA FAMILIAR…

Una de las ventajas de trabajar con la familia es que hay más conocimiento y compenetración de los miembros de la familia para desarrollar el proyecto. Hay más confianza en esas personas. También tiene sus desventajas, trabajar con la familia no es fácil. Yo como padre y ellos como hijos, algunas veces confundimos o no se puede desligar con precisión el rol de padre – jefe. De padre – compañero de trabajo. Del padre que de pronto da órdenes ya cuando los hijos son adultos. Tiene sus desventajas que no son fáciles de manejar, pero no son insuperables.

Yo creo que el conflicto en las empresas de familia hace parte del proceso y eso enriquece. Se presentan conflictos pero eso enriquece. Eso nos ayuda a mirar cómo corregimos esos errores que se pueden cometer en ese enfrentamiento que se puede presentar entre familiares. Y ahí lo vamos enriqueciendo, lo vamos logrando. Yo creo que hemos superado muchos conflictos. En todas las familias que hacen empresas se presentan ese tipo de conflictos pero eso enriquece y ahí hay ayuda.

LÍDER NATURAL…

El liderazgo es un tema bien difícil de tratar. Aprendí una frase: "el liderazgo no se aprende, el liderazgo se hace en el día a día porque es un largo viaje al interior del alma". Uno se va haciendo y va siendo modelo y ejemplo de alguien. Si uno convence a personas de que lo sigan, es porque algo debe generar confianza, debe generar seguridad. Se va haciendo en el día a día.

El líder no es al que se le obedece sino al que se le sigue. El liderazgo basado en la autoridad y en el poder es un enfoque del miedo al jefe, y cuando se da una organización así, la persona se adhiere al jefe para obedecer no para crear.

Cuando tengo libertad y quito la autoridad y el poder, entonces libero mi capacidad, voy aportando y voy enriqueciendo un proyecto como el que estamos desarrollando.

INNOVACIÓN EN LA EMPRESA…

Como está nuestra estructura hoy día, lo manejo como coordinador general. La innovación surge de las 128 personas que son parte de la organización. Tenemos el enfoque de crear y en nuestro proyecto podemos cometer errores. En los últimos desarrollos que hemos logrado, ponemos a las 128 personas a pensar y todos aportan, unos más que otros. Hay personas que tienen ideas valiosas, que se canalizan en nuestro caso a través de un outsourcing quien es un miembro de la familia y quien tiene una empresa de diseño. Allí se van formalizando los proyectos de innovación.

Algunas veces también trabajamos con ingeniería inversa. Primero hacemos las cosas, luego perfeccionamos toda la parte formal y de información.

No creo en la capacitación por la capacitación. La capacitación que se hace siempre tiene que estar enfocada para el logro de nuestro proyecto. A las personas les damos la opción y preguntamos en qué se quieren formar, que le sea útil a la persona y que le sea útil al proyecto para que juntos logremos los objetivos. La persona, su proyecto de vida y nosotros, nuestro proyecto. Nuestros pensamientos estratégicos…

RESPONSABILIDAD SOCIAL…

Autobuses AGA está dirigido a un segmento de personas que en el país hacen la movilización de pasajeros. En el caso particular colombiano casi el 100% de los transportistas son auto-patronos, cada persona tiene su bus, y es una empresa mediana

que requiere una inversión. Su proceso: tiene su bus, contrata al conductor, contrata a un auxiliar, se afilia a una empresa y maneja ese negocio de manejar personas.

A ese territorio es al que nos dirigimos. A ese auto-patrono que compra buses para el terminal de pasajeros. Es un cliente también especial porque se ha desarrollado en nuestra cultura colombiana, y es una persona que se ha hecho a pulso. A ese cliente es a quien le dedicamos todo nuestro esfuerzo.

En Autobuses AGA estamos especializados en fabricar buses. Comparto la idea de alguien que decía si mercados, no productos. Nos enfocamos más en buscarle mercados a lo que sabemos hacer…

Nuestros proveedores son un gran número de almacenes, fábricas, de productos que tienen que ver con lo que se le incorpora a un autobús, como acero, aluminio, plástico, vidrio, pinturas, telas. Están unos ubicados localmente, otros ubicados en el país y hay otros ubicados en el extranjero. Ese el grupo de interés de los proveedores.

HACIA DÓNDE VA AGA…

Tenemos claras nuestra misión y visión. Queremos perdurar en el tiempo siendo muy reiterativos con ese enfoque basado en las personas. Lo que le damos a las personas es la seguridad de generar futuro para que puedan ir desarrollando su capacidad y puedan desarrollar este proyecto.

El mundo es cambiante. Las circunstancias, las empresas, los mercados cambian. Las empresas tienen que estarse uno adaptando al día a día del mundo cambiante.

En nuestro mercado y en nuestro país todavía hay una gran masa de personas que se tienen que mover en auto-buses. El mercado va a seguir demandando durante muchos años. Debemos estar muy atentos y ser muy ágiles en ese mundo cambiante para poder permanecer. Hay que estar con ideas muy innovadoras para poder permanecer en el tiempo.

PARQUE INDUSTRIAL…

Soy socio fundador del Parque Industrial. Hemos tenido muchas dificultades pero hemos logrado avanzar en algo. El área industrial donde estamos, alberga 50 empresas que tienen buen número de personas que están vinculadas a esas empresas. Unas mejor que otras, unas se han golpeado con la crisis.

Estamos en la inquietud de crear una zona franca aquí en la región muy cercana a este parque industrial. No ha sido fácil por la documentación, la formación, estudios que se necesitan para presentarlo. Estamos ad portas de presentarlo a los organismos reguladores.

Creemos que es una buena oportunidad para generar esa riqueza social que tanto necesita el país. Consideramos que las zonas francas son un imán para que los emprendedores o empresarios puedan llegar allí a desarrollar sus proyectos o sus empresas y eso conlleve al desarrollo. El desarrollo como yo lo entiendo, es combatir la pobreza.

PARA ENSEÑARLE A LAS NUEVAS GENERACIONES…

Las futuras generaciones tienen un reto muy grande en ese mundo extremadamente competitivo pero no imposible. Lo que hay que hacer es definir un sueño y tener una disciplina extraordinaria para comenzar a buscarlo y alcanzarlo.

No salir corriendo al primer fracaso. Normalmente uno se da contra el mundo, hay que levantarse y volver a comenzar. Volver a insistir y persistir mucho. Hay muchas cosas por hacer, muchas nuevas ideas por lograr, nuevos productos por hacer y demasiadas oportunidades.

EMPRENDEDORES EN BOYACÁ…

Hay grupos humanos en esta región del país que ha tenido que generar sus propias oportunidades. Algunas personas han tenido algo de fortuna, han podido continuar esfuerzos de familias que han venido haciendo cosas desde mucho tiempo atrás, pero muchos nos hemos tenido que hacer a pulso, buscar oportunidades, mejorar nuestra calidad de vida, nuestro nivel y eso ha hecho que busquemos oportunidades para crear riqueza social que yo enfoco y no me cansaré de decirlo.

El mundo empresarial es todo un universo donde hay muchos caminos por hacer, muchas oportunidades, muchas ideas por incursionar. No sé si esto que estamos haciendo perdurará en el tiempo, ni cuanto podrá durar, pero creemos que es una época para hacer ese cambio y comenzar a hacer los proyectos de otra manera. Involucrar mucho a las personas, creer en las personas. Esa es una cuestión muy importante y comenzar a trasmitir los valores de los que uno está convencido.

PARA HACER UNA EMPRESA PERDURABLE…

Teniendo un sueño, quererlo, enamorarse de ese sueño y dedicarle todo el esfuerzo y el convencimiento de que puede que hoy caiga y mañana se levante. Siempre tener la meta de alcanzar ese sueño. Esa es la razón de que una empresa perdure. Y poderlo trasmitir a las siguientes generaciones para que cuando yo deje de estar, el sueño continúe.

4.2. ENTREVISTA LEONARDO GUTIÉRREZ (hijo)

Cargo: Director Financiero de Autobuses AGA

PROYECTO BASADO EN LAS PERSONAS…

Hay una carga grande en ese pensamiento de humanidad. De no querer compartir los tiempos de jerarquía fuerte sino de compartir un poco más con las personas y que haya igualdad. Es un pensamiento que todos compartimos. Sin embargo, no solamente es por eso. Es un negocio y es claro que no se maneja solamente con altruismo, sino con resultados en las finanzas. A mi parecer, es una puesta pragmática que produce resultados, que lleva consigo confiar en las persona. El objetivo principal, aparte de que es más cómodo trabajare así, es que la gente entregue todo el potencial creativo que tiene toda sus capacidad de trabajo en equipo.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS…

Se presentan problemas de relaciones porque la relación con un hermano o con el padre pesa mucho. Hay que saberlo manejar con mucho profesionalismo. Hay que tener escenarios donde se puedan tratar las cosas y solucionar las dificultades que surgen.

QUIÉN ES ARMANDO GUTIÉRREZ ACEVEDO…

Es una persona que ha trabajado muchos años y que ha construido Autobuses AGA. Lo ha construido pensando en el futuro con una visión grande. En la comunidad es reconocido como forjador de opinión.

BOYACENSES EMPRENDEDORES…

Cuando la gente mira a Boyacá, mira tres cosas: tenemos minas, tenemos tierra para cultivar y tenemos turismo. Pienso que el principal activo de esta región son las personas por la capacidad de trabajo. Eso ha sido una cultura aquí en Boyacá.

5.3. ENTREVISTA OSCAR JAVIER GUTIÉRREZ (hijo)
Cargo: Coordinador de Logística y Suministros de Autobuses AGA.

ARMANDO GUTIÉRREZ ACEVEDO…

Como todo padre es un líder. Nosotros en la familia lo vemos como el visionario, el emprendedor de los años 60, que quiso empezar proyectos industriales en una región meramente agrícola. Los proyectos le salieron a flote y ya lo conocen en todo el departamento y buena parte de la nación. Él ha querido y ha decidido quedarse en su región para fomentar el desarrollo en la misma.

Es un líder que siempre nos ha dado la libertad de escoger y de tomar nuestras decisiones, en ningún momento ha sido la persona de imposición ni de fijarle los destinos a sus hijos, sino que es una persona que nos ha dado la libertad para decidir y buscar nuestro propio futuro.

EL PROYECTO ACTUAL…

El proyecto que nosotros estamos llevando a cabo aquí en Autobuses AGA, es un proyecto basado en las personas. El modelo exige que tengamos un mismo nivel de trato y de gestión para poder interactuar a todos los niveles de la organización, no importando si son personas de la operación o de la planta, contadores o coordinadores, porque aquí no existen gerentes de área, sino coordinadores de área, donde se da más abierta y limpiamente la comunicación. Esto es lo que ayuda a motivar y a desarrollar el proyecto con mayor eficiencia y productividad. Vemos en los modelos jerárquicos, que la comunicación a veces es truncada y la gente no puede expresar sus ideas y mucho menos desarrollarlas. En este modelo de consenso, se puede generar mejor la comunicación y muy fácilmente se pueden desarrollar las ideas.

LA EMPRESA FAMILIAR…

Las ventajas de una empresa de familia se ven en que los recursos y esfuerzos de los miembros de la familia que estamos dentro de la organización, son ilimitados. Nosotros sabemos que estamos trabajando para nosotros mismos y para el beneficio de nuestra familia.

Las desventajas se ven reflejadas en que aunque uno conozca y diferencie los roles de socio, empleado y de miembro de la familia, los escenarios pueden hacer tomar una mala decisión administrativa y traer consigo que el tema de sociedad traiga roces.

HACIA ADELANTE…

Autobuses AGA de Colombia, fortaleciendo su modelo de de organización basado en las personas, tiene que estar posicionado en diez años con una mejor participación en el mercado nacional. Ahora la tenemos pero creo que la podemos mejorar y estar en el mercado de Centro América y Perú y Ecuador, sin obviar de todos modos la posibilidad de volver a reconectarnos con el mercado Venezolano.

En el tema de Familia, estará mucho más integrada y con un escenario más claro en participación de la sociedad y con cero riesgos de poner a la familia a confrontar.

5.4. ENTREVISTA ANDRÉS GUTIÉRREZ (hijo)
Cargo: Outsourcing Diseño Industrial

ARMANDO GUTIÉRREZ…

Como padre es una persona que ha sabido dar unos lineamientos de vida, que tiene una visión formada por la experiencia pura porque él es una persona que no ha hecho estudios profesionales pero que con el transcurso de su vivir y el desarrollo empresarial, ha desarrollado habilidades que ha sabido transmitir a sus hijos. Ha sido un buen ejemplo en términos empresariales y en términos de desarrollar cosas de emprendimiento. En el nivel empresarial ha sido un visionario y una persona que no le ha tenido miedo a seguir sus ideas. Ha sido una persona capaz de llevar a cabo industria en un entorno totalmente desfavorable que lo hace una persona líder a quien seguir.

EL PROYECTO BASADO EN LAS PERSONAS…

Ya no es el gerente, sino un grupo. Lo que vemos es que realmente estamos entrando a un terreno nuevo, para muchos es desconocido. Esto ha hecho que hayamos tenido choques culturales y partes donde creemos que el modelo no se ha entendido. Algunas personas han dado ciertas reacciones que nos dicen: "esto falló", pero por otro lado hacemos otro tipo de evaluación y vemos que el modelo que encontramos sí ha dado unas diferencias organizacionales. AGA puede hacer las cosas diferentes. Hemos encontrado choques pero que también se han visto algunas ventajas con respecto a otras empresas que manejan el estilo jerárquico organizacional y siento que estamos en un estado de experimentación total, un estado de aprendizaje sobre un nuevo modo de administrar las empresas.

VENTAJAS DE TRABAJAR EN FAMILIA…

Yo hice un ejercicio empresarial paralelo a la empresa de familia, hago un servicio de outsourcing en el área de diseño. Ha sido una escuela formidable de emprendimiento y de empresarialidad. He cometido muchos errores y me he encontrado con muchas cosas en mi ejercicio empresarial propio como persona pero sé que me he evitado muchas fallas y me he evitado muchas pérdidas haciendo esta escuela de empresa familiar.

En esta empresa se valoró mi profesión, se me dio el espacio de demostrar que la profesión puede agregar valor. Obviamente yo he tenido que ser fiel a ese espacio que me dieron y cumplir las expectativas pero siento que tal vez en muchas otras empresas no hubiera tenido ni una puerta abierta tan grande como la que me dio AGA para demostrar las capacidades. Por ese lado creo que es una ventaja estar en una empresa de familia.

Lo único que yo veo como una posible desventaja son las relaciones laborales en una empresa familiar que pueden llegar a afectar el tema de unión y cohesión familiar. A nivel empresarial, todas las ventajas y a nivel profesional también, pues uno las tiene que aprovechar y existen muchas circunstancias que hacen que uno tenga como ciertas ventajas con personas que no tienen la posibilidad de ser parte de una empresa familiar.

AGA EN UNOS AÑOS…

Aspiro a que AGA siga desarrollándose como una empresa pionera en el tema de transporte. Veo grandes posibilidades si continuamos con este proyecto empresarial de expandirnos al mercado latinoamericano. Hay una serie de elementos globales que nos dejan soñar con llegar a un mercado europeo o un mercado norteamericano. Veo que AGA puede ser una empresa que si sigue desarrollándose en su objeto social puede llegar a ser una empresa que esté cubriendo el mercado latinoamericano como uno de los grandes dentro de los países latinos.

Existen compañías brasileras grandísimas como Busscar, Marcopolo, Kahio en fin algunas otras y sé que podríamos estar al nivel de ellas. AGA es una empresa que debe perdurar. Quiero especializarme en diseño de transporte porque quiero que AGA sea la pionera en diseño a nivel latinoamericano y que empiece a ser un referente mundial. Sé que podemos en innovación ser un referente para personas de Europa y Asia.

4.5. ENTREVISTA FRANKLIN RINCÓN (Alcalde Actual de Duitama)

Para hablar del Duitama de hoy es obligatorio hacer un referente a la historia y al desarrollo de la ciudad. Duitama es conocida como la capital industrial de Boyacá y llamada la "Perla de Boyacá". Aquí, encontramos una ciudad hermosa, calidad de sus gentes, condición de liderazgo y emprendimiento.

Hemos desarrollado una marca ciudad que pretende posesionar, vender y mercadear de manera adecuada a las diferentes potencialidades productivas de la ciudad, no solamente en el contexto regional sino también en el nacional e internacional y estamos acuñando una invitación para que la ciudad sea vista como tierra fértil para la inversión.

Entre la década de los setenta, ochenta y parte de los noventa, se crearon muchas empresas en Duitama. Fue la ciudad que más empleo generó, que genero más riqueza, se vio crecer el comercio del departamento y que se beneficio incluso también de la actividad siderúrgica de acerías Paz del Rio y del nacimiento de las empresas cementeras.

Pero también se estableció allí la más importante industria carrocera, actividad ligada con algunos de los productos y valores agregados metalmecánicos. Duitama fue de los principales molinos de la industria molinera del oriente colombiano. Allí hay una

huella también arquitectónica de mano de lo que fueron las industrias molineras El Sol, Molinos Tundama y también el tema de la industria del transporte.

Para Duitama es paradójico que no es una ciudad que es origen y que tampoco es destino de carga pesada, pero es la ciudad en el contexto nacional, conocida como la capital del transporte porque la dinámica de lo que ha sucedido en torno a la siderúrgica, en torno a la industria cementera y esta misma industria metalmecánica ha demandado que muchos de los ciudadanos se dedicaran a la prestación del servicio de transporte de carga pesada. Hoy tenemos un registro no inferior a 3000 tracto-camiones que son propiedad de duitamenses, de pequeños empresarios del transporte, de núcleos familiares dedicados al transporte de carga pesada.

Duitama fue sede de la empresa Sofasa, allí se ensamblaban los automotores, se producían los motores Sofasa y donde luego se produjeron y se fabricaron muchas auto-partes para automotores. También fue sede de una importante fabrica siderúrgica que hace poco empezó a cerrar sus sedes como fue Laminados Andinos que producía perfiles y producto de hierro incluso también de acero.

Luego de haber terminado mi bachillerato tuve la necesidad y la oportunidad de trabajar como mensajero de la Cámara de Comercio de Duitama. Allí nos encontramos con un industrial, con un empresario que era uno de los íconos de la ciudad, no solamente por lo que hacía al interior de Industria AGA sino por los empleos que generaba; por su civismo, gran líder también de una organización no gubernamental, de la Cámara Junior Internacional; miembro de la junta directiva de la Cámara de Comercio de Duitama y miembro del concejo municipal de la ciudad. No estaba únicamente construyendo lo propio sino que estaba ayudando a construir la ciudad.

Yo soy Abogado de profesión, y por aquellas cosas de la vida, me encontré luego con Industrias AGA, con Armando Gutiérrez Acevedo negociando unas deudas con el sector financiero. En ese afán y en esa responsabilidad de salir de la crisis económica que generó la quiebra y dificultad económica de muchas empresas. Industrias AGA no fue ajeno a ello. Yo llegué a desempeñarme como jefe de cobranza jurídica, gerente nacional de cobro jurídico de la Caja Agraria de Colombia y esta entidad financiera le había otorgado un crédito a Industrias AGA, a carrocerías AGA y no se sustrajo a pagarla.

Es un tema que es importante hacer referencia. Carrocerías AGA ha enfrentado crisis económicas, que ha superado, que ha sido responsable con los acreedores y que hoy tenemos a un Armando Gutiérrez Acevedo liderando una de las zonas francas que se van a establecer en Boyacá y particularmente en Duitama.

La mayoría de las empresas buscan otros nichos de mercado por la razón que sea incluso buscan estar mucho más cerca de sus consumidores. Acá encontramos a un Armando Gutiérrez Acevedo con su industria, con su experiencia, con el recorrido de tantos años buscando que Duitama siga creciendo, siga prosperando, siga floreciendo y planteando que la zona franca industrial de la ciudad sea allí en Duitama y seguramente lo vamos a ver inaugurando una empresa nueva, moderna, tecnificada, compitiendo en un mercado internacional. Nos consta que para ello se ha venido preparando junto con un idóneo equipo de profesionales dentro de los cuales se destaca una buena parte de su núcleo familiar.

Esto es para nosotros un motivo de orgullo, es un ícono que afortunadamente gracias a este trabajo que hace la Universidad del Rosario, se nos permite contarlo de una manera muy coloquial y con una experiencia de no gobernante sino con una experiencia de una vivencia directa y personalizada.

También quiero hacer una referencia en cuanto al trabajo político que tenemos que hacer. Debemos buscar a unos y a otros, es decir, toca buscar el apoyo electoral, la confianza, la credibilidad y a una de las personas que busqué en este propósito de llegar a la alcaldía de mi ciudad fue precisamente Armando Gutiérrez Acevedo y me encontré con un hombre que no nos ofrecía votos. Me encontré con un hombre, un empresario que nos ofrecía ideas y propuestas programáticas que incluso fueron incluidas en el programa de gobierno y que forman parte del plan de desarrollo.

Necesitamos vender, promocionar lo que se hace en Duitama. Captar nuevos inversionistas para hacer nuevas cosas en la ciudad. Convertir esa ventajas comparativas en ventajas competitivas y esa fue una de las propuestas que nos hizo AGA y estamos trabajando en ello. También él sugirió la necesidad de contar con una marca ciudad. La implementamos y estamos en el trabajo de posesionarla. Incluso, ya hemos hecho algunas actividades en ciudades como Nueva York, estamos buscando otros horizontes porque requerimos eso, buscarle nuevos horizontes a la ciudad y a nuestros empresarios.

También quiero referenciar que es un hombre con visión. Nos sugirió la necesidad de revisar el estatuto tributario del municipio, tarea que también ya hicimos. Cuando hablamos de tierra fértil para invertir, la tarea es crear un entorno propicio para que haya nuevos inversionistas o para que los inversionistas que existen, los empresarios de hoy vean la posibilidad, la necesidad, las ventajas de ampliarse, de ensancharse, de tecnificarse y de modernizarse. Y para ello también les hemos dado un instrumento con unas exenciones tributarias, con unos beneficios tributarios a largo plazo teniendo en cuenta principalmente dos componentes: inversión realizada o fuentes de nuevo empleos, de nuevos puestos de trabajo que se generen.

Debo decir que Duitama, además de su pujanza empresarial e industrial, se ha venido marchitando por algunas razones que no las tenemos claras, parte de ese talento humano de otras épocas, parte de esa confianza, esa credibilidad y esa certeza en la ciudad. Hoy estamos apegados, estamos afianzados, estamos esperanzados en el talento humano de la ciudad. En los empresarios de siempre, en los que como AGA, se han machucado los dedos, se han quebrado financieramente pero han vuelto a renacer y siguen haciendo empresa y piensan en nuevas empresas como ya lo referencié al interior de una zona franca sino que también estamos con el tema del talento humano que se capacita en la ciudad.

Estamos trabajando también para que la mentalidad del profesional de hoy no sea la de salir a buscar empleo o a ver dónde y cómo se emplea sino cómo es un empresario, cómo es un nuevo industrial, cómo genera valor agregado en cualquiera de los gremios de acuerdo al perfil, de sus carreras, de sus capacidades y de sus conocimientos.

4.6. ENTREVISTA ELÍAS BECERRA (Historiador)

Conozco a Armando Gutiérrez desde hace mucho tiempo. Recuerdo de él, que era una persona muy emprendedora al lado de sus hermanos. En esa época Armando y Álvaro le trabajaban a un señor llamado Fabio Martínez, oriundo de floresta, quién por esa época tenía una fábrica de carrocerías de las que se llamaban en ese entonces "Las Chivas". Él ya había revolucionado un poco el antecedente de carrocero en Duitama. Los carros en ese entonces eran totalmente en madera donde la mitad era bus y la otra mitad camión. Eran camiones pequeños.

Armando y Álvaro eran trabajadores de ese taller pequeño. Con el tiempo se independizaron y formaron una sociedad denominada "Carrocerías Muisca". Allí revolucionaron totalmente las carrocerías porque ya pasaron a ser netamente metalizadas. Tiempo después, Armando pasó a formar su propia Industria y formó una compañía con su familia llamada Industrias AGA. Así comenzó a traspasar las barreras departamentales y nacionales creando la mejor empresa carrocera en Duitama.

Armando Gutiérrez es una persona autodidacta que tiene vastos conocimientos de política y que domina cualquier tema. Él ha tenido varios fracasos en su empresa pero es una persona muy emprendedora, muy honesta en sus cosas. Como Júnior también fue

una persona muy activa logrando su Senaduría. Es una persona querendona de sus hijos, siempre los apoya y les fomentó también el Juniorismo.

BOYACENSES EMPRENDEDORES…

Duitama es una ciudad eminentemente Industrial, empresarial y muy cívica. Poco vive de los recursos oficiales. Duitama toma fuerza a finales del siglo XIX cuando se inicia la primera empresa de transporte. Un señor de apellido Rivera, funda la primera empresa transportadora de pasajeros hacia Bogotá. Eran coches tirados por 4 caballos y tenían dos carruajes. El viaje duraba cuatro días hacia Bogotá.

Creo que Duitama fue el primer municipio de Colombia al cual le llegó un automóvil. En el año 1909 el Alcalde Tadeo Prieto invitó a su sobrino el General Reyes quien era el Presidente de la República. El General Reyes fue la primera persona en tener un automóvil oficial en Colombia.

Así, el Alcalde Prieto dictó decreto para que limpiaran los caminos ya que, el General vendría a Duitama y alistó todo lo necesario. Él ya había ido a Francia y allí en ese momento si había bastantes carros y automóviles y sabía que allí había señalización en las calles y pensó en recibirlo con modernismo. El General entró por donde vio que podía entrar y no se dio cuenta que había entrado en contravía. El Alcalde le dijo que debía pagar una multa pero el General le respondió que él era el Presidente de la República a lo cual Prieto contestó: "y yo soy el alcalde de Duitama y yo mando aquí. Usted mandará en la República, pero yo mando aquí".

Así comenzó la única carrera larga que había y en la época de 1910, llega la primera empresa de transporte a Duitama. Luego se fundaron otras dos y se empieza a conocer a esta como una ciudad transportadora.

EMPRESAS EN BOYACÁ…

La fabricación de muebles coloniales y las artesanías son típicas de la región y empezaron en Duitama. Luego comenzaron a desplazarse hacia la carretera en la vía hacia Nobsa. Otro sector que se desarrolló a raíz de la empresa del transporte fue el de talleres de mecánica y almacenes de repuestos. Las frutas fueron otro tipo de empresa que nació en la región que la hizo nombrar la capital frutera de Colombia. Pero con la llegada de

Bavaria y Acerías Paz del Río y la contaminación ambiental se dañaron las huertas. Uno de los pioneros y uno de los que hizo volver a resurgir esto fue Armando Gutiérrez.

Otra de las cosas que influyó en el progreso de Duitama fue el tren que llegó en los años 30. En su primera etapa venía desde Bogotá para proseguir hacia Sogamoso. Con esto, comenzó la emigración de la gente de otros municipios y Duitama comenzó su crecimiento. A los pocos años también llegó Bavaria y esto atrajo aun más gente. Fueron las dos empresas que hicieron que la ciudad sobresaliera.

BIBLIOGRAFIA

Becerra, G, Héctor E. (2007). *Crónicas: Las huellas del Tundama*. Duitama.

Corbet, Thomas. (2005). *La Contabilidad del Truput*. North River Press

Gómez, B, Gonzalo. (2005) *¿Son iguales todas las empresas familiares?: Caminos por recorrer*. Bogotá: Norma S.A.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, (2008). *Safari a la estrategia.* Buenos Aires: Granica.

Restrepo, P. Luís F. (2004) *Interpretando a Porter*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Restrepo, P. Luís F., Rivera, R, Hugo A., (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. (2ªed). Bogotá: Universidad del Rosario.

Saratxaga, Koldo. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente.* España: Pearson Educación S.A.

Senge, Peter. (1994) *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Scheinkopf, Lisa J. (1999). *Thinking for a change, Putting the TOC Thinking Processes to Use,* New York, Washington, D.C.: Taylor & Francis Group.

Ugarte, Luxio. (2004). *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar, Un modelo basado en las personas.*

Universidad Externado de Colombia. (1998). *Casos empresariales N2.* Bogotá: Autor

Universidad Externado de Colombia. (2002). *Casos empresariales N4 Serie II.* Bogotá: Autor

Universidad Externado de Colombia. (1999). *Casos empresariales N2 Serie II.* Bogotá: Autor.

http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Autor=Porter,+Michael+E.&Nombrebd=BADUCLA. Consultado el día 15 de Octubre de 2009.

http://duitama-boyaca.gov.co/sitio.shtml?apc=m1f1--&volver=1#economia
Consultado el día 19 de Octubre de 2009.

http://duitama-boyaca.gov.co/index.shtml Consultado el día 21 de Octubre de 2009.

http://es.wikipedia.org/wiki/Duitama. Consultado el día 21 de Octubre de 2009.

INDICADOR POR EMPLEOS GENERADOS SECTOR ECONOMICO DE DUITAMA. (Fuente DANE: Cámara de Comercio de Duitama - Ciudadela Industrial - Departamento Administrativo de Planeación).

ANEXOS

Estructura para entrevista

PREGUNTA	RESPUESTA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
¿Hay niveles jerárquicos dentro de la empresa?	Si/No
¿Qué beneficios trae para la empresa esta estructura?	Comunicación, confianza, Relaciones Interpersonales
¿Hay mayor eficiencia y productividad?	Si/No – Explique
GOBIERNO CORPORATIVO	
¿Cuáles son las ventajas de trabajar en una empresa de familia?	Roles – Organigrama
¿Cuáles son las desventajas de trabajar en una empresa de familia?	Roles
GESTION EMPRESARIAL	
¿Quién ejerce la dirección dentro de la organización?	Existe un gerente o director – Organigrama
¿Quién es el encargado del control administrativo y operativo?	Organigrama

Resultados

PREGUNTA	RESPUESTA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
¿Hay niveles jerárquicos dentro de la empresa?	1. Se busca romper esquemas de lo puramente jerárquico 2. No es tan marcado el nivel jerárquico 3. Existen directores no "jefes" 4. la estructura tiende a ser plana
¿Qué beneficios trae para la empresa esta estructura?	1. comunicación más abierta 2. comodidad en las relaciones 3. trabajo en equipo 4. consenso 5. buen trato a todos los niveles
¿Hay mayor eficiencia y productividad?	1. recursos y esfuerzos ilimitados 2. potencial creativo 3. produce resultados en corto tiempo
GOBIERNO CORPORATIVO	
¿Cuáles son las ventajas de trabajar en una empresa de familia?	1. confianza entre los miembros 2. motivación 3. tranquilidad
¿Cuáles son las desventajas de trabajar en una empresa de familia?	1. si no se generan espacios para tratar asuntos de empresa
GESTION EMPRESARIAL	
¿Quién ejerce la dirección dentro de la organización?	1. células auto-gestionadas que son el equivalente a las áreas en empresa jerárquica
¿Quién es el encargado del control administrativo y operativo?	1. Directores de células 2. hay rotación de estos directores

ANEXOS

1. **CARTILLA**: Pensamientos Estratégicos Autobuses AGA de Colombia S.A.
2. **ORGANIGRAMA DINAMICO PROPUESTO**
3. **VIDEO**: Testimonios.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PRESENTACION	**2**
BIENVENIDA	**2**
HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	**2**
NUESTRA VISION	**3**
NUESTRA MISION	**3**
NUESTROS VALORES	**3**
FILOSOFIA DE TRABAJO	**4**
ESTILO DE ADMINISTRACION	**4**
ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA	**5**
SEGURIDAD E HIGIENE	**6**
RECOMENDACIONES	**6**
POLITICA DE CALIDAD	**8**
MAPA DE PROCESOS	**9**

ANEXOS

- **CONSENSO**
- **RESPONSABILIDAD**
- **COHERENCIA**
- **LIBERTAD**
- **CULTURA**

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
NOMBRE: Astrit Manchego **CARGO:** Coordinadora Relación con las Personas	**NOMBRE:** Armando Gutiérrez **CARGO:** Coordinador General	**NOMBRE:** Armando Gutiérrez **CARGO:** Coordinador General

I. PRESENTACION

Hemos diseñado este programa con el fin de facilitarle la información necesaria sobre Autobuses AGA de Colombia S.A., su historia, su visión, su misión, estructura organizacional, políticas, reglamento, procedimientos y beneficios adicionales. Queremos contarle durante esta jornada lo más destacado de Autobuses AGA de Colombia S.A., porque usted hace parte activa de nuestra organización.

Todas las personas vinculadas a nuestra familia son seleccionadas buscando condiciones especiales que los hagan ser gente AGA, con buena ACTITUD Y TRABAJO EN EQUIPO, gran capacidad de servir, porque nuestros clientes exigen lo mejor y prefieren gente atenta y servicial como usted.

II. BIENVENIDA

A partir de este momento Usted es nuestro (a) compañero (a) de responsabilidades. Su actitud, cualidades y aptitudes, han permitido tenerlo en cuenta para ingresar a Autobuses AGA de Colombia S.A.. Creemos que su aporte va a ser muy importante en el desarrollo y crecimiento de nuestra organización.

Nos complace tenerlo con nosotros y esperamos que una vez termine el programa de Inducción, entre a formar parte activa de este equipo humano que está trabajando para lograr el crecimiento de la organización basado en un pleno desarrollo de sus integrantes.

Al pertenecer a nuestra organización Usted ha contraído una serie de deberes y responsabilidades que es necesario cumplir y respetar. Así mismo Usted ha adquirido derechos que Autobuses AGA gustosamente le reconocerá.

Antes de empezar su labor, es necesario conocer la forma de trabajo, las obligaciones y responsabilidades y en general todo lo que constituye el fin último de nuestra organización. Le sugerimos por lo tanto estudiar detenidamente toda la información que le suministraremos y le invitamos a manifestar sus dudas e inquietudes a fin de prestarle nuestra colaboración y ayuda.

Al pertenecer a esta gran familia que conformamos, creemos que usted trabajará con alegría y entusiasmo en las labores a su cargo, para que así y en estrecha colaboración hagamos de Autobuses AGA de Colombia una organización cada día mejor.

III. HISTORIA DE LA COMPAÑIA

AUTOBUSES AGA es una organización privada dedicada al diseño, a la fabricación y a la comercialización de carrocerías para autobuses y autocares. Fue fundada en 1977 por Armando Gutiérrez Acevedo.

Desde el punto de vista legal es una sociedad familiar, anónima. Sus instalaciones industriales y administrativas se encuentran en la Ciudadela Industrial de Duitama. Su dirección comercial se encuentra en Bogotá y servicio de asistencia técnica SAT en Bogotá y Bucaramanga.

Autobuses AGA tiene un amplio reconocimiento por la excelencia de los buses intermunicipales de lujo que produce. Es reconocida por los diseños, los avances tecnológicos que se tienen en materiales y procesos, la calidad y la durabilidad del producto.

AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA S.A.

IV. NUESTRA VISION

A partir de un cambio en la forma de pensar; ser un modelo organizacional con amplia participación en el mercado de las carrocerías para autocar en cualquier lugar del mundo donde encontremos las condiciones; con el más alto estándar de seguridad y comodidad para los viajeros.

V. NUESTRA MISION

Buscamos un proyecto basado en las personas que trabajando en equipo, hagan de AGA una organización excelente en la que con la continua satisfacción de los clientes, de las personas de la organización, de los colaboradores externos y de nuestro entorno (sociedad y medio ambiente) hagan posible un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos en un marco organizacional, de comunicación y participación activa.

VI. NUESTROS VALORES

1. La satisfacción del cliente es nuestra garantía de futuro, y por ello, ha de ser nuestra máxima prioridad
2. Conseguir siempre el máximo desarrollo personal
3. Fomentar y gestionar el cambio, tomando iniciativas y riesgos
4. Trabajar en equipo aportando ideas
5. Confiar en los demás y merecer su confianza
6. Ser abiertos a la comunicación e información; adquirir y compartir conocimientos
7. Respeto a los clientes, proveedores, compañeros, entorno social y medio ambiente
8. Aceptar las responsabilidades, asumiendo el resultado de nuestras acciones
9. Buscar la excelencia. Hacer el trabajo bien a la primera. Cero defectos.
10. Calidad, servicio, coste e innovación como claves de nuestra actividad.

POSICION COMPETITIVA

Estrategia: Conocer, servir y añadir valor al cliente

VII. FILOSOFIA DE TRABAJO

Queremos Personas satisfechas que impulsando el ESTILO DE RELACION Y LIDERAZGO COMPARTIDO nos permitan ir por delante de la competencia impulsando un proyecto orientado a la INNOVACION a través de un APRENDIZAJE COMPARTIDO basado en equipos multidisciplinarios autogestionados con cuatro principios fundamentales:

- **CONSENSO**
- **RESPONSABILIDAD**
- **COHERENCIA**
- **LIBERTAD**

Creemos que todas las personas del proyecto AGA tienen derecho a ser tratados con dignidad, respeto y reconocimiento, brindándoles la capacitación y herramientas apropiadas. Trabajamos para establecer un ambiente de trabajo positivo en el cual se acentúe el trabajo en equipo. De igual manera ofrecemos un ambiente propicio para la seguridad continua en el cargo hacia todas las personas que laboran en nuestra organización, quienes deben identificarse con nuestros principios y valores y participar de manera activa.

Autobuses AGA en un esfuerzo común en donde nos involucramos en todas las áreas de la organización, establece un Enfoque Estratégico de Gestión. Significa una política organizacional en la que cada uno de nosotros es responsable de los resultados alcanzados.

En "AGA" las personas no tenemos un empleo, sino que asumimos unas responsabilidades.

VIII. ESTILO DE ADMINISTRACION

Autobuses AGA con su alto enfoque en las personas, busca establecer adecuados canales y niveles de comunicación, los cuales son descomplicados e informales, sin restarle imagen y autoridad; igualmente, los canales de comunicación están abiertos desde y hacia todos los niveles de la organización.

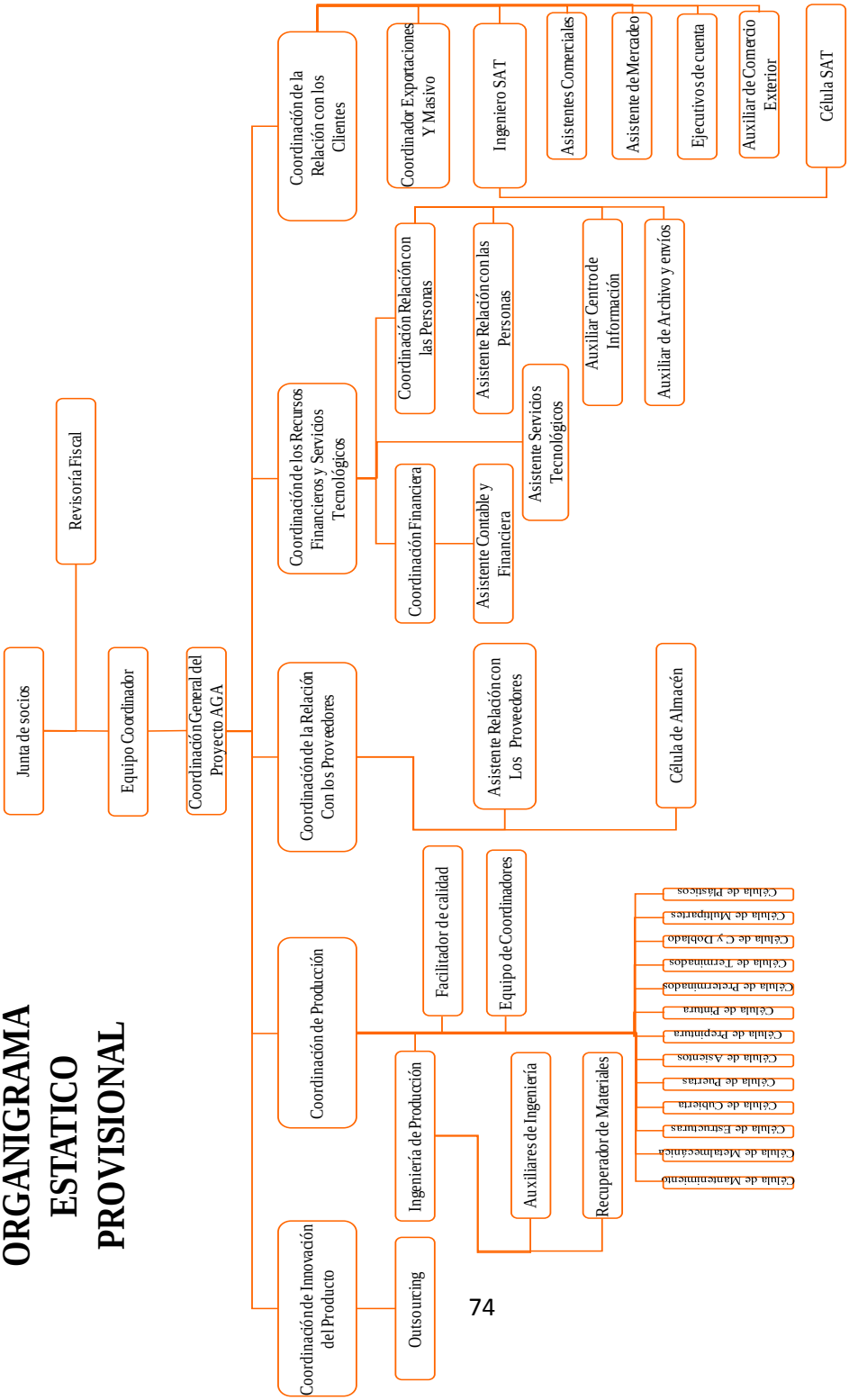
Allí tienen cabida todo tipo de sugerencias, críticas, ideas nuevas que buscan mejorar la calidad del proyecto, de los productos y servicios de la organización al cliente tanto interno como externo; y una convivencia armónica y enriquecedora de las personas. En otras palabras, se trata de promover el autodesarrollo de las personas, la integración de sus miembros alrededor de un fin común, el crecimiento en grupo y por lo tanto la consecución de los objetivos propuestos.

El estilo de administración está fundamentado en:

1. Flexibilidad en el manejo de las situaciones y de los problemas que se presentan
2. Dinamismo y agilidad en los procedimientos en todas y cada una de las áreas de nuestra organización
3. Confianza: en nuestra organización se involucran a todas y cada una de las personas que la conforman.

IX. ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

ORGANIGRAMA ESTATICO PROVISIONAL



AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA LTDA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
OCTUBRE DE 2008

SE REQUIERE URGENTE LOGRAR POR CONSENSO UN ORGANIGRAMA DINAMICO ACORDE A NUESTROS PENSAMIENTOS ESTRATEGICOS.

X. SEGURIDAD E HIGIENE

Es muy importante proporcionar protección de seguridad e higiene a las personas, ya que esto redundará en mejores beneficios para ellos y para la organización.

FORMAS DE PROTEGER A LAS PERSONAS DE LESIONES OCASIONADAS POR ACCIDENTES DE TRABAJO:

1. Lo primero que debe hacerse es crear un ambiente y actitudes psicológicas que promuevan la seguridad. Para iniciar sus labores usted no debe portar manillas, pulseras, anillos, y demás elementos que puedan ocasionar atrapamientos que puedan generarle lesiones.
2. Es un deber de todas las personas de la familia AGA hacer adecuado uso de los elementos de protección personal y seguridad industrial suministrados por la organización. No solamente como cumplimiento de una normativa sino como mecanismo para proteger nuestra salud y alcanzar un mayor bienestar al interior de la organización
3. Hay que desarrollar y mantener un ambiente seguro para la realización del trabajo físico. Para ello es necesario realizar una planeación con el fin de evitar accidentes en el área de trabajo.

Cuando se presenten accidentes o incidentes por pequeños que estos sean, es muy importante reportarlos a la Coordinación de Relación con las Personas, para llevar a cabo una investigación de los mismos, determinar sus causas y tomar acciones para que no vuelvan a ocurrir. Se debe estar consciente de que siempre se presentarán casos fortuitos que no estaban contemplados, sin embargo, hay que tratar de evitarlos en la medida de lo posible.

El orden y la limpieza en la prevención de los riesgos de trabajo, son de gran importancia, ya que la falta de los mismos en nuestras células de trabajo, son las causas de un gran número de accidentes, especialmente en: caídas, resbalones y sobreesfuerzos. Además, con el orden, la limpieza y la prevención de riesgos de trabajo, se obtiene un ambiente más agradable para el desarrollo de las actividades laborales.

XI. RECOMENDACIONES

Todas las personas de la Familia AGA estamos dispuestos a ayudarle y prestarle nuestra colaboración. Es posible que la integración al equipo tenga en sus primeros días aspectos difíciles: No se prevenga por las actitudes, esté abierto a ser recibido. No se apresure: Proceda con calma, pero con interés y laboriosidad. Lo mejor es preguntar, observar y escuchar atentamente.

Algo esencial la comunicación entre las personas:

Siempre deben existir normas de cortesía.

1. Una cara sonriente base de las buenas relaciones
2. Escuche atentamente con positivo interés y retentiva
3. Las preguntas son después de la explicación o las pausas
4. No discuta si no está de acuerdo expréselo en tono tranquilo sin pelear
5. Cerciórese de los rumores y la verdad
6. Confiese sus propios errores no culpe a los demás
7. Sea oportuno y discreto
8. No esté prevenido contra los demás, el resentimiento solo engendra resentimiento
9. Para recibir amistad, debe ofrecerla.

A continuación se identifican algunas recomendaciones, con la finalidad de que optimice su desempeño laboral y logre una adecuada integración a su célula :

* Asista entusiasta y puntualmente a sus labores

* Mantenga comunicación constante con su coordinador

* Establezca relaciones cordiales con sus compañeros

* Participe en los cursos de capacitación

* Utilice racionalmente el teléfono

* Lea la información de las carteleras y avisos

BIENVENIDO A LA FAMILIA AGA ¡!!!

XII. POLITICA DE CALIDAD

Fidelidad de clientes

Merecer la confianza de los clientes,
Lograr la satisfacción del cliente.
Acompañar el Autobús/Autocar en toda su vida útil.

Enfoque hacia las personas

Buscar el crecimiento personal, el compromiso y la entrega de las personas,
Buscar el mejor desempeño profesional con libertad y responsabilidad.

Relación con proveedores

Establecer las mejores relaciones con los proveedores.
Priorizar la confianza mutua.
Efectuar alianzas y nuevos negocios que aseguren y/o mejoren la satisfacción del cliente.

Innovación compartida.

Enriquecer cada nuevo proyecto, con la creatividad y el aporte de todas las personas de la organización, así como de nuestros proveedores.
Ser un referente de innovación en producto, organización y relación con nuestro entorno.

Línea de Valor (Producción)

Asegurar la calidad de producto mediante el autocontrol de los procesos.
Buscar en cada proceso el aporte creativo de todas las personas (personas de la organización, clientes, proveedores).
Buscar que nuestra producción se realice dentro del sistema internacional de medidas (SI).

Nuestros productos.

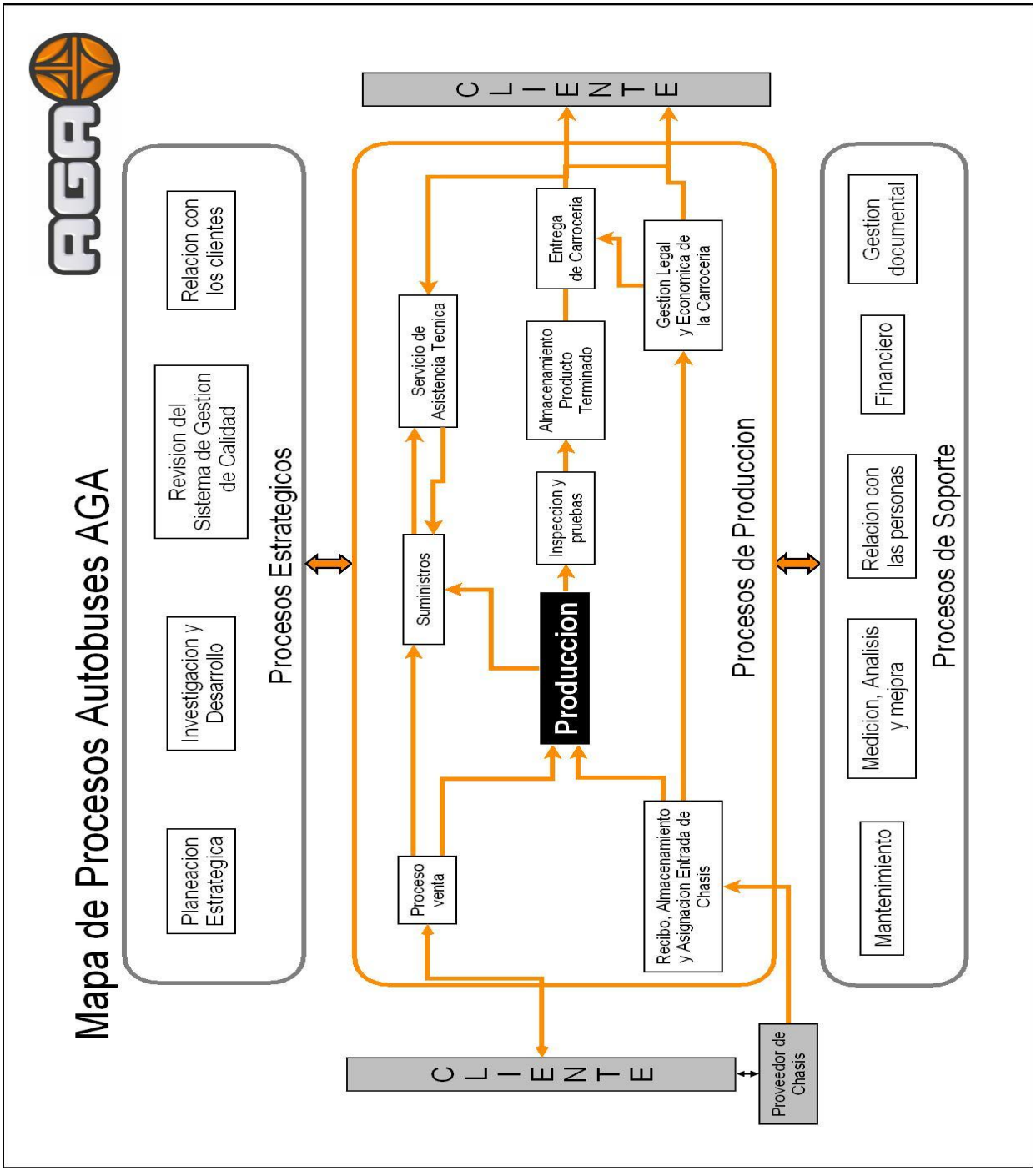
Especializarnos en la fabricación de Autocares y Autobuses de 11, 12 y 13m.
Seguridad, comodidad, innovación y excelente calidad, como requisito básico de todos nuestros productos.

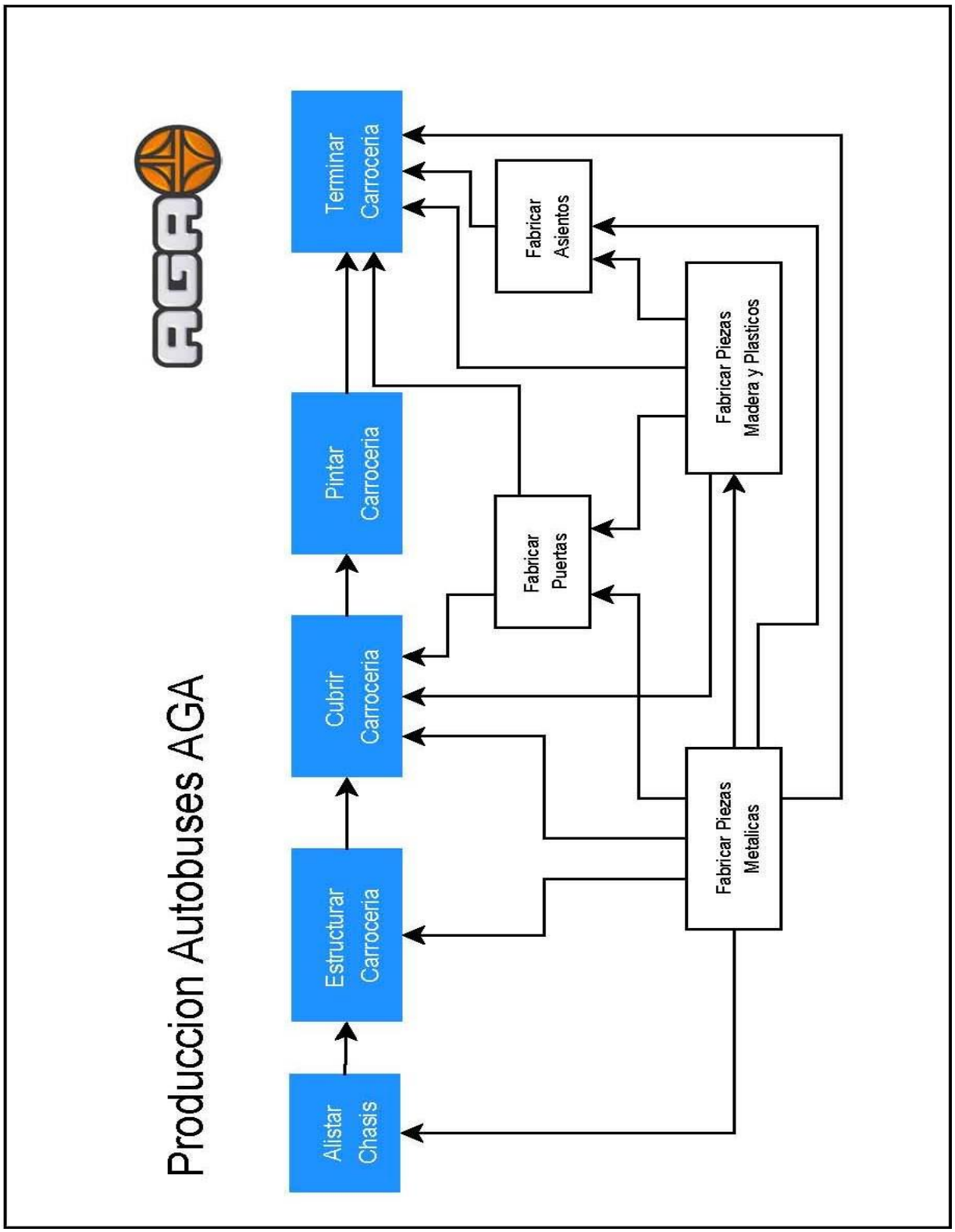
AGA Polaris

Autocar de gran lujo y comodidad.

AGA Camino

Una opción económica de Autobús.


Mapa de Procesos Autobuses AGA
Procesos Estrategicos
Planeacion Estrategica
Investigacion y Desarrollo
Revision del Sistema de Gestion de Calidad
Relacion con los clientes
C L I E N T E
Proceso venta
Suministros
Servicio de Asistencia Tecnica
Produccion
Inspeccion y pruebas
Almacenamiento Producto Terminado
Entrega de Carroceria
Gestion Legal y Economica de la Carroceria
Recibo, Almacenamiento y Asignacion Entrada de Chasis
Procesos de Produccion
C L I E N T E
Proveedor de Chasis
Procesos de Soporte
Mantenimiento
Medicion, Analisis y mejora
Relacion con las personas
Financiero
Gestion documental


Produccion Autobuses AGA
Alistar Chasis
Estructurar Carroceria
Cubrir Carroceria
Pintar Carroceria
Terminar Carroceria
Fabricar Asientos
Fabricar Puertas
Fabricar Piezas Madera y Plasticos
Fabricar Piezas Metalicas

“SI HACEMOS CONSENSO, ACTUAMOS CON RESPONSABILIDAD

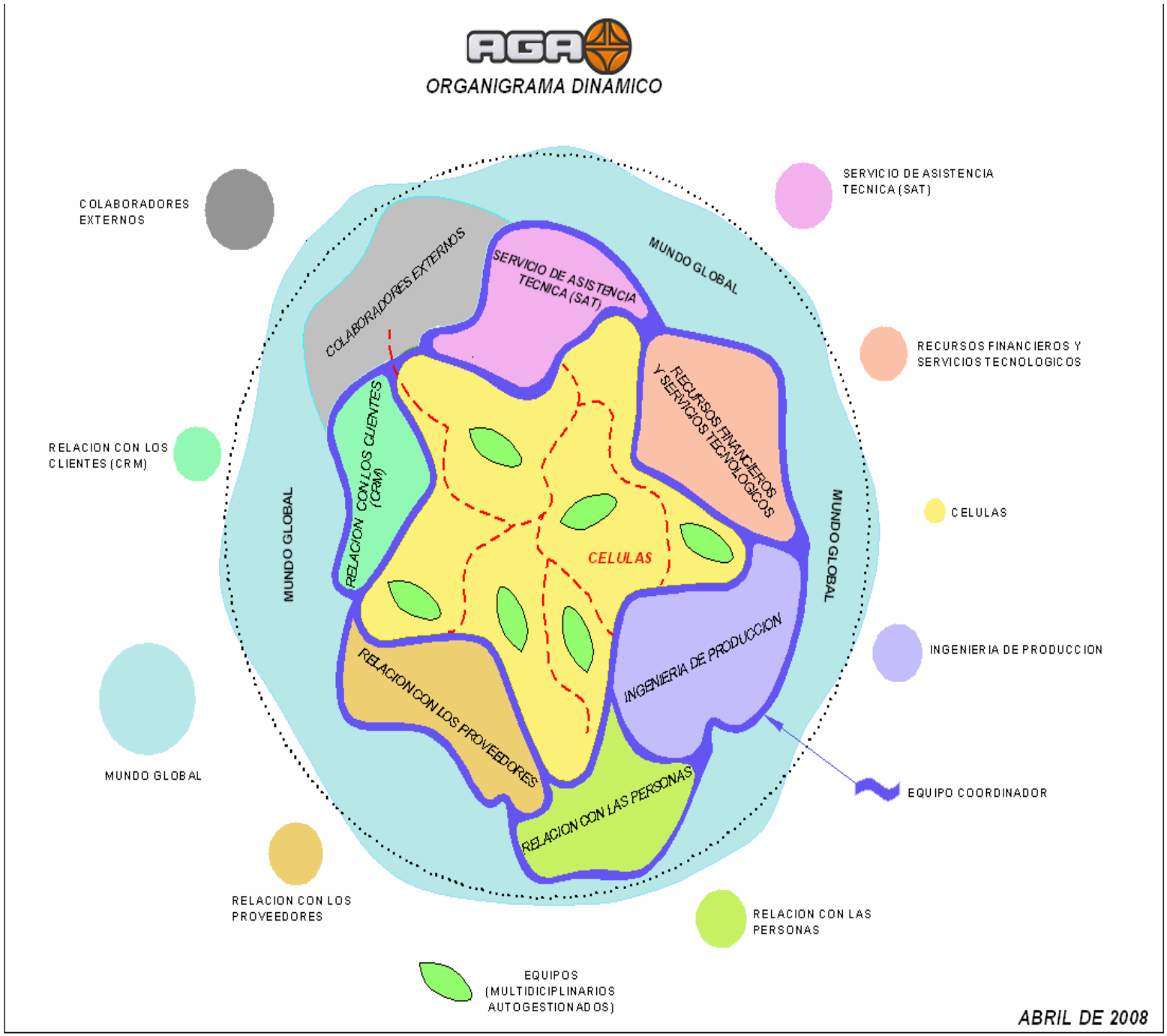
Y SOMOS COHERENTES;

PODEMOS ACTUAR CON LIBERTAD, CREANDO Y FORTALECIENDO NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL”

ARMANDO GUTIERREZ ACEVEDO

COORDINADOR GENERAL

AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA S.A.


AGA
ORGANIGRAMA DINAMICO
COLABORADORES EXTERNOS
SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA (SAT)
RECURSOS FINANCIEROS Y SERVICIOS TECNOLOGICOS
RELACION CON LOS CLIENTES (CRM)
CELULAS
INGENIERIA DE PRODUCCION
MUNDO GLOBAL
EQUIPO COORDINADOR
RELACION CON LOS PROVEEDORES
RELACION CON LAS PERSONAS
EQUIPOS (MULTIDICIPLINARIOS AUTOGESTIONADOS)
MUNDO GLOBAL
COLABORADORES EXTERNOS
SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA (SAT)
RELACION CON LOS CLIENTES (CRM)
RECURSOS FINANCIEROS Y SERVICIOS TECNOLOGICOS
CELULAS
INGENIERIA DE PRODUCCION
RELACION CON LOS PROVEEDORES
RELACION CON LAS PERSONAS
MUNDO GLOBAL
MUNDO GLOBAL
ABRIL DE 2008