

EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO AÑO 2010 DE LA
EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. EN EL TRANSPORTE
TERRESTRE DE PASAJEROS Y ENCOMIENDAS Y CARGA. SAN JUAN DE
PASTO 2012.

ANA YULIANA REINA DELGADO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014

EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO AÑO 2010 DE LA
EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. EN EL TRANSPORTE
TERRESTRE DE PASAJEROS Y ENCOMIENDAS Y CARGA. SAN JUAN DE
PASTO 2012

ANA YULIANA REINA DELGADO

Proyecto de pasantía para optar el título de profesional en Comercio Internacional
y Mercadeo

ASESOR:
VICTOR MANUEL BUCHELI
Profesor de Comercio Internacional y Mercadeo

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014

NOTA DE RESPONSABILIDAD

"Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Artículo 1 de acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966 emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño."

NOTA DE ACEPTACIÓN

Codirector

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Febrero 2014

DEDICATORIA

Agradezco a:

A Dios por darme la vida y acompañarme a lo largo de mi carrera.

A mi abuelo (Q.E.P.D), a quien fue mi padre, quien siempre me motivó a seguir adelante y a quien prometí que terminaría mis estudios. Promesa cumplida.

A mi esposo por su apoyo constante y a mi adorada hija por ser la luz de mi vida.

A mi abuela y a mi madre, por su amor y valores que me han inculcado.

Al asesor de trabajo de grado, Víctor Bucheli, por su tiempo y dedicación.

A Jachi por hacerme reír en los momentos de tristeza.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización del presente trabajo.

RESUMEN

El presente informe tiene como propósito evaluar el plan de mercadeo de la empresa Transportadores de Ipiales S. A. en sus servicios de Transporte Terrestre de Pasajeros y Encomiendas y Carga del año 2010.

Este trabajo se desarrolla en primer lugar, realizando un breve análisis de la planeación estratégica de la empresa y la situación actual de sus servicios con el fin de conocer los objetivos estratégicos de la empresa.

Posteriormente se hace una descripción detallada de la ejecución de las estrategias y actividades expuestas en el plan de mercadeo 2010, se utiliza como instrumento de evaluación los indicadores de gestión y se consolida esta información en formatos de tablas denominadas "matrices de cumplimiento" registrando la información específica del cumplimiento de metas y objetivos evaluados y finalmente se realiza una nueva formulación estratégica partiendo de los resultados encontrados en procura del mejoramiento de la planeación de mercadeo de la empresa.

ABSTRACT

The present report has as purpose to evaluate the Transipiales' marketing plan in the passenger and carriage transport services in "Transportadores de Ipiales" S. A. factory year 2010.

First of all, this work has been developed, with a brief analysis of the Transipiales' strategic planning and the actual situation related with its services, in order to know the strategic objectives of the Factory.

Second, it is described the realization of the strategies and activities of the Transipiales' marketing plan year 2010. It is used the management indicators as assessment instrument and this information is consolidated in the table formats called "compliance matrix", in that it is registering specific information about the outcomes, goals and objectives, and finally it is realized a new strategic formulation based in the results found; looking for the improvement of the marketing planning of the company.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1 EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO AÑO 2010 DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS, ENCOMIENDAS Y CARGA. SAN JUAN DE PASTO 2012.	14
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1.1 Planteamiento del problema.	14
1.1.1 Formulación del problema.	15
1.1.2 Sistematización del problema.....	15
2 OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3 JUSTIFICACIÓN	17
4 MARCO DE REFERENCIA	18
4.1 ANTECEDENTES	18
4.2 REFERENTES TEÓRICOS.....	18
4.2.1 Kaizen	18
4.2.2 Ciclo PHVA	19
4.2.3 Indicadores de gestión	20
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	23
4.4 MARCO HISTÓRICO	25
4.5 MARCO LEGAL	27
4.6 MARCO TEMPORAL	28
4.7 MARCO ESPACIAL	28
5 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS.....	29
5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	29
5.2 SUB LÍNEA.....	29
5.3 TIPO DE ESTUDIO	29

5.4	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	29
6	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.....	31
6.1	LA EMPRESA Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	31
6.1.1	Misión.....	31
6.1.2	Visión	31
6.1.3	Política De Calidad	31
6.1.4	Análisis de la planeación estratégica	31
7	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO 2010.	37
7.1	ANÁLISIS DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE MERCADEO 2010	37
7.2	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PLAN MERCADEO 2010...	39
7.2.1	Área administrativa.....	39
7.2.2	Área Operativa	51
7.2.3	Área de Mercadeo.....	52
7.2.4	Plan de acción del Mix de Marketing.....	58
8	FORMULACIÓN DE NUEVAS ACCIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE MERCADEO	100
8.1	ACCIONES DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS Y CARGA.....	101
8.2	MIX DE MARKETING PARA EL TRANSPORTE DE PASAJEROS.....	103
	CONCLUSIONES	119
	RECOMENDACIONES	120
	BIBLIOGRAFÍA.....	121
	NETGRAFÍA	122
	ANEXOS	124

CONTENIDO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Alineación de objetivos de Mercadeo.....	33
Tabla 2: Plan de acción área administrativa presentado en el año 2010.....	39
Tabla 3: Plan área administrativa reformado para su evaluación año 2012.	41
Tabla 4: Ejemplo de definición de línea de autoridad Publicidad y Mercadeo. ...	45
Tabla 5: Actividades realizadas dentro del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial 2011 y 2012.....	46
Tabla 6: Plan de acción área operativa presentado en el año 2010.	51
Tabla 7: Plan de acción área de mercadeo presentado en el año 2010.	52
Tabla 8: Plan del área de mercadeo reformado para su evaluación año 2012. ...	54
Tabla 9: Plan de acción variable Servicio presentado año 2010.....	58
Tabla 10: Plan variable Servicio reformado y evaluado año 2012.	60
Tabla 11: Satisfacción de la atención al cliente	63
Tabla 12: Quejas establecidas Junio-Julio-Agosto 2012	64
Tabla 13: Indicadores de gestión de satisfacción del cliente servicio de TTP Y TEC.....	65
Tabla 14: Segmentación del mercado Transipiales S. A.	66
Tabla 15: Nuevas líneas de servicios	68
Tabla 16: Comparación de los servicios del portafolio anterior y actual	70
Tabla 17: Plan de acción Precio presentado en el año 2010.....	75
Tabla 18: Plan Precio reformado y evaluado año 2012.	76
Tabla 19: Plan de acción Plaza presentado año 2010.....	78
Tabla 20: Plan Plaza reformado y evaluado año 2012.	79
Tabla 21: Agencias sistematizadas Transipiales S. A.....	81
Tabla 22: Incremento de ventas en agencias comerciales.	82
Tabla 23: Agencias de TTP que recibieron incentivos.	83
Tabla 24: Incentivos para las Agencias de TEC.	84
Tabla 25: Plan de acción Promoción presentado en el año 2010.	85
Tabla 26: Plan Promoción reformado y evaluado año 2012.	88
Tabla 27: Cotizaciones de publicidad en los diferentes medios de comunicación .	92
Tabla 28: Incremento de ventas Enero- Agosto 2011-2012 Agencias	96
Tabla 29: Opciones estratégicas para el Transporte de Encomiendas y Carga ..	110
Tabla 30: Cronograma de actividades para el Transporte de Encomiendas y Carga	111
Tabla 31: Marketing Mix Transporte Terrestre de Pasajeros	112
Tabla 32: Cronograma de actividades para el Transporte Terrestre de Pasajeros.	117

CONTENIDO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Conocimiento de la estructura organizacional	48
Figura 2: Organigrama de la empresa.	57
Figura 3: Mapa de Procesos	57
Figura 4: Nuevo Servicio (2011) “Línea Andina”	71
Figura 5: Pórtico para diferencial, maquinaria de carga pesada.	74
Figura 6: Ejemplos de Publicidad empleada	93
Figura 7: Caravana Puerto Asís- Pitalito- Neiva, promoción nuevos vehículos.	95
Figura 8: Exposición feria Cámara de Comercio- Agosto 2011	97
Figura 9: Diferentes Patrocinios de Transipiales S. A.	98

ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Clasificación de Agencias de Transporte de Pasajeros Transpiales S. A.	124
Anexo 2: Temáticas para entrevistas a personal	125

INTRODUCCIÓN

El proyecto de pasantía para optar el título de Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo se planteó para llevar a cabo la evaluación de la ejecución del plan de mercadeo año 2010 en el Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros y Encomiendas y carga de la empresa Transportadores de Ipiales S. A.

Inicialmente se presenta la situación del problema el cual radica esencialmente en la deficiente planeación de seguimiento, y control de los planes anuales de marketing. No obstante, la dirección de la empresa se ha venido dando cuenta, de la importancia de realizar la respectiva evaluación para conocer el impacto que ha generado en relación con el plan de acción y el plan estratégico y en cada uno de los proyectos emprendidos por la empresa.

Es así como el desarrollo de este estudio se justifica como un instrumento de mejoramiento, puesto que a través del análisis de la información, los directivos de toda empresa pueden tomar decisiones gerenciales y referentes para una nueva planificación.

El objetivo principal del trabajo se centra en la medición de la ejecución de actividades del plan de mercadeo 2010, por tanto se presenta en el primer capítulo de este trabajo, el direccionamiento estratégico de la empresa para conocer las directrices y su evolución. También se realiza un breve análisis de la formulación del plan y se continúa desarrollando la descripción y explicación del cumplimiento de las actividades y objetivos apoyados en la aplicación de indicadores de gestión representando en datos cualitativos y cuantitativos la correspondiente medición.

El trabajo finaliza con la formulación de acciones con el propósito de corregir o prevenir desviaciones y que permitan el mejoramiento continuo de la organización presentando además las conclusiones y recomendaciones pertinentes acerca de la planeación estratégica que se está llevando en la empresa.

1 EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO AÑO 2010 DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS, ENCOMIENDAS Y CARGA. SAN JUAN DE PASTO 2012.

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema. Transportadores de Ipiales S. A. es una empresa que cuenta con tres unidades de negocio: Transporte Terrestre de Pasajeros, el Transporte de Carga y Encomiendas y la Venta Minorista de Combustibles y Lubricantes.

La empresa se ha mantenido por más de 50 años en el mercado y es muy reconocida en el sector del sur occidente del país. Es así que para seguir por este camino, Transipiales S. A. dentro de su planeación estratégica ha formulado e implementado planes de mercadeo anuales con el fin de diseñar estrategias y plantear acciones que permitan alcanzar sus objetivos y ayuden al mejoramiento de los servicios ofrecidos para una mayor satisfacción del cliente.

Debido a que Transipiales S. A. no cuenta con una planeación de seguimiento y control eficaz, no se ha realizado una adecuada evaluación que permita conocer el grado de efectividad de las estrategias de los planes anuales de marketing que desde el año 2008 se vienen proponiendo y que en consecuencia del marco de la certificación de calidad ISO 9001: 2008 obtenida por la empresa en el año 2012, se ha preocupado por evaluar cada proyecto emprendido por la organización.

Por consiguiente, la empresa considera importante realizar la medición de los resultados, conocer el desarrollo de los objetivos establecidos, analizar la efectividad de las actividades planteadas y el impacto generado. Por tanto, en el presente trabajo se realiza la respectiva evaluación del plan de mercadeo para las unidades de negocio del transporte terrestre de pasajeros y carga formulado en el año 2010, en el cual se propuso hacer el control trimestralmente, acción que aún no se ha llevado a cabo por carencia en la planificación, diseño y establecimiento de indicadores de gestión que son indispensables para la medición de las metas.

Para llevar a cabo este trabajo se contará con el apoyo del personal administrativo y operativo de la empresa como fuente indispensable para el conocimiento de los resultados del plan y la identificación de las desviaciones que causaron el incumplimiento de los objetivos.

1.1.1 Formulación del problema.

¿Cuál es el grado de cumplimiento del plan de mercadeo año 2010 para el Transporte de Pasajeros y Encomiendas y Carga de la empresa Transportadores de Ipiales S. A?

1.1.2 Sistematización del problema.

¿Cómo es el direccionamiento estratégico de la empresa Transportadores de Ipiales S.A.?

¿Cuál ha sido el logro de los objetivos y actividades propuestos en el plan anual de mercadeo 2010 en el Transporte de Pasajeros, Encomiendas y Carga?

¿Qué acciones se recomiendan para garantizar el logro de los objetivos de la planeación de mercadeo?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Medir el nivel de cumplimiento del plan de mercadeo año 2010 de la empresa Transportadores de Ipiales S.A. en las unidades de negocio de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas y carga.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el direccionamiento estratégico de la organización como antecedente de la planeación de mercadeo.
- Determinar el cumplimiento de objetivos y actividades del Plan de Mercadeo 2010 en el Transporte de Pasajeros y Encomiendas y Carga de Transipiales S. A.
- Formular las acciones que garanticen el logro de los objetivos de la planeación de mercado.

3 JUSTIFICACIÓN

Las empresas buscan efectividad en el servicio, producir innovaciones o cambios relevantes, manejando adecuadamente los recursos que permitan la aceptación y satisfacción de las necesidades y deseos del cliente para el mejoramiento de las condiciones empresariales y por ende sociales de nuestro territorio.

Debido a esto es importante la planeación de mercadeo en una empresa, puesto que la direcciona desde una situación actual a una situación deseada, queriendo alcanzar unos objetivos definidos mediante estrategias y actividades planeadas; que necesitan ser medidas y mantenidas a través del tiempo asegurando la eficacia de las mismas.

El presente trabajo se basó en teorías como el kaizen, el ciclo Deming y los indicadores de gestión, fuentes que ayudaron a su realización en virtud que, el kaizen permitió utilizar nociones para el mejoramiento continuo, mediante la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos de la organización; el PHVA expone entre sus herramientas el control y el seguimiento luego de una planeación y ejecución para tomar nuevas acciones y por último, los indicadores de gestión que brindaron pautas para el diseño de mediciones con el propósito de determinar el alcance de los objetivos y estrategias

Es así como Transipiales S. A. contando con la formulación de la planeación de mercadeo, requiere del respectivo control y seguimiento de la ejecución del plan de marketing 2010, Convirtiéndose este trabajo en la primera evaluación que se realiza a un plan de mercadeo en la empresa, con el fin de verificar su realización y el alcance obtenido que ayudará a identificar desviaciones y la formulación de acciones correctivas y preventivas así como lo orienta el sistema de gestión de calidad NTC ISO 9001: 2008 obtenido por la empresa en el año 2012.

El trabajo estuvo afianzado por las entrevistas realizadas al personal administrativo y operativo de la empresa, así como la información recolectada en las encuestas de satisfacción de servicio al cliente, las fuentes documentales de la empresa y páginas de Internet relacionadas con el transporte de pasajeros y carga.

Finalmente, se desarrolló como requisito para la culminación de la formación profesional que fortalece los conocimientos adquiridos en la academia, fue de gran ayuda para la empresa, por tanto, fue un instrumento que contribuyó con información que servirá de soporte y antecedente para futuros proyectos y la adecuada gestión de la planeación de mercadeo, en respuesta al mejor funcionamiento de la organización.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

Como antecedente principal, se tuvo como referente el plan de mercadeo para la empresa Transportadores de Ipiales S. A. en el transporte de pasajeros y carga en la ciudad de San Juan de Pasto 2010-2011¹, cuyo objetivo general fue la formulación del plan para la mejor toma de decisiones.

Plan en el que se realizó un diagnóstico integral de la empresa utilizando matrices de evaluación como la de factores externos, internos, perfil competitivo; se formuló estrategias mediante el análisis de matrices DOFA, PEEA, IE, MCPE; se diseñó el plan de acción anual para el área administrativa, operativa, mercadeo, se realizó el plan para la mezcla de mercadeo como son servicio, precio, canales de distribución, y promoción, y un plan de medios, proponiendo alternativas de mejoramiento para los servicios que ofrece la empresa.

4.2 REFERENTES TEÓRICOS

4.2.1 Kaizen. Implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como “mejoramiento continuo”.

Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir los procesos. El principal objetivo consiste en garantizar que la compañía tenga procesos que:

- Eliminen los errores, minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos y hagan un uso más productivo del personal
- Promuevan el entendimiento, sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos y adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.

¹IMBACUAN, Lucelly. Plan de mercadeo para la empresa Transportadores de Ipiales S. A. en sus unidades de negocios transporte de pasajeros y carga en la ciudad de San Juan de Pasto 2010-2011

El Kaizen sirvió de base para la realización del trabajo, puesto que se evaluó un plan que ya tenía estrategias y actividades que se pueden mejorar en todas las áreas y procesos entre tanto el entorno sea cambiante, y esto sugiere el planteamiento de nuevas acciones que ayudan al mejoramiento continuo y por ende a la satisfacción de los usuarios de los servicios de la empresa.

4.2.2 Ciclo PHVA. El ciclo Deming es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos planear, hacer, verificar, actuar, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y completitud de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar. Cuando sea posible conviene realizar pruebas a pequeña escala para probar los resultados.

- Identificar proceso que se quiere mejorar.
- Recopilar, analizar e interpretar los datos para profundizar en el conocimiento.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados y establecer los objetivos de mejora.
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

Hacer: Implementar los nuevos procesos, llevar a cabo el plan. Recolectar datos para utilizar en las siguientes etapas.

Verificar: Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales para evaluar si se ha producido la mejora. Se monitorea la implementación y evalúa el plan de ejecución documentando las conclusiones.

Actuar: Documentar el ciclo. Y en base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción:

- Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PHVA con nuevas mejoras, sino aplicar las modificaciones de los procesos.
- Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.
- Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.²

² Círculo Deming. En línea. Wikipedia, la enciclopedia libre. Citado en 4 de mayo de 2012. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming

Esta teoría fue importante porque aunque ya se contaba con el plan de marketing, donde se proyectaron objetivos, estrategias, actividades, responsables y tiempos y que además se propuso implementar para el año 2011, ahora, siguiendo así el ciclo Deming se propone verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo como fin principal del presente trabajo, mediante herramientas de medición como son los indicadores de gestión y que a través de la información recolectada y los resultados manifestados se planteó nuevas acciones.

4.2.3 Indicadores de gestión. Los indicadores aportan la información necesaria para verificar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos en el proyecto. Un indicador es un algoritmo o fórmula que expresa la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables y que sirve para medir cuánto se ha logrado del objetivo, como el impacto del proyecto a nivel de Fin, el efecto directo a nivel de Propósito y los productos a nivel de Componentes. Un indicador debe ser objetivamente verificable.

Funciones de los indicadores

- Constituyen la base del seguimiento y evaluación del proyecto. Es por ello que los indicadores deben ser, por el papel que cumplen, suficientes como para poderse utilizar en diferentes momentos y no sólo al final del proyecto.
- Especifican de manera precisa cada objetivo a nivel de Componente (Producto), de Propósito y de Fin.

Los indicadores se expresan de forma que puedan ser verificables en términos de cantidad y tiempo. Un indicador no verificable será desechado. Es por ello que para cada indicador deberá describirse la fuente o medio de verificación.

Requisitos de un buen indicador

Ser prácticos: Medir lo que es importante y referirse a metas realizables, ser mínimo en su número pero suficientes para medir cada objetivo, eficientes y realista en cuanto no deben referirse a algo que no ocurrirá.

Independientes: esto es, que reflejen el resultado especificado en el objetivo y no los medios utilizados para alcanzar el resultado.

Focalizados: (específicos, medibles), es decir, que especifiquen el grupo objetivo, la cantidad, calidad, tiempo y lugar.

Clasificación de indicadores:

- **Indicadores de Fin y Propósito:** son los que miden el cambio atribuible al proyecto y los que permiten tomar decisiones sobre la necesidad de componentes adicionales. Se construyen sobre la base de datos existentes. Ejemplo: reducir a menos de 1.000 coliformes totales por 100 ml de agua, en una playa específica y para un determinado año.
- **Indicadores de Componentes:** son descripciones breves de las obras, servicios, estudios y capacitación específicos que ofrece el responsable del proyecto, en cuanto se refiere a cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, para un proyecto de educación habría de señalar que se trata de 10 escuelas técnicas, ubicadas en tales y cuales ciudades, cada una con capacidad para 1.000 alumnos por año.
- **Indicadores de Actividades:** son los que describen la actividad que se realiza para lograr el componente y de su presupuesto asignado. Varían de acuerdo con el elemento del componente que se desea medir, por lo cual son diferentes para cada tipo de proyecto.

También pueden clasificarse en directos e indirectos.

- **Indicadores directos:** son los que comprenden a las variables directamente relacionadas al objetivo a medir. Por ejemplo, si el objetivo es reducir la mortalidad, un indicador sería la tasa de mortalidad infantil en tanto por mil.
- **Indicadores indirectos:** Son formas aproximadas de medir determinados objetivos. La variable utilizada no tiene una relación directa con el objetivo que se busca medir.

Atributos de un indicador

- **Calidad,** que se refiere a la variable empleada: por ejemplo, tasa de mortalidad infantil, ingreso per-cápita, casos de violencia familiar atendidos, etc.
- **Cantidad,** que se refiere a la magnitud del objetivo que se espera alcanzar, por ejemplo: reducción de la tasa de mortalidad infantil del 40 por mil al 20 por mil; incremento del ingreso per-cápita en 10%; etc.

- Tiempo, que se refiere al período en el cual se espera alcanzar el objetivo y que, usualmente, está vinculado a la duración del proyecto.³

Ejemplos de indicadores:

- Grado de cumplimiento del presupuesto de ventas: Siendo las ventas el objetivo principal del negocio y el rubro básico de ingresos, en este indicador se valora lo que es el grado de cumplimiento de las ventas presupuestadas para un período anual.

$$\left(\frac{\text{Ventas reales}}{\text{ventas presupuestadas}}\right) * 100 = \$46.566.250 / \$51.248.000 = 91\%$$

- Comparativo de ventas del período anterior y período actual: Este indicador nos muestra qué porcentaje de las ventas actuales son las ventas del año o período anterior, medido en pesos.⁴

$$\left(\frac{\text{Ventas período anterior}}{\text{ventas período actual}}\right) * 100 = \$37.253.000 / \$46.566.250 = 80\%$$

Para la evaluación del plan de mercadeo se utilizó herramientas de medición y medios de recolección de información, por eso se considera importante el planteamiento de indicadores los cuales no fueron formulados en su momento y que en este estudio se necesitaron para poder determinar el cumplimiento de los objetivos, permitieron conocer desviaciones y la forma en como estaba marchando la organización, considerándose así a los indicadores de gestión como instrumentos que facilitaron el proceso de evaluación.

³ Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Caracas, Marzo 2010.

⁴ Estudios Gerenciales. Print version ISSN 0123-5923. estud.gerenc. vol.20 no.92 Cali July/Sept. 2004. En Línea. Scielo. Citado en 16 de julio de 2012. Disponible en Internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232004000300002&script=sci_arttext

4.3 MARCO CONCEPTUAL

ACCIÓN CORRECTIVA: es aquella que se lleva a cabo para eliminar la causa de un problema. Las correcciones atacan los problemas, las acciones correctivas sus causas.⁵

En el presente trabajo se toma una acción correctiva en su gran mayoría cuando una actividad no se ejecutó puesto que hubo un motivo que no lo permitiera. Por ejemplo que no se realizara la premiación a clientes fieles debido a que ni siquiera se contaba con una base de datos que clasificara los clientes fieles y los esporádicos, entonces como acción se plantea implementar un CRM que permita la relación con los clientes y la realización de diferentes actividades de mercadeo.

ACCIÓN PREVENTIVA: se anticipan a la causa, y pretenden eliminarla antes de su existencia. Evitan los problemas identificando los riesgos. Cualquier acción que disminuya un riesgo es una acción preventiva.⁶

Ejemplo; en las encuestas de satisfacción realizadas una vez al año, si se está cumpliendo con la actividad, sin embargo como acción preventiva se plantearía realizarlas más frecuentemente ya que ayudan a mejorar el funcionamiento de la empresa y no esperar a que pasado un año los usuarios insatisfechos hayan dejado de utilizar los servicios por no conocer las quejas o expectativas del servicio.

ACCIÓN DE MEJORA: Toda acción que incrementa la capacidad de la organización para cumplir los requisitos y que no actúa sobre problemas reales o potenciales ni sobre sus causas.

CONTROL: Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos⁷

⁵ Portal Calidad. Acciones correctivas y preventivas. En línea. Citado en 3 de mayo 2012. Disponible en Internet: http://www.portalcalidad.com/etiquetas/173-Acciones_correctivas_y_preventivas

⁶ Ibid

⁷ Escuela Tecnológica Instituto técnico central. Procedimiento para administración de riesgos. En línea. Citado en 3 de mayo de 2012. Disponible en Internet: http://www.itc.edu.co/archivos_sig/procadmonriesgos.pdf

EFICACIA: Logro de objetivos y resultados planificados que satisfacen necesidades y expectativas del cliente y demás partes interesadas.⁸

EFICIENCIA: Utilización apropiada de los recursos requeridos o disponibles para el logro de resultados u objetivos.⁹

EFFECTIVIDAD: Grado de impacto que generan los objetivos y los productos en el cliente.¹⁰ Para toda empresa es importante conocer la efectividad de los objetivos en calidad de ser alcanzados aprovechando los mínimos recursos.

EVALUACIÓN: Proceso de recolección de información y el empleo de la misma para formar juicios que, a su vez se usan para la toma de decisiones.¹¹ Es la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y cómo se lo ha conseguido.¹²

FACTIBILIDAD: Permite comprobar si los objetivos del proyecto pueden cumplirse realmente.

Muchas veces se formulan actividades que no se cumplen porque no se ha realizado un estudio anterior que permite determinar la veracidad de estas. Por eso es importante para la empresa identificar que objetivos no se alcanzaron debido a que las actividades que se plantearon no eran factibles a ejecutarse.

INDICADOR: Es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.¹³

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: es un formato ya establecido por la empresa que resume el cumplimiento de los objetivos y es muy utilizado en los informes presentados a gerencia de Transipiales S. A., en el cual a través de los indicadores de gestión se presentan los resultados de las metas, identificando el estado de cumplimiento, no cumplimiento, o las actividades en proceso.

⁸ RÍOS, Ricardo. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. Bogotá: ICONTEC Internacional, 2008. ISBN 978-958-9383-75-9

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

¹¹ Evaluación y medición. En línea. Slideshare. Citado en 3 de mayo 2012. Disponible en Internet: <http://www.slideshare.net/lili369/evaluacin-y-medicin>

¹² Seguimiento y evaluación. En línea. Slideshare. Citado en 3 de mayo 2012. Disponible en Internet: <https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

¹³ Escuela Tecnológica Instituto técnico central. Procedimiento para administración de riesgos. En línea. Citado en 3 de mayo de 2012. Disponible en Internet: http://www.itc.edu.co/archivos_sig/procadmonriesgos.pdf

MEDICIÓN: Implica comparar un logro alcanzado con respecto a un logro planeado.

PLAN DE MARKETING: documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los Objetivos enunciados en el plazo previsto¹⁴

SEGUIMIENTO: Análisis y recopilación de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación.¹⁵

4.4 MARCO HISTÓRICO

TRANSPORTADORES DE IPIALES se fundó el 11 de junio de 1959 como sociedad limitada y se protocoliza mediante la escritura pública número 404 corridas en la notaria primera de Ipiales, ciudad en donde se fija inicialmente su domicilio principal.

TRANSPORTADORES DE IPIALES LTDA. Por intermedio del Dr. Abelardo Ruiz Ruano compra la empresa “EXPRESO NACIONAL” a Francisco Ramírez por un valor de \$ 22.000. El 27 de febrero de 1967 el señor CARLOS JULIO DÍAZ RODRÍGUEZ, gerente de Bolivariano se vincula a esta empresa.

El 01 de septiembre de 1971, bajo la dirección de Ricardo Sepúlveda Oviedo, por recomendación de Carlos Julio Díaz propone a la sociedad reformar los estatutos, se ordena cambiar el domicilio principal de Ipiales a la ciudad de Pasto y con ello al establecimiento de agencias en las ciudades de Ipiales, Popayán, Cali, Tumaco, Puerto Asís, entre otras.

Un nuevo grupo de personas visionarias forman parte de la nueva sociedad, con el tiempo toma la gerencia una persona emprendedora; CARLOS ALBERTO DÍAZ

¹⁴ Marketing turístico. Hostelería y turismo. En línea. Citado en 3 de mayo 2012. Disponible en Internet: http://books.google.com.co/books?id=h3XI8t2j2X4C&pg=PA16&lpg=PA16&dq=plan+de+marketing+sanz+tajada&source=bl&ots=pht0TDwVN1&sig=y_f5QPO4eiQLATY_JEb0oReIGUI&hl=es&sa=X&ei=h6uiT8CANoPF6QGE1On-CA&ved=0CCcQ6AEwAg#v=onepage&q=plan%20de%20marketing%20sanz%20tajada&f=false

¹⁵ Seguimiento y evaluación. En línea. Citado en 3 de mayo 2012. Disponible en Internet: <https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

BARRETO (Q.E.P.D), quien lanza un nuevo servicio de lujo “Servicio Dorado” con buses nuevos, confortables y con novedades como televisión, nevera y azafata entre otros. Servicio que proyectó a la empresa y marcó la pauta para que otras empresas transportadoras lo tomaran como punto de referencia.

La Costa Nariñense, Tumaco, Barbacoas, comenzaron su integración al departamento con TRANSIPIALES S. A. al igual que lo hicieron otras poblaciones del territorio sureño, como la Unión, San Pablo, Génova, Belén, San José, Linares, Berruecos, Samaniego, Sotomayor, La Llanada, El Tambo, Sandoná, y Anchura, entre otros.

El departamento del Putumayo merece mención aparte, pues TRANSIPIALES S. A. la primera empresa empeñada en sacar del anonimato total a esa olvidada región del territorio patrio; hoy se prestan servicios a todo el departamento y se une al Putumayo con Nariño, Cauca, Valle, Huila, Tolima y Cundinamarca. En la actualidad se cubren 54 rutas distribuidas en los departamentos mencionados, servidas a través de los niveles de servicio vigentes.

El servicio de carga y encomiendas, se estableció de manera oficial en 1993, cuando obtuvo licencia de funcionamiento para operar, con radio de acción nacional. Sin embargo vale recordar que fue el espíritu de servicio del personal operativo el que origino esta modalidad, puesto que comenzó a transportar paquetes por encargo, en las diferentes rutas que se prestaba el servicio de pasajeros. Así mismo, la empresa adquiere una estación de servicio para abastecer la demanda de combustibles de los vehículos afiliados; se implementó un taller de servicio mecánico, lavado y aislamiento.

La empresa cuenta con un parque automotor distribuido en diferentes servicios, lo cual le permite ofrecer al usuario varias alternativas para sus viajes. En el año 2005, inicio una ardua labor de renovación del parque automotor y la implementación de más sistemas de comunicación y proyección empresarial, lanzó al mercado el servicio preferencial con lo último en equipos automotores en Colombia.

La empresa ha evolucionado en todo sentido; de una reducida planta de personal con la que inicio labores en 1959 hoy se ubica como la cuarta generadora de empleo en Nariño, con 135 trabajadores en la administración 260 en operativa y más de 1000 trabajos indirectos con los cuales fortalece el sustento de un número mayor de familias colombianas.¹⁶

¹⁶ TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A, Manual de calidad. San Juan de Pasto. 2010

4.5 MARCO LEGAL

Se presenta de forma resumida algunas de las normas por las cuales se rige el transporte de pasajeros y carga en el territorio nacional que debe tener en cuenta la empresa para desarrollar eficazmente todas las actividades conforme a su objeto social.

Transporte terrestre de pasajeros.

Resolución No. 00081 de 19 de abril de 2002, por la cual se le da la habilitación de la empresa Transportadores de Ipiales para operar como empresa de transporte público terrestre automotor de transporte de pasajeros

Decreto Ley 1393 de 1970. Estatuto Nacional de Transporte-. Busca el fortalecimiento del sector empresarial al establecer diferentes categorías (A, B y C); a cada una de ellas correspondía una duración de la licencia de operación y permitía llegar secuencialmente a la mayor de ellas.

Resolución 1658 de 2001, Por la cual se mantiene la medida de libertad de horarios para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera, establecida en la Resolución 7811 del 20 de septiembre de 2001. Donde se estableció la libertad de horarios para la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera, autorizando la modificación e incremento de horarios en las rutas que legalmente tienen autorizadas las empresas transportadoras. Esta resolución establece la obligatoriedad para que las empresas puedan llegar a acuerdos en horarios en las rutas que tienen autorizadas.

Transporte de carga y encomiendas.

Decreto 173 de 2001, Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga. El presente decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales.

Resolución 888 de 2006, Por la cual se establecen las relaciones económicas entre los remitentes de la carga, las empresas de transporte y los propietarios,

poseedores o tenedores de los vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

4.6 MARCO TEMPORAL

El proyecto de pasantía como modalidad de grado, tuvo una duración de siete meses que abarcó desde Abril hasta Noviembre de 2012.

4.7 MARCO ESPACIAL

El estudio se realizó en la ciudad de San Juan de Pasto del Departamento de Nariño, en la sede principal de la empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A.

5 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo regional y sus procesos de internacionalización.

5.2 SUB LÍNEA

Proyectos de Mercadeo Regional

- Planes estratégicos de mercadeo.

5.3 TIPO DE ESTUDIO

Para evaluar la ejecución del plan de mercadeo año 2010, se apoyó en el estudio exploratorio, puesto que se investigó por las actividades que se desarrollaron en base de los planes de acción propuestos en el área administrativa, operativa, mercadeo y el Mix de marketing, buscando información con los diferentes responsables de cada actividad y los respectivos informes, registros y documentos existentes que apoyen la investigación.

También se empleó el tipo de estudio descriptivo porque se registró el desarrollo de actividades, se especificó cada elemento evaluado como los responsables de su ejecución, los recursos o tiempos empleados, pero además se utilizó el tipo de estudio explicativo puesto que no solamente se describió lo acontecido sino que se buscó analizar las causas y razones que ocasionaron el incumplimiento de actividades, inconvenientes o cambios presentados y situaciones afines.

5.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se utilizó fuentes de información primaria, por tanto que se aplicaron entrevistas al personal administrativo y operativo de la empresa, del mismo modo que se utilizó la técnica de observación de los procedimientos de las áreas de la empresa.

Como fuentes de información secundaria se encuentran los documentos propios de la empresa como el manual de calidad, manual de funciones, manual de procedimientos; el plan estratégico de mercadeo, el plan de marketing año 2010, los informes de satisfacción y servicio al cliente, los informes de gestión anuales y

otros documentos externos como revistas, periódicos, libros y monografías que fueron pertinentes consultar para el desarrollo del trabajo.

También se recurrió a fuentes terciarias como escritos, y publicaciones de Internet, páginas como la del Ministerio de Transporte, gremios de transporte, la misma página de la empresa, noticias y documentos en línea.

Adicionalmente, para su desarrollo se utilizó una herramienta llamada Matriz de cumplimiento formato propio de la empresa en el cual se exponen los indicadores que se utilizarán para medir los objetivos y metas, definiendo el cumplimiento de ellos como se muestra a continuación.

Matriz de Cumplimiento

OBJETIVO	META	INDICADOR	RESULTADO ACTUAL	LOGRO
Incrementar los niveles de Satisfacción del usuario de nuestro servicio de transporte de pasajeros.	Aumentar el nivel de satisfacción a un 94%	(Nº personas satisfechas/Total de personas encuestadas) (348/372) *100	94% De usuarios satisfechos Fuente: Encuesta de Satisfacción al cliente	CUMPLIÓ
Mantener el grado de cumplimiento de los horarios de salida y llegada (puntualidad)	Mantener el 75% de los vehículos despachados puntualmente	(Nº de vehículos despachados puntualmente en el mes/Total de vehículos despachados en el mes) (1740/2225)*100	78% De vehículos despachados mensualmente en el mes Fuente: Informe de Rodamiento	CUMPLIÓ
Disminuir el índice de Quejas y Reclamos	Disminuir las quejas en un 35%	(Quejas recibidas periodo actual- quejas recibidas en el periodo anterior/ quejas recibidas en el período anterior). (12-17/17)*100	29% Disminuyeron las quejas en el periodo Fuente: Informe de Gestión Servicio al Cliente	NO CUMPLIÓ

NOTA: Este es un ejemplo que no representa la verdadera situación de la empresa solo se utiliza para ejemplificar la matriz como herramienta de medición para el desarrollo del trabajo.

6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.

6.1 LA EMPRESA Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.1.1 Misión. TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. es una empresa dedicada a la prestación del transporte público terrestre automotor de pasajeros, de carga y encomiendas por carretera y a la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo y lubricantes, con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de sus necesidades.

6.1.2 Visión. A 2014 posicionarnos como la mejor empresa del ramo en el sur occidente Colombiano, destacándonos por la excelencia en la atención al usuario, con un parque automotor renovado, que garantice la prestación de un servicio oportuno, cómodo y seguro.

6.1.3 Política De Calidad. Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes mediante la aplicación de altos estándares de calidad en el transporte de pasajeros, carga y encomiendas, para lo cual contamos con un talento humano idóneo, capacitado y comprometido con el mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización.

6.1.4 Análisis de la planeación estratégica. Teniendo en cuenta los 53 años de funcionamiento de Transipiales S. A, la planeación estratégica es muy reciente, ésta se promueve a partir de los años 2006 - 2007 cuando se efectúa un cambio de administración de políticas y se pretende orientar a la empresa a través de planes lo que antes no se había realizado a pesar de que se contaba con una administración y recursos disponibles.

Desde estos años la empresa empieza a enfocarse en un planteamiento estratégico, manejada desde la dirección de la empresa y la oficina de gestión de calidad, que ayudaría a Transipiales S. A. a ser más competitiva y organizada a la hora de trazar objetivos sea a corto, mediano y largo plazo; desde entonces se ha venido mejorando algunas falencias en el comportamiento del personal administrativo y operativo, en la responsabilidad del cumplimiento de las funciones de cada uno de los cargos, en los manuales y reglamentos, obteniendo con esto el impulso y el reposicionamiento de una nueva imagen de la empresa.

Es así como se han desarrollado diferentes documentos: el Plan Estratégico de Acciones 2007–2009 el cual incluye la implementación de la Oficina de Métodos y Procedimientos y la culminación del SGC a partir del cual se modificó la Visión de

la organización. El Plan de Acción o Estrategia Comercial del II semestre del 2009 y el Plan Estratégico y Diagnóstico estratégico en el año 2010; los cuales recopilan planes hasta el cumplimiento de la visión en el 2014 y con estos los Planes anuales de mercadeo para los servicios de Transporte de Pasajeros, Carga y Servicentro Transipiales S. A. Adicionalmente en el 2011 se formula un nuevo plan por el cual se da el lanzamiento de una nueva línea de servicio “Línea Andina” como estrategia para el mejoramiento de la imagen, atención y comodidad en transporte de pasajeros.

Sin embargo se observa dificultad en la ejecución de los proyectos puesto que se concentran varios intereses particulares en la junta directiva, señalando a una de las principales limitantes el presupuesto para la inversión.

Además, una de las grandes debilidades de la planeación estratégica de la empresa es la falta de medición, seguimiento y evaluación de los distintos planes de mercadeo, lo que ha ocasionado la no realización de ajustes en su debido momento y a la conformación de la espera de resultados, sin haberse propuesto correcciones o nuevas acciones de mejora cuando estas se han requerido.

Respecto al plan de mercadeo 2010 del Transporte de Pasajeros y Carga evaluado en el presente trabajo, se debió concentrar en unos pocos objetivos para garantizar su cumplimiento y no en la formulación de varios como se detallará en el siguiente capítulo. Después de aproximadamente dos años la dirección de la empresa ha querido evaluar los resultados conseguidos, determinando el impacto que ha tenido para la empresa e identificando cuales han sido las falencias que se han presentado, para de esta manera formular nuevas acciones que permitan seguir con una adecuada planeación.

Por otro lado, se resalta que Transipiales S. A. fue certificada con la norma NTC ISO 9001:2008 en el año 2012 y ha sido catalogada como la mejor empresa de transporte terrestre automotor del suroccidente del país cumpliendo con anterioridad con la visión proyectada hacia el año 2014 e idealizando nuevas metas y proyectos para que sean implementados a 2019. Sin embargo, pese a la certificación obtenida se siguen teniendo inconvenientes por lo cual se persigue el camino de la mejora continua para el logro de la satisfacción total en los usuarios de los servicios ofrecidos.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de la organización, los de mediano plazo y los que se quiso alcanzar con el plan de mercadeo 2010.

Tabla 1: Alineación de objetivos de Mercadeo

Objetivos estratégicos	Objetivos Mediano Plazo	Objetivos de mercadeo
<p>Generar sostenibilidad de la empresa en los sectores que opera, propiciando el incremento de la rentabilidad de cada negocio.</p>	<p>Generar utilidades superiores al 5% por cada unidad de negocio</p> <p>Incrementar las ventas en 4% promedio en los siguientes años para los negocios de Transporte de Pasajeros y en 6,4% para Carga y 2,3% en promedio para el SERVICENTRO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de precios para el transporte de carga y encomiendas. • Implementar servicios que se anticipen y respondan a las necesidades de los clientes de Transporte de Pasajeros. • Considerar el nuevo proyecto de ley “Taquillas únicas” a implementarse en el servicio de Transporte de pasajeros. • Propender por la optimización en la prestación del servicio de Transporte de encomiendas y carga.
<p>Lograr una mayor participación en el mercado, garantizando la satisfacción de nuestros clientes con servicios de calidad y el crecimiento de la empresa.</p>	<p>Incrementar la demanda de pasajeros en 6,3% promedio en los siguientes años en el negocio de Transporte de Pasajeros, un 3,63% promedio en demanda de remesas en el servicio de Encomiendas y Carga, en el negocio de Transporte de Encomiendas y Carga y que el 80% de los afiliados demanden los servicios del SERVICENTRO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura del servicio al cliente que permita un mayor nivel de satisfacción y fidelización cliente. • Monitorear los gustos, comportamientos y necesidades de los clientes. • Considerar el nuevo proyecto de ley “Taquillas únicas” a implementarse en el servicio de Transporte Terrestre de pasajeros. • Propender por la optimización en la prestación del servicio de Transporte de encomiendas y carga.
	<p>Incrementar la efectividad de la Oficina de Servicio al Cliente, como herramienta para la obtención y análisis de información objetiva del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la planeación y coordinación de las actividades de mercadeo y su nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional. • Establecer contacto directo con el cliente mediante el tele-marketing. • Dar a conocer los servicios al cliente por medio de un documento.
	<p>Obtener mejores y mayores relaciones comerciales que permitan el desarrollo de alianzas estratégicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la imagen de la empresa estableciendo relaciones públicas. • Establecer campañas promocionales enfocadas por rutas: Poblaciones Nariño, Valle, y Putumayo. • Difundir publicidad en todos los medios de comunicación radio, televisión, medios impresos, Internet, vía telefónica.
<p>Proporcionar capacitación, bienestar y desarrollo laboral y profesional al personal logrando mejores niveles de productividad y eficiencia.</p>	<p>Generar estímulos motivacionales efectivos para el personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar una alta motivación y compromiso por parte del equipo de trabajo. • Motivar a las agencias de transporte de pasajeros y encomiendas.
	<p>Formalizar e implementar adecuadamente las prácticas de gestión de Talento Humano. (reclutamiento, selección, inducción, formación, remuneración, contratación,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Complementar los manuales, la jerarquización, y otras actividades en la estructura organizacional.

Objetivos estratégicos	Objetivos Mediano Plazo	Objetivos de mercadeo
	planes de carrera, bienestar social, evaluación del desempeño, planes de retiro)	
Modernizar y garantizar la disponibilidad de infraestructura física, técnica y tecnológica que asegure el cumplimiento de la Misión y Visión de la empresa.	Establecer políticas para la innovación de los recursos físicos, técnicos y tecnológicos que permitan mejorar la gestión operativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los canales de distribución por medio de auditorías y equipamiento informático.

Fuente: Esta investigación

6.1.1.1 Situación actual del Transporte de Pasajeros. El Transporte de Pasajeros es el servicio más reconocido dentro de los servicios de la empresa Transportadores de Ipiales S. A. En este se concentran los mayores recursos humanos, económicos y físicos.

Referente a la planeación estratégica, los planes de mercadeo han sido de gran apoyo para este servicio puesto que a través de ellos se han propuesto actividades que se han ejecutado y han logrado mejorar la imagen de la empresa en comparación a como era considerada en años anteriores. La introducción de nuevas líneas de servicios, la renovación del parque automotor, el mantenimiento y la revisión de vehículos, inspecciones a la salida, y capacitaciones al talento humano son algunos aspectos que caben mencionar en el mejoramiento del servicio de Transporte de Pasajeros.

No obstante todavía hay un pequeño porcentaje de usuarios insatisfechos, principalmente aquellos pertenecientes a las poblaciones de Nariño que reclaman un servicio más puntual, limpio, moderno y seguro frente a las condiciones de infraestructura que se presentan para algunos destinos.

En el último año se presentó un incremento en la movilización de pasajeros movilizándose en el año 2010 de 947.000 a 1.038.894 pasajeros en el 2011¹⁷. Lo que significó una estadística positiva para la empresa puesto que según ADITT (Asociación para el Desarrollo Integral del Transporte Intermunicipal) hubo una

¹⁷ INFORME DE GESTIÓN 2011, Transipiales S.A. Pasajeros y Carga, San Juan de Pasto Febrero 2012,

caída a nivel nacional en la demanda de pasajeros por el estado de las vías, la ola invernal, la informalidad y la inseguridad vial.

Durante el año 2011 el servicio de transporte de pasajeros de Transportadores de Ipiales S. A. tuvo una buena acogida incluso en sus temporadas bajas, se puede señalar que la renovación del parque automotor, los servicios ofrecidos en vehículos de tipo A y B, y el nuevo servicio “Línea Andina” han motivado a los usuarios a demandar este servicio.

6.1.1.2 Situación actual del Transporte de Encomiendas y Carga. El servicio de Transporte de Encomiendas y Carga es el segundo servicio implementado por la empresa en el año de 1993, maneja dos rutas principales Ipiales-Cali y Tumaco-Bogotá y viceversa, mantiene alianzas estratégicas con otras empresas como Cootransmayo y con terceros para cumplir con las expectativas del cliente para envíos a otros lugares a los ya mencionados.

Algunos de los agencistas así llamados a los responsables de cada agencia o sede de la empresa no cuentan con un adecuado nivel profesional, más bien laboran y han apoyado al funcionamiento de la empresa por la experiencia obtenida, más esto hace que se presente resistencia al cambio, convirtiéndose en una falencia que no solo se presenta en el área de encomiendas sino a nivel general de Transipiales S. A. y que en algunos casos integran a personal no por sus competencias laborales sino por lazos familiares o conocidos entorpeciendo el buen ejercicio de la organización.

Este servicio no ha tenido un avance significativo como en el transporte de pasajeros, puesto que tiene una serie de limitantes encabezados desde los altos niveles jerárquicos que no destinan el presupuesto necesario o suficiente para poder proponer acciones que impulsen el crecimiento en las ventas y el posicionamiento del servicio.

En el año 2011 varios factores afectaron la prestación del servicio y sus ventas como el paro camionero a nivel nacional, el paro de mototaxistas a nivel local, la variación en el precio de combustible, infraestructura vial, restricción de transporte de algunos productos químicos en la ciudad de Pasto, y de motocicletas de ciertas características en Bogotá, además, se sigue presentando la amenaza con los servicios prestados por las empresas informales, debido a que el Transporte de Encomiendas de Transipiales S. A. no pertenece a ningún gremio y el Ministerio de Transporte u otras entidades no realizan control de esta situación.

Por otro lado, dentro de la organización está definido el cargo como líder de proceso de Transporte de Encomiendas y Carga, sin embargo en la realidad no hay un jefe como tal que se encargue de generalizar las operaciones de las

agencias debido a que no se ha delegado la autoridad suficiente para llevar a cabo el control del cumplimiento de las normas, procedimientos que determinan este servicio y el adecuado desempeño del personal vinculado.

Algunas agencias presentan dificultades en entrega a tiempo de las mercancías, otras en la cuestión rentable, sin embargo hasta el momento se mantienen aún con márgenes de rentabilidad baja y sin un presupuesto adecuado para ejecutar las actividades que se proponen en los planes de acción.

En conclusión, el servicio de Transporte de encomiendas de la empresa TRANSIPIALES le hace falta mucho por mejorar en comparación con las empresas de la competencia principalmente COOTRANAR y COOTRANSMAYO que ofrecen un mejor servicio y satisfacen las expectativas del cliente.

7 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO 2010.

7.1 ANÁLISIS DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE MERCADEO 2010

El plan anual de mercadeo de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros y Transporte de Encomiendas y Carga de la empresa Transpiales S. A. del año 2010 es el objeto de análisis, el cual se delimitó espacialmente de manera adecuada, por cuanto el contexto fue la subregión suroccidental del país, en donde la empresa concentra sus operaciones comerciales. En relación a lo temporal, se estableció para un plazo de un año, sin embargo, algunas actividades se planearon a cinco años, lo cual es inadecuado.

El plan contiene un análisis situacional interno y externo de la empresa en el que se indagó aspectos tales como: la capacidad financiera, de mercadeo, ventas, administrativos y operativos, en cuanto a los entornos: político, social, cultural, legal, tecnológico, geográfico, ambiental, económico y competitivo los cuales afectan a la empresa y que permitieron evaluar en el 2010 su situación.

El plan realizó una matriz D.A.F.O. que estableció las estrategias con las cuales se estructuró el plan de acción que se desarrolló a través de diferentes actividades.

En lo referente a la planificación estratégica y en particular a la fijación de los objetivos, estos carecen de la claridad necesaria en su redacción. Además, las estrategias, las actividades y las metas no guardan una relación apropiada.

Por otra parte, teniendo en cuenta que las metas son los resultados o logros que se esperan obtener, se definieron algunas que presentan dificultad en su medición haciendo complicada la determinación del cumplimiento de las mismas. Conjuntamente a este problema, se presentó la ausencia de indicadores de gestión que es una herramienta muy importante para la medición.

El plan de mercadeo se presenta para cuatro áreas: administrativa, operativa, de mercadeo y el mix de marketing (servicio, precio, plaza y promoción), lo cual es inapropiado por cuanto debería enfocarse en las acciones que buscan atender al cliente y no en las de administración, servucción (producción de servicio: operaciones), ni las de mercadeo en las que se presenta un confuso uso de las labores de promoción, la que es una variable propia del marketing mix, por ello, es necesario modificar el plan a evaluar solo desde la perspectiva del marketing mix.

El plan además cuenta con falencias como la carencia de un cronograma que detalle las tareas, el tiempo cuando inicia y termina cada una.

También se encuentran conceptos utilizados incorrectamente que cambian el sentido a la hora de interpretar la propuesta como por ejemplo cuando en una de las actividades se plantea la vinculación de vehículos para el servicio mixto cuando en realidad se refería a la vinculación de vehículos de tipo A y B, dos conceptos diferentes puesto que el primero busca la implementación del servicio de chivas y el segundo al servicio de vehículos con capacidad hasta 8 (Tipo A) y 19 pasajeros (Tipo B).

El plan de acción fue sustentado en la empresa y en parte acogido por los líderes de los procesos, quienes lo asumieron como un referente teórico-informativo y le hicieron algunas observaciones para su posterior ejecución, sin embargo, no se encontró el registro de estos hechos en la empresa que sirva como soporte.

Como aclaración se presentan las siguientes abreviaturas que se utilizaran de manera frecuente: TTP para Transporte terrestre de pasajeros y TEC para Transporte de encomiendas y carga.

7.2 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PLAN MERCADEO 2010

7.2.1 Área administrativa

Tabla 2: Plan de acción área administrativa presentado en el año 2010

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS	
1 Implementar una estructura organizacional, ágil, dinámica, centrada en procesos, con un sistema de información que facilite las decisiones y el logro de los objetivos.	1.1 Fortalecer la estructura organizacional de la empresa	1.1.1 Establecimiento de líneas de autoridad y sistema de comunicación interna	Determinar las relaciones entre el personal y la forma comunicación interna en un 90%	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de Talento Humano • Apoyo de estudiantes en etapa Práctica. 	600.000	
		1.1.2 Rediseñar el manual de funciones y procedimientos	Un manual de funciones que contribuya a mejorar el desempeño en un 90%	1 mes			
		1.1.3 Implementar y puesta en marcha, plan de seguridad industrial y salud ocupacional	Desarrollar el plan operativo que permita establecer acoger parámetros generales para la seguridad industrial y salud ocupacional	2 meses			
		1.1.4 Socialización del trabajo realizado	Conocimiento de la estructura y mejorar el funcionamiento por el 100% del personal	1 mes			
2 Diseñar un sistema para el manejo del recurso humano que incluya evaluación del desempeño, y programas de bienestar económico,	2.1 Diferenciación del producto o servicio	2.1.1 Desarrollar y mejorar los servicios a través de la implicación del cliente	Recordación e identificación de los productos	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Publicidad y Mercadeo 	0	
		2.2 Diseñar de un programa de incentivos y de desarrollo de habilidades del talento humano	2.2.1 Diseño de un plan de incentivos económicos	Mejorar el nivel de compromiso y responsabilidad del personal para con la empresa en un 80%			1 mes
			2.2.2 Diseño de programa de reconocimiento	Lograr mejor rendimiento del personal en un 80%	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Talento Humano y salud ocupacional. 	1.000.000

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
emocional, social y físico, que permita conformar un grupo de colaboradores idóneos, con claro sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, para alcanzar óptima calidad laboral	en las áreas emocional, social y física					
		2.2.3 Programas de capacitación en el aspecto social y emocional.	Contribuir a un mejor desarrollo de competencias y habilidades laborales en un 90%	2 meses	SENA	
		2.2.4 Actividades deportivas y recreacionales.	Contribuir al desarrollo físico armónico para mejorar el desempeño laboral en un 90%	2 meses	• Jefe de salud ocupacional	
	2.3 Diseñar e implementar indicadores para medir el desempeño del personal	2.3.1 Evaluación del clima organizacional	Analizar el entorno en que se desarrollan los procedimientos de la empresa en un 90%	1 mes	• Gerente • Jefe Talento Humano • Jefes de áreas	200.000
		2.3.2 Diseño de indicadores de desempeño laboral.	Diseñar indicadores que permitan establecer el nivel de desempeño en las áreas en un 90%	1 mes		
		2.3.3 Información al personal sobre el proceso de evaluación del desempeño.	Lograr el conocimiento del proceso de evaluación en el 100% del personal	1 mes		
		2.3.4 Implementación de los indicadores.	Evaluar en un 100% el desempeño del personal	1 mes		

Tabla 3: Plan área administrativa reformado para su evaluación año 2012.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO
1. Complementar los manuales, la jerarquización, y otras actividades en la estructura organizacional	1.1 Diagnosticar la situación e implementar correctivos	1.1.1 Revisar y evaluar el manual de funciones existente.	Documento del diagnóstico.	Cumplimiento porcentual del diagnóstico.	100%	CUMPLIDA
		1.1.2 Realizar las respectivas modificaciones si son necesarias.	Propuesta de los cambios en las funciones a implementar.	Cumplimiento porcentual del manual.	100%	CUMPLIDA
		1.1.3 Incluir en el manual de funciones y procedimientos las líneas de autoridad.	Propuesta de las líneas de autoridad	Cumplimiento porcentual en el manual, de los cargos con líneas de autoridad definidas.	100%	CUMPLIDA
		1.1.4 Establecer los documentos que definen los procesos de comunicación entre el personal.	Propuesta de formatos para la comunicación del personal.	Cumplimiento porcentual del número de formatos aprobados.	100%	CUMPLIDA
		1.1.5 Implementar un formato de estudio para prevenir los riesgos laborales.	Prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	Disminución de accidentes de trabajo:	▼20%	CUMPLIDA
		1.1.6 Socializar las anteriores actividades de forma oral y escrita, mediante reuniones periódicas o entrega de copias de documentos o circulares.	Conocimiento de la estructura y funcionamiento por el 100% del personal.	Conocimiento de la estructura organizacional.	Medio (42,11%) y Bajo (40,35)	NO CUMPLIDA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO
2 Alcanzar una alta motivación y compromiso por parte del equipo de trabajo.	2.1 Diseñar programas de motivación.	2.1.1. a. Presentar a gerencia un proyecto de circular que contenga bonificaciones para los trabajadores por tareas cumplidas.	Propuesta del proyecto de circular acerca de las bonificaciones.	Aprobación circular	Metas no alcanzadas por actividades no cumplidas.	N.A
		2.1.1 Incentivos económicos	b. Comunicar al personal la aprobación de circular.	100% del personal informado de la circular.		Nº de circulares entregadas/ Nº de trabajadores * 100
			c. Plantear a gerencia que se entregue distintivos de reconocimiento a los trabajadores destacados por algún motivo, en ceremonias realizadas por la empresa.	Lograr un personal motivado y comprometido para con la empresa.	Nº de personas satisfechas con su puesto de trabajo.	Meta no alcanzada por actividad no cumplida
	2.1.2 Desarrollo de programas de capacitación.	2.1.2 a. Detectar a través de una encuesta o estudio, temáticas de capacitación acorde a las necesidades de los cargos del personal.	Proyecto de estudio acerca de las necesidades de capacitación del personal de la empresa	Realización del estudio.	“Diseño de un plan de capacitación para la empresa Transipiales S. A. 2011”	CUMPLIDA
		b. Coordinar el cronograma de capacitaciones entre Gestión Humana y Salud ocupacional.	Propuesta de cronograma de capacitaciones.	Cumplimiento porcentual del cronograma de capacitaciones.	100%	CUMPLIDA
	2.1.3 Actividades de recreación.	2.1.3. Solicitar también al área de salud ocupacional prácticas corporales como técnicas de relajación,	Mejorar el ambiente laboral mediante prácticas recreativas.	Número de actividades recreativas realizadas.	Año 2011: 3 jornadas de paintball, 1 de yoga. Año 2012: 2	CUMPLIDA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO
		yoga, actividades deportivas y recreativas.			jornadas de yoga, 1 paseo de integración, y novenas.	
	2.2 Evaluar el ambiente y productividad del personal	2.2.1 Proyectar la evaluación del clima organizacional (encuestas y entrevistas) dentro del programa de salud ocupacional.	Monitorear el grado de satisfacción del personal.	Nº de personas satisfechas con su puesto de trabajo.	No se realizó la evaluación del clima organizacional	N.A
		2.2.2. a. Delegar desde gerencia la planificación de la evaluación de desempeño al área de trabajo correspondiente.	Formato de la evaluación de desempeño.	Cumplimiento porcentual de evaluación de desempeño	No se alcanzó las metas porque no se realizó la evaluación de desempeño.	N.A
		b. Realizar este sistema de evaluación por parte de los líderes de proceso.				N.A
		c. Comunicar al personal	Lograr el conocimiento del proceso de evaluación en el 100% del personal	N de personas que conocen los resultados de la evaluación de desempeño.		N.A

Se cumplió con el primer objetivo y hubo un desarrollo total de nueve actividades de las dieciséis que se previeron en este plan.

OBJETIVO # 1: Complementar los manuales, la jerarquización, y otras actividades en la estructura.

Manual de funciones.

El manual de funciones vigente hasta el año 2009, contenía la hoja de vida de cada trabajador (perfil profesional, estudios, experiencia laboral.) y las funciones, responsabilidades, obligaciones y deberes de manera muy general.

Para agosto de 2009 el manual se rediseñó y para septiembre de 2011 se realizó su última actualización, el cual contiene un mayor orden que el anterior y se define más claramente cada elemento del contenido, esto se logró gracias al esfuerzo de personal alterno y extra de la empresa como también del apoyo de la academia.

Dentro de los cambios que se hicieron: se encuentra en primer lugar, la identificación (el nombre, el área y oficina a la que pertenece, menciona las competencias laborales), se plantea también el objetivo estratégico del cargo, lo que ayuda a dirigir y enfocarse hacia un punto estratégico del funcionamiento del mismo. Se elimina el monto del salario y se define las líneas de autoridad. En tercer y último lugar se describen las funciones y se expone la relación del Sistema de Gestión de Calidad con el cargo.

Dándose así al cumplimiento a un rediseño del manual de funciones dinámico y preciso en el ámbito organizacional, con carácter orientador, instructivo e informativo en la ejecución de las labores.

Líneas de autoridad.

Se han definido a través del organigrama de la empresa, el reglamento interno de trabajo, el Manual de Calidad y el Manual de Funciones, en este último se encuentra la denominación de cada uno de los cargos organizacionales, el nivel jerárquico, la unidad y el área a la que corresponde, y se define claramente la supervisión, es decir, sobre quien tiene autoridad y de quien recibe las ordenes.

De esta manera se encuentran definidas las líneas de autoridad para todos los cargos de la empresa en un 100%.

Tabla 4: Ejemplo de definición de línea de autoridad Publicidad y Mercadeo.

SUPERVISION
SUPERIOR FUNCIONAL Y JERÁRQUICO DE: ➤ Auxiliar de Publicidad
SUBORDINADO JERÁRQUICO DE: ➤ Gerente General ➤ Asistencia de Gerencia ➤ Jefe de Talento Humano
EMPLEADO DE DIRECCIÓN CONFIANZA Y MANEJO

Fuente: Manual de Funciones Transipiales S. A.

Procesos de comunicación entre el personal.

Comunicación interna: La dirección de la organización difundirá al personal toda aquella información, utilizando todos los medios disponibles (Correo electrónico, Internet, Fax, Teléfono, Celular, Cartelera Informativa, Correo Interno, entre otros), con el propósito de involucrar y promover la participación y colaboración de todo el personal en la mejora de la calidad de los servicios de transporte de pasajeros, carga, encomiendas y distribución minorista de combustibles y lubricantes.¹⁸

El sistema de comunicación interna se define en el Manual de Calidad de Transipiales S. A. que también es comunicado a través de capacitaciones al personal cada vez que se modifique o actualice. Además son muy utilizados las circulares, los oficios y las cartelera que se encuentran ubicadas en la oficina de Talento Humano, Servicio al Cliente y Taquilla.

Riesgos laborales.

En Transipiales S. A. existe un plan de seguridad y salud ocupacional llamado reglamento de higiene y seguridad industrial, documento por el cual la empresa:

Se compromete a cumplir con las disposiciones legales vigentes tendientes a garantizar los mecanismos que aseguran una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. A destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes de conformidad con el programa de salud ocupacional que contempla el Subprograma de medicina

¹⁸ Ibid.

preventiva y del trabajo, orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, a prevenir cualquier daño a la salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos.¹⁹

El reglamento de higiene y seguridad industrial se ha ejecutado cabalmente para prevenir los riesgos laborales. De acuerdo con los informes de gestión de Salud Ocupacional para el año 2011 y 2012 se realizaron las siguientes actividades:

- Por el convenio con el Centro de Diagnóstico Automotor Nariño se llevaron a cabo las revisiones de mantenimiento preventivo a los vehículos. En la primera y segunda jornada del año 2011 se cumplió con 201 y 139 vehículos inspeccionados de los 231 programados; y para el año 2012 se cumplió con el 100% del plan de mantenimiento de los vehículos.
- Con el apoyo de la Oficina de Riesgos Profesionales POSITIVA S. A. para el año 2011 y 2012 se llevaron a cabo actividades en Medicina Preventiva, brigadas de emergencia, vacunación de influenza, y varios exámenes médicos.

Tabla 5: Actividades realizadas dentro del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial 2011 y 2012.

Temas	2011	2012	2011	2012
	Conductores		Administrativos	
Capacitación en Alcoholismo y Tabaquismo.	13	32	31	0
Pruebas de esfuerzo.			3	
Higiene Postural. Riesgos Ergonómicos. Riesgos Públicos.	23			
Inducción sobre el Reglamento Interno de Trabajo.		31		
Inducción Organizacional y Accidentes Laborales.		27		
Manejo defensivo. Riesgos Profesionales. Primeros Auxilios.	54		16	
Riesgos Profesionales. Prevención Accidentes Laborales.	68			
Primeros Auxilios. Relaciones Interpersonales.	37			
Yoga (2 sesiones 41 y 34 administrativos)				75
Examen de Optometrías		17		2
Examen de Triglicéridos. Examen Cardiovascular. Talla, peso.	60		10	
Examen de vista. Examen de Audiometría			10	34
Vacunación de INFLUENZA			23	
Simulacro de evacuación sobre terremoto	Todo el personal.			

Fuente: Informe de gestión Salud Ocupacional 2011 y 2012

¹⁹ TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A., Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial PGTH-SO-RHSI-OF044.San Juan de Pasto, Abril 21 del 2010.

- El convenio suscrito con el SENA sigue en curso y persigue continuar con la evaluación de Competencias Laborales para los conductores en las tres normas: 280601001 “Alistamiento”, 280601002 “Conducción”, 280601003 “Atención al pasajero”. En el año 2011 se certificaron 45 conductores y para el año 2012 hasta el mes de junio se llevó a cabo tres jornadas de capacitación con un total de 112 conductores participantes.

El reglamento de higiene y seguridad industrial se revisa cada vez que se cambia de personal o lugar de trabajo porque se debe indagar por las necesidades que se tiene en ese nuevo momento. Este reglamento se exhibe en los lugares visibles de los locales de trabajo, junto con la Resolución aprobatoria, cuyos contenidos se dan a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso.

Según el informe de Gestión de Agosto 2012 de Salud Ocupacional Transpiales S. A. Hay una disminución de accidentes de trabajo en un 20% al pasar de diez accidentes en el 2011 a ocho en el 2012, lo que significa que el reglamento de higiene y seguridad industrial ha sido beneficioso para la empresa.

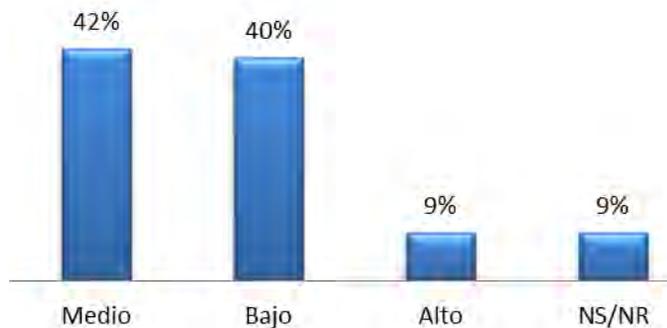
Socialización de actividades.

En la empresa se realiza la respectiva inducción por parte del representante de cada unidad, con la entrega de la debida copia del manual de funciones y la revisión y cumplimiento de los perfiles, que además se emplea como presentación al personal y se hace a nivel general con todos los procesos explicando procedimientos, niveles y dinámica empresarial.

Así mismo cuando una persona ingresa o abandona un cargo, es comunicado al personal mediante circulares emitidas por Auditoría, y se realizan diferentes capacitaciones para informar al personal sobre el funcionamiento de la estructura organizacional, toma de decisiones, sistemas de Calidad y demás. Estas son soportadas en el registro de inducciones laborales y capacitaciones en la unidad de salud ocupacional y otros registros manejados por Talento Humano y Gestión de Calidad.

Sin embargo, aunque se evidencia el cumplimiento del objetivo al desarrollarse todas las actividades propuestas; en la encuesta interna que se realizó en el mes de octubre de 2012, se indagó por el grado de conocimiento de la estructura organizacional, la cual arrojó como resultados la no identificación clara de esta. Como se observa a continuación:

Figura 1: Conocimiento de la estructura organizacional



Fuente: Encuesta Interna Transipiales S. A.

OBJETIVO # 2: Alcanzar una alta motivación y compromiso por parte del equipo de trabajo.

Diseño de programas de motivación.

Incentivos económicos y reconocimiento al personal:

Se ha venido manejando bonificaciones e incrementos salariales y reconocimientos de forma personal y discreta por parte de la Gerencia en el sentido de otorgar a quien ellos consideran bajo su dirección que puedan merecerlo por excelencia y/o el funcionamiento idóneo dentro de la organización. Aclarando nuevamente que no se encuentra estipulado ninguna política o documento que apruebe esta práctica de motivación, se realiza de manera informal y esporádica desde la oficina de gerencia.

Programas de capacitación.

Se desarrolló un estudio denominado “Diseño de un plan de capacitación para la empresa Transipiales S. A. 2011”, el cual comprende un estudio acerca de las necesidades propias de cada cargo, puesto que en la empresa se dictan capacitaciones de forma general y no de temáticas específicas especializadas para cada área de trabajo. De esta manera se ha venido mejorando en las capacitaciones al ser más focalizadas.

Actividades deportivas y recreativas.

En la Ley 50 del 28 de diciembre de 1990 el “Código Sustantivo del Trabajo” el Artículo 21 contempla que toda empresa con más de cincuenta trabajadores que laboren cuarenta y ocho horas a la semana, tendrán derecho a que dos horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a

actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.²⁰ Por lo anterior Transipiales S. A. según los informes de gestión 2011 de salud ocupacional se han desarrollado actividades como:

- Se realizaron tres jornadas de Paintball o bola de pintura con una duración total de 22 horas, deporte en el que los participantes usan marcadoras para disparar pequeñas bolas rellenas de pintura a otros jugadores, se enfrentan dos equipos que deben aplicar estrategias para alcanzar a los jugadores contrarios por las bolas de pintura para que sean eliminados. Participaron en la primera y segunda jornada 30 y 23 personas administrativas de forma respectiva, y en la tercera 34 personas del área operativa.
- Se desarrolló una actividad de sinergia y otra de manejo de estrés y relajación: donde se trabajó en equipo, en ejercicio físico, Yoga, entre otras. En el primer taller participaron 40 y en el segundo 20 personas del área administrativa, con una duración total de 11 horas cubiertas.

Para el año 2012:

- Los empleados hombres solicitaron que para este año, las dos horas recreación y deporte se concedieran en microfútbol: para ello la gerencia quedó en asumir los costos de alquiler de las canchas sintéticas, pero hasta el mes de junio de 2012, no se ha cumplido con el presupuesto para esta actividad.
- Se realizó una actividad relacionada al manejo de estrés y relajación donde participaron 22 personas del área administrativa; otras dos actividades en las que trataron acerca de las relaciones Interpersonales y en las cuales participaron un total de 79 personas del área operativa y una capacitación sobre el manejo de emociones y la familia que participaron 51 administrativos.
- Además se han realizado distintas capacitaciones y actividades recreativas y deportivas, entre otras en las que han participado personal tanto administrativo como operativo de la empresa.

Evaluación del clima organizacional

Esta actividad no se realizó debido a que no se programó dentro del programa de salud ocupacional y no se recibió la orden directa desde gerencia. Cabe nombrar que existen antecedentes de hace varios años atrás donde se intentó hacer una

²⁰ EL CONGRESO DE COLOMBIA, LEY 50 DE 1990. citado en 14 de junio de 2012. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

evaluación para lo cual con el apoyo de practicantes se efectuó una encuesta denominada diagnóstico del clima organizacional, de la cual no se conocieron los resultados finales, solamente se encuentran formatos de la encuesta aplicada, pero que puede servir de base para una pronta evaluación.

Se hace necesario realizar la evaluación del clima laboral para mejorar niveles de información, comunicación, condiciones de trabajo y las relaciones entre compañeros, se sugiere revisar la guía de medición del cliente interno que se encuentra en la oficina de Gestión de Calidad, la cual contiene un cuestionario que sirve de referencia en la planeación, ejecución, control y toma de acciones correctivas del clima organizacional.

Evaluación de desempeño.

Aunque es importante realizarla, porque permite medir el rendimiento, comportamiento laboral y el cumplimiento de las funciones delegadas, ayuda a la toma de decisiones y acciones de mejora; hasta el momento no se ha desarrollado la evaluación, se han empezado a realizar pruebas piloto y está en proceso la socialización e información con cada uno de los jefes de unidad para que entreguen a la oficina de Talento Humano los respectivos cuestionarios de lo que potencialmente se le puede preguntar a cada uno de los auxiliares.

No obstante esta actividad está pendiente a realizarse durante este año. Se recomienda el apoyo de un practicante o pasante para agilizar esta gestión en la unidad de Talento Humano puesto que una de las principales causas que se atribuye al incumplimiento es la falta de tiempo.

7.2.2 Área Operativa

Tabla 6: Plan de acción área operativa presentado en el año 2010.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
1. Propender por la optimización de la productividad laboral, que redunde en un mejoramiento del bienestar de su personal y en los precios de sus servicios.*	1.1 Realizar capacitaciones en técnicas de logística para mejorar tiempos y movimientos.	1.1.1 Capacitaciones en manejo del sistema logístico de carga y descarga de mercancías.	Mejorar el nivel de producción en un 80%	5 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe encomiendas • SENA 	0
	1.2 Crear un sistema de dotaciones para el personal operativo de transporte de pasajeros y carga	1.2.1 Establecer un contacto personal con el personal operativo, indagar sobre las necesidades que poseen frente a la realización de las labores cotidianas.	Incentivar al personal mejorando a las condiciones de trabajo y mejorar la prestación del servicio.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. • Jefe de Talento humano. • Jefes de área. 	10.000.000
2. Realizar en los próximos 5 años inversiones que sitúen a la empresa en adecuados niveles de competitividad y productividad tecnológica.*	2.1 Innovar tecnología para disminuir costos de producción	2.1.1 Adquisición de tecnología para cargue y descargue de mercancía.	Mejorar los procesos en la prestación del servicio para reducir los accidentes de trabajo un 40%	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de encomiendas • Entidades bancarias 	5.000.000
	2.2 Desarrollar una cultura de servicio al cliente para ampliar los segmentos de mercado a cubrir	2.2.1 Capacitaciones en desarrollo e innovación en la prestación del servicio.	Lograr mejorar la productividad en un 90%	2 meses	SENA	5.000.000
		2.2.3 Desarrollo de Nuevos servicios, afiliaciones de vehículos de servicio mixto para poblaciones Nariño y Putumayo.	Diversificar el portafolio de servicios en un 20%	1 nov. 2014 a 30 de mar. 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de producción. 	

*Por sus temáticas serán tratadas en Mix de mercadeo (Servicio).

7.2.3 Área de Mercadeo

Tabla 7: Plan de acción área de mercadeo presentado en el año 2010.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
1 Implementar un proceso adecuado de planeación, organización y coordinación de las actividades de mercadeo.	1.1 Reorganizar el área de mercadeo.	1.1.1 Inclusión del área de mercadeo en la estructura organizacional.	Optimización de las actividades de mercadeo en un 90%	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de publicidad y mercadeo • Practicantes. 	0
2. Monitorear permanentemente los gustos, comportamientos y necesidades de los clientes en cuanto a la prestación del servicio de Transporte de pasajeros y encomiendas. ∞	2.1. Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la investigación de mercados	2.2.1 Contratar un asesor en investigación de mercados,	Mejorar el conocimiento del mercado en un 90%	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de publicidad y mercadeo • Asesor investigación de mercados • Practicantes. 	3.000.000
	2.2 Implementar procesos de segmentación y categorización de clientes	2.2.1 Desarrollo de campañas publicitarias y promocionales teniendo en cuenta la segmentación de mercado realizada.	Incrementar la demanda de los productos en un 90%	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de publicidad y mercadeo 	300.000
	2.3. Crear la base de datos de los clientes en los canales de distribución de las agencias taquillas, puntos de venta.	2.3.1 Creación de la base de datos de los clientes en un 100% Adquirir un software ágil para llevar la información de los clientes.	Identificar los clientes objetivo en un 90%	1 de mayo de 2011 a 30 de julio de 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de publicidad y mercadeo • Agencistas taquilleros 	500.000

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
3. Implementar programas agresivos de comunicación y posicionamiento de la marca en el mercado. *	3.1 Diseñar e implementar una campaña de comunicación amplia	3.1.1 Diseño avisos publicitarios, anuncios, exposiciones, folletos dentro de un plan de comunicaciones amplio	Lograr el conocimiento de los servicios en un 80% de la población usuaria	3 meses	• Gerente de publicidad y mercadeo.	2.000.000
	3.2 Mejorar el sistema de comunicación mediante la página Web	3.2.1 Rediseño de la página Web cada mes	Mejorar la información y la comunicación por este medio en un 90%	cada mes por doce meses	• Gerente de publicidad y mercadeo.	1.500.000
	3.3 Sistematizar agencias comerciales	3.3.1 Asignar correos electrónicos institucionales para las agencias.	Lograr agilidad en la comunicación organizacional	1 mes	• Jefe de sistemas de publicidad y mercadeo	
	3.4 Diseñar y desarrollar procesos de comunicación bajo el concepto de calidad, en la prestación del servicio.	3.4.1 Mejoramiento y divulgación de las características de los Servicio	Incrementar el reconocimiento del producto en el mercado en un 90%	1 mes	• Gerente de publicidad y mercadeo • Jefes encomiendas y pasajeros	1.000.000
		3.4.2 Mejoramiento de calidad	Atraer clientes potenciales en un 90%	1 mes	• Gerente de publicidad y mercadeo • Jefes de Talento humano	

∞ Por su temática será tratada en Mix de Mercadeo (Servicio)

* Por su temática será tratada en Mix de Mercadeo (promoción).

Tabla 8: Plan del área de mercadeo reformado para su evaluación año 2012.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO META
1. Definir la planeación y coordinación de las actividades de mercadeo con el propósito de redefinir esta área en la estructura organizacional.	1.1 Análisis de la función del proceso de publicidad y mercadeo.	1.1.1 Revisión de las funciones y procedimientos del proceso de publicidad y mercadeo vigente.	Documento del diagnóstico.	Cumplimiento porcentual del diagnóstico.	Metas no alcanzadas porque las actividades no se realizaron.	N. A
		1.1.2 Realizar las respectivas modificaciones si son necesarias.	Propuesta de los cambios en las funciones y procedimientos según diagnóstico.	Cumplimiento porcentual de las modificaciones realizadas.		N. A
	1.2. Elevar el nivel jerárquico en la estructura organizacional de la oficina de publicidad y mercadeo para ganar independencia en las propuestas.	1.2.1 Presentar una justificación a junta directiva de la necesidad de cambiar el nivel jerárquico para obtener mayor capacidad de toma de decisiones.	Documento de justificación.	Cumplimiento porcentual del documento.	Meta no alcanzada porque la actividad no se realizó.	N. A
		1.2.2 Solicitud a junta directiva para que el proceso de publicidad y mercadeo sea un proceso independiente al proceso de talento humano.	Presentación de solicitud a gerencia y junta directiva.	Aprobación de la solicitud del cambio del proceso de publicidad y mercadeo.	Meta no alcanzada porque la actividad no se realizó.	N.A

No se cumplió ni el objetivo ni las actividades.

OBJETIVO # 1 Definir la planeación y coordinación de las actividades de mercadeo y su nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional.

Oficina de Publicidad y mercadeo.

Lo que se pretendió desarrollar fue que las actividades de la Oficina de Publicidad y Mercadeo no se desempeñen solamente en el diseño y aplicación de campañas publicitarias sino en las actividades propias de mercadeo y además el cambio en el organigrama como unidad independiente, ya que se encuentra dentro del área de Talento Humano.

En el momento se encuentran definidas las funciones mediante el manual de funciones de la siguiente manera:

- Planear y diseñar campañas de mercadeo y/o publicitarias.
- Supervisar el desarrollo y ejecución de las actividades promocionales y la publicidad de la organización tales como impresos, publicidades directas por correo, comerciales de televisión y radio y artículos publicitarios.
- Determinar estrategias, seleccionar medios de comunicación y canales de difusión, implementar y gestionar el plan de medios.
- Hacer alianzas estratégicas con diferentes empresas, instituciones o autoridades con el propósito de generar un respaldo comercial o legal.
- Relaciones públicas externas e internas (eventos internos).
- Diseñar, producir y mantener la buena imagen de la infraestructura y parque automotor de la empresa.²¹

Si bien el proceso de publicidad y mercadeo, ha sido caracterizado por los diferentes manuales de la empresa como Calidad, Funciones, Perfiles y Cargos en los cuales se define: el nivel jerárquico, líneas de autoridad, el perfil por competencias, las funciones, responsabilidades y procedimientos; esta oficina se centra más en el aspecto publicitario que el de mercadeo, por eso se propuso la revisión y las correspondientes modificaciones para este proceso, sin embargo esta actividad no se cumplió.

Cabe señalar que esta oficina se forma aproximadamente en los años 2005-2006, en donde la empresa manejaba una publicidad sin enfoque, al ser otras empresas publicitarias quienes presentaban sus propuestas y Transipiales S. A. las aprobaba; desde ese entonces se ha mejorado significativamente al ser la misma

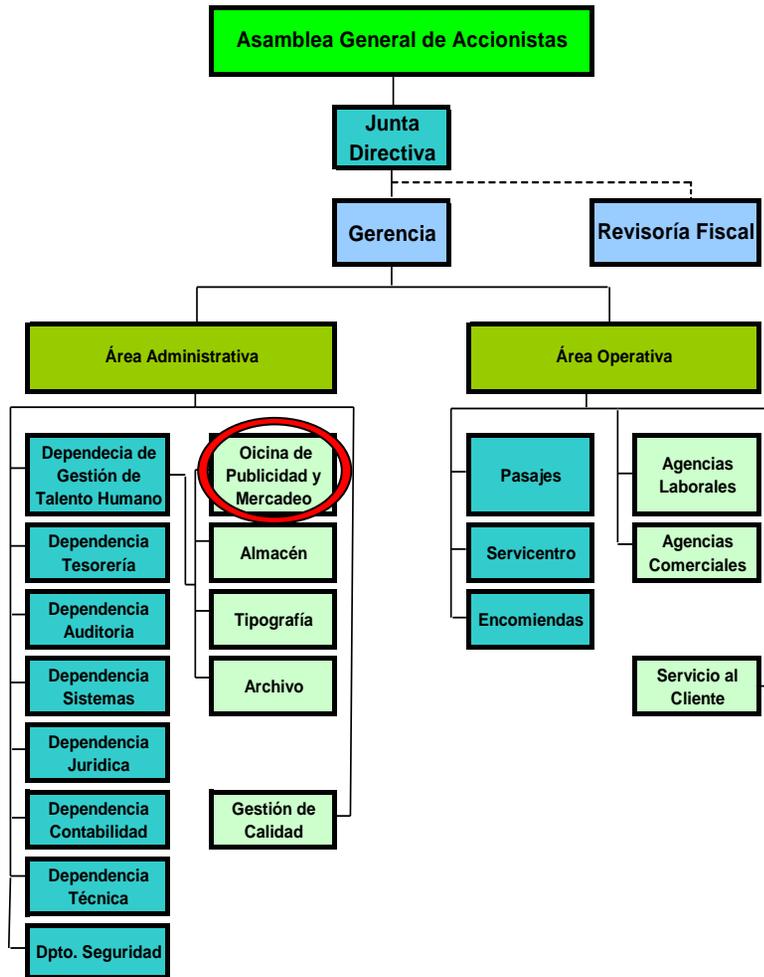
²¹ TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. Manual de Funciones 2011. Publicidad y Mercadeo.

dirección de gerencia que da las directrices para diseñar y transmitir los mensajes en los diferentes medios, de modo que se orientan en dar a conocer lo que la empresa verdaderamente quiere, se empiezan a mejorar los anuncios que se publican en cuñas radiales, en el Diario del Sur y otras revistas y periódicos, y empieza a reposicionar la imagen enfocándose en la renovación del parque automotor, y a mejorar material publicitario (calendarios, afiches, cuadernos, agendas, etc.) Aunque todavía se siguen encontrando debilidades en las actividades de mercadeo que se están llevando a cabo bajo coordinación de otra oficina como es la de Gestión de Calidad.

Referente a la ubicación de la Unidad de Publicidad y Mercadeo dentro de la estructura organizacional, esta se encuentra dentro del área de Talento Humano; no obstante, dentro del mapa de procesos es independiente y se consolida como un Proceso de Apoyo. Se trabaja con una administración por Procesos debido al Sistema de Gestión de Calidad implementado que requiere que la empresa no se maneje jerárquicamente como lo presenta el organigrama empresarial sino a través de procesos, de forma que todas las dependencias o unidades de la empresa mantengan un enfoque al cliente y contribuyan al cumplimiento de la misión y visión organizacional.

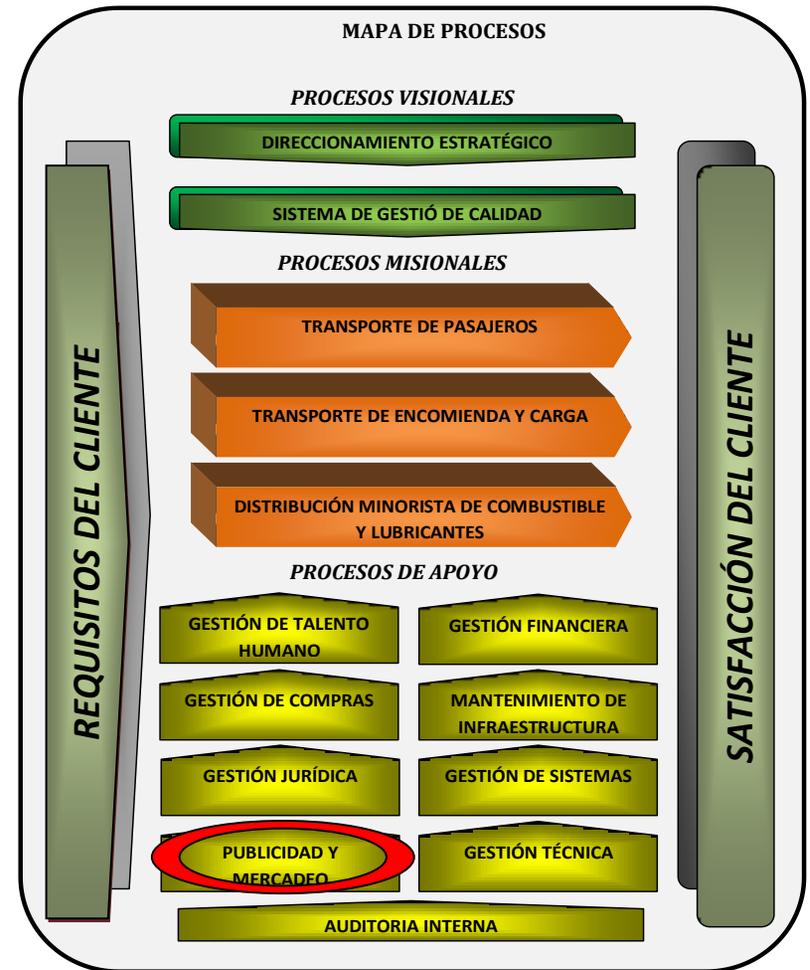
El organigrama empresarial no ha sido modificado desde su última actualización en el año 2009, por lo tanto, el cambio del proceso de publicidad y mercadeo como una unidad independiente tampoco se ha cumplido. Se justifica que al igual que esta Oficina hay otras unidades satélites que no cuentan con un jefe superior o personal a cargo a quienes dirigir. Por esta razón, son consideradas unidades sueltas que se agrupan para dar un mayor orden y que se trata más bien de practicidad que de niveles de jerarquía en la organización.

Figura 2: Organigrama de la empresa.



Fuente: Manual de Calidad Transpiales S. A.

Figura 3: Mapa de Procesos



Fuente: Manual de Calidad Transpiales S. A.

7.2.4 Plan de acción del Mix de Marketing.

7.2.4.1 Servicio

Tabla 9: Plan de acción variable Servicio presentado año 2010.

SERVICIO						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
1. Crear una cultura del servicio al cliente que permita un mayor nivel de satisfacción y fidelización.	1.1 Implementar programa de fidelización de clientes. α	1.1.1 Determinación del tipo de programa de acuerdo con la investigación de mercado previa	Selección de el o los programas que incluyan el 80% de los clientes objetivo	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de publicidad y mercadeo 	3.000.000
		1.1.2 Diseño de objetivos y procedimientos operativos	Obtener una funcionalidad del 80% del programa	1 mes		
		1.1.3 Establecimiento de plan de comunicación	Comunicar el programa al 100% de los clientes objetivo	1 mes		
		1.1.4 Implementación del plan de comunicación.	Retener a largo plazo el 80% de los clientes	1 mes		
		1.1.5 Realización de seguimiento y evaluación	Determinar la efectividad del programa en un 90%	1 mes		
	1.2 Realizar planes de capacitación en servicio al cliente para personal operativo y administrativo.	1.2.1 Programa de capacitación en servicio al cliente	Mejorar en un 100% el servicio al cliente para mantener su lealtad	1 mar. 2012 a 30 de abril 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de mercadeo SENA 	0

SERVICIO						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
	1.3 Hacer plan de descuentos y promociones en temporadas bajas del año. *	1.3.1 Realización de Promociones y descuentos en temporadas bajas del año.	Incrementar la demanda de los productos en un 10%	Temporadas bajas del año.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de publicidad y mercadeo • Practicantes 	2.000.000
	1.4 Realizar el seguimiento control y evaluación de indicadores para medir la satisfacción del cliente	1.4.1 Establecer parámetros de Control de indicadores para medir la satisfacción del cliente	Determinar niveles de satisfacción e insatisfacción de los clientes en un 90%	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de publicidad y mercadeo • Auxiliar de servicio al cliente 	200.000
2. Implementar servicios que se anticipen y respondan a las necesidades de los clientes y al crecimiento de la empresa en el mercado.	2.1 Comercializar nuevos servicios en nuevos segmentos de mercado	2.1.1 Mercadeo de nuevos servicios o rutas a nuevos segmentos del mercado	Aumentar la participación en el mercado en un 20%	1 de noviembre de 2014 a 31 de mayo de 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de Publicidad y mercadeo • Jefe operativo • Taquilleros. 	1.000.000
3. Mantener un portafolio de servicio diversificado y atractivo para que los clientes que encuentren satisfacción a todas sus expectativas en un solo documento	3.1 Crear un portafolio de servicios. ∞	3.1.1 Realizar un portafolio de servicios para cada unidad de negocios	Determinar niveles de visitas de los clientes a los puntos de venta en un 80%	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de publicidad y mercadeo • Practicantes. 	200.000

α Por su temática será tratada más adelante dentro del mismo Mix de Mercadeo pero en (Promoción)

*Por su temática será tratada más adelante dentro del mismo Mix de Mercadeo pero en (Precio y Promoción)

∞Será tratada en Mix de Mercadeo (Promoción)

Tabla 10: Plan variable Servicio reformado y evaluado año 2012.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO
1. Crear una cultura del servicio al cliente que permita un mayor nivel de satisfacción y fidelización cliente.	1.1 Programa de capacitación en servicio al cliente para el personal operativo y administrativo.	1.1.1 Realizar capacitaciones en servicio al cliente por grupos de trabajadores.	Conseguir altos niveles de satisfacción en servicio y atención al cliente.	Usuarios que calificaron la atención como buena y excelente.	TTP 71%	NO CUMPLIDA
					TEC 95%	CUMPLIDA
	1.2 Elaboración de manuales para la atención del usuario.	1.2.1 Diseño de una guía o manual para la atención al usuario. *	Formato de la guía de atención al usuario.	Cumplimiento porcentual de Guía de atención al usuario.	Actividad no realizada.	N.A
	1.3 Seguimiento del Buzón de sugerencias de quejas y reclamos.	1.3.1 Cumplir con el instructivo de operación del buzón para adquirir información de los clientes insatisfechos. ∞	Recuperar clientes descontentos	Disminución clientes insatisfechos TTP.	▼7%	CUMPLIDA
					TEC.	▼2,4%
1.4 Seguimiento, control y evaluación de la satisfacción del cliente.	1.4.1 Realizar la encuesta anual satisfacción del cliente. 1.4.2 Diseñar los respectivos indicadores.	Medir los niveles de satisfacción e insatisfacción de los clientes.	Nivel de satisfacción TTP y Nivel de satisfacción TEC	TTP 94% TEC 99%	CUMPLIDA	
2. Monitorear los gustos, comportamientos y necesidades de los clientes.	2.1 Segmentación de mercados.	2.1.1 Realizar una encuesta indagando por los gustos y necesidades de los usuarios de TTP Y TEC.	Identificar las características de cada segmento.	Desarrollo estrategias de mercado de acuerdo a la segmentación de mercado.	0%	NO CUMPLIDA
	2.2 Investigación de mercados.	2.2.1 Contratar un asesor en investigación de mercados.	Mejorar el conocimiento del mercado y exigencias de los usuarios.	Estudios de mercados realizados	<ul style="list-style-type: none"> Estudio satisfacción de los usuarios "Línea Andina". Estudio 	CUMPLIDA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO
					Benchmarking: Estudio de Factores Externos de Transpiales S.A.	
	2.3 Creación base de datos	2.3.1 A través de cupones o el sistema informático, solicitar datos de clientes en el momento de la compra de ticket de transporte o envío de mercancías.	Obtener información de los usuarios de transporte de pasajeros y encomiendas.	Adquisición de base de datos de los usuarios.	La actividad no se realizó.	N.A.
3. Implementar servicios que se anticipen y respondan a las necesidades de los clientes TTP.	3.1 Desarrollo de nuevos servicios a través de la implicación del cliente.	3.1.1 Incursión de afiliaciones de vehículos tipo A y B para las poblaciones de Nariño y el Putumayo.	Incrementar el número de vehículos de Tipo A y B en un 20%.	N vehículos tipo A y B año 2011 frente año 2010/ N vehículos tipo A y B año 2010)*100.	▲ 20%	CUMPLIDA
		3.1.2 Realizar un estudio de mercado que recoja las actuales exigencias del usuario.	Ampliar el portafolio de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Implementación nuevo servicio. ((N servicios año 2011 frente año 2010) / N servicios año 2010)*100. 	Línea Andina ▲ 25%	CUMPLIDA
4. Considerar el nuevo proyecto de ley "Taquillas únicas" a implementar	4.1. Analizar el nuevo proyecto de ley (que consiste en un único punto de venta en donde todas las empresas coordinan horarios unificados de	4.1.1 Realizar un diagnóstico que permita identificar en que agencias se puede realizar taquillas únicas y reconocer empresas competidoras.	Conocer los beneficios y desventajas de Taquillas Únicas.	Cumplimiento porcentual del documento diagnóstico.	Metas no alcanzadas porque el proyecto de ley se suspendió.	N.A

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO
se en el servicio de Transporte Terrestre de pasajeros.	rodamiento y salida de buses). *	4.1.2 Formular plan de acción para posibles amenazas del proyecto de ley "Taquillas únicas".	Planteamiento de estrategias.	Implementación de estrategias.		N.A
5. Propender por la optimización en la prestación del servicio de Transporte de encomiendas y carga.	5.1 Desarrollo de programas de capacitación en logística de transporte de mercancía terrestre.	5.1.1 Presentar una solicitud a Salud Ocupacional para la inclusión de capacitaciones sobre logística en transporte terrestre de mercancías y su manipuleo.	Presentación de propuesta de capacitaciones a Salud Ocupacional.	Inclusión del tema de logística de transporte de carga en el programa de capacitaciones de Salud Ocupacional.	Metas no alcanzadas porque no se cumplieron las actividades	N.A
		5.1.2 Convocar por grupos a los trabajadores a jornadas de capacitación.	Capacitar al 100% del personal.	N de trabajadores capacitados.		N.A
	Oportunidad en los tiempos de entrega		Porcentaje de encomiendas que llegan justo a tiempo.	N.A		
	5.2 Mejorar las dotaciones para el personal operativo de transporte de encomiendas.	5.2.1 Indagar a través de una encuesta sobre la necesidad de una dotación adicional anual.	Presentación de resultados de la encuesta a gerencia.	Aprobación de dotación adicional para motoristas TEC.	Meta no alcanzada porque no se cumplieron las actividades	N.A
5.3 Mejoramiento de condiciones y elementos de trabajo para el servicio de carga.	5.3.1 Presentación de solicitud a gerencia acerca de la adquisición de un pórtico diferencial para la agencia de encomiendas Pasto	Aprobación de presupuesto.	Adquisición de maquinaria y/o herramientas de trabajo.	Adquisición pórtico diferencial	CUMPLIDA	

*∞Estas estrategias se encontraban en Mix de Mercadeo (Promoción), pero por sus temáticas serán tratada en este plan (Servicio)

α Esta actividad se encontraba en Mix de mercadeo (Precio), pero por su temática está mejor ubicada en Servicio.

Se cumplieron nueve de las dieciséis actividades propuestas en servicio. Respecto a los objetivos: se incrementó los niveles de satisfacción al cliente por las actividades desarrolladas para generar cultura de servicio al cliente, además se implementaron servicios que han respondido a las expectativas del cliente del servicio de transporte de pasajeros. Por tanto se cumplieron dos objetivos de los cinco que se propusieron.

Las actividades que se definieron para mejorar el servicio de transporte de encomiendas no se desarrollaron, es decir, que este servicio necesita mayor concentración de la empresa.

OBJETIVO # 1: Crear una cultura de servicio al cliente que permita un mayor nivel de satisfacción y fidelización.

Capacitaciones en servicio al cliente

En el cuarto informe de gestión de Salud ocupacional menciona que durante el año 2011 se realizaron dos campañas de entrenamiento vital en las que se manejó el tema de servicio al cliente y como prestar y garantizar calidad en la prestación del servicio, en las que participaron 14 administrativos y 34 conductores.

En lo recorrido del año 2012 también se realizaron, capacitaciones de servicio al cliente, gestión de calidad, competencias laborales para los conductores en donde se ha venido recalando la presentación personal de los conductores, la verificación de los vehículos que estén en buen estado y se les realiza evaluaciones para medir la eficacia de las capacitaciones, esto para seguir mejorando en el desarrollo de calidad en la prestación del servicio.

Los resultados se ven reflejados en los siguientes indicadores:

Tabla 11: Satisfacción de la atención al cliente

AÑO	TRANSPORTE PASAJEROS	TRANSPORTE CARGA
	Nº de personas que calificaron la atención recibida como buena y excelente/ Total de los encuestados.	
2011	58%	94%
2012	71%	95%
	Incremento de la satisfacción de la atención al cliente	
	22,4%	1,06%

Fuente: Encuestas de medición de satisfacción al cliente de Transporte Terrestre de Pasajeros y Encomiendas y Carga.

Manual para la atención del usuario.

En el año 2010 se empezó a realizar un boceto de la guía para la atención al usuario, el cual comprendía como objetivo principal fomentar un trato cordial y atento hacia el cliente interno y externo en cada integrante de la organización, buscando la mejora en la atención, la satisfacción de sus necesidades y deseos. A pesar de esto, la actividad no se cumplió, el manual de atención al usuario no fue actualizado ni complementado por cambio del personal, responsable de este proyecto y la no planificación de la continuidad esta guía borrador.

Buzón de sugerencias

De los 10 buzones instalados, los buzones de la Terminal de Pasto, Ipiales y Cali son los únicos que entregan reportes esporádicos. Las demás agencias o puntos no reportan quejas del buzón. En algunos casos prefieren llamar directamente a la Oficina de Servicio al Cliente, presentarse personalmente o se dirigen por medio del correo electrónico. Entre las quejas más frecuentes se encuentran:

Tabla 12: Quejas establecidas Junio-Julio-Agosto 2012

TIPO DE QRS	JUNIO		JULIO		AGOSTO	
	N	%	N	%	N	%
• Trato inadecuado: mala atención del personal, ya sea taquillero, conductor, inspector, chequeador, agente, personal administrativo, de vigilancia	0	0%	0	0%	3	50%
• Equipo en estado inadecuado: las condiciones del vehículo en el cual se le presta el servicio no son las mejores en relación a comodidad y/o higiene.	0	0%	0	0%	0	0%
• Cobro excesivo	1	20%	2	29%	0	0%
• Actuaciones inseguras: Referente a que muchos conductores paran en la vía a recoger pasajeros y son víctimas de atracos por parte de delincuentes.	2	40%	0	0%	0	0%
• Pérdida o daño de equipaje	1	20%	1	14%	0	0%
• Impuntualidad	0	0%	0	0%	0	0%
• Pérdida o daño en la mercancía	0	0%	1	14%	1	17%
• Atraso en tiempo de entrega	0	0%	0	0%	2	33%
• Negación del servicio: dejar al usuario en un sitio diferente al que estipula el tiquete y quejas de usuarios que no les hacen válido los tiquetes de conexión.	1	20%	3	43%	0	0%
TOTAL	5	100%	7	100%	6	100%

Fuente: Informe de gestión Servicio al cliente Junio Julio Agosto 2012

Para recuperar y atender a los clientes descontentos, la oficina de Servicio al Cliente, se encarga de recibir las quejas, reclamos, sugerencias y darles posible solución. Sin embargo, la gran mayoría de los usuarios no se han contactado con

esta oficina. Según la encuesta de satisfacción 2012 solo el 8% y el 14% de usuarios del transporte de pasajeros y de encomiendas se han contactado con Servicio al Cliente, refieren que no lo han hecho en primer lugar porque no han tenido motivos para hacerlo y segundo porque no tienen conocimiento de esta.

No hay seguimiento de los clientes que realizan sus quejas porque no hay una base de datos ni se realiza el respectivo servicio post-venta. Se recomienda mayor promoción de la oficina de servicio al cliente y buzón de sugerencias.

Los niveles de insatisfacción en los dos servicios es menor al 10%, se han ido disminuyendo en los últimos dos años por: La renovación del parque automotor, mantenimiento a vehículos, mejoramiento de la imagen corporativa, nuevos buses línea andina, la presentación y atención de los conductores.

Seguimiento, control y evaluación de la satisfacción del cliente.

La empresa ha venido realizando el seguimiento, control y evaluación de indicadores de satisfacción al cliente desde el año 2007, y se ha llevado a cabo dos veces o mínimo una vez por año.

Tabla 13: Indicadores de gestión de satisfacción del cliente servicio de TTP Y TEC.

TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS								
INDICADORES	META	2008	2009	2009 II	2010	2011	2012	PROM
Nivel de satisfacción	90%	25%	48%	87%	92%	87%	94%	72%
Comodidad: usuarios que califican como bueno y excelente la comodidad del servicio.	75%					70%	79%	75%
Oportunidad del servicio: usuarios que califican como bueno y excelente la puntualidad del servicio.	60%					60%	59%	60%
TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS Y CARGA								
Nivel de satisfacción	90%					99,6%	99%	99%
Cumplimiento de entrega: Usuarios que califican que la encomienda y/o carga llega en el tiempo oportuno siempre.	77%					74%	71%	73%

Fuente: Informe de Gestión SGC Enero-Mayo de 2012 Transpiales S. A.

Las primeras encuestas que se realizaron no fueron muy verídicas puesto que no se contó con una planeación previa, se realizaron solamente en la agencia principal y con un tamaño de muestra muy pequeña, además, no se establecieron indicadores ajustados a medir cada aspecto que afecta la satisfacción del cliente.

Por esta razón, se creó la Guía de Medición al cliente en la cual se establece los objetivos, la metodología, Indicadores, los formatos de encuesta y la adecuada planeación acorde con la política de calidad.

Para el agente de Transporte de Encomiendas sede Pasto la medición del cliente no le parece objetivo puesto que no se muestran correctivos y al momento que el usuario es encuestado es bien atendido por el personal ya que se realizan las encuestas en las instalaciones de la empresa y esto es causal para una calificación sesgada por parte del usuario.

OBJETIVO 2: Monitorear los gustos, comportamientos y necesidades de los clientes.

Segmentación de mercados

Según el plan de mercadeo anual 2010 del Transporte de Pasajeros y carga Transportadores de Ipiales S. A. Se segmentó el mercado de la siguiente forma:

Tabla 14: Segmentación del mercado Transipiales S. A.

Variables	Característica	Segmento ruta Cali	Segmento poblaciones Nariño	Segmento ruta Putumayo	Segmento ruta Mocoa
Demográficas	Género	Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres
	Edad	19-45	19-45	19-45	19-45
Socio Económicas	Ocupación	Trabajador independiente, público y privado.	Trabajador independiente.	Trabajador independiente.	Trabajador independiente Público, Privado.
	Estrato	1,2,3	1 y 2	1 y 2	1 y 2
Geográficas		Habitantes que viven en el departamento de Nariño que viajan o utilizan el servicio de carga y encomiendas hacia Cali o viceversa	Habitantes que viven en Nariño que viajan o utilizan el servicio de Transporte de pasajeros y carga hacia las poblaciones de Nariño.	Habitantes que viven en Nariño que viajan o utilizan el servicio de Transporte de pasajeros y carga hacia el Putumayo y viceversa.	Habitantes que viven en Putumayo que viajan o utilizan el servicio de Transporte de pasajeros y carga hacia Huila, Cundinamarca, y viceversa

Psicograficas	Motivos de viaje	Trabajo, Comerciante, visitas familiares, tramites, situaciones familiares	Trabajo sigue visitas familiares y otros motivos de (visitas a familiares, tramites)	Trabajo sigue visitas familiares y otros motivos de (visitas a familiares, tramites)	Trabajo sigue visitas familiares y otros motivos de (visitas a familiares, tramites)
Disposición de usuario	Frecuencia de uso	Usuario regular	Usuario regular	Usuario regular	Usuario regular

Fuente: Plan de Mercadeo 2010 Transipiales S. A.

La segmentación presentada en el plan de mercadeo 2010 no es clara, no hay características específicas que diferencien un segmento de otro. Entonces la segmentación que Transipiales actualmente maneja se basa en el ámbito geográfico es decir por Rutas (Ruta Poblaciones Nariño, Cauca, Valle, Putumayo, y Cundinamarca). Sin embargo las estrategias que se implementan son generales sin identificar nichos de mercado.

Investigación de mercados.

Se han realizado estudios e investigaciones de mercadeo de acuerdo a los requerimientos de la empresa, con el apoyo de estudiantes de la Academia (Universidades Públicas y Privadas y SENA), y la dirección de Gerencia y apoyo de los procesos de Servicio al Cliente, Publicidad y Gestión de Calidad.

Durante el año 2011 se han desarrollado estudios de mercados como:

- Estudio de satisfacción de los usuarios “Línea Andina”: Consistió en medir la satisfacción de los usuarios frente al nuevo servicio Línea Andina, y conocer la nueva percepción del usuario acerca de la imagen de la empresa.
- Estudio de Benchmarking: comprendía en identificar las fortalezas y debilidades de la competencia de Transipiales S. A.
- Estudio de Factores Externos de la empresa Transportadores de Ipiales S. A: Es un trabajo más complejo que el anterior, se está llevando a cabo en el momento y se pretende identificar oportunidades y nuevos servicios en los cuales se podría incursionar.
- Evaluación de la ejecución del Plan de Mercadeo año 2010 de la Distribución Minorista de Combustibles y Lubricantes Servicentro Transipiales S. A.
- Evaluación de la ejecución del Plan de Mercadeo año 2010 del Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros y Encomiendas y Carga de Transportadores de Ipiales S. A.

Base de datos

La empresa maneja un esquema de información de clientes almacenada en varios formatos de tablas; una la maneja administración y una por cada agencia sistematizada.

Esta información de clientes contiene únicamente datos básicos del usuario que se solicitan a la hora de comprar el tiquete de transporte de pasajeros o envió de una mercancía, sin embargo, muchas veces los taquilleros no solicitan los datos del usuario o simplemente ellos no los quieren dar, obteniendo una base de datos incompleta, que tampoco sirve para identificar a los clientes objetivo, es decir, a los de mayor frecuencia de viaje.

Entonces, en los servicios de Transporte de Pasajeros y Encomiendas se maneja una lista de nombres y no una base de datos, ya que esta se enfoca en el contacto con el cliente y debe ser actualizada, accesible y funcional.

La empresa se visualiza en un futuro brindando a sus usuarios la facilidad de las compras en línea, lograr una base de datos especializada y mejorar muchos aspectos más, por esta razón se crea la necesidad de adquirir un software capaz de agilizar la información de la empresa.

OBJETIVO 3. Implementar servicios que se anticipen y respondan a las necesidades de los clientes.

Tabla 15: Nuevas líneas de servicios

SPRINTER Categoría B	Putumayo Especial Categoría A	“Línea Fija” Categoría A
		

Fuente: Registros fotográficos Transipiales S. A.

Vehículos tipo A y B para las poblaciones de Nariño y el Putumayo.

Transipiales S. A. lo que ha pretendido desde hace varios años atrás ha sido renovar el parque automotor y la incursión de afiliaciones de vehículos de Tipo A y B con capacidad de hasta 9 y 19 pasajeros, porque la demanda actual prefiere pagar un precio más alto a cambio de la seguridad y rapidez de los vehículos pequeños frente al mal estado de las carreteras sobre todo para algunos destinos como el departamento del Putumayo.

Estas afiliaciones se han venido dando principalmente para el Putumayo (Orito y Mocoa) con vehículos de tipo A, la mayoría de ellos Nissan Urban. La empresa se encuentra completando estas afiliaciones en los municipios de Nariño, en el municipio de La Unión se ofrece el servicio con 4 vehículos tipo A (camionetas) y tres poblaciones más que ya están a puertas de salir estos vehículos entre ellos el La Cruz.

Logrando hasta el momento diversificar el portafolio de servicios en gran medida, recuperando rutas como Orito, Mocoa, Villa Garzón, Puerto Caicedo, Puerto Asís, rutas que si se estaba cumpliendo con vehículos grandes pero con horarios que se habían dejado de cumplir. Además la rentabilidad se incrementó por las altas ventas en agencias donde la empresa ofrece estos servicios.

La capacidad transportadora de Transipiales S. A. es de 326 vehículos en las categorías A, B y C, para el año 2011 se tenía vinculados 280 vehículos, de los cuales 230 se encontraban en operación. En comparación al año 2010 se aumentaron 7 vehículos de tipo A, y 5 vehículos de tipo B, lo que quiere decir que se está cumpliendo con la actividad y como se puede ver a continuación se están renovando poco a poco los vehículos de la empresa.

Incremento de número de vehículos Tipo A y B respecto al año anterior

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de vehículos tipo A y B año 2011 (71)} - \text{N}^{\circ} \text{ de vehículos tipo A y B año 2010 (59)}}{\text{Número de vehículos año tipo A y B 2010 (59)}} * 100 = 20\%$$

Del año 2010 a 2011 se ha incrementado en un 20% los vehículos de tipo A y B. Adicionalmente según el Informe de Gestión Operativa Septiembre 2012, de los 61 vehículos que han ingresado a Transipiales S. A. durante los años 2011 y 2012 el 40.98% son de clase A y 39,34% son de tipo B.

Línea Andina

Transipiales S. A. es una empresa que se ha esforzado en mejorar la imagen y la calidad de sus servicios. Conforme a las encuestas de satisfacción realizadas donde el nivel de insatisfacción pasó de un 8% en el año 2010 a un 13% en el año

2011 y los principales referentes de insatisfacción fueron la necesidad de mejorar el parque automotor, la puntualidad, capacitación para el personal en atención, limpieza de los vehículos y cumplimiento de las condiciones del servicio ofrecidas, Transipiales S. A. integró las características en un estudio de factibilidad para la implementación de un nuevo servicio llamado “LÍNEA ANDINA”.

Este servicio que entró a operar en diciembre de 2011, se diferencia por una imagen renovada que refleja las culturas de la región, brinda un servicio directo con paradas establecidas únicamente en las agencias de la empresa, 38 cómodos asientos reclinables, aire Acondicionado, tres pantallas LCD, conjuntamente incluye servicios de refrigerio, Internet WI-FI, baños para damas y caballeros, cobija, cámaras de seguridad interior y exterior y sistema GPS de Monitoreo Satelital con el objetivo de brindar mayor seguridad a los pasajeros.

Además, se ha mejorado en todo el servicio de Transporte de Pasajeros, debido a que se está renovando poco a poco el parque automotor, hay mayor control en el despacho de los vehículos y se están realizando las distintas capacitaciones a taquilleros, inspectores y conductores para mejorar la atención al usuario, enfatizando al personal en ser amables, disponer siempre de una sonrisa y contestar al teléfono educadamente. Es así que, según las encuestas de satisfacción de marzo de 2012, la empresa fue catalogada mejor que la competencia en un 55%, 15% más que el año anterior indicando que la empresa está mejorando de forma notoria y se han incrementado los servicios ofrecidos como se muestra a continuación:

Incremento de servicios ofrecidos en el Transporte de Pasajeros.

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de servicios ofrecidos año 2011(5)} - \text{N}^{\circ} \text{ de servicios ofrecidos año 2010(4)}}{\text{N}^{\circ} \text{ de servicios ofrecidos año 2010 (4)}} * 100 = 25\%$$

Tabla 16: Comparación de los servicios del portafolio anterior y actual

Portafolio Anterior	Portafolio Actual
1. Servicio Preferencial	1. Servicio Preferencial
2. Servicio Dorado	2. Servicio Dorado
3. Servicio Corriente	3. Servicio Corriente
4. Vans	4. Vans
	5. Línea Andina

Fuente: Entrevista Auxiliar Operativo

Cabe recalcar que se ha alcanzado un incremento de despachos diarios por año desde el año 2010 al año 2012 en un 20%.

Figura 4: Nuevo Servicio (2011) “Línea Andina”



Fuente: Registros Fotográficos Transpiales S. A.

OBJETIVO 4. Considerar el nuevo proyecto de ley “Taquillas únicas” a implementarse en el servicio de transporte de pasajeros.

Taquillas únicas.

El sistema de corredores viales es un proyecto de ley por el cual se reglamentaba la prestación e implementación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera bajo el sistema de operación por corredores de transporte – SOCT, este sistema pretendía:

- Mejorar la cobertura del servicio de transporte público de pasajeros por carretera en las diferentes regiones y municipios del país.
- Racionalizar la oferta acorde a la demanda de servicio.
- Estructurar, diseñar e implementar una red jerarquizada de rutas de transporte.
- Modernizar la flota vehicular de transporte público de pasajeros por carretera.
- Establecer un modelo de organización empresarial de prestación del servicio por parte de operadores privados, que facilite el cumplimiento de la programación de servicios y la adecuación de la oferta a la demanda de pasajeros.
- Integrar la planeación, administración que permita la conectividad, la consolidación y la gestión de los centros de control de la operación de transporte e información y servicio al usuario.
- Promover el fortalecimiento y la coordinación institucional de los agentes públicos del sistema.²²

²² MINISTERIO DE TRANSPORTE, Proyecto de Ley Sistema de Operación por Corredores Viales. (Citado en 21 de Junio). Disponible en: <http://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=2006>

Este nuevo modelo de operación del transporte de pasajeros por carretera se viene implementando desde el 16 de febrero de 2010 en el corredor vial Cali – Buenaventura y viceversa, por medio de un despacho unificado y taquilla única, a través de la unión temporal de empresas. Centrales de Transportes S. A. “Mi Terminal”, adecuó una sala de espera, reasignó muelles de abordaje, instaló la taquilla única, ubicó la señalización e implementó estrategias de información.

La expedición de tiquetes respaldaría el servicio, cumpliendo con los horarios de salida, evitando el pregonero, reforzando las medidas de seguridad; igualmente, se brindaría mayor rentabilidad a las empresas de transporte, se agilizaría la labor de las autoridades de tránsito y transporte facilitando los controles permanentes que se deben realizar a la informalidad e ilegalidad del transporte, reduciendo su alto impacto en las diferentes rutas.²³

Para Transpiales S. A., el sistema de corredores viales es considerada una oportunidad por ser una de las empresas líder en el suroccidente colombiano y pionera en el mercado de Nariño. No obstante, la misma situación no sería tan favorable para las empresas pequeñas debido a su participación en el mercado y su organización administrativa, muchas de ellas manejan el transporte intermunicipal más no cuentan con personal que gocen con un contrato laboral o seguridad social por lo que se verían afectados además de los propietarios de vehículos no renovados.

Para la implementación del sistema se requiere de un nivel de logística diferente, habrá un punto de venta estandarizado en rutas, horarios y precios, por lo tanto las empresas deberán hacer un estudio de oferta y demanda en donde se establezca entre otros aspectos el número de pasajeros movilizados al año, las rutas en las que se movilizan, la participación en el mercado de cada empresa, la capacidad vinculada y activa del parque automotor y según este análisis se asignaría la capacidad de silleas ocupadas y horarios por cada empresa.

Sin embargo, mediante la nueva Resolución 1658 del 31 de mayo de 2011 se mantiene la medida de libertad de horarios para la prestación del servicio público del transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera establecida por la Resolución 7811 del 20 de septiembre del 2001.²⁴ De esta manera, no se reestructura como se solicitaba a las empresas habilitadas en el Servicio de

²³ CENTRALES DE TRANSPORTE S.A. TERMINAL-CALI. Nuevo modelo de operación del transporte de pasajeros por carretera. (Citado en 22 de Junio). Disponible en: <http://www.terminalcali.com/publicaciones.php?id=36822>

²⁴ MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución N° 0001658 del 31 de Mayo del 2011. (Citado en 22 de Junio). Disponible en: [http://www.andi.com.co/Archivos/file/Transporte/Resolucion_001658_2011%20mantiene%20libertad%20de%20horarios%20\(2\).pdf](http://www.andi.com.co/Archivos/file/Transporte/Resolucion_001658_2011%20mantiene%20libertad%20de%20horarios%20(2).pdf)

Transporte de Pasajeros por Carretera mediante la Resolución 00995 del 18 de Marzo de 2009.

Por lo tanto este objetivo no se cumplió porque el proyecto de ley de Taquillas únicas no ha sido aprobado todavía.

OBJETIVO 5 Propender por la optimización en la prestación del servicio de Transporte de encomiendas y carga.

Capacitaciones sobre logística en transporte terrestre de mercancías.

No se han realizado capacitaciones con temáticas como almacenaje, distribución local y regional, administración de bodegas, control sistematizado de inventarios, recibo, entrega, conservación y ubicación de la mercancía, que ayuden a fortalecer los conocimientos del personal y la prestación del servicio. Lo que se efectuó con la Oficina de Riesgos profesionales POSITIVA S.A. en el año 2011 fue una prueba de esfuerzo que comprendió ejercicios musculares de levantamiento, flexiones, posturas, formas adecuadas de hacer fuerza, en la cual participaron tres trabajadores del área de encomiendas de la ciudad de Pasto. Sin embargo, esta actividad no cumple con lo que se pretendía alcanzar.

Dotación adicional para el personal de transporte de encomiendas.

Las dotaciones se entregan bajo el cumplimiento del artículo 230 del código sustantivo del trabajo, que fundamenta que cada cuatro meses todo empleador debe suministrar el uniforme a los empleados que devenguen hasta dos salarios mínimos y lleven más de tres meses laborando en la empresa.

Consecuente con lo anterior, en Transipiales S. A. la dotación se entrega en Abril, en Agosto y en Diciembre y al personal motorista que se vincula a la organización se le entrega la dotación anticipada debido a que ellos reflejan la imagen de la empresa y su presentación personal es muy importante al mantener un contacto directo con el usuario.

Sin embargo, ha surgido la propuesta de indagar por la necesidad de una dotación adicional por el desgaste que sufren debido a las labores que realizan en el transporte de carga que como su nombre lo indica están expuestos a la carga y descarga de mercancías y no simplemente al transporte de ella, por tanto hay un mayor manipuleo.

Hasta el momento esta actividad no se ha cumplido, ya que la dirección de la empresa refiere que si los trabajadores hicieran uso adecuado de ellas no surgiría esta necesidad, no obstante, esta actividad la dejan posible de efectuarse desde

Salud Ocupacional quien deberá realizar un estudio para evaluar este suceso y determinar su viabilidad.

En la entrevista realizada a uno de los responsables del servicio de Transporte de Encomiendas y Carga confirma que han recibido las dotaciones tres veces al año, y que durante los últimos años se ha mejorado al cambiar los uniformes de blusa blanca y pantalón dril azul, a camisa verde y Jean para una mayor comodidad en las funciones de cargue y descargue aludiendo a que el anterior uniforme no se adecuaba a sus necesidades diarias. También refieren que se siga mejorando las dotaciones respecto a un uniforme adicional.

Se recomienda realizar la evaluación acerca de las dotaciones que tiene el personal operativo en una próxima encuesta de satisfacción que se realice a los conductores de la empresa.

Adquisición de un pórtico diferencial para la agencia de encomiendas Pasto.

El transporte de Encomiendas y Carga, cuenta con una infraestructura para sus operaciones, contando con bodegas de almacenamiento, se cuenta con un parque automotor de 12 furgones con capacidad para transportar carga de variado tamaño; como también los 280 vehículos vinculados al transporte de pasajeros que son utilizados para el envío de encomiendas. Se posee una báscula y se alquila un montacargas siempre y cuando sea necesario su uso.

Durante los años 2010 y 2011 se adquirió un diferencial para la sede de Pasto, maquinaria que se emplea para manipular mercancía pesada, con el fin de evitar y disminuir riesgos profesionales, y apoyar el trabajo de los auxiliares de encomiendas, la maquinaria es útil para el cargue de mercancías pesadas más su utilización no ha sido muy frecuente.

Figura 5: Pórtico para diferencial, maquinaria de carga pesada.



Fuente: Internet

7.2.4.2 Precio

Tabla 17: Plan de acción Precio presentado en el año 2010.

PRECIO						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
1. Establecer políticas de precios para el transporte de carga y encomiendas	1.1 Diseñar políticas claras para la estandarización de precios en la unidad de transporte de carga a nivel nacional.	1.1.1 Crear políticas claras para la estandarización de precios en la unidad de transporte de carga a nivel nacional.	Lograr la estandarización de precios en agencias del país.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de encomiendas 	0
2. Aprovechar la oportunidad en la inclusión de corredores viales para transporte de pasajeros	2.1 Diseñar estrategias para lograr la diferenciación en la prestación del servicio, pues se va generar la estandarización de precios	2.1.1 Generar una cultura en la prestación de un buen servicio al cliente.	Incrementar la satisfacción al cliente en un 70%	8 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de publicidad y mercadeo • Practicantes 	100.000

Tabla 18: Plan Precio reformado y evaluado año 2012.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO META
1. Establecer políticas de precios para el transporte de carga y encomiendas.	1.1 Diseñar lista de precios en todas las agencias de transporte de carga y encomiendas.	1.1.1 Crear una lista de precios base en las agencias principales.	Definición de precios para el transporte de mercancías.	Cumplimiento porcentual de la lista de precios.	La actividad no se realizó.	NO CUMPLIDA
		1.1.2 Programar reuniones con los encargados de las agencias para analizar la estandarización de precios (ya sea por tipo de producto, por volumen o precio)				
		1.1.3 Compartir la lista de precios final a todas las agencias				
2. Estimular la demanda de los servicios de transporte de pasajeros y carga en temporadas bajas.	2.1 * Descuentos.	2.1.1 Proponer en temporadas bajas, paquetes familiares con algún margen de descuento en tiquetes o envíos de mercancía.	Propuesta del plan de descuentos	Aprobación plan de descuentos.	Las actividades no se realizaron.	N.A
		2.1.2 Implementación descuentos	Aumentar la venta de tiquetes.	Incremento nivel de ventas en temporadas bajas		N.A

* Esta actividad se encontraba en Mix de marketing (Servicio), pero por su temática será tratada en esta variable precio.

No se desarrolló ninguna de las actividades, por consecuencia tampoco se cumplió con los objetivos planteados.

OBJETIVO 1: Establecer políticas de precios para el transporte de carga Y encomiendas.

Lista de Precios.

Hasta el momento no se ha creado un manual que contenga las respectivas políticas para la estandarización de precios en las agencias de Transporte de Encomiendas y Carga de Transpiales S. A. Entonces, lo que se ha venido proponiendo es diseñar una tabla de precios para brindar al cliente tarifas uniformes; sin embargo esta actividad tampoco se realizó.

Las tarifas se manejan llegando a un mutuo acuerdo entre los agentes teniendo en cuenta los precios de domicilios en cada ciudad, estos también son negociados con el cliente, todo esto de una manera informal no documentado. Se manejan dos tipos de precios para el transporte de encomiendas y carga, el más alto para la mercancía transportada en bus ya que por este medio llegan más rápido al lugar de destino y precios más bajos en furgón.

OBJETIVO 2: Estimular la demanda de los servicios de transporte de pasajeros y encomiendas en temporadas bajas.

Descuentos

En el servicio de transporte de pasajeros, durante el año 2011 no se realizó ningún tipo de promociones, rifas, ni descuentos, debido al bajo presupuesto asignado para las promociones, la ausencia de estudios previos, la falta de tiempo que refieren los responsables directos de estas actividades y también a antecedentes donde ya se han realizado promociones, pero la competencia las implementa y las mejora por poseer mayores recursos económicos.

En el Transporte de Encomiendas y Carga tampoco se han realizado promociones y/o descuentos, pero esto debido a la administración de este servicio al no destinar el presupuesto necesario para el desarrollo de estrategias y a la falta de gestión del personal involucrado, además que la empresa concentra sus mayores esfuerzos en el servicio principal de Transporte Terrestre de Pasajeros.

5.2.4.3 Plaza

Tabla 19: Plan de acción Plaza presentado año 2010.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
1. Fortalecer los canales de distribución .	1.1 Cambiar algunos canales de distribución haciendo la respectiva evaluación de pérdida y ganancias en la puesta.	1.1.1 Organizar los canales de venta haciendo más eficaz la tarea de la empresa Es necesario proveer un servicio de atención rápido.	Lograr recordación de la empresa por La prestación del servicio.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de talento humano • Jefe de Publicidad y Mercadeo. • Personal operativo 	
	1.2 Realizar plan de capacitaciones de actualización para el área operativa en teniendo en cuenta que los canales de distribución es el primer contacto que tiene el cliente en marcha del negocio	1.2.1 Capacitaciones en aspectos de logística para el almacenamiento y distribución de las mercancías hacia su lugar destino	Mejorar la prestación del servicio y contribuir a la adquisición de competencias laborales.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de talento humano • Jefe de Salud ocupacional. 	
	1.3 Establecer clínica de ventas para el personal que está a cargo de las agencias comerciales por lo menos dos veces al año.	1.3.1 Implementar clínica de ventas para el personal a cargo de agencias.	Incrementar el la venta en agencias comerciales	Cada 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe operativo • Jefe de publicidad y mercadeo. 	500.000
	1.4 Crear plan de incentivos para los canales de distribución	1.4.1 Implementar plan de incentivos para canales de distribución	Motivar al personal operativo en el cumplimiento de cuotas de venta.	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Personal operativo • Agencias comerciales. 	1.500.000

Tabla 20: Plan Plaza reformado y evaluado año 2012.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO META
1. Mejorar los canales de distribución por medio de auditorías y equipamiento informático.	1.1 Evaluar los canales de venta.	1.1.1 Realizar informes mensuales acerca de situación financiera de las agencias.	Cerrar o abrir puntos de venta de acuerdo a su movimiento de ventas.	Número de agencias cerradas. Número de agencias abiertas.	Año 2011: Agencias cerradas 0 Agencias abiertas: 5	CUMPLIDA
	1.2 Sistematizar las agencias comerciales. ∞	1.2.1 Solicitar la aprobación de presupuesto a gerencia, para la dotación de equipo informático a las agencias comerciales.	Aprobación de presupuesto.	100% de agencias sistematizadas.	TTP 32% TEC 83%	NO CUMPLIDA
		1.2.2 Asignación de correos institucionales para las agencias.	Agilizar y entrega oportuna de la información por medio electrónico.	Cumplimiento porcentual de agencias con correos electrónicos empresariales.	Actividad no realizada	NO CUMPLIDA
2. Motivar a las agencias de transporte de pasajeros y encomiendas	2.1 Establecer un manual para la fuerza de ventas. *	2.1.1 Crear un manual del vendedor que contenga parámetros, funciones, técnicas de ventas y negociación.	Lograr excelencia en la prestación del servicio	TTP satisfacción frente a la oportunidad del servicio. TEC satisfacción frente al cumplimiento de entrega.	Actividad no realizada	NO CUMPLIDA
		2.2.1 Realizar conferencias, capacitaciones y/o dinámicas en ventas para los agentes de los servicios de transporte de pasajeros y carga.	Incrementar la venta en agencias comerciales.	Incremento Ventas Enero Agosto 2012 respecto al año anterior.		3.1%
	2.3 Programa de incentivos para los canales de distribución.	2.3.1 Que en las reuniones de agentes se entreguen incentivos por niveles de venta.	Motivar al personal operativo en el cumplimiento de cuotas de venta.	N. de agencias que cumplieron con las cuotas de venta / Total de agencias	TTP 82.35%	CUMPLIDA
					TEC 66.67%	NO CUMPLIDA

*Esta actividad se encontraba en Mix de Mercadeo (Promoción), pero por su temática será tratada en este plan de canales de distribución.

Se desarrollaron cuatro de las seis actividades planteadas, se puede observar que no se cumplió ciertamente con los objetivos propuestos.

OBJETIVO # 1: Mejorar los canales de distribución por medio de auditorías y equipamiento informático.

Evaluación de los canales de venta

Esta actividad se ha realizado para lograr un servicio oportuno y atento al cliente. Para esto Auditoría Interna, realiza los respectivos estudios a todas las agencias de la empresa.

Las agencias se pueden cerrar no solamente por rentabilidad sino también por la organización, comunicación, la oportunidad en la información, que los arqueos de caja que periódicamente se realizan sean los correctos, que la atención de los agentes y taquilleros sean la adecuada, que cumplan con las exigencias mínimas de la empresa, que no se presenten problemas con las funciones diarias y demás. De esta manera, se lleva un registro de control y se da las observaciones a Gerencia quien finalmente decide si se abre o se cierra una agencia o se realiza el cambio de agentes.

En el 2011 se dio apertura a las agencias de Aponte por afluencia de pasajeros, Junín por ubicarse en un sitio de control para Tumaco y Barbacoas y Villa Nueva que se había cerrado por problemas de infraestructura en cuanto a derrumbes en la vía pero que se abrió nuevamente para reactivar la prestación de servicio. En cuanto a la incursión de nuevas rutas, se ha implementado la ruta Pasto-Providencia con vehículos de 8 pasajeros, que aunque ya estaba autorizada por el ministerio no se había transitado.

En el año 2012 se cerraron las agencias de Sandoná y Túquerres por el cambio de agente, pero está sujeta a apertura cuando se encuentre el personal idóneo para estas.

Sistematización de agencias.

Todas las agencias deben estar sistematizadas, se requiere de la adquisición de equipos e internet, además, de la capacitación al personal de cada agencia. En el momento hay varias que se manejan manualmente debido a la cantidad de información y mínimo volumen de pasajeros movilizados. Está en proceso y/o pendiente la sistematización de las agencias de la Unión, La cruz, Neiva y Pitalito. Hasta ahora las agencias que están sistematizadas son:

Tabla 21: Agencias sistematizadas Transipiales S. A.

AGENCIAS	
Pasajeros	Encomiendas
Barbacoas	Bogotá
Bogotá	Ipiales
Cali	Cali
Ipiales	Pasto
La Hormiga	Tumaco
Mocoa	
Orito	
Pasto	
Popayán	
Puerto Asís	
Tumaco	
$\frac{\text{Agencias sistematizadas}}{\text{Agencias totales}} * 100$	
$\frac{11}{34} * 100 = \mathbf{32\%}$	$\frac{5}{6} * 100 = \mathbf{83\%}$

Fuente: Esta investigación

Para la asignación de correos, no se contó con una adecuada gestión, el responsable de esta acción refiere que se debe desarrollar una evaluación de necesidades de Internet y de proveedores para ejecutar esta actividad. Sin embargo, se han asignado correos a las agencias laborales como Cali, Pasto, Bogotá pero algunas de ellas no lo utilizan como se debería.

OBJETIVO 2: Motivar a las agencias de transporte de pasajeros y encomiendas

Manual del vendedor.

Para la empresa es importante diseñar el manual para la fuerza de ventas, puesto que este documento dotaría al trabajador de políticas, técnicas de ventas, información, medios, encaminado a desarrollar y transmitir al personal de ventas (taquilleros, auxiliares de encomiendas) los conocimientos, las habilidades y actitudes indispensables para que efectúen responsablemente los deberes y funciones del puesto de trabajo, les permita guiarse constantemente sobre los objetivos que se quiere lograr, sirve de apoyo e inducción para el personal nuevo que ingresa a la empresa y conseguir un buen desempeño laboral, de igual modo se debe actualizarlo con el desarrollo de nuevas políticas, territorios de ventas, productos, tendencias y necesidades de los usuarios.

Esta actividad se empezó a realizar desde el año 2007 que como resultado se encuentra en la oficina de Gestión de Calidad un documento borrador titulado “Manual de Ventas” el cual no ha sido actualizado ni complementado. Cabe señalar que las funciones de la fuerza de ventas se encuentran definidas dentro del manual de funciones general de la empresa.

Clínica de ventas.

En el año 2011 mediante un convenio entre Transipiales S. A. y Flota Guaitara, se realizaron actividades conjuntas como Capacitaciones en ventas, llevándose a cabo dos jornadas, en las cuales participaron en la primera 14 administrativos y en la segunda 34 conductores, taquilleros, inspectores.

Al lograr vincular tanto al personal operativo quienes son los que tienen el contacto directo con los usuarios como también a personal administrativo, la empresa fijó unas directrices de vocación comercial con enfoque al cliente pretendiendo que toda la organización sea un vendedor, de tal forma que si a alguien requiere el servicio el personal pueda promocionarlo y venderlo.

Durante el año 2012 se han realizado capacitaciones en “ventas persuasivas” con la participación de 6 personas del área administrativa y operativa, y un diplomado en ventas para el jefe operativo del transporte de pasajeros. Además, en las diferentes reuniones de agentes se realizan dinámicas prácticas para el mejoramiento del servicio y la atención. En una de ellas se realizó una capacitación en servicio al cliente, expuesta por la coordinadora de la oficina de Calidad, a la que asistieron 17 representantes de las agencias de Tumaco, Llorente, La Llanada, Pitalito, Berruecos, Barbacoas, San Pablo, La Cruz, Cali, El Bordo, Popayán, Neiva, Remolino, Ipiales, Pasto, Mocoa, el líder de proceso de Transporte de Pasajeros y la representante de servicio al cliente.

Se ha conseguido un incremento del 3.1% en ventas para las agencias comerciales o pequeñas.

Tabla 22: Incremento de ventas en agencias comerciales.

Incremento porcentual ventas enero agosto		
2011	1.906.613.850	
2012	1.967.308.692	3,1%

Fuente: Gestión financiera

Incentivos para los canales de distribución.

No se ha diseñado ni se ha implementado un “plan” de incentivos que sea previamente programado que estipule en que tiempo se los va a entregar, porque motivos, el tipo de incentivos y demás aspectos. Sin embargo, cada cuatro meses en el año se realizan reuniones con agentes comerciales en la que se hace la respectiva rendición de cuentas y se premian las agencias que han logrado cumplir las metas propuestas.

Para los años 2010 y 2011 se dieron incentivos en efectivo y/o en electrodomésticos a las mencionadas en la tabla y premios de consolación para las demás. Para el año 2011 hubo agencias que incrementaron sus ventas en un 30% hasta más de un 50% esto también generado por los nuevos servicios ofrecidos.

Para la reunión efectuada el día 21 de marzo de 2012, se incentivó a los agentes tanto laborales como comerciales que cumplieron con las metas que consistía en incrementar las ventas del 5 a 7% y no tener pérdidas en ningún mes.

Tabla 23: Agencias de TTP que recibieron incentivos.

Periodo	Grandes	Medianas	Pequeñas
Entrega de electrodomésticos			
2011	Marzo	1. Bogotá 2. Popayán 3. Pasto 4. Tumaco	1. Pitalito 2. Puerto Asís 3. Bordo 4. La Unión
	Julio	1. Pasto 2. Cali 3. Ipiales 4. Popayán	1. Barbacoas 2. La Unión 3. Neiva 4. Samaniego
	Noviembre	1. Pasto 2. Cali 3. Ipiales 4. Tumaco 5. Popayán	1. Barbacoas 2. Puerto Asís 3. Neiva 4. La Unión 5. Samaniego
2012	Marzo	1. Pasto (Viaje a San Andrés.) 2. Cali (Viaje a San Andrés islas.) 3. Tumaco (otro) 4. Popayán (otro)	1. Barbacoas (otro) 2. Mocoa (otro)
	Agosto	1. Cali (Minicomponente) 2. Pasto (Licuadora) 3. Mocoa (DVD) 4. Popayán (otro)	1. El Bordo (Microondas) 2. San Pablo (otro)

Fuente: Informes de gestión Operativa

El día 22 de agosto de 2012, en el salón de eventos de la empresa, se llevó a cabo la reunión con la presencia por primera vez de los representantes de las agencias de carga de la empresa.

Tabla 24: Incentivos para las Agencias de TEC.

CALIFICACIÓN AGENCIAS CARGA		
Clasificación	Puesto	Agencia
Grande	1	Pasto La 17 (Olla presión)
	2	Bogotá 1 (otro)
Mediana	1	Tumaco (Juego de ollas y sartenes)
	2	Bogotá 2 (Otro)
Pequeña	1	Pasto Terminal (DVD)

Fuente: Informes de gestión Operativa

Cumplimiento de cuotas de venta.

N de agencias que cumplieron la cuota de venta/ Total de agencias

TRANSPORTE PASAJEROS

$$\frac{28}{34} * 100 = 82.35\%$$

TRANSPORTE ENCOMIENDAS

$$\frac{6}{9} * 100 = 66.67\%$$

Fuente: Oficina Operativa

Se recomienda a la oficina operativa que se siga premiando pero con dos metodologías: Por cumplir en todos los meses del año actual en comparación del año anterior como se ha venido realizando y por la agencia que tenga un mayor incremento respecto al último trimestre analizado. Esto para que haya una mayor motivación y cada vez sean diferentes las agencias premiadas.

7.2.4.3 Promoción

Tabla 25: Plan de acción Promoción presentado en el año 2010.

PROMOCIÓN						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
1. Incrementar el control en contratos de pautas publicitarias.	1.1 Publicitar en medios de comunicación como radio, televisión, medios impresos de alta confiabilidad.	Solicitar presupuestos a las empresas proveedoras y los datos de rating para establecer el impacto publicitario y hacer la respectiva evaluación.	Establecer indicadores que permitan establecer el impacto publicitario	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de publicidad y mercadeo • Practicantes 	0
2. Establecer campañas promocionales enfocadas a los segmentos de mercado por rutas establecido Poblaciones cauca, valle, Huila y Cundinamarca	2.1 Campaña "pasajero fiel"	Ejecución campaña	Lograr recordación de marca	4 meses		1.500.000
	2.2 Campañas para pueblos, Cali, putumayo.	Ejecución campaña	Lograr recordación de marca.	4 meses		2.000.000
	2.3 Plan de promoción de ventas, rifas descuentos.	Puesta en marcha del plan de promoción de ventas.	Lograr la recompra del servicio.	2 meses		0
3. Participar en ferias, exposiciones u otros eventos similares que permitan crear relaciones con el mercado actual y potencial	3.1 Realizar exposiciones en lugares donde tiene más afluencia los clientes para motivar la adquisición de productos a través de información, y en ferias empresariales para dar a conocer los servicios que ofrece la	Planeación y organización de las exposiciones en ferias	Motivar la adquisición de productos a través de información, en un 80%	Fechas a programar según se requiera	2.000.000	

PROMOCIÓN						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
	empresa.					
4. Participar en la realización de patrocinios de eventos	4.1 Realizar convenios institucionales para la participación de eventos a nivel regional	Planeación y organización de la participación en patrocinios, estableciendo reglas de estricto cumplimiento de parte y parte	Generar recordación de marca en la participación de eventos de carácter social y cultural.	Fechas a programar según solicitud de anunciante s.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de publicidad y mercadeo 	Depende del evento a realizar.
5. Recuperar a los clientes descontentos	5.1 Crear una Metodologías para recuperar a los clientes descontentos.	Planeación y organización de la metodología	Recuperar clientes descontentos	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de publicidad y mercadeo • Practicantes 	0
6. Establecer un manual para la fuerza de ventas.	6.1 Crear un manual del vendedor. *	Gestión de ventas y sus técnicas.	Establecer parámetros y técnicas de ventas y negociación	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Publicidad • Jefe operativo 	
7. Seguimiento y consolidación del Buzón de sugerencias quejas y reclamos para adquirir información de clientes.	7.1 Conocer e identificar la guía de medición de cliente	Cumplir la guía de medición al cliente	Establecer el número de quejas y reclamos que se presentan en agencias y darle la solución.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de publicidad y mercadeo • Auxiliar de servicio al cliente 	0
8. Establecer relaciones públicas internas y externas.	8.1 Diseñar un plan de comunicación para las relaciones públicas.	Mantener buenas relaciones publicas con el personal interno y con el público externo	Manejo de crisis, mantener buena imagen de la empresa	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de publicidad y mercadeo 	0
9. Establecer funciones de la venta personal.	9.1 Diseñar manual de funciones para la fuerza de ventas. ∞	Crear manual de funciones para la fuerza de ventas	Lograr excelencia en la prestación del servicio.	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de talento humano • Jefe publicidad y mercadeo 	0

PROMOCIÓN						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
10. Establecer el tele mercadeo mediante el de Call Center	10.1 Diseñar sistemas de control Call center.	Adquirir base de datos de los clientes que solicitan información telefónica	Brindar información veraz y oportuna mediante el tele-mercadeo	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de publicidad y mercadeo • Auxiliar servicio al cliente 	0
11. Elaborar manuales para dar a conocer los servicios al cliente.	11.1 Diseñar una guía para el usuario Transpiales	Creación de una guía del usuario	Brindar información acerca de los servicios, garantías del servicio, tarifas.	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Publicidad y Mercadeo. 	300.000
12. Elaborar manuales para atención al usuario	12.1 Diseñar una guía para atención al usuario.α	Manejo de la atención al cliente	Brindar una buena atención al cliente en la utilización del servicio.	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Publicidad y mercadeo 	300.000

*∞ Por sus temáticas será tratada en Mix de Mercadeo (Canales de distribución)

α Por su temática será tratada en Mix de Mercadeo (Servicio)

Tabla 26: Plan Promoción reformado y evaluado año 2012.

PROMOCIÓN						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO META
1. Difundir publicidad en todos los medios de comunicación radio, televisión, medios impresos, Internet, telefónica.	1.1 Control en contratos de pautas publicitarias en radio.	1.1.1 Solicitar COTIZACIONES a las empresas (emisoras de radio) y los datos de rating para establecer el impacto publicitario.	Recepción de cotizaciones para campaña por emisoras radiales.	Evaluación y selección de propuestas.	Año 2011: convenio con Romántica estereo en programación general y Navidad.	CUMPLIDA
		1.1.2 Diseño de anuncios radiales.	Dar a conocer los servicios de transporte de pasajeros y carga por este medio.	Nº personas impulsadas a utilizar los servicios por publicidad por radio.	Las actividades se cumplieron pero no se ha realizado la encuesta de Publicidad que nos permita su medición.	N.A
	1.2 Campaña de comunicación por medios impresos.	1.2.1 Hacer una agenda con fechas especiales, patronales y otras, para programar los avisos.	Lograr el conocimiento de los servicios por este medio, en un 80% de la población usuaria.	Nº personas impulsadas a utilizar los servicios por publicidad por medios impresos.		N. A
		1.2.2 Diseño de avisos publicitarios, anuncios, folletos.				
	1.3 Campaña de comunicación mediante la página web.	1.3.1 Rediseño de la página web.	Propuesta de reestructuración de página.	Cumplimiento porcentual del rediseño página.	Actividad no realizada.	N. A
		1.3.2 Actualización de anuncios publicitarios por página web.	Mejorar la información y la comunicación por este medio en un 90%	Nº personas impulsadas a utilizar los servicios por publicidad por página web.	La actividad se cumplió pero no se ha realizado la encuesta de Publicidad.	N. A

PROMOCIÓN							
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO META	
2. Establecer campañas promocionales enfocadas por rutas: Poblaciones Nariño, Valle y Putumayo.	2.1 Implementar programa de fidelización de clientes en el servicio de transporte de pasajeros.	2.1.1 Realizar un estudio previo para hacer sorteos de viajes a diferentes destinos, que contenga las respectivas condiciones de juego y su presupuesto.	Documento del plan del sorteo.	Cumplimiento porcentual de la Aprobación del plan del sorteo por parte de gerencia.	Actividad no realizada	N.A	
		2.1.2 Solicitar presupuesto para implementación de programa.	Aprobación de presupuesto.	Ejecución programa fidelización al cliente.	Actividad no realizada	N.A	
	2.2 Campañas promocionales de los nuevos servicios a rutas establecidas.	2.2.1 Participar en festividades con patrocinios y tiquetes gratis.	Estimular la demanda.	Incremento de pasajeros movilizados.		2011: 11.17%	CUMPLIDA
		a. Ruta a Cali.				2012: 7.12%	
		b. Ruta a poblaciones de Nariño.				2011: 13.21%	
	c. Ruta a Putumayo.	2012: 4.90 %	CUMPLIDA				
	2.1.4 Seguimiento y evaluación.	Medir la fidelización del cliente.	Nº de personas que volverían a utilizar el servicio.	No se ha realizado seguimiento a las campañas promocionales	NO CUMPLIDA		
3. Fortalecer la imagen de la empresa estableciendo relaciones	3.1 Realizar convenios institucionales para la participación de eventos a nivel	3.1.1 a. Diseño un plan de relaciones públicas.				CUMPLIDA	

PROMOCIÓN						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO META
públicas.	regional.	b. El encargado de relaciones públicas envíe solicitudes de convenios a las distintas instituciones que crea conveniente para futuros acuerdos.	Mantener buenas relaciones públicas y comerciales.	Empresas con las cuales la empresa tiene relaciones Comerciales.	Las más representativa Diario del sur Corpocarnaval.	CUMPLIDA
		3.1.2 Planeación y organización de la participación de ferias exposiciones y patrocinios. a. Recepcionar las invitaciones de ferias y exposiciones y solicitud de patrocinios.	Motivar la adquisición de productos a través de información en ferias y exposiciones en un 80%.	Personas motivadas a utilizar el servicio por la información recibida en eventos culturales.	Las actividades se cumplieron pero no se han realizado encuestas de publicidad o afines que me permitan su medición.	NO CUMPLIDAS
		b. Seleccionar opciones haciendo breve análisis de costos vs beneficios y obsequiar, brochurs, calendarios, libretas etc	Generar recordación de marca en la participación de ferias y patrocinios.	Nº de personas que recuerdan la empresa por presencia en estos eventos.		
4. Establecer contacto directo con el cliente mediante el telemarketing.	4.1 Implementación de un Call Center.	4.1.1 Realizar una reunión con la junta directiva de la empresa para plantear la propuesta.	Exponer los beneficios que trae la implementación de un call center.	Cumplimiento porcentual de la aprobación del estudio.	0%	NO CUMPLIDA
		4.1.2 Realizar un análisis de costos y tiempo del call center.	Determinar la factibilidad de un call center.	Aprobación implementación call center.	Actividades no cumplidas, metas no alcanzadas	N.A.
		4.1.3 Implementación de call center.	Facilitar el proceso de tele mercadeo y otras actividades de mercadeo.	Realización de telemercadeo.		N.A.

PROMOCIÓN						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	INDICADOR	RESULTADO META	ESTADO META
5. Dar a conocer los servicios al cliente por medio de un documento.	5.1 Elaboración de un portafolio de servicios.	5.1.1 Diseño de un manual de los servicios de Transipiales (rodamientos, despacho de vehículos, tarifas etc)	Brindar información de los servicios atrayendo a nuevos clientes.	Nº personas que conocen los servicios de Transipiales S. A. por información brindada en portafolios y/o folletos.	Actividades no cumplidas.	N. A
		5.1.2 Distribución de portafolios para usuarios TTP y TEC				N. A.

Se ejecutaron once actividades de las propuestas en promoción.

Los objetivos uno y tres se cumplieron al desarrollarse publicidad en los diferentes medios y al conseguir buenas relaciones públicas, aunque las metas no se hayan podido medir por falta de control y evaluación.

OBJETIVO 1: Difundir publicidad en todos los medios de comunicación radio, televisión, medios impresos, Internet, vía telefónica.

Anuncios Publicitarios.

Los diferentes medios de comunicación han hecho llegar las diferentes cotizaciones a la empresa, entre tantas se puede señalar:

Tabla 27: Cotizaciones de publicidad en los diferentes medios de comunicación

Medio	Emisoras, canales, tipografías	Programas u otros	Características	Valor mes
2011				
RADIO	RCN ANTENA 2	“El Bambino y el Morenazo con el Deportivo Pasto”	10 Promociones y cuñas de texto de 20 segundos	\$700.000
	ONDAS DEL MAYO	“Programación musical”	8 Cuñas comerciales diarias 30 segundos	\$300.000
	TODELAR	Transmisión Partido Pasto	10 Promociones y 10 cuñas de texto y cuñas grabadas	\$700.000
	ROMÁNTICA ESTÉREO	Romántica Navidad	Menciones y cuñas radiales 7 diarias.	\$200.000
	ROMANTICA ESTEREO	Programa General	Cuñas radiales 6 diarias 7 diarias	\$462.000 \$539.000
	ECOS DE PASTO	Novena de Aguinaldos Carnavales Negros y Blancos	150 Cuñas radiales y 300 menciones	\$600.000
	ECOS DE PASTO	Noticiero Programa General	Cuñas 4 diarias 6 diarias	\$250.000 \$350.000
COLMUNDO RADIO	Transmisión Partido Deportivo Pasto	Promociones y cuñas radiales	\$550.000	
		Noticiero Colmundo	15 cuñas semanales	\$650.000
TV	GLOBAL TV CANAL CNC	Novena de Aguinaldos	Comerciales 20 segundos 5	\$400.000
		Carnavales de Blancos y Negros	diarios y 3 menciones de 10 segundos	\$500.000
		Noticiero	Comerciales de 20	\$600.000
	Fiebre de Fútbol	segundos	\$250.000	
INNOVA	Pantallas digitales	600 Emisiones de 10 segundos	\$350.000	
MEDIOS IMPRESOS	TECNOGRAFIC	Avisos, acrílicos, hojas membreteadas	20 ejemplares (70 cm) 40 ejemplares (36 cm)	\$600.000 \$480.000
	PUBLICAR	Anuncios en directorio telefónico		\$5.292.000
	VINETA	Sombrillas publicitarias	1000 ejemplares	\$10.500.000

Medio	Emisoras, canales, tipografías	Programas u otros	Características	Valor mes
2012				
RADIO	ECOS DE PASTO	“Clásicos latinos” Festival mundial de Salsa 2012	20 cuñas grabadas y menciones el día de Amor y Amistad	Canje tiquetes Pasto-Cali-Pasto
TV	CANAL 33 PASTO	Noticiero y General	10 Comercial de 30 segundos	\$1.500.000
MEDIOS IMPRESOS	AMARILLAS INTERNET	Anuncios Superplus	1 ejemplar	\$650.000

Fuente: Archivos de Publicidad y Mercadeo 2011 y 2012

Durante el año 2011 se realizó contratación con Romántica estéreo en los programas de Navidad y programación general. Para el año 2012 se contrató con el canal 33 de Telmex, Caracol radio y Diario del Sur, también se realizan canjes publicitarios los cuales se intercambian con pasajes.

Campaña de comunicación por medios impresos.

Se han realizado diferentes tipos de avisos publicitarios como pancartas, pendones, tablas de señalización, flayers, almanaques, cuadernos, Botilitos, lapiceros, almanaques en figuras de furgón y bus, agenda ecológica, afiches, anuncios en el directorio de las ciudades de Tumaco, Pasto, Cali, Bogotá, Carpetas donde contienen breves reseñas de los servicios que son entregadas con las cotizaciones de la empresa.

Figura 6: Ejemplos de Publicidad empleada



Fuente: Registros fotográficos Transipiales S. A.

Anuncios publicitarios por página web.

La reestructuración de la página web no se desarrolló para el año 2011. Se encuentra en estudios para su rediseño en aspectos como: la facilidad para encontrar la información, mayor dinamismo, minimizar la cantidad de texto, mostrador de estadísticas para conocer la cantidad de usuarios que visitan la página, y la posibilidad de vender tiquetes Online y reservas mediante el nuevo software que se quiere implementar.

La página Web es manejada por la firma publicitaria Kmedia en Bogotá. En años anteriores no se actualizaba la información que se presentaba en la página, ahora se ha venido realizando de manera más frecuente debido a la exigencia de la dirección administrativa a la oficina de Publicidad y Mercadeo. Además se está manejando las publicaciones por las redes sociales principalmente en Facebook, en donde se actualiza la información a diario y se mantiene en constante dinamismo.

OBJETIVO 2: Establecer campañas promocionales enfocadas a los segmentos de mercado por rutas establecido: poblaciones Nariño, Valle y Putumayo.

Programa de fidelización de clientes.

Sorteos de viajes a destinos en sus fiestas regionales

Durante el año 2011 no se realizó ningún programa de fidelización al cliente. Se cuenta con antecedentes de los años 2008 y 2009 donde se realizaron dos grandes promociones en el servicio de Transporte de Pasajeros denominado “El tiquete de la fortuna” y “el Bus de la Sorpresa”, la primera campaña que se hizo a nivel de pasajeros consistió en que tocando una campanilla la persona participaba de unos premios como electrodomésticos, Material POP, y tiquetes de viaje. Y la segunda radicó en que cada determinado número de tiquetes, independiente de las rutas tenía un tiquete o un premio.

Como lo define Gerencia, estas campañas llamaron la atención a la ciudadanía, generaron recordación de marca puesto que el servicio había caído en un período de decadencia e insatisfacción dentro de la percepción del usuario, pero no se conoció el verdadero impacto que generaron porque no fueron evaluadas ni medidas.

De las causas que no permitieron seguir con las campañas, se encuentra la participación de directivos de otras empresas de Transporte en la Junta directiva de Transpiales S. A. quienes dificultan las decisiones a tomar y el presupuesto a

asignar. Tampoco se realizan estudios suficientes que permitan conocer los costos de implementación, beneficios y riesgos que generan.

En el 2011 no se implementó un programa de fidelización, pero se cumplieron con campañas publicitarias a raíz de promocionar la renovación del parque automotor, en fiestas regionales y patronales en varias regiones como Tumaco (Carnaval del Fuego), Putumayo, Cali, La Cruz, San Pablo entre otras, en donde se llevó grupos musicales conformados por empleados de la empresa, conductores y afiliados, se repartió volantes y pendones, y se publicitaba en la radio. Sin embargo, no todas las propuestas fueron aprobadas por Junta directiva. Hace falta la gestión, las mediciones para conocer los resultados obtenidos, además las campañas publicitarias se encontraban mal enfocadas al concentrarse en el patrocinio del trabajador más que a la publicidad de los servicios.

Lo que se efectuó satisfactoriamente fue una campaña en la que se promocionó las busetas para la ruta Puerto Asís – Pitalito – Neiva, de esta manera el día 13 de Mayo de 2011 se realizó con gran aceptación la inauguración de los vehículos para esta ruta, llevando a cabo una caravana desde la ciudad de Mocoa hasta Puerto Asís, además se prestó el servicio de transporte gratis y se realizó varias rifas, convirtiéndose este evento en gran estímulo para el incremento de las ventas en esta región del país.

Para las poblaciones del Putumayo en donde se desarrolló la promoción, se incrementó hasta en 38% las ventas en los años 2011 y 2012. Es importante recalcar que también es necesaria la aplicación de encuestas y tele-mercadeo para una mayor certeza que los incrementos de ventas se deban a raíz de las campañas promocionales.

Figura 7: Caravana Puerto Asís- Pitalito- Neiva, promoción nuevos vehículos.



Fuente: Registros fotográficos.

Tabla 28: Incremento de ventas Enero- Agosto 2011-2012 Agencias

Agencia		Pasajeros				
		2010	2011	Variación %	2012	Variación %
Cali		125.791	139.848	11.17%	149.816	7.12%
Nariño	La Cruz	8.663	8.059	-6.97%	8.950	11.05%
	San Pablo	2.252	2.713	20.47%	3.320	22.37%
	Tumaco	27.477	32.693	18.98%	33.324	1.93%
	Total	38.392	43.465	13.21%	45.594	4.90%
Putumayo	Pitalito	2.894	4.712	38,58%	6.489	27.38%
	Puerto Asís	5.342	6.923	22,84%	9.323	25.74%
	Total	8.236	11.635	41.27%	15.812	35.90%

Fuente: Documento Ventas Agencias Oficina Operativa Transipiales S. A.

OBJETIVO 3 Fortalecer la imagen de la empresa estableciendo relaciones públicas.

Relaciones públicas.

Dentro de los procedimientos de Publicidad y Mercadeo se encuentra establecido el procedimiento de relaciones públicas, el cual propone identificar el tipo de actividad interna y externa y mantener esas relaciones, las cuales se han cumplido como se lo describe a continuación.

El 25 de noviembre de 2011 se suscribió un convenio con CORPOCARNAVAL mediante el cual la empresa se registró como “Patrocinador Oficial de los Carnavales de Negros y Blancos versión 2012”, la corporación suministró un paquete llamado “Galeras” cuyo costo comercial era de \$80 millones de pesos, en lugar del pago y a cambio se realizó la transmisión del video promocional en cada viaje despachado durante el mes de diciembre, la distribución de un material impreso en los puntos de venta, el estampado de imágenes suministradas alusivas a los carnavales en el parabrisas trasero de los vehículos de servicio preferencial, un descuento del 40% del precio full en la prestación de los servicios de transporte de pasajeros.²⁵

²⁵ TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. Pasajeros y Carga. Informe de Gestión 2011. San Juan de Pasto. Febrero 2012.

Por otra parte, se participa de congresos regionales y nacionales y en distintos eventos sociales. En cuanto a las relaciones internas se sustentan en reuniones generales con Gerencia y en celebraciones de fechas especiales y cumpleaños de los trabajadores.

Ferias, exposiciones y patrocinios.

- Concurso empresa líder mi terminal (Cali): En desarrollo del concurso empresa Líder mi Terminal de la Terminal de Transportes de Cali la empresa fue premiada como la mejor empresa, ratificando así la evidencia del mejoramiento de la organización día a día.²⁶
- Cámara de Comercio: Agosto 2011

Patrocinios.

- XVI Campeonato Suramericano Femenino de Baloncesto Sub 17.
- Formula SENA: Septiembre 2010 – 2011
- Carnavales Blancos y Negros, Valle del Guamúz, La Hormiga (Putumayo)
- Exposición itinerante FACARTES Udenar: Pasto, Armenia, Popayán, Ipiales, Bogotá, Bucaramanga del 18 de Abril a 31 de Octubre 2012.

No se ha realizado seguimiento a estas actividades ni tampoco las encuestas de Mix de Comunicación.

Figura 8: Exposición feria Cámara de Comercio- Agosto 2011



Fuente: Registros Oficina Publicidad

²⁶ TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. Pasajeros y Carga. Informe de Gestión 2011. San Juan de Pasto. Febrero 2012.

Figura 9: Diferentes Patrocinios de Transipiales S. A.



Fuente: Registros Oficina Publicidad

OBJETIVO 4: Establecer contacto directo con el cliente mediante el telemarketing.

Implementación de call center

Hasta el momento no se ha implementado un Call Center en la empresa, lo que se maneja es una oficina de Servicio al cliente que se encarga: del contacto con los clientes a través de vía telefónica, mail, medio escrito o formato PQRS contacto personal, de recibir las quejas, reclamos y sugerencias y tratar de dar soluciones y seguimiento de las mismas, desarrollando acciones correctivas.

Lo que esta oficina maneja es solo una parte de lo que compone un call center, solo cumple con la atención de reclamos y la información de los servicios prestados por la empresa. Dejando por fuera funciones elementales de un call center como son los estudios de mercado, encuestas telefónicas, actualizaciones de datos, atención de reclamos, oferta del servicio, atención de reservas, manejo del cliente (CRM), y Telemarketing. Claro está, que dada a la cantidad de funciones que requiere un call center se necesita personal de apoyo en la oficina de Servicio al Cliente, para poder atender las 24 horas del día.

Para el montaje de un Call Center se debe tener en cuenta principalmente dos aspectos que son los costos de la mano de obra y la inversión en infraestructura tecnológica y telefónica (la red de computadoras, Internet, Software CRM).

No se ha logrado la aprobación presupuestal de junta directiva para la implementación de este sistema, cuando este sea aceptado se debe empezar formando equipos de trabajo encabezados por las unidades de Gerencia, Gestión

de Calidad, Publicidad y Mercadeo y Servicio al Cliente, formar las mesas de trabajo y así planear y ejecutar los estudios correspondientes en cuanto a costos, gastos, salarios, el software, equipos y herramientas de trabajo la selección del personal, capacitaciones, la infraestructura, la normatividad y demás.

OBJETIVO # 5: Dar a conocer los servicios al cliente por medio de un documento.

Portafolios para usuarios TTP y TEC

Esta actividad propone diseñar un documento o folletos con el fin de brindar información de los servicios pero no se cumplió.

La empresa desarrolló una carpeta que expone una breve descripción de los tres servicios Transporte Terrestre de Pasajeros, Encomiendas y Carga y Distribución Minorista de Combustibles y Lubricantes, sin embargo, contiene una información básica no acorde con las necesidades del cliente.

Para el servicio de transporte de pasajeros que tiene especificados las ofertas de servicios expreso o normal, los horarios de salida, precios, calidad y características de los vehículos se debería integrar esta información en un portafolio completo y adicionar los nuevos servicios como Línea Andina y novedades como la Certificación de Calidad ISO 9001:2008.

En este servicio una de las causales de que no se haya desarrollado un portafolio más detallado se radica en que para el responsable le conlleva más tiempo y horas extras de las establecidas en jornada laboral.

Para el servicio de Transporte de Encomiendas y Carga, no sería necesario un portafolio definido debido a que para ofrecer el servicio se utilizan las cotizaciones individuales que se realizan de acuerdo a las necesidades específicas para cada cliente; aparte que no se cuenta con el manejo de políticas de precio o precios estándares, al mismo tiempo que se debería tener en cuenta la naturaleza de la mercancía, las condiciones de envío, lugar destino, precios domicilios de las diferentes ciudades, el tiempo de entrega entre otros.

La mejor muestra del mejoramiento de calidad de la empresa Transportadores de Ipiales S. A. es la certificación alcanzada con la Norma ISO 9001: 2008, que garantiza los requisitos mínimos para un adecuado Sistema de Gestión de Calidad, conjuntamente con la renovación del parque automotor y el incremento de la atención y la satisfacción del cliente que se ha venido dando en los últimos años.

8 FORMULACIÓN DE NUEVAS ACCIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE MERCADEO

Después de haber recolectado información, en este capítulo se continúa con la formulación de acciones que garanticen la culminación de proyectos y el logro de los objetivos de la Planeación estratégica de Mercadeo, no sin antes hacer un breve análisis de los problemas encontrados.

Hubo cumplimiento de actividades en un 50%.

Cumplimiento de actividades: Actividades cumplidas/ actividades planeadas*100

$$\frac{34}{68} * 100 = 50\%$$

Diagnóstico final

- De principio se puede mencionar que la empresa tomó el trabajo “plan de mercadeo 2010” como un referente teórico, el cual fue socializado ante los líderes de proceso más no se dieron órdenes de manera formal (escrita) para su estricto cumplimiento. Tampoco se planificó un sistema de control, de seguimiento y medición, por lo que algunos de los responsables no se sintieron presionados para rendir informes o anunciar inconvenientes presentados en el desarrollo de las actividades.
- También se presenta el incumplimiento debido a la no retroalimentación de información entre el personal saliente y entrante cuando hay rotación del personal y a la falta de empalme de actividades, lo que genera desconocimiento de la evolución de proyectos emprendidos. Se debería realizar la planeación y ejecución de actas de entrega de cargo respecto a las actividades que se están realizando o están pendientes por realizar y correspondiente empalme y si es posible desarrollar una Biblioteca virtual que contenga documentación interna de todos los procesos para la consulta de información que sea de uso compartido.
- Además, la falta de liderazgo para proponer y llevar a cabo una acción determinada, pues el personal alude que se requiere de más esfuerzo y de tiempo extra con la misma bonificación salarial, por lo tanto priorizan sus labores diarias y esperan que otras personas lideren los proyectos. Es así como se determina la necesidad de realizar talleres en habilidades gerenciales para formar líderes de proceso enfocados a la gerencia de la planeación estratégica y su cumplimiento.

- Asimismo, hubo debilidades en la delegación de responsabilidades, a algunos líderes se les impuso gran cantidad de actividades que a corto plazo serían muy difíciles de cumplir y se necesitaba de equipos de trabajo para que no se presente sobrecarga de actividades en una sola persona.
- La desmotivación de los trabajadores, que aunque no se haya realizado la evaluación del clima organizacional que permita medir el grado de satisfacción laboral, si se ha manifestado muestras de descontento, reclaman que más que bonificaciones monetarias, existen herramientas de motivación las cuales no implican mayores costos como: celebrar los cumpleaños del personal, entregar algún detalle a los empleados que se han destacado por algún mérito o tiempo que lleven trabajando en la empresa, o mejorar espacios de trabajo, otorgar tiempo libre, almuerzos, asistencias a seminarios, conferencias o la mayor facilidad en la consecución de permisos.
- En la empresa se vienen realizando capacitaciones, más no son suficientes debido al gran número de personal vinculado a la empresa y los encargados de coordinar las capacitaciones se concentran en formar al personal que se encuentran en la sede principal en la ciudad de Pasto. Además estas capacitaciones son dadas de manera muy básica para cumplir con requisitos y normas legales, dejando de lado las verdaderas necesidades de formación del personal.

8.1 ACCIONES DE MEJORA PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS Y CARGA.

De los principales limitantes a la hora de aplicar las estrategias para mejorar la prestación del servicio de transporte de encomiendas y carga, se encuentra la baja inversión que se destina desde los altos directivos de la empresa, lo que ha generado desmotivación en el personal que opera en este servicio. De igual forma, se encontró grandes debilidades desde su planeación y posterior ejecución, además que los diagnósticos y estudios realizados se han concentrado en los servicios de Pasajeros y Servicentro, dejando a lado la investigación de la situación.

1. **Objetivo:** Mejorar la gestión y organización del servicio de Transporte de Encomiendas y Carga Transipiales S. A.

1.1. **Estrategia:** Realizar las actividades de mercadeo para el Transporte de encomiendas y carga.

Actividades

- Solicitar a gerencia la aprobación del plan de mercadeo para el servicio de TEC.
- Seleccionar a un pasante o practicante para delegarle la realización del debido diagnóstico de la situación.
- Realizar el plan de acción definiendo el presupuesto.

Solicitar aprobación a gerencia para realizar el plan de mercadeo específico para el servicio de Transporte de encomiendas, ya que es necesario implementar estrategias e incrementar las ventas. Para lograr esto se recomienda delegar a una persona, ya sea un pasante para que realice el diagnóstico y el plan de acción propiamente para formular estrategias para este servicio, debido a que en años anteriores se han trabajado planes de mercadeo en conjunto los dos servicios de Transporte de pasajeros y encomiendas, centrándose más en el primero por ser el servicio principal de la empresa.

También se debe definir el presupuesto que la empresa dispone para encomiendas y realizar la debida propuesta de inversión para jalonar el servicio.

1.2. **Estrategia:** Desarrollo de capacitaciones para el mejor desarrollo de las funciones del personal.

Actividades

- Presentar solicitud de capacitación a Salud Ocupacional en temáticas del sistema logístico de transporte de carga.

Incluir en el cronograma anual de capacitaciones de la unidad de Salud Ocupacional, capacitaciones en técnicas de logística de carga y descarga de mercancías, en donde expliquen al personal, temáticas como realizar una adecuada paletización, consolidación y desconsolidación de mercancías, utilización del espacio, selección de la mercancía de acuerdo a su naturaleza, la revisión del embalaje antes del cargue, equipos y materiales apropiados para el manejo de la carga, Normatividad del servicio, carga máxima permitida, desbordes de los contornos laterales del vehículo, cargas peligrosas y demás.

Para esto es necesario contratar personas idóneas en el tema de logística, hacer un seguimiento de aquellas personas que recibieron capacitación y tener en cuenta los horarios de los trabajadores para que todo el personal de encomiendas sean agentes o auxiliares puedan participar.

1.3. **Estrategia:** Motivar al personal de encomiendas y carga.

Actividades

- Exigir a gerencia por medio de la aprobación de una circular que el personal de encomiendas sea partícipe de los eventos realizados por la empresa. (Reunión de agentes, capacitaciones, etc).
- Tener en cuenta las opiniones y sugerencias realizadas por el personal de encomiendas y carga.

8.2 MIX DE MARKETING PARA EL TRANSPORTE DE PASAJEROS.

Servicio:

1. **Objetivo:** Mejorar el nivel de contacto y satisfacción del usuario.

1.1. **Estrategia:** Gestión con los Clientes

Actividades

Implementación de CRM

- Presentar propuesta a gerencia del anteproyecto para la implementación de un CRM.
- Realizar el diseño del CRM para la empresa.
- Recibir cotizaciones para la selección de proveedores de software.
- Capacitación al personal.

Es importante reunir la información de los clientes pero también hacer uso de ella para incrementar la relación y su satisfacción, integrando las funciones de marketing. El CRM permite conocer el comportamiento del cliente de tal forma que se brinde una atención personalizada, contextualizada y proactiva, se puede planear estrategias de fidelización, realizar promociones y publicidad como también su ejecución y seguimiento, además de la atención de pedidos, reclamos o servicios post ventas y mantenimientos.

- Seguir realizando las encuestas de satisfacción por los medios que se tiene al alcance personal, redes sociales, página Web y telefónicamente.

Implementar herramienta de control y mejoramiento “Cliente espía”

- Realizar una propuesta de costos para que sea aprobada por gerencia.
- Propuesta: Enviar diferentes personas empezando a las agencias que presenten menores niveles de satisfacción en atención al cliente para monitorear e identificar la atención de acuerdo a diversas situaciones (usuario intenso, aburrido, etc...)

El cliente espía consiste en buscar, sufrir y al mismo tiempo también gozar del servicio que se presta al cliente provocando determinadas situaciones. De esta manera, es posible detectar dónde está fallando el servicio, se trata de detectar errores que permita establecer medidas correctoras. Esta herramienta se propone también para medir la oficina de servicio al cliente en la recepción y solución de quejas, reclamos y sugerencias.

Crear la guía de atención al usuario.

- Revisar el documento borrador que se encuentra en la oficina de gestión de calidad.
- Realizar las modificaciones que sean necesarias.
- Entrega y capacitación al personal correspondiente.

Los manuales de ventas y de atención al cliente se encuentran como documentos borradores y aún no se han finalizado para lo cual se recomienda continuar con el procedimiento de control de documentos, en el cual establece que después de realizar el documento borrador deberán ser revisados por los líderes de procesos correspondientes quienes deben hacer las respectivas modificaciones si son necesarias y elaborar el original.

Precio:

1. **Objetivo:** Demostrar la calidad del servicio.

1.1. **Estrategia:** Mantener precios altos para los servicios de lujo.

Actividades

- Realizar un comparativo de pérdidas y ganancias para los servicios de línea andina y preferencial, para mantener los precios altos o con un mínimo porcentaje de descuento aún en temporada baja.

Plaza:

1. **Objetivo:** Ofrecer mayor accesibilidad a la adquisición del servicio.

1.1. **Estrategia:** Implementación nueva taquilla para la venta de tiquetes del TTP en la sede de la 17 de Encomiendas en Pasto.

Actividades

Instalación taquilla.

- Realizar un estudio de factibilidad para la instalación de una nueva taquilla.
- Promocionar este nuevo punto de venta
- Periodo de prueba.

Se sugiere esta actividad para poder estar más accesibles al público, se deberá tener en cuenta en su estudio las normas legales que incluye una taquilla en un lugar diferente al Terminal de Transporte (Actividad propuesta para la ciudad de Pasto)

Promoción:

1. **Objetivo:** Dar a conocer al cliente los servicios ofrecidos por Transipiales.

1.1. **Estrategia:** Mejorar la comunicación mediante la página web.

Actividades

Rediseño de la página web.

- Realizar la propuesta del nuevo diseño
- Publicar anuncios a través de la página.

Para el cumplimiento de esta actividad se debe presentar una propuesta ante gerencia con un mapa de navegación inicial para de ser aprobado seguir con el proceso. La nueva página debe contener simplicidad, fácil navegación, comunicación, orden, poco texto, color, gráficos, carácter informativo y sería muy recomendable implementar número de visitas para tener conocimiento del uso de la página Web por parte del usuario.

1.2. **Estrategia:** Crear buenas relaciones Públicas

Actividades

- Realizar directorio de empresas que pueden ser potenciales clientes (Empresas turísticas, Universidades, Colegios, Entidades de deportes, Corpocarnaval).
- Llevar a cabo una entrevista y entrega de material informativo con los coordinadores de prácticas o eventos regionales.
- Hacer seguimiento de las visitas empresariales mensualmente mediante el tele marketing.

Seguir patrocinando los grandes eventos en Pasto y las demás ciudades en donde se encuentra la empresa. Así como en ferias y exposiciones.

1.3. **Estrategia:** Elaboración y divulgación del portafolio de servicios.

Actividades

Diseñar el portafolio con la información completa de la prestación del servicio (Tipo de vehículo, horarios, tarifas, destinos etc).

- Realizar en medio impreso a través de una cartilla para grandes clientes o en folletos para el público en general.
- Hacer un video promocional para la presentación en los eventos en que participa la empresa.

Se deben formar equipos de trabajo delegando a líderes de equipos quienes sean los que estén a cargo de esta actividad.

El portafolio de servicios se enviará en videos como una mejor presentación e imagen a las diferentes empresas que pueden ser clientes por contratación. Y será distribuido en folletos para menores costos y sea accesible a los usuarios en general.

El portafolio que se desea en esta actividad debe contener los requisitos minimos: Logo y Nombre, Filosofía empresarial e Historia, Objetivos Corporativos, Las características de cada producto o vehículo, ofrecimiento de los diferentes servicios (Directo, Expresos, Normal), rutas, horarios y tarifas, principales agencias, información de contacto (Pagina Web, Correo electrónicos, Teléfonos), certificaciones de calidad, proveedores, Clientes más importantes.

1.4. **Estrategia:** Evaluación por medio de encuestas.

Actividades

- Realizar la planeación de la encuesta de mix de comunicación, con su debido presupuesto.
- Presentar a gerencia informe de resultados.

Para la empresa Transipiales cada vez que implemente un nuevo servicio o una nueva deberá invertir en publicidad para realizar las diferentes campañas publicitarias dando a conocer al usuario los beneficios de transporte que ofrece la empresa.

Personal:

1. **Objetivo:** Contar con talento humano capacitado acorde a las necesidades de cada área de trabajo.

1.1. **Estrategia:** Programa de capacitaciones.

Actividades

- Seguir con las capacitaciones en ventas y servicio al cliente para conductores y taquilleros, 4 sesiones anuales para cobijar a la gran mayoría del personal.
- Permitir y patrocinar al personal a asistir a cursos, seminarios, congresos, conferencias y capacitaciones según los méritos obtenidos.
- Establecer contactos con cámaras de comercio y demás entidades afines en las diferentes ciudades donde se concentra Transipiales S. A. que ofrezcan beneficios de formación a menores costos.
- Proponer dentro del programa de capacitación que maneja salud ocupacional se dé por lo menos una capacitación por temática para cada área de trabajo.

Se debe fortalecer el programa de capacitación de la empresa para lograr un mejor desempeño laboral en el personal mejorando sus conocimientos, para ello es necesario incentivarlos patrocinándolos en seminarios y congresos, establecer contactos con otras empresa para mantenerse informados de otras capacitaciones alternativas que puedan servir a la formación del personal.

Según el estudio para el diseño de un plan de capacitación en la empresa Transportadores de Ipiiales S. A. el personal refiere en un 64,86%²⁷ que las capacitaciones suministradas por la empresa no son suficientes debido a que dependiendo de la funcionalidad del cargo que desempeñe cada persona la formación que se requiere es distinta, también en un 40,54%²⁸ sugieren que sean informados de ellas por un medio escrito.

Se sugiere temáticas como: Manejo de herramientas informáticas, Ventas y Mercadeo, formulación de proyectos, manejo de correo institucional, manual interno de seguridad e higiene, Auditoría interna, actualización contable y tributaria. Además, se deben realizar las capacitaciones de manera creativa más que teóricas, tener en cuenta los horarios en especial del personal operativo para que puedan ser partícipes de ellas, también deben ser dadas de forma permanente y no solo al personal que se encuentran en la ciudad de Pasto sino en todas las agencias de transporte de pasajeros y carga de Transipiales S. A.

Procesos:

Estrategias que desarrollan actividades, mecanismos o métodos requeridos para el desarrollo y entrega de un servicio; donde se desarrollarán los recursos que definen las estrategias claves para el éxito.

1. **Objetivo:** Renovar el sistema informático de la empresa.

1.1. **Estrategia:** Implementación de SOFTWARE

Actividades

Implementación de SOFTWARE

- Presentar informe a gerencia del diagnóstico de la situación y correspondiente presupuesto.
- Realizar el estudio, estableciendo los requerimientos de la empresa.
- Recibir cotizaciones para la selección de proveedores de software.
- Capacitación al personal

²⁷ "DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A."

²⁸ Ibid

Para la implementación del software, la primera fase que es el diagnóstico de las necesidades de la empresa, propuesta de un montaje de sistema de información que unifique los tres servicios con el área administrativa, que cuente con subsistemas de tal manera que cada uno maneje una parte de toda la información. Al ser aceptada durará siete meses aproximadamente para continuar con la segunda fase que es la selección en cuanto a costos, proveedores y tiempos y por último su implementación. Todo este proceso durará alrededor de dos a tres años a partir de su aprobación. En este plan de acción se propone para un año realizar el diagnóstico y la selección de proveedores.

Evidencia Física:

Comprende el entorno o ambiente que acompaña a la entrega oportuna y satisfactoria de un servicio. Es todo lo que se pueda percibir por los sentidos el color, el aroma, los sonidos ambientales y la atención.

1. Objetivo: Renovar la imagen de la empresa

1.1. Estrategia: Aplicar los elementos físicos que constituyen la imagen de la empresa para todas las agencias.

- Continuar con la renovación de taquillas con la nueva imagen de Línea Andina y color institucional para las agencias.
- Estandarizar presentación de agentes y taquilleros de las agencias medianas y pequeñas con distintivos (Chalecos, gorras, escarapelas, bufandas)

Tabla 29: Opciones estratégicas para el Transporte de Encomiendas y Carga

OBJETIVO	1. MEJORAR LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO DE TEC					
CAUSA	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
Debilidades en la planeación de mercadeo.	1.1 Realizar las actividades de mercadeo para el Transporte de encomiendas y carga.	Desarrollar estrategias de mercadeo para este servicio.	1.1.1 Solicitar a gerencia la aprobación del plan de mercadeo para el servicio de TEC.	1 mes	Aprobación del diseño del plan.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe encomiendas • Publicidad y Mercadeo • Jefe encomiendas • Pasantes
			1.1.2 Seleccionar a un pasante o practicante para delegarle la realización del debido diagnóstico de la situación.	6 meses	Cumplimiento porcentual del documento diagnóstico.	
			1.1.3 Realizar el plan de acción definiendo el presupuesto.	6 meses	Cumplimiento porcentual del plan de acción.	
Personal no capacitado	1.2 Desarrollo de capacitaciones para el mejor desarrollo de las funciones.	Capacitar al personal de encomiendas en temáticas de logística.	1.2.1 Presentar solicitud de capacitación a Salud Ocupacional en temáticas del sistema logístico de transporte de carga.	2 veces en el año	Realizar mínimo 2 capacitaciones anuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Salud Ocupacional • Proceso TEC
Desmotivación para cumplir con las actividades de gestión	1.3 Motivar al personal de encomiendas y carga.	Satisfacción en el trabajo del personal de encomiendas	1.3.1 Exigir a gerencia por medio de una circular, que el personal de encomiendas sea partícipe de los eventos realizados por la empresa. (Reunión de agentes, capacitaciones, etc).	Durante todo el año	Cumplimiento porcentual de aprobación de solicitud	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Talento Humano • Salud Ocupacional
			1.3.2 Tener en cuenta las opiniones y sugerencias realizadas por el personal de encomiendas y carga.		Nº de personas satisfechas en el trabajo.	

Tabla 30: Cronograma de actividades para el Transporte de Encomiendas y Carga

Actividades	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Solicitar a gerencia la aprobación del plan de mercadeo para el servicio de TEC.												
Seleccionar a un pasante o practicante para delegarle la realización del debido diagnóstico de la situación.												
Realizar el plan de acción definiendo el presupuesto.												
Presentar solicitud de capacitación a Salud Ocupacional en temáticas del sistema logístico de transporte de carga.												
Exigir a gerencia por medio de una circular que el personal de encomiendas sea partícipe de los eventos realizados por la empresa. (Reunión de agentes, capacitaciones, etc).												
Tener en cuenta las opiniones y sugerencias realizadas por el personal de encomiendas y carga.												

Tabla 31: Marketing Mix Transporte Terrestre de Pasajeros

VARIABLE/ OBJETIVO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
SERVICIO: 1. Mejorar el nivel de contacto y satisfacción del usuario.	1.1. Gestión con los clientes	Lograr el 84% del nivel satisfacción en cuanto a la atención al cliente.	1.1.1. Implementación CRM a. Presentar propuesta a gerencia del anteproyecto para la implementación de un CRM.	2 meses	Cumplimiento porcentual Aprobación anteproyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Gestión de Calidad • Servicio al cliente • Sistemas • Publicidad y mercadeo • TTP • Pasantes o Practicantes
			b. Realizar el diseño del CRM para la empresa.	6 meses	Cumplimiento porcentual de documento del estudio y la selección de proveedores.	
			c. Recibir cotizaciones para la selección de proveedores de software.	3 meses		
			d. Capacitación al personal	Previo Estudio		
			1.1.2. Seguir realizando las encuestas de satisfacción por redes sociales, página Web y vía telefónica.	Mínimo una vez al año	Nº de personas que calificaron la atención recibida como buena y excelente/Total personal*100	
			1.1.3. Implementar herramienta de control y mejoramiento “ Ciente espía ” a. Realizar una propuesta de costos para que sea aprobada por gerencia.	2 meses		
			b. Enviar diferentes personas a las agencias para que figuren varias situaciones.	Depende de la oficina de calidad		
1.1.4. Crear la guía de atención al usuario. a. Revisar el documento borrador que se encuentra en la oficina de gestión de calidad.	1 mes		Cumplimiento porcentual de la Aprobación del documento.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Publicidad y 		

VARIABLE/ OBJETIVO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
			b. Realizar las modificaciones que sean necesarias.	3 meses	Cumplimiento porcentual del Documento original.	mercadeo
			c. Entrega y capacitación al personal correspondiente.	2 meses		
PRECIO 1. Demostrar la calidad del servicio.	1.1. Mantener precios altos para los servicios de lujo.	Mejorar la percepción de calidad en la prestación del servicio.	1.1.1. Realizar un comparativo de pérdidas y ganancias para los servicios de línea andina y preferencial, para mantener los precios altos o con un mínimo porcentaje de descuento aún en temporada baja.	Durante todo el año.	Nº de personas utilizan el servicio TTP por su atributo Calidad vs. Precio.	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia Jefe operativo
PLAZA 1. Ofrecer mayor accesibilidad a los usuarios de los puntos de venta.	1.1. Implementación nueva taquilla para la venta de tiquetes del TTP en la sede de la 17 de Encomiendas en Pasto.	Incrementar la demanda de pasajeros.	1.1.1. Instalación de taquilla	6 meses	Pasajeros movilizados año actual frente al año anterior/ pasajeros movilizados año anterior*100 en la agencia Pasto.	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia TTP Publicidad y mercadeo Auditoria y Gestión financiera
			a. Realizar un estudio de factibilidad para la instalación de la nueva taquilla.	3 meses		
PROMOCION 1. Dar a conocer al cliente los servicios ofrecidos por Transipiales S. A.	1.1. Mejorar la comunicación mediante página web.	Mantener a los usuarios informados de los servicios y que ofrece Transipiales.	1.1.1.	4 meses	Aprobación de gerencia del rediseño de la página.	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia Publicidad y mercadeo
			a. Realizar la propuesta del nuevo diseño de la página web. b. Publicar anuncios a través de la página.	Todo el año	Nº personas que se ha informado de los servicios de la empresa por medio de la página Web.	

VARIABLE/ OBJETIVO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
	1.2. Crear buenas relaciones públicas.	Mejorar la imagen de la empresa a través de la presencia en eventos culturales o convenios institucionales.	1.2.1. a. Realizar un directorio de empresas con potenciales clientes • Empresas turísticas, Universidades, Entidades de deportes, Colegios, Corpocarnaval.	2 meses	Convenios institucionales realizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Publicidad y mercadeo • Servicio al Cliente • TTP • Pasantes Universidad
			b. Llevar a cabo una entrevista y entrega de material informativo con los coordinadores de prácticas o eventos.	Todo el año		
			c. Hacer seguimiento de las visitas empresariales mensualmente mediante el tele marketing.	Todo el año		
			1.2.2. Seguir patrocinando los grandes eventos en Pasto y las demás ciudades en donde se encuentra la empresa, así como participación en ferias y exposiciones.	Durante 1 año	Nº de personas que recuerdan la empresa por Patrocinios o eventos culturales.	
1.3. Elaboración y divulgación del portafolio de servicios.	Informar a los usuarios de los servicios ofrecidos.	1.3.1 Diseñar el portafolio con la información completa de la prestación del servicio (Tipo de vehículo, horarios, tarifas, destinos etc). a. Realizar en medio impreso a través de una cartilla para grandes clientes o en folletos para el público en general.	3 meses	Nº de personas que conocen los servicios de Transipiales S. A. por la información recibida en medios impresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y Mercadeo • Jefe operativo. 	

VARIABLE/ OBJETIVO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
			b. Hacer un video promocional para la presentación en los eventos en que participa la empresa.	3 meses	Nº de personas que conocen los servicios por la información recibida a través de videos.	
	1.4. Evaluación por medio de encuestas.	Conocer los resultados de la promoción y publicidad empleada por la empresa.	1.4.1. a. Realizar la planeación de la encuesta de mix de comunicación, con su debido presupuesto. b. Presentar a gerencia informe de resultados.	•Mínimo una vez al año utilizando también las redes sociales y página Web.	Realización de la encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y mercadeo • Servicio al cliente.
PERSONAL 1. Contar con talento humano capacitado acorde a las necesidades de cada área de trabajo.	1.1 Programa de capacitaciones	Mejorar las competencias del personal de un 75% a un 80% (meta de la empresa) para brindar un mejor servicio al usuario	1.1.1. Seguir con las capacitaciones en ventas y servicio al cliente para conductores y taquilleros.	4 sesiones anuales en grupos diferentes.	Total Personal calificado altamente competente y competente	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Talento Humano • Salud Ocupacion al • Servicio al cliente
			1.1.2. Permitir y patrocinar al personal a asistir a cursos, seminarios, congresos, conferencias y capacitaciones según los méritos obtenidos.	Todo el año		
			1.1.3. Establecer contactos con cámaras de comercio y demás entidades afines en las diferentes ciudades donde se concentra Transipiales que ofrezcan beneficios de formación para el personal residente fuera de Pasto.		Durante 1 año	Temáticas realizadas en capacitaciones por área de trabajo.
			1.1.4. Proponer dentro del programa de capacitación de salud ocupacional se dé por lo menos una capacitación anual por temática para cada área de trabajo.			

VARIABLE/ OBJETIVO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
PROCESOS 1. Renovar el sistema informático de la empresa.	1.1. Implementación nuevo sistema de información o Software.	Mejorar la velocidad en la información financiera, administrativa, operativa y de mercadeo de la empresa.	1.1.1 a. Presentar informe a gerencia del diagnóstico de la situación y correspondiente presupuesto.	4 meses	Cumplimiento porcentual presentación diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • TTP • Servicio al cliente • Jefe de sistemas. • Publicidad mercadeo
			b. Realizar el estudio, estableciendo los requerimientos de la empresa.	7 meses	Cumplimiento porcentual documento estudio.	
			c. Recibir cotizaciones para la selección de proveedores de software.	1 mes	Selección del proveedor.	
			d. Capacitación al personal	Después de implementado.	N de personas capacitadas.	
EVIDENCIA FÍSICA 1. Mejorar la imagen de la empresa.	1.1. Aplicar los elementos físicos que constituyen la imagen de la empresa para todas las agencias.	Mejorar la imagen de la empresa frente a la competencia.	1.1.1. Continuar con la renovación de taquillas con la nueva imagen de Línea Andina y color institucional para las agencias.	Todo el año	Nº personas que califican mejor la imagen de la empresa frente a la competencia/ Total de Encuestados	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Publicidad y Mercadeo • Almacén • Gestión financiera
			1.1.2. Estandarizar la presentación de agentes y taquilleros de las agencias medianas y pequeñas con distintivos (Chalecos, gorras, escarapelas, bufandas)			

Tabla 32: Cronograma de actividades para el Transporte Terrestre de Pasajeros.

	Actividades	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
SERVICIO	1.1.1. Implementación CRM: Presentar a gerencia del anteproyecto.	■	■											
	Realizar el estudio, estableciendo los requerimientos de la empresa.			■	■	■	■	■	■					
	Recibir cotizaciones para la selección de proveedores de software.									■	■	■		
	Capacitación al personal												■	
	1.1.2. Seguir realizando las encuestas de satisfacción por redes sociales, página Web y telefónicamente.	Mínimo una vez al año, dependiendo de la oficina de calidad y servicio al cliente.												
	1.1.3. “Cliente espía” Realizar una propuesta de costos y Planeación.	■	■											
	Enviar diferentes personas a las agencias para que figuren varias situaciones.			Dependiendo de la oficina de calidad.										
	1.1.4. Crear la guía de atención al usuario. Revisar el documento borrador que se encuentra en la oficina de gestión de calidad.	■												
	Realizar las modificaciones que sean necesarias. Entrega y capacitación al personal correspondiente.		■	■	■	■		■	■					
PRECIO	1.1.1. Realizar un comparativo de pérdidas y ganancias para los servicios de línea andina y preferencial, para mantener los precios altos o con un mínimo porcentaje de descuento aún en temporada baja.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
PLAZA	1.1.2. Realizar un estudio de factibilidad para la instalación de la nueva taquilla.	■	■	■	■	■	■							
	Periodo de prueba.							■	■	■				
PROMOCION	1.1.1. Realizar la propuesta del nuevo diseño de la página web.	■	■	■	■									
	Publicar anuncios a través de la página.					■	■	■	■	■	■	■	■	
	1.2.1. Realizar directorio de empresas que pueden ser potenciales clientes Llevar a cabo una entrevista y entrega de material informativo con los coordinadores de prácticas o eventos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

		MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Hacer seguimiento de las visitas empresariales mensualmente mediante el tele marketing.												
	1.2.2. Participar en patrocinios y participación en ferias y eventos culturales.												
	1.3.1. Diseñar el portafolio con la información completa de la prestación del servicio (Horarios, tarifas, destinos).												
	Folletos para el público en general.												
	Videos para grandes clientes.												
	1.4.1. Planeación encuesta mix de comunicación: Presentar informe de resultados a gerencia,	Depende de la oficina de Publicidad y Mercadeo.											
PERSONAL	1.1.1. Capacitaciones en ventas y servicio al cliente para conductores y taquilleros.												
	1.1.2. Patrocinar al personal a asistir a cursos, seminarios, congresos, conferencias y capacitaciones.												
	1.1.3. Establecer contactos con cámaras de comercio y demás entidades para asistir a jornadas de formación.												
	1.1.4. Capacitación anual por temática para cada área de trabajo.												
PROCESOS	1.1.1 Implementación Software Presentar informe a gerencia del diagnóstico de la situación y correspondiente presupuesto.												
	Realizar el estudio, estableciendo los requerimientos de la empresa.												
	Recibir cotizaciones para la selección de proveedores de software.												
	Capacitación al personal	Después de implementar el Software											
EVIDENCIA FISICA	1.1.1. Continuar con la renovación de taquillas.												
	1.1.2. Estandarizar presentación de agentes y taquilleros de las agencias medianas y pequeñas con distintivos.												

CONCLUSIONES

Gracias a la certificación obtenida, la NTC ISO 9001:2008, la empresa ha dispuesto de herramientas muy importantes para direccionar un sistema de gestión de calidad estableciendo, documentando, implementando y manteniendo todas las operaciones de la empresa, sin embargo, la empresa debe seguir mejorando y no desvanecer en sus objetivos de calidad, puesto que aún se siguen presentado incumplimiento en la puntualidad y confort para los usuarios del transporte de pasajeros y las entregas no a tiempo de paquetes y/o mercancías en el transporte de encomiendas y carga.

Esta evaluación permitió conocer el estado actual de las actividades de gestión, algunas de ellas ya estaban iniciadas, los cuales se deben incorporar en un nuevo plan de acción para garantizar su culminación haciendo la anotación respectiva que venía de la anterior administración.

El incumplimiento de actividades se dió por el bajo nivel de competencias para la planeación, debilidades en el proceso de seguimiento, control y continuidad de proyectos, además de la desmotivación para cumplir con las actividades de gestión.

Se encontraron debilidades en la delegación de responsabilidades y evaluación de planes, programas o actividades, fundamentales para determinar los resultados y fortalecer la ejecución y proporción de información para continuar con el mejoramiento de los mismos.

En el desarrollo de este trabajo también se concluyó que se debe cumplir con el ciclo PHVA en los procesos y procedimientos de la empresa, pero además es necesario realizar cada una de sus etapas a su debido tiempo de tal forma que se pueda corregir, prevenir o mejorar cualquier evento o situación en su debido momento.

De todas las actividades que se propusieron en el plan de mercadeo evaluado, existe una prioridad en la empresa de mejorar los sistemas informáticos, más específicamente en cuanto al software que se requiere para cubrir las necesidades de todas y cada una de las dependencias de la empresa que permita ingreso, consulta, modificación y facilidad en la información en tiempo real con su respectiva capacitación para el adecuado manejo de este sistema.

RECOMENDACIONES

Se debe fortalecer el proceso de seguimiento y control de la empresa, para lo cual Gerencia debe asignar la respectiva actividad mediante registros y compromisos en los cuales se diligencie los objetivos, las metas, el equipo de trabajo y las fechas de seguimiento, programando reuniones mensuales para comunicar el estado de las estrategias y novedades.

Se debe priorizar las actividades debido a que la empresa puede desear alcanzar varias de ellas, pero no todas se pueden cumplir en un mismo determinado tiempo.

Analizar la viabilidad de reestructurar el proceso de publicidad y mercadeo mediante un análisis de los procedimientos. Esto con el fin de reforzar las funciones de Publicidad de las de Mercadeo y ser más eficientes en su labor, además por el deseo de Transipiales S. A. en estudiar la posibilidad de incursionar en el servicio de Publicidad.

Es conveniente poner mayor atención al servicio de Transporte de Encomiendas y Carga. Que en los estudios que se realicen no sea en conjunto con el servicio de Transporte de Pasajeros puesto que este se lleva la mayor concentración por considerarse el servicio principal de Transipiales S. A. Por lo tanto se sugiere realizar un diagnóstico y posterior plan de acción para obtener resultados y diseñar estrategias objetivas y acordes con este servicio.

Se recomienda definir el cargo de jefe de encomiendas así como en pasajeros y delegarle la autoridad suficiente para tomar sus propias decisiones y exigir el cumplimiento de las reglas del servicio para el personal que está a cargo.

Tener en cuenta la disponibilidad de tiempo del personal operativo de encomiendas y pasajeros para que puedan también ser partícipes de las actividades de la empresa en especial de las capacitaciones ofrecidas.

BIBLIOGRAFÍA

IMBACUAN, Lucelly. Plan de mercadeo para la empresa Transportadores de Ipiiales S. A. en sus unidades de negocios transporte de pasajeros y carga en la ciudad de San Juan de Pasto 2010-2011.

Trabajo de grado. Estudio y diseño de indicadores de gestión y resultados como instrumento de evaluación dentro del sistema de control interno. Universidad de Nariño. 2003.

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. “diseño de un plan de capacitación para el sistema de gestión de calidad en la empresa TRANSIPIALES S. A.” San Juan de Pasto 2012.

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. Informe de gestión. Pasajeros y Carga, San Juan de Pasto Febrero 2012.

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. Informe de gestión Servicio al cliente Julio Junio Agosto 2012

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. Informe Medición de la satisfacción del cliente, Servicio de encomiendas y carga San Juan de Pasto 2011

TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A., Manual de Calidad. Versión 003. Planeación estratégica. San Juan de Pasto 2010.

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. Manual de Funciones 2011. Publicidad y Mercadeo.

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. Pasajeros y Carga. Informe de Gestión 2011. San Juan de Pasto. Febrero 2012.

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A., Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial PGTH-SO-RHSI-OF044. San Juan de Pasto, Abril 21 del 2010.

RÍOS, Ricardo. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. Bogotá: ICONTEC Internacional, 2008. ISBN 978-958-9383-75-9

TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. Informe de Gestión Operativa Septiembre 2012

NETGRAFÍA

CALIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL. ISO 9001 e ISO 14001. Acciones correctivas y preventivas según ISO 9001:2008. Citado en 20 de agosto de 2012. Disponible en Internet en: <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/09/acciones-correctivas-y-preventivas.html>

CENTRALES DE TRANSPORTE S.A. TERMINAL-CALI. Nuevo modelo de operación del transporte de pasajeros por carretera. (Citado en 22 de Junio). Disponible en: <http://www.terminalcali.com/publicaciones.php?id=36822>

Círculo Deming. En línea. Wikipedia, la enciclopedia libre. Citado en 4 de mayo de 2012. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculodeDeming>

EL CONGRESO DE COLOMBIA, LEY 50 DE 1990. Citado en 14 de junio de 2012. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

Evaluación y medición. En línea. Slideshare. Citado en 3 de mayo 2012. Disponible en Internet: <http://www.slideshare.net/lili369/evaluacin-y-medicin>

Indicadores de gestión. En línea. StarMedia, la enciclopedia libre. Citado en 4 de mayo de 2012. Disponible en Internet: <http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.html>

MINISTERIO DE TRANSPORTE, Proyecto de Ley Sistema de Operación por Corredores Viales. (Citado en 21 de Junio). Disponible en: <http://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=2006>

MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución N° 0001658 del 31 de Mayo del 2011. (Citado en 22 de Junio). Disponible en: [http://www.andi.com.co/Archivos/file/Transporte/Resolucion_001658_2011%20mantien%20libertad%20de%20horarios%20\(2\).pdf](http://www.andi.com.co/Archivos/file/Transporte/Resolucion_001658_2011%20mantien%20libertad%20de%20horarios%20(2).pdf)

Portal Calidad. Acciones correctivas y preventivas. En línea. Citado en 3 de mayo 2012. Disponible en Internet: <http://www.portalcalidad.com/etiquetas/173-Accionescorrectivasypreventivas>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Clasificación de Agencias de Transporte de Pasajeros Transipiales S. A.

GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS
Bogotá Sur	Barbacoas	Aponte
Bogotá Terminal	La Cruz	Belén
Cali	La Hormiga	Berruecos
Ipiales	La Unión	Cumbal
Mocoa	Neiva	El Bordo
Pasto	Orito	El Remolino
Popayán	Pitalito	El Tambo
Tumaco	Puerto Asís	Génova
	Samaniego	Junín
		La Llanada
		Llorente
		Providencia
		Puerto Caicedo
		San Pablo
		Sibundoy
		Villa Garzón
		Villa Nueva

Anexo 2: Temáticas para entrevistas a personal

ÁREA ADMINISTRATIVA

Entrevistado (Jefe de Talento Humano y salud ocupacional)

- Funcionamiento de la estructura organizacional de la empresa y modificaciones realizadas durante los últimos años
- Definición de líneas de autoridad y sistemas de comunicación
- Manual de funciones y de procedimientos
- Plan de seguridad industrial
- Programa de plan de incentivos y de reconocimiento para el personal
- Capacitaciones que se han realizado y en que temáticas se han enfocado
- Actividades deportivas y recreacionales que se hayan desarrollado
- Desarrollo de evaluaciones de clima organizacional y desempeño laboral
- Implementación de indicadores que permitan la medición del desempeño laboral

AREA OPERATIVA

Entrevistado (Lideres de proceso de transporte de pasajeros y encomiendas)

- Realización de capacitaciones en logística para el área de encomiendas y carga
- Funcionamiento del sistema de dotaciones
- Adquisición de maquinaria para el área de encomiendas y carga
- Renovación parque automotor, nuevas afiliaciones de camionetas y busetas para mejor prestación del servicio

ÁREA DE MERCADEO

Entrevistado (Gerencia, publicista, personal relacionado con el tema)

- Funcionamiento del área de mercadeo dentro de la empresa
- Persona encargada para las investigaciones de mercados
- Segmentación y categorización de clientes
- Importancia de la base de datos de clientes
- Desarrollo de programas de comunicación, tipo de publicidad utilizadas
- Mercadeo en página Web

MEZCLA DE MERCADEO

Entrevistado (Gerencia, Oficina servicio al cliente, líderes de los procesos de transporte de pasajeros y carga)

SERVICIO

- Realización de capacitaciones en servicio y atención al cliente
- Portafolio de servicios
- Medición de la Satisfacción al cliente
- Funcionamiento de buzón de sugerencias
- Estrategias para fidelizar al cliente

PRECIO

- Políticas y estrategias de precio que se manejan en los dos servicios

CANALES DE DISTRIBUCION

- Realización de capacitaciones en ventas para todas las agencias
- Rendimiento de las diferentes agencias de Transipiales S. A.
- Programa de incentivos para el cumplimiento de ventas

PROMOCION

- Realización de campañas publicitarias y promocionales.
- Participación en ferias, eventos culturales , exposiciones
- Campañas de fidelización al cliente
- Políticas de ventas
- Establecimiento del Call Center

NOTA: Estas son temáticas tratadas en las entrevistas de una forma general, debido a que son bases para desarrollar preguntas más específicas de acuerdo a cada actividad y estrategia propuestas en el plan de acción.

Para cada entrevista se realizaron preguntas comunes como son:

- ¿Conocía el propósito del plan de mercadeo, los objetivos y metas a alcanzar?
- ¿Estaba enterado la actividad a desarrollar? (porque se han presentado cambios en el personal).
- ¿Quién fue el encargado de ejecutar la actividad?
- En el caso de que la actividad se haya cumplido o este en proceso ¿En cuánto tiempo se desarrolló o se proyecta realizar la actividad?
- En el caso de que la actividad no se haya cumplido ¿Cuál fue la causa del no cumplimiento o ejecución de la actividad?