

**ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE
IPIALES S. A. TENDIENTE A FORMULAR ESTRATEGIAS DE
MEJORAMIENTO**

ELVA LUCY VALLEJO PALACIOS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE
IPIALES S. A. TENDIENTE A FORMULAR ESTRATEGIAS DE
MEJORAMIENTO**

ELVA LUCY VALLEJO PALACIOS

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**ASESORA:
Esp. MIRIAN QUITIAQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^o del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2013

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. TITULO	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	16
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	21
5.1 MARCO CONTEXTUAL.....	21
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	23
5.2.1 Análisis del entorno externo.	23
5.2.2 Plan de acción.....	23
5.2.3 Dofa.	23
5.2.4 Matriz de perfil competitivo.....	24
5.2.5 Matriz de factores externos.	24
5.2.6 Matriz de evaluación:	25
5.2.7 Definiciones:.....	25
5.3 MARCO LEGAL	28
5.3.1 Normatividad para servicio público de transporte terrestre de pasajeros... 28	
5.3.2 Normatividad para servicio de transporte de carga y encomiendas.	29
5.3.3 Normatividad para distribución minorista de combustibles y lubricantes. .	30
6. ANÁLISIS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA IMPLEMENTADA POR TRANSIPIALES S. A.....	33

7.	VARIABLES DEL ENTORNO QUE INCIDEN EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR TRANSIPIALES S. A.	40
7.1	VARIABLES MACROECONÓMICAS	40
7.2	VARIABLES POLITICAS.....	44
7.3	VARIABLES SOCIOCULTURALES	44
7.4	VARIABLES TECNOLÓGICAS:	46
7.5	VARIABLES GEOGRÁFICAS	47
7.6	VARIABLES COMPETITIVAS.....	48
8.	PERCEPCIÓN ACTORES DEL ENTORNO EXTERNO, DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.	50
8.1	PERCEPCIÓN DE PROVEEDORES: SECTOR FINANCIERO Y DE SEGUROS	50
8.2	PERCEPCIÓN SECTOR EDUCACIÓN.....	56
8.3	PERCEPCIÓN SECTOR HOTELERO Y AGENCIAS DE VIAJE	58
8.4	PERCEPCIÓN ENTIDADES DE CONTROL	60
8.5	PERCEPCIÓN OTRAS ENTIDADES	63
8.6	PERCEPCIÓN DE USUARIOS	64
8.7	PERCEPCIÓN A NIVEL INTERNO DE LA EMPRESA.....	73
9.	MATRICES DE DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN	81
10.	FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN	105
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA.....	114
	NETGRAFÍA	115
	ANEXOS	116

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica No. 1: Comportamiento sectorial del Pib- corrido del año / Pib desde el lado de la oferta en Transporte, almacenamiento y comunicaciones - año acumulado.	40
Gráfica No. 2: Tasa global de participación, ocupación y desempleo – Total Nacional 2001-2012	41
Gráfica No. 3: Comportamiento por grupos de gasto. Variación anual	42
Gráfica No. 4: Preferencias de los usuarios respecto a empresas.....	65
Gráfica No 5: Factores que motivan al usuario a elegir una empresa.....	65
Gráfica No 6: Factores a cambiar en Transipiales	66
Gráfica No 7: Frecuencia de viaje por corredores o rutas.....	67
Gráfica No 8: Factores que deben implementar las empresas según usuarios	71
Gráfica No 9: Recomendaciones para incrementar efectividad de publicidad.	72
Gráfica No 10: Aspectos a mejorar en el terminal	73
Gráfica No 11: Estructura organizacional	74
Gráfica No 12: Delegación de actividades	75
Gráfica No 13: Efectividad comunicación interna.....	77

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1. Proveedores de Pólizas.....	53
Tabla No 2: Posicionamiento de empresas por corredores.....	68
Tabla No 3: Debilidades de empresas	70
Tabla No 4: Recomendaciones para optimizar procesos	75
Tabla No 5: Posición del empleado frente a toma de decisiones	77
Tabla No 6: Fortalezas Transipiales	78
Tabla No 7: Debilidades en transporte de cargas y encomiendas	78
Tabla No 8: Debilidades en transporte de pasajeros	79
Tabla No 9: Debilidades en Servicentro.....	79
Tabla No 10: Recomendaciones.....	80
Tabla No 11: MATRIZ MEFI	84
Tabla No 12: MATRIZ MEFE	89
Tabla No 13: MPC IPIALES – CALI.....	92
Tabla No 14: MPC POBLACIONES DE NARIÑO	93
Tabla No 15: MPC PASTO – TUMACO.....	94
Tabla No 16: MPC PASTO - ZONA NORTE DEL PAIS.....	95
Tabla No 17: MPC NARIÑO – PUTUMAYO	96
Tabla No 18: MPC PASTO – IPIALES.....	97
Tabla No 19: MPC TUMACO – CALI.....	98
Tabla No 20: MPC ENCOMIENDAS Y CARGA.....	100
Tabla No 21: MPC SERVICENTRO	102
Tabla No 22: Dofa	103

RESUMEN

De esta forma la presente investigación además de ser la oportunidad de integrar conocimientos y afianzar la relación entre el empresariado Nariñense y la academia, mediante este proceso de intercambio en donde se aplica lo aprendido y se adquiere nuevos conocimiento por medio de la experiencia, se convierte por supuesto en una posibilidad real de mejorar la situación de la empresa y contribuye a que obtenga un mejor desempeño en el entorno, buscando el logro de los objetivos establecidos dentro de su filosofía institucional y su política de calidad.

ABSTRACT

Thus the present investigation as well as being an opportunity to integrate knowledge and strengthen the relationship between business and academia Nariñense through this process of exchange where applied learning and new knowledge is acquired through experience, becomes of course a real possibility of improving the situation of the company and contributes to obtain a better performance in the environment, seeking to achieve the objectives set within its institutional philosophy and quality policy.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben estar preparadas para afrontar los constantes cambios presentes en el mercado que compiten; para ello, deben tener un claro conocimiento de su situación actual, siendo conscientes de los factores internos de la empresa; que para este caso se enfocara principalmente en evaluar la ejecución de las propuestas realizadas, tomando como base las investigaciones anteriores a nivel interno de la empresa Transportadores de Ipiales S.A, donde se analizaría el nivel de ejecución de esas propuestas, mientras se identifican fortalezas y debilidades que permitan diagnosticar el estado actual de la empresa para saber cómo comportarse en el mercado.

Por lo tanto es necesario también conocer los factores externos, como complemento a obtener una clara comprensión de su realidad, para la posterior formulación de estrategias que permitan mejorar su desempeño.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.¹

El análisis del entorno externo y con un adecuado proceso de aplicación donde se identifiquen los factores externos de mayor incidencia para la empresa Transportadores de Ipiales S.A, como son factores económicos, sociales, culturales, políticos, legales tecnológicos, al igual que los que inciden de forma directa como competidores, proveedores, los mismos clientes y para este caso los servicios sustitutos, entre otros, permitirá diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y disminuir el riesgo que las amenazas representan.

Es por ello que se hace necesario para la empresa Transportadores de Ipiales S.A llevar a cabo esta investigación, la cual pretende realizar un análisis del entorno externo y acorde a los resultados que se obtengan formular estrategias de mejoramiento en pro de su beneficio.

Para lograrlo se pretende investigar a los actores involucrados; ya sean los competidores en las tres unidades de negocio que la empresa ofrece: transporte terrestre de pasajeros, transporte de carga y encomiendas, distribución minorista de combustibles y lubricantes; al igual que las entidades relacionadas, sean estas entidades que regulen las actividades de

¹ <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

la empresa o que estén vinculadas directa o indirectamente al funcionamiento de la misma, y por supuesto a la razón de ser de la empresa, sus clientes.

Obteniendo así información completa, detallada y precisa que disminuya el margen de error y contribuyan a obtener resultados más precisos que conlleven a soluciones más efectivas que permitan crear una situación favorable y ventajosa en el entorno en el que se desenvuelve.

1. TITULO

“ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A TENDIENTE A FORMULAR ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO”.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Transportadores de Ipiales S.A es la pionera en la región, con 53 años de trayectoria maneja tres unidades de negocio: transporte público terrestre automotor de pasajeros, transporte público terrestre automotor de encomiendas, y distribución minorista de combustibles y lubricantes a través de estaciones de servicio automotriz.

Cuenta con presencia en varios lugares del país, su sede principal es Pasto, compite en un mercado saturado donde los constantes cambios se transforman en retos, que no solo se deben enfrentar sino también superar mediante la adopción y correcta aplicación de estrategias que posibiliten un posicionamiento más fuerte y sostenible en el sector en el que compite y que además abra nuevas posibilidades para un mayor crecimiento y expansión con la posibilidad de acceder a nuevos mercados;

Para lo cual es muy importante conocer el contexto en el que se desenvuelve, la posición que tiene en el, al igual que las circunstancias actuales ya sean estas favorables o no; sin embargo la empresa no cuenta con bases de información sólidas que le permitan tener una clara concepción de su estado en el entorno externo, y es precisamente ese desconocimiento lo que se convierte en un punto en contra, que puede dificultar que la organización reaccione de forma inmediata, por ejemplo ante las estrategias que implemente la competencia; o prepararse para los nuevos cambios que se presenten en los sectores en los que compite, desaprovechando la posibilidad de tener ventaja frente a sus competidores

Por esto y para una adecuada toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento de acciones que permitan tener ventaja y obtener beneficios mejorando así su estatus, Transipiales S. A. Necesita se realice una investigación detallada que permita obtener información completa y precisa al respecto.

Acudiendo para ello a la indagación de hechos concretos mediante fuentes de información pertinentes que suministren datos oportunos y veraces, suficientes para conocer el contexto actual de la empresa con lo cual posteriormente sea factible adoptar medidas que la beneficien.

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual del entorno de la empresa Transportadores de Ipiales S.A respecto a los servicios que esta ofrece y que acciones estratégicas se podrían establecer?

2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál ha sido la evolución de la empresa Transportadores de Ipiales S. A. durante los cinco años anteriores?
- ¿Cómo afectan las variables del entorno externo a la consecución de los objetivos de la empresa?
- ¿Cómo esta posicionada la empresa Transportadores de Ipiales S. A. ante los competidores y demás entidades relacionadas?
- ¿Qué debe hacer Transipiales para mejorar la posición de sus servicios ofertados en el mercado?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un análisis del entorno la empresa Transportadores de Ipiales S.A, que permita formular estrategias de mejoramiento

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la planeación estratégica de la empresa Transportadores de Ipiales S.A, según estudios previos de los cinco años anteriores.
- Determinar las variables externas que afectan a Transportadores de Ipiales S.A a la consecución de sus objetivos
- Identificar el nivel de percepción que los competidores y demás partes involucradas externas tienen respecto a la empresa Transportadores de Ipiales S.A
- Formular estrategias que permitan mejorar la condición de la empresa Transportadores de Ipiales S.A en el entorno externo

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza como respuesta a la necesidad de la empresa Transportadores de Ipiales S.A de conocer más a fondo el entorno en el que se desenvuelve y dentro de este saber cuál es el impacto de los factores y actores externos, para identificar su percepción respecto a la empresa, y la posición que esta tiene ante los mismos; por lo tanto la información solida con soportes confiables que evidencien la participación y evolución de la empresa en el mercado, se convierte en la base para una adecuada planeación estratégica ya que con un pleno conocimiento del entorno se puede estar preparado y saber cómo afrontar esta situación.

Un punto a tener en cuenta para que una organización sea competitiva en el mercado y tenga éxito en el, es estar siempre muy bien informado respecto a lo que ocurre a su alrededor, en tanto son aspectos de su interés y que inciden en el normal funcionamiento de sus actividades, y el hecho que una empresa se encuentre siempre alerta, le facilita una permanencia exitosa en el mercado, por cuanto está preparada y sabe cómo reaccionar ante las situaciones cambiantes del entorno y el comportamiento de sus competidores o clientes, procurando por supuesto crear un ambiente favorable para su beneficio.

En el análisis del entorno externo se busca además la identificación de oportunidades donde una adecuada evaluación ayudara a que la empresa logre una posición estratégica frente a sus competidores con un rendimiento superior y por ende una percepción positiva de sus funciones; por otro lado se identificaran las amenazas siendo posible reaccionar e impedir consecuencias negativas que afecten el rendimiento de la empresa.

Este análisis servirá para anticipar las respuestas de sus competidores; entonces resultará de vital importancia la calidad de la información que se reúna, dado que incidirá en la toma de decisiones estratégicas que tomará la empresa.²

Con la información obtenida, la evaluación de la misma y la búsqueda de soluciones, como complemento de la investigación y que además es uno de sus objetivos, esta la formulación de estrategias de mejoramiento que serán el punto de partida para que la empresa diseñe sus decisiones estratégicas a seguir, siendo factible una proyección positiva de Transipiales S.A como una empresa consolidada en el mercado; contribuyendo así con el proceso de calidad que la empresa está implementando y que está planteado en su política y objetivos de calidad:

² <http://www.mercadotendencias.com/analisis-del-entorno-externo/>

Donde Transportadores de Ipiales S.A se centra en satisfacer las necesidades de sus clientes, garantizar oportunidades y comodidad en la prestación de los tres servicios, garantizar suministro de combustible con calidad y medida exacta, además de fortalecer grados de competencia laboral, mantener infraestructura adecuada que garantice la prestación de los servicios ofertados, y formular acciones de mejora en los procesos de la empresa³.

De esta forma la presente investigación además de ser la oportunidad de integrar conocimientos y afianzar la relación entre el empresariado Nariñense y la academia, mediante este proceso de intercambio en donde se aplica lo aprendido y se adquiere nuevos conocimiento por medio de la experiencia, se convierte por supuesto en una posibilidad real de mejorar la situación de la empresa y contribuye a que obtenga un mejor desempeño en el entorno, buscando el logro de los objetivos establecidos dentro de su filosofía institucional y su política de calidad.

³ Manual de calidad Transportadores de Ipiales S.A, 2011, pág. 8

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

Transportadores de Ipiales S.A lleva una amplia trayectoria en la prestación de sus tres servicios, implementados en diferentes años, siendo el transporte de pasajeros el primer servicio adoptado por la empresa en el año 1959 con su fundación, para el año 1979 el servicio de distribución de combustibles y lubricantes con la creación del Servicentro, y finalmente para 1988 el servicio de cargas y encomiendas.

Es reconocida en la región por ser la empresa pionera en el sector, y de los servicios ofrecidos se destaca el transporte de pasajeros como la actividad más conocida por el mercado, a pesar de llevar tantos años en él; actividad que si bien es definida por la misma empresa como su actividad principal y la que ha acaparado la atención de los clientes, es precisamente esa percepción una desventaja al momento de posicionar los demás servicios que la empresa ofrece, pues le está restando importancia a los otros dos servicios que Transipiales S. A. oferta al mercado al cual se ha enfocado, truncando de esta forma el posicionamiento de los mismos.

En general, los resultados aunque no son del tanto desfavorables, han tenido una tendencia decreciente, la capacidad del servicio de cumplir con los requisitos del cliente se ha visto disminuida, el nivel de satisfacción refleja las variaciones negativas que tienen la percepción de la atención y calificación de los atributos del servicio.⁴

Por otra parte otro aspecto negativo es el desconocimiento de los otros servicios ofrecidos por la empresa, el cual juega un papel fundamental para un buen rendimiento de los mismos, como es el caso puntual de la distribución de combustibles y lubricantes mediante su estación de servicio que se encuentra dirigida al mercado regional, se podría decir que no es un fuerte competidor para las demás estaciones de servicio, pues pese a tener el mismo mercado objetivo, sus usuarios son en su mayoría los clientes internos de la empresa, y en un muy bajo porcentaje demás usuarios particulares.

En lo relacionado al transporte de cargas y encomiendas Transipiales presenta una gran cobertura a nivel nacional; sin embargo, factores como el desconocimiento del servicio, e inconvenientes en factores de logística y distribución, tiempos de entrega y seguridad y cuidado de la carga, impiden que

⁴ Documento Plan estratégico de mercadeo 2011 Transipiales Pág. 5

tenga una posición buena y sostenible en el mercado.⁵ Factores determinantes a los cuales debe prestar atención y mejorar para lograr un buen posicionamiento y expansión en el mercado.

Ante esta situación, la imagen de la empresa también se ha visto afectada ya que por la falta de un conocimiento claro de las actividades que realiza y el funcionamiento en cada una de ellas, han surgido en general conceptos errados y calificaciones inadecuadas de sus servicios, dejando de lado los esfuerzos que la empresa realiza y la implementación de procesos con los que se ha querido mejorar las condiciones de los servicios ofrecidos para mayor satisfacción de sus usuarios.

Tradicionalmente la empresa ha sido pionera en el mejoramiento del servicio, sin embargo y a pesar de que en los últimos años no solo a nivel regional sino nacional también ha sido pionera en la implementación de tecnología en el parque automotor, el usuario no reconoce estas acciones, prefiere optar por la competencia por el descrédito de la imagen, concepto errado de la empresa de vehículos viejos.⁶

Esta percepción se debe a que gran parte de las rutas que se transitan no cuentan con la infraestructura vial adecuada, de hecho sus carreteras se encuentran en pésimas condiciones lo cual impide que el parque automotor renovado con el que cuenta la empresa se lleve a estos lugares.

Para contrarrestar los efectos negativos y esforzándose por el mejoramiento continuo, Transipiales S.A ha venido trabajando constantemente mediante proyectos, actividades, procesos, y la implementación de sistemas como el sistema de gestión de calidad y gestión de riesgos, encaminados a que la empresa se fortalezca y se vuelva más competitiva en el mercado.

⁵ Diagnostico estratégico 2010 Transportadores de Ipiales S.A Pág. 67

⁶ Plan estratégico de mercadeo 2011 Transipiales Pág. 7

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Análisis del entorno externo. Se realiza para que la empresa conozca el entorno en el que se desenvuelve, dado que existen muchas circunstancias en las cuales no puede ejercer control, y dado que estas pueden perjudicarla o beneficiarla, este análisis le permitirá identificar tanto oportunidades como amenazas que este macro ambiente le genera siendo posible adecuarlas a su beneficio.

Para el desarrollo de este análisis se debe conocer los factores externos y cómo influyen, siendo estos de carácter económico, social, cultural, demográficos, político, legal, gubernamental, tecnológico, y demás factores que puedan incidir.

Otros factores a identificar son los que inciden de forma directa y son: competencia, productos y servicios sustitutos, proveedores, y clientes.

Adicional a ello se debe establecer las fuentes de información, obtener la información necesaria y evaluarla para posteriormente diseñar las correspondientes estrategias y planes de acción.

5.2.2 Plan de acción. Luego de obtener un claro y amplio conocimiento del entorno en el que se desenvuelve, el plan de acción es la formulación de estrategias que se deberán aplicar para aprovechar las oportunidades que se ofrece el mercado y disminuir el riesgo de las amenazas existentes, creando una situación favorable para la empresa y encaminado a su fortalecimiento, al logro de sus objetivos y a un mayor éxito en el mercado.

5.2.3 Dofa. Herramienta que permite analizar la interacción entre características particulares de la empresa y el entorno en el cual se desenvuelve, permitiendo evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; las conclusiones obtenidas permiten realizar un análisis del mercado y diseñar estrategias, el análisis DOFA se basa en los factores claves para el éxito donde se compara de manera objetiva y realista los aspectos internos: fortalezas y debilidades con los aspectos externos competencia y entorno mediante las oportunidades y amenazas .

La matriz DOFA conduce a cuatro grupos de estrategias: FO, DA, FA, DO.

- La estrategia FO, tiene como objetivos usar sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

- Las estrategias FA, se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para prevenir las amenazas que son de tipo externo.
- Las estrategias DO, tienen como propósito las mejoras de las debilidades internas valiéndose de oportunidades externas.
- Las estrategias DA, tienen como propósito disminuir las debilidades internas y evadir las amenazas externas.

5.2.4 Matriz de perfil competitivo. La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Proceso para realizar una MPC

- Seleccionar competidores.
- Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad.
- De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra la empresa con respecto a los competidores.

5.2.5 Matriz de factores externos. Esta matriz permite evaluar los factores externos y establece un análisis cuantitativo simple de las oportunidades y las amenazas.

Procedimiento para realizar una MEFE

- Realizar una lista de los factores de éxito que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas.
- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Determinar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

5.2.6 Matriz de evaluación:

Del factor interno

Procedimientos para realizar MEFI

- Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.
- Se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa.
- Peso: se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.
- = Poco importante
- = Muy importante
- La sumatoria total debe ser igual a 1.0
- Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde:
 - 1 = Debilidad mayor
 - 2 = Debilidad menor
 - 3 = Fortaleza menor
 - 4 = Fortaleza mayor
- La multiplicación del peso por la calificación de cada factor, corresponde a la calificación ponderada.
- La suma de los resultados parciales para cada factor dará el total ponderado, este puede variar entre 1 y 4, siendo el porcentaje promedio 2.5, las calificaciones por debajo del promedio implican una posición interna débil, y las calificaciones superiores al promedio indican una posición interna fuerte.

5.2.7 Definiciones:

PERCEPCIÓN: concepto que se tiene de algo en particular, mediante un análisis que se ha hecho del mismo.

FACTORES EXTERNOS: fuerzas externas sobre las cuales la empresa no puede ejercer control.

PARTES INVOLUCRADAS: entidades que regulan, o están relacionadas con la actividad de la empresa.

COMPETENCIA DIRECTA: empresas que ofrece productos o servicios similares y se encuentran dirigidos al mismo mercado.

TIPO DE VEHÍCULO: Se refiere a cada categoría de vehículo automotor que presta el servicio de transporte urbano de pasajeros.

RUTA: Es el trayecto comprendido entre un origen y un destino, unidos entre sí por una vía, con un recorrido determinado y unas características en cuanto a horarios, frecuencias, paraderos y demás aspectos operativos.⁷

RECORRIDO: Trayecto o ruta, que va de un origen a un destino. Dos recorridos (origen - destino y destino - origen) constituyen un viaje redondo.

DESTINATARIO: Toda persona natural o jurídica, organización o gobierno que reciba una mercancía.

PASAJERO: Persona distinta al conductor que se transporta en un vehículo público.

SOBRECARGA: Exceso de carga sobre capacidad autorizada para un vehículo automotor.

SOBRECUPLO: Exceso de pasajeros sobre la capacidad autorizada para un vehículo automotor.

TRANSPORTE: Es el traslado de personas, animales o cosas de un punto a otro a través de un medio físico.

TRANSPORTE PÚBLICO: El transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, sujeto a una contraprestación económica.

RODAMIENTO: es la segmentación del servicio mediante la fijación de la operación en consideración a una secuencia de horarios, rutas y con la disposición de los vehículos de acuerdo a características especiales como el modelo, la marca y la imagen, usados como estrategia para fidelizar el cliente de acuerdo a su destino requerido.

CLIENTE: Persona o empresa quien toma la decisión de compra.

⁷ <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/transporte/glosario.pdf>

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo

ESTRATEGIA: Adopción de uno o varios cursos de acción, asignación de recursos necesarios para lograr los propósitos planeados por una empresa.

BENCHMARKING: proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.⁸

NIVEL DE SERVICIO: Clasificación de cada tipo de vehículo teniendo en cuenta las condiciones de calidad bajo las cuales la empresa presta el servicio de transporte: capacidad, disponibilidad y comodidad de los equipos, la accesibilidad de los usuarios al servicio, régimen tarifario y demás circunstancias que se consideren determinantes; dichos niveles se clasifican en niveles: corriente, ejecutivo, intermedio, súper ejecutivo.

CAPACIDAD DE CARGA: Máximo tonelaje autorizado en un vehículo, de tal forma que el peso bruto vehicular no exceda los límites establecidos.

CAPACIDAD DE PASAJEROS: Número de personas autorizado para ser transportados en un vehículo.

PARADA MOMENTANEA: Detención de un vehículo, sin apagar el motor, para recoger o dejar personas o cosas.

VEHICULO DE SERVICIO PÚBLICO: De acuerdo al artículo 2° del Código Nacional de Tránsito Ley 769 del 2002 se define como: Vehículo automotor homologado, destinado al transporte de pasajeros, carga o ambos por las vías de uso público mediante el cobro de una tarifa, porte, flete o pasaje⁹.

SOCIEDADES CALIFICADORAS DE RIESGO O DE VALORES: Entidades autorizadas por la superintendencia financiera; que se dedican exclusivamente a la calificación de valores o riesgos relacionados con la actividad financiera, aseguradora, bursátil y cualquier otra relativa al manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público.

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

⁹ <http://www.mintransporte.gov.co/loader.php?IServicio=Glosario&letra=&offset=3>

CALIFICACIÓN DE RIESGO: Es una opinión fundada sobre la capacidad de un emisor o una contraparte de cumplir con las condiciones establecidas en el contrato de emisión o sobre el riesgo que representa mantener relaciones comerciales o contractuales con una contraparte sea esta una entidad del sector financiero, real o de servicios. La opinión se basa en el análisis tanto de la información cualitativa como de la cuantitativa suministrada por la entidad¹⁰.

5.3 MARCO LEGAL

La empresa Transportadores de Ipiales S. A. para funcionamiento y prestación de los servicios públicos que ofrece se encuentra regida por la siguiente normatividad:

5.3.1 Normatividad para servicio público de transporte terrestre de pasajeros. Transporte terrestre de pasajeros regido por ley 336 de 1996 y ley 769 de 2002 "código nacional de tránsito terrestre con modificación en la ley 1005 de 2006"

Ley 105 de 1991, por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se distribuyen competencias y recursos entre la Nación y las entidades territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones, en relación con el transporte público.

Resolución 000995 de 2009 por la cual se adoptan medidas para la regulación de horarios en la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.

Resolución 07811 de 20 septiembre de 2001 el ministerio de transporte 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.

Ley 336 de 1996. Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte. La presente ley tiene por objeto unificar los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del transporte público aéreo, marítimo, fluvial, férreo, masivo y terrestre y su operación en el territorio nacional,

¹⁰http://www.vriskr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1226&Itemid=624

de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan.

Decreto 3366 de 2003. Por el cual se establece el régimen de sanciones por infracciones a las normas de Transporte Público Terrestre Automotor y se determinan unos procedimientos.

Ley 105 de 1993. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

5.3.2 Normatividad para servicio de 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.

Ley 24653: Fija las normas para la administración del Sistema de Transporte de Cargas por automotor

Ley 24921: Ley de Transporte Multimodal de Cargas.

Decreto 105/98: Fija las políticas del Transporte de Cargas y las Normas Generales del registro único del transporte automotor. Establece el Régimen Sancionatorio aplicable a aquellas personas que realicen servicios de auto transporte de cargas.

Decreto 2663 de 2008. Por el cual se establecen los criterios en las relaciones entre el remitente y/o generador, la empresa de servicio público de transporte terrestre automotor de carga y el propietario del vehículo y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2868 de 2006. Por el cual se regula el ingreso de vehículos al Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.

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.

Resolución 3175 de 2008. Por la cual se establece las relaciones económicas entre las empresas de transporte y los propietarios, poseedores o tenedores de los vehículos de servicio público de Transporte terrestre automotor de carga.

Resolución 5090 del 28 de noviembre de 2008: Por la cual se modifica la Resolución 03924 del 17 de septiembre de 2008, mediante la cual se adopta el aplicativo Manifiesto de carga electrónico para la generación y expedición del Manifiesto Único de Carga.

Resolución 3924 del 17 de septiembre de 2008 mediante esta resolución. Se adoptó el aplicativo manifiesto de carga electrónico como herramienta única a nivel nacional para la generación y expedición del manifiesto de carga.

La Resolución 4539 del 29 de Octubre de 2008 la cual establece el costo del manifiesto electrónico que debe asumir la empresa de Transporte.

5.3.3 Normatividad para distribución minorista de combustibles y lubricantes. Ley 39 de 1987. Por la cual se dictan disposiciones sobre la distribución del petróleo y sus derivados.

Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

Ley 191 de 1995. Por medio de la cual se dictan disposiciones sobre Zonas de Frontera.

Ley 253 de 1996. Por medio de la cual se aprueba el Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación, hecho en Basilea el 22 de marzo de 1989.

Ley 681 de 2001. Por la cual se modifica el régimen de concesiones de combustibles en las zonas de frontera y se establecen otras disposiciones en materia tributaria para combustibles.

Decreto 321 DE 1999. Por el cual se adopta el Plan Nacional de Contingencia contra derrames de Hidrocarburos, Derivados y Sustancias Nocivas.

.Res. 423 de 2010. Por la cual se establece la metodología a ser aplicada en la determinación de volúmenes máximos de combustibles líquidos derivados del petróleo exentos de IVA, arancel y global que dentro de cada municipio y corregimiento de zona de frontera, corresponde a las estaciones de servicio allí localizadas y autorizadas por el Ministerio de Minas y Energía para el goce de dicho beneficio durante el período comprendido entre el 2010 y el 2013.

Res. 180187 de 2011. Por la cual se expide el Reglamento Técnico para el uso de Sistemas de Rastreo y Precintos Electrónicos para el transporte terrestre, fluvial y marítimo de combustibles líquidos en las Zonas de Frontera, las zonas sometidas al control del Consejo Nacional de Estupefacientes y se establecen otras disposiciones.

Res. 1362 de 2007. Por la cual se establece los requisitos y el procedimiento para el Registro de generadores de Residuos o Desechos Peligrosos.

Resolución 009 del 24 de junio del 2009: expedida por la Dirección Nacional de Estupefacientes. Mediante la cual se unifica la reglamentación establecida para ejercer un control a la compra, venta, consumo, distribución, almacenamiento y transporte de aceite combustible para motor (a.c.p.m), gasolina, cal sodada, cloruro de potasio, queroseno, etc. En los departamentos que son controlados en su totalidad entre los que están: Arauca, Caquetá, Choco, Guajira, Nariño, Putumayo, Vaupés.

Res. 019 de 2008. Por medio de la cual se derogan unas disposiciones y se unifica la reglamentación para la compra, venta, consumo, distribución, almacenamiento y transporte de las sustancias sometidas a control especial Decreto 1609 de 2002. Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera.

Decretos 733 del 2008 y 2558 del 2008: encargada de la asignación de cupos decretada por la Unidad de Planeación Minera energética del Ministerio de Minas y Energía. A través de un convenio con ECOPETROL S. A. y con Fonade han llevado a cabo la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y de seguridad para operar, así como de la capacidad real de almacenamiento de las diferentes estaciones de servicio ubicadas en los municipios declarados como zona de frontera.

Decreto 1521 de 1998, por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio.

Decreto 4741 de 2005: la cual rige la normatividad ambiental, del Ministerio de Medio Ambiente. Por el cual se reglamenta la prevención y el manejo de los

residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral (acciones de política, normativa, operativa, de evaluación, seguimiento y monitoreo), con el fin de proteger la salud humana y el ambiente. La aplicación de esta norma será en el territorio nacional para las personas que generen, gestionen o manejen residuos o desechos peligrosos.

Resolución 004 de 2009 que complemento la 018 y 019 de 2008: es la función del Concejo Nacional de Estupefacientes, para la lucha de producción, tráfico y uso de estupefacientes.

6. ANÁLISIS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA IMPLEMENTADA POR TRANSIPIALES S. A.

Análisis de los resultados de la planeación estratégica de la empresa Transportadores de Ipiales S. A. retomando los estudios previos desarrollados en la empresa durante los 5 años anteriores.

Transipiales S. A. dentro de su planeación estratégica y en busca de identificar las debilidades que se presentan para cada uno de sus servicios, ha venido implementando estudios de mercado a través de planes de mercadeo, los cuales se vienen desarrollando a partir del año 2006, están guiados por direccionamiento estratégico y desde hace unos años cuenta también con el apoyo de el sistema de gestión de calidad; en su gran mayoría se han realizado con el apoyo de la academia mediante estudiantes de instituciones de educación superior sean estas de modalidades profesional, técnica o tecnológica, quienes además dentro de su institución cuentan con el apoyo de un docente asesor como apoyo para el desarrollo de los diferentes proyectos.

Los estudiantes que se integran a la empresa, para intercambiar conocimientos, en el desarrollo de sus prácticas empresariales, trabajos de grado o pasantías, dentro de esta etapa de aprendizaje y de adquirir experiencia, han llevado a cabo diversos planes de mercadeo enfocados a los servicios que ofrece la empresa, con el ánimo de detectar las debilidades que se presentan para luego tomar acciones que permitan corregirlas y entregar al usuario servicios de calidad.

Sin embargo es en esta etapa de investigación también se han presentado debilidades, las cuales se han hecho presentes tanto en el transcurso de las investigaciones, como en la ejecución de los diferentes planes de acción formulados mediante dichos estudios, factores que no han permitido explotar al máximo estas ventajas que ofrece la investigación.

Estos inconvenientes se han dado porque el ciclo Deming PHVA, no se ha llevado a cabo de forma adecuada, pues estas debilidades se hacen latentes en cada una de sus etapas, bien sea por errores en actividades de planeación, medición, control o evaluación, adicional a ello otro factor negativo se ha dado al momento de ejecutar los planes o proyectos, la falta de organización y control en esta fase, como ocurrió en un comienzo, arrojo 'Ç

'Çestudios que carecían de información completa, además no se realizaba evaluación de estos planes, lo que conllevaba en muchos casos ha estudios con información repetitiva, donde las temáticas ya se habían desarrollado anteriormente, con esto no era posible lograr los objetivos que se planteaban en estos estudios, dificultando también el posterior desarrollo de acciones correctivas.

Actualmente con el acompañamiento del sistema de gestión de calidad, así como un mayor control al equipo de investigadores, ha dado otro giro a las investigaciones, obteniendo estudios más completos que buscan generar soluciones más acordes a la realidad de la empresa, no obstante aun falta corregir fallas que se presentan, entre ellas debido al enfoque directivo, donde si bien el apoyo a los investigadores ha mejorado tanto desde dirección como con los demás procesos de la empresa, por el trabajo que se viene desarrollando en conjunto con el personal que así lo requiera cada investigación, aun es necesario incrementar ese apoyo y acompañamiento, para que existan las herramientas que se requieren en el desarrollo de las investigaciones.

Otro error es dirigir este tipo de investigaciones en mayor proporción al servicio de pasajeros, descuidando de alguna forma los otros dos servicios, cuando se hace notorio y necesario el aplicar estos estudios a todos los servicios con los que cuenta la empresa, para detectar debilidades y corregirlas a tiempo.

Así mismo se hace indispensable que desde dirección, luego de haber realizado la correspondiente evaluación de los diferentes estudios, en donde se analice la pertinencia de los resultados obtenidos y de sus acciones formuladas, y de definir qué actividades son más importantes y cuáles de ellas se pueden cumplir, se continúe con la etapa de ejecución de los planes de acción formulados en los planes de mercadeo, mediante una delegación adecuada de responsabilidades al personal que corresponda llevar a cabo dichas actividades.

En donde también sea necesario realizar un control y evaluación de la ejecución de estos planes, pues son estos también otros factores que presentan debilidades no solo en lo que corresponde a las investigaciones realizadas, sino también a las funciones propias de los diferentes procesos en lo que se refiere a cumplimiento de las actividades delegadas.

Para una mayor comprensión de lo expuesto, a continuación se realiza una breve descripción de los diferentes estudios que se han realizado en la empresa durante estos años:

AÑO 2006

- ESTUDIO DE MERCADO EXTERNO (USUARIOS Y AGENCIAS) DE TRANSPORTALES.

Observación: el proyecto solo queda formulado, no presenta el desarrollo del mismo ni sus resultados.

- “ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DEL USUARIO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASAJEROS OFRECIDO POR LA

EMPRESA TRANSIPIALES S.A. EN EL MUNICIPIO DE PASTO EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2006”

Observación: el estudio se enfoca a conocer la percepción del usuario sobre la calidad del servicio de transporte de pasajeros, mediante herramientas de recolección de información, permite conocer datos básicos acerca de este, permitiendo identificar aspectos como: tipo de usuario que hace uso del servicio, identificar que las características del servicio no son suficientes para lograr un usuario satisfecho; sin embargo dentro de sus recomendaciones, surgen anotaciones importantes como la necesidad de establecer una oficina de atención al cliente, y de llevar a cabo actividades de control y evaluación en la prestación del servicio.

Conclusión: Falta formular planes de acción que permita corregir esas debilidades que se identificaron en la prestación del servicio

AÑO 2007

➤ DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL TRANSIPIALES S. A.

Se evalúa el ambiente interno organizacional, análisis ambiental, capacidades internas de la empresa. Fuera de este análisis se identifica la necesidad e importancia de sistematizar las agencias, para llevar procesos más ordenados, controlar y agilizar el flujo de información. Se establecen varias actividades enfocadas en mejorar la calidad del servicio, e incrementar la participación en el mercado.

AÑO 2008

➤ DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL SERVICENTRO

La información obtenida permite identificar satisfacción del usuario en el servicio, y la calificación que le asignan a los atributos presentes en este, también se indaga por valores corporativos y su incidencia en el cliente interno.

Observación: Se formulan actividades encaminadas a: promoción, publicidad, atención al cliente.

➤ ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE, DEL ÁREA DE PASAJES DE LA EMPRESA TRANSIPIALES S.A. EN EL PERIODO DE FEBRERO A JUNIO DE 2008.

(Diagnóstico primer semestre de 2008)

Observación: parte de la planeación estratégica se logra mediante la información que se recolecta a través de las investigaciones que realizan el personal de apoyo de las universidades; sin embargo en investigaciones anteriores no se llevo un control adecuado de estas investigaciones por lo cual se presentan trabajos que no contribuyen al logro de los objetivo planteados, en estas investigaciones por contener información insuficiente para lograrlo, así como se encuentra información repetitiva, puesto que ya se realizo esa temática en estudios previos, y debido también a investigaciones mal direccionadas.

Por otro lado existen estudios que han permitido identificar debilidades de la empresa, y formular acciones correctivas que permitan dar solución, pero ante la ausencia de análisis, evaluación y control de estas acciones formuladas y en si de los resultados que se obtengan con estas investigaciones, esa información pierde utilidad, por que no se esta estudiando a tiempo la posibilidad de implementar esas recomendaciones.

AÑO 2009

➤ Diagnóstico 2009, Mic-mac Transipiales

A través de método mic-mac se realiza un breve diagnóstico de la situación actual de Transipiales e identifican los puntos que necesitan mayor atención mediante el desarrollo de estrategias; esas variables son: cobertura en rutas, posicionamiento, precios, satisfacción del cliente, parque automotor.

➤ PLANEACION II SEMESTRE DE 2009 - Estrategia comercial

Planeación de varias estrategias, enfocadas a lograr un mayor posicionamiento en el mercado, incrementando ventas y fidelizando a los clientes, mediante actividades que incentivan y premian tanto a usuarios, como al personal interno de la empresa, entre ellos conductores y agentes.

Observación: Con este diagnóstico, mediante la elaboración de matrices para su posterior análisis y formulación de estrategias que se adecuen a la situación de la empresa y que permitan contrarrestar las debilidades y amenazas, al tiempo que se aproveche las oportunidades y fortalezas con las que se cuenta; se inicia una planeación estratégica más formal a la que se había venido llevando a cabo en la empresa.

AÑO 2010

Para este año se realizan varias investigaciones con un enfoque diferente al que se había manejado en años anteriores, la metodología para el desarrollo de estos planes es más completa y técnica; estos estudios se realizan para las diferentes

unidades de negocio que pertenecen a la empresa, así como para analizar la misma situación de la empresa según el desempeño alcanzado.

- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
- PLAN DE MERCADEO PASAJEROS Y ENCOMIENDAS
- PLAN DE MERCADEO ESTACIÓN DE SERVICIO
- PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO
- DIAGNÓSTICO SERVICENTRO TRANSIPIALES

Sin embargo persiste una debilidad en las investigaciones realizadas, que se deriva del enfoque que se les da a estas, pues no se realizan investigaciones para todas las unidades de negocio que tiene la empresa, mas bien se presta un especial cuidado por el servicio de transporte de pasajeros, seguido por el de encomiendas y carga, y finalmente y en proporciones mucho menores el Servicentro.

AÑO 2011

El apoyo de la academia, mediante sus investigadores para el desarrollo de temáticas necesarias para la empresa se hace importante para indagar por los diferentes aspectos que se requieran conocer en un determinado momento; para este periodo en concreto, disminuye el número de investigaciones, debido a la falta de apoyo por parte de la academia, pues para este año hubo ausencia del mismo; sin embargo se desarrollan fuentes documentales importantes, que contribuyen al desarrollo y progreso de la empresa, tanto como directrices de la misma, al igual que análisis y planes de acción a seguir acorde a la situación, que la organización presenta en ese momento.

- MANUAL DE CALIDAD
- PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL SERVICIO TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS

No obstante se hace muy necesario prestar cuidado a todos los servicios que presta la empresa, y no solo al que representa la identidad de la misma, por ser el medio por el cual los usuarios identifican a la empresa, y que además se convierte en el servicio estrella de esta, dado los diferentes logros que ha permitido alcanzar. Sin embargo, es desde este plan para el servicio de transporte de pasajeros, que se aplican las acciones recomendadas para mejorar el servicio, siguiendo así en mayor proporción las recomendaciones citadas en un estudio, a diferencia de los anteriores realizados.

AÑO 2012

Para el presente año se vuelve a contar con el apoyo de investigadores por parte de la academia, realizando varios estudios.

- EVOLUCIÓN PLANES ESTRATÉGICOS DE MERCADEO
- DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
- ESTUDIO EXTERNO BENCHMARKING
- EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES ESTRATEGICOS DE MERCADEO DEL AÑO 2010 EN LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS, ENCOMIENDAS Y CARGA, Y SERVICENTRO
- ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (**Presente estudio**)

Se da un direccionamiento diferente a las investigaciones a realizar, donde además de indagar por temáticas diferentes a las que normalmente se venían realizando, se inicia también un proceso más organizado que mida los resultados de estudios anteriores, en contraste con la evolución de los diferentes servicios que presta la empresa; identificando debilidades, y sus causas, y la posterior formulación de acciones correctivas.

Otro factor que se destaca en estas investigaciones es la integración y trabajo en equipo entre academia y empresa, pues comienza a fomentarse tanto el apoyo, como un proceso de retroalimentación, entre investigadores y el personal de la empresa, que permiten lograr el desarrollo de la investigación; al tiempo que se crea la posibilidad de realizar estudios más reales, con planes de acción más factibles de llevar a cabo, pues se involucra a los integrantes de la empresa en el contexto real que esta presenta, al tiempo que se muestra la necesidad y conveniencia de aplicar acciones que permitan corregir las debilidades encontradas, y sacar ventaja de las fortalezas con las que ya se cuenta o de otras que se identifiquen.

Luego de realizar el correspondiente análisis de la planeación estratégica llevada a cabo en la empresa, y de haber detectado las debilidades que se presenta en ella, se cree conveniente realizar actividades de seguimiento y control, no solo de la parte concerniente a investigaciones de mercado, sino también a las mismas funciones de los diferentes procesos, al igual que de acciones formuladas; incluso desde la misma selección de personal, procesos de inducción, y medir también que resultados se pueden obtener posterior a actividades de publicidad, entrega de incentivos a usuarios, capacitaciones, y demás campañas o actividades que se realicen promoviendo los servicios que ofrece la empresa, en los diferentes lugares del país donde la empresa tiene presencia.

Llevar a cabo los diferentes procesos con mayor organización, partiendo de mas detalles en la planeación e implementar actividades de control, como registros de las acciones llevadas a cabo, para una organización mas metódica donde se pueda contar con las herramientas suficientes no solo para consulta de las actividades desarrolladas por los diferentes procesos, sino también para su análisis e implementación de nuevas herramientas para incrementar la eficiencia de los servicios ofrecidos por la empresa a los diferentes usuarios, cuando así se requiera.

Direccionar las investigaciones a los tres servicios de la empresa: Transporte terrestre de pasajeros, transporte terrestre de carga y encomiendas, distribución minorista de combustibles y lubricantes, pues los tres servicios requieren de herramientas que permitan identificar sus debilidades y visualizar soluciones, mediante la aplicación de acciones correctivas, para mejorar los servicios, siendo posible brindar a los usuarios un servicio de calidad, que cumpla sus expectativas y necesidades, al tiempo que se cumple con los objetivos de calidad planteados.

Realizar evaluación a los diferentes planes de mercadeo, priorización de actividades a realizar, dedicar en mayor medida esfuerzos a la ejecución de los planes de acción resultado de estas investigaciones, en donde exista organización, control, y una adecuada delegación de actividades, donde además se adopte un sistema que permita lograr el desarrollo y cumplimiento de las tareas asignadas en los tiempos establecidos, para que las investigaciones no queden simplemente plasmadas en papel, que mas bien se conviertan en oportunidades de mejora para la empresa, generando mayor competitividad de la misma en el mercado a través de servicios con calidad.

7. VARIABLES DEL ENTORNO QUE INCIDEN EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS POR TRANSIPIALES S. A.

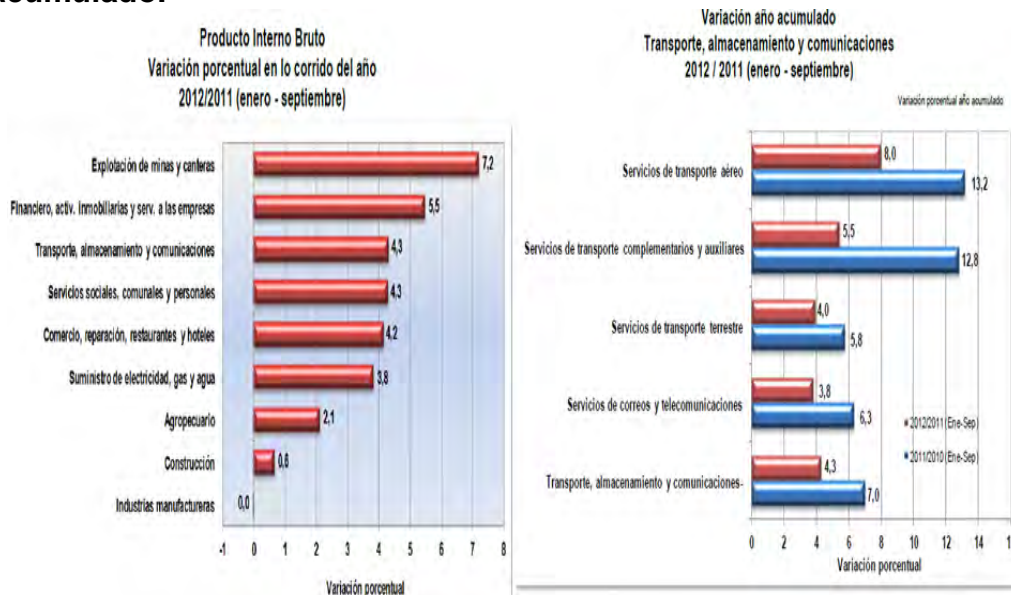
Existen variables exógenas a la empresa que pueden estar fuera de su control o ante las cuales puede influir, estas inciden en su desempeño, por ello es importante que se identifique los factores más relevantes y de mayor incidencia, mediante un análisis constante de los mismos, para identificar de manera oportuna tanto amenazas como oportunidades y mecanismos internos para adaptarse al entorno de forma más competitiva. Para tener una noción de esos factores externos, se toman como referentes variables que inciden en el desempeño de la empresa, destacándose las siguientes:

7.1 VARIABLES MACROECONÓMICAS

Acorde a las estadísticas presentadas por el Dane a tercer trimestre de 2012, en lo acumulado del año en el periodo comprendido entre Enero a Septiembre del año mencionado, se describen variables como:

➤ COMPORTAMIENTO DEL PIB:

Gráfica No. 1: Comportamiento sectorial del Pib- corrido del año / Pib desde el lado de la oferta en Transporte, almacenamiento y comunicaciones - año acumulado.



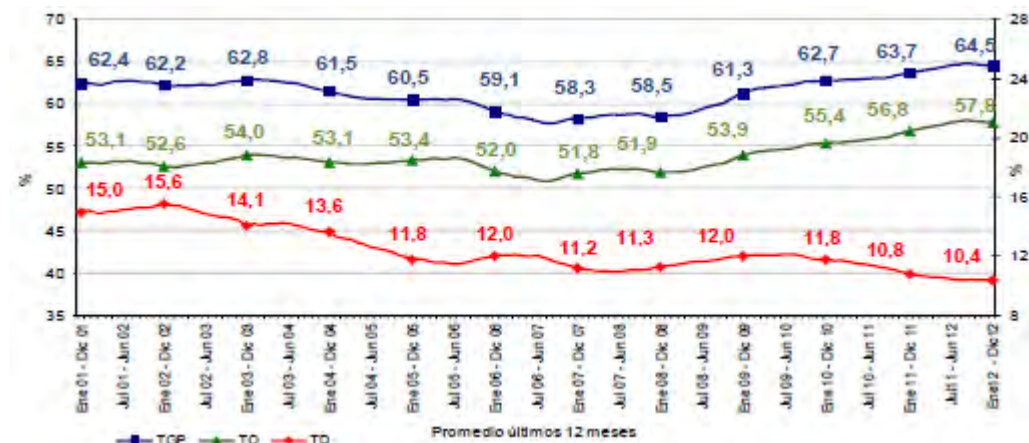
Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

El PIB a nivel nacional en el periodo Enero a Septiembre de 2012, presenta un crecimiento del 3.9%, donde por el lado de la oferta y dentro de las ramas que lo componen: Transporte, almacenamiento y comunicaciones tiene una participación de 4.3%, y dentro de este el servicio de transporte terrestre participa con 4.0%. En lo que concierne al comportamiento del PIB desde el lado de la demanda, el consumo final aumenta en 4.4%, donde el consumo final del gobierno representa el 4.2%, mientras que el consumo final interno de hogares a este periodo refleja el 4.5%, para este ultimo por finalidad del gasto entre las agrupaciones que lo componen, el consumo de agua, gas y otros combustibles, así como el de transporte representan el 3.1% cada uno¹¹.

El sector transporte, almacenamiento y comunicaciones, hace un aporte importante al crecimiento del PIB para el periodo analizado, tanto en bienes y servicios que contribuyen al crecimiento del PIB a nivel nacional, así como de la demanda de los mismos, lo cual refleja que los sectores en los que se desempeña la empresa dentro de la economía nacional se destacan entre las actividades más importantes, convirtiéndose esto en una clara muestra de las posibilidades de crecimiento y expansión de los negocios cuyas actividades están enfocadas a estos sectores, según la dinámica del comportamiento económico que estos sectores representan.

➤ MERCADO LABORAL:

Gráfica No. 2: Tasa global de participación, ocupación y desempleo – Total Nacional 2001-2012



Fuente: DANE; GEIH

¹¹ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IIItrim12.pdf

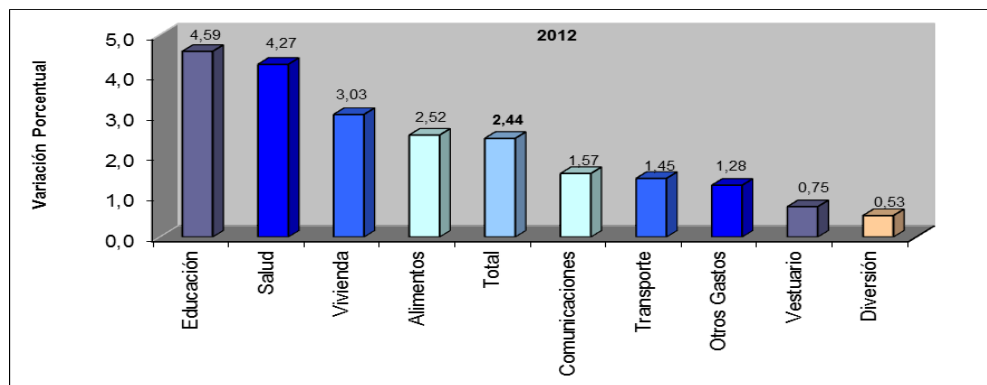
En cuanto a los indicadores del mercado laboral que se presentaron el periodo Enero a Diciembre de 2012, en el total nacional, la tasa de ocupación se presentó con el 57.8%, y la tasa de desempleo con el 10.4%, donde la última disminuye en 0.4% frente a lo observado al año anterior; mientras que para Pasto la tasa de ocupación es del 58.9% y de desempleo del 12.3%, para este último caso pese a presentar disminución respecto al mismo periodo del año anterior, se encuentra dentro del grupo con mayores índices de desempleo a nivel nacional para el año 2012¹². (Ver anexo 1, donde se relacionan participación por ciudades)

Estos indicadores representan una tendencia que ha ido disminuyendo en los últimos años, lo cual puede presentarse por sí solo como una ventaja, ya que los usuarios cuentan con una fuente de ingresos y están en posibilidad de adquirir más bienes o servicios a los que normalmente adquieren; sin embargo el incremento en los precios de los bienes básicos impiden que servicios como el transporte sean demandados en gran cantidad, esto a nivel nacional.

Para Pasto esta situación se agudiza porque aunque existen más personas que se encuentran ocupadas en la actualidad según las estadísticas, aun es una de las ciudades que presenta mayores índices de desempleo, lo cual indica que para la región son menores las posibilidades de incrementar los usuarios en los sectores que se desempeña la empresa, porque existe un porcentaje considerable que no puede destinar dinero para adquirir bienes o servicios fuera de los básicos de la canasta familiar, ante la ausencia de una fuente estable de ingresos.

➤ **INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR IPC:**

Gráfica No. 3: Comportamiento por grupos de gasto. Variación anual



Fuente: Dane

¹² http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_dic12.pdf

El IPC promedio de bienes y servicios de la canasta familiar para el periodo de 2012 fue de 2.44%, inferior en 1.29% respecto al mismo periodo en 2011; en donde de los productos que componen la canasta familiar, el transporte presento un IPC de 1.45% Pasto tuvo un comportamiento del lpc del 1.68%¹³. (Ver anexo 2, variación anual del lpc por ciudades)

Esta reducción del lpc se ve afectada por que otros grupos de gasto básicos dentro de la canasta familiar incrementaron su variación de lpc, por lo que los usuarios tienen que destinar más recursos para adquirir estos bienes; sin embargo esa reducción que refleja el grupo de gasto correspondiente a transporte puede ligarse a una posibilidad de adquirir este tipo de bien por presentar reducción en el promedio de precios, puede ser uno de los bienes fuera de los básicos que se adquiera, más aun cuando el transporte se encuentra entre los grupos que muestran variaciones inferiores a nivel nacional respecto al mismo periodo en comparación.

En el caso de Pasto, esta ciudad se encuentra entre las que reflejan variaciones inferiores al promedio de los precios del lpc respecto a 2011, esto indica que en lo que tiene que ver a transporte, debido al comportamiento del lpc, se convierte en un gasto a demandar dentro de la canasta familiar tanto para nivel nacional como para Pasto.

➤ TRATADOS DE LIBRE COMERCIO:

Los acuerdos económicos entre diferentes países pueden otorgar beneficios, si se negocia de forma equitativa y buscando proteger la economía nacional, entre los últimos tratados esta el Tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos, del cual algunos de los impactos que se pueden mencionar están , en cuanto a normatividad Colombia se reserva el derecho de regular normas en servicios como transporte y comunicaciones, por otro lado el impacto que se genera en el caso de los precios en vehículos representan también una oportunidad para adquirir o renovar parque automotor, dado por las desgravaciones arancelarias que existen y que de acuerdo al tipo de vehículo pueden darse de forma inmediata o gradualmente según lo pactado.

➤ ACCESO A CRÉDITOS:

Las entidades financieras con las que Transipiales S. A. mantiene vínculos comerciales, muestran la mejor disposición para otorgar créditos a la empresa, para varios fines según los requerimientos que presente, por la excelente relación que existe, además de cumplir a cabalidad con las obligaciones adquiridas y de

¹³ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic12.pdf

presentar características atractivas para invertir, destacando a la empresa como un importante cliente con el cual tienen la mejor disposición para otorgar créditos en el momento que la empresa requiera.

7.2 VARIABLES POLITICAS

➤ PROYECTOS QUE MODIFICAN LA ACTUAL PRESTACIÓN DE SERVICIOS:

En lo concerniente a transporte terrestre de pasajeros, creación de taquilla única, buscando llevar los servicios a futuro en unificación de tarifas y despachos para garantizar equilibrios económicos al inversionista, cambiar la funcionalidad de empresas, que conlleve a formalizar la industria del transporte.

➤ PROGRAMA DE RENOVACIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR DE CARGA:

Programa del ministerio de transporte que busca renovar el parque automotor en el servicio de transporte terrestre de carga, a través de desintegración física de los vehículos mediante chatarización de estos, y la posterior reposición de los mismos.

En donde se establecen diferentes procesos como: reconocimiento económico por desintegración física total, reposición por desintegración física total con reconocimiento económico para la promoción de la renovación del parque automotor de carga, desintegración física total con fines de reposición, reposición por destrucción total (accidente, asonada, motín sedición o incineración) con desintegración física total, reposición por hurto, reposición por compromiso de desintegración física total (caución, póliza, garantía bancaria)¹⁴.

De los cuales el usuario deberá escoger la alternativa que más se adecue, realizar los respectivos trámites y cumplir con los requisitos establecidos para poder ser beneficiario de este programa.

7.3 VARIABLES SOCIOCULTURALES

➤ PAROS, MOVILIZACIONES:

Colombia es un país donde estos hechos se presentan constantemente, donde los procesos de negociación tienden de una u otra forma a afectar a terceros ya sea por el tiempo que toma resolverlos, las decisiones que puedan tomar las partes

¹⁴ <https://mintransporte.gov.co/descargar.php?idfile=10113>

negociadoras, las acciones que ejecuten más aun si estas generan violencia, factores que finalmente trascienden mas allá de una forma de manifestar y exigir derechos y que terminan afectando no solo a los sectores que ofrecen bienes o servicios también en igual medida a quienes los demandan, generando en muchas ocasiones efectos negativos para ambas partes.

➤ INSEGURIDAD VIAL:

Los problemas de inseguridad vial no solo a nivel del departamento sino también en otras regiones del país son una problemática que perjudica al sector transporte, pese a que se realizan campañas con el fin de disminuir estos incidentes, la delincuencia común es muy ingeniosa a la hora de lograr sus objetivos, lo cual reduce su efectividad e impide conseguir los resultados que en un comienzo se plantearon, como es el caso de las caravanas viales que se han implementado en el departamento de Nariño.

Esto lo evidencia un estudio aplicado a conductores, taquilleros, jefes operativos y usuarios de las distintas empresas de transporte de la Terminal de Pasto que han viajado en la ruta Pasto Cali, donde se obtiene que: si bien han disminuido este problema, no lo ha eliminado, y por el contrario ha dado origen a otro tipo de problemáticas, pues la recursividad de los delincuentes evade este tipo de controles, y por el contrario los aprovecha a su favor.

Otro error de esta campaña es enviar solas las caravanas, pues falta un mayor acompañamiento y presencia de la fuerza pública para que las escolten y brinden apoyo durante el trayecto y en las partes consideradas más peligrosas, además que deben ser constantes y procurar disminuir los tiempos de espera en los puntos donde concentran un cierto número de vehículos para iniciar la caravana, ya que es demasiado largo, generando otro tipo de riesgos donde los conductores prácticamente compiten por ir de primeros y recuperar el tiempo de espera que perdieron siendo esto un peligro para los vehículos que van de últimos pues quedan más expuestos¹⁵.

Esto se convierte entonces en un reflejo acerca de la efectividad de este tipo de actividades en contra de la inseguridad, ante las cuales es conveniente que las autoridades y entidades competentes implementen mayores controles y actividades que en verdad reduzcan esta problemática y permita que las carreteras de Colombia sean más seguras para viajar.

¹⁵ Estudio sobre la percepción de la efectividad de las caravanas viales Ruta Pasto-Cali. Transportadores de Ipiales S. A. 2012.

7.4 VARIABLES TECNOLÓGICAS:

➤ BOOM DE REDES SOCIALES:

Las redes sociales en la actualidad se han convertido en una herramienta muy importante para que las empresas difundan publicidad, son objeto de uso masivo y presentan un gran potencial como la oportunidad de dar a conocer productos o servicios a un sinnúmero de usuarios, captar clientes potenciales, con publicidad a bajo costo.

➤ COMPORTAMIENTO DEL SECTOR PUBLICIDAD:

El sector de publicidad en Colombia está creciendo a un buen ritmo. Según IBOPE (Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística). Estudios realizados muestran que la TV nacional continúa siendo el principal medio de inversión publicitaria con una participación de 43%, seguido por la Radio con 27%.

Hoy existe un número de anunciantes cada vez más elevado que reconoce los medios digitales como alternativas novedosas y atractivas para pautar, siendo además conscientes de que el consumidor es cada día más exigente y demanda contenidos de carácter digital con mayor calidad.

Éste crecimiento también puede atribuirse a la importancia que está tomando la publicidad en Internet como medio de comunicación que utilizan las empresas para posicionar sus marcas, adicionales a los medios de comunicación tradicionales, y a un mercado nacional más dispuesto a utilizar las novedades que ofrece la web. El papel que están jugando las redes sociales como una de las principales formas de publicidad y comunicación digital, ha despertado el interés de los anunciantes que están reconociendo el uso masivo del que son objeto las redes sociales y las oportunidades que ofrecen éstas para sus productos y servicios¹⁶.

Las empresas tienen que adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, estar a la vanguardia y prepararse además para hacer buen uso de estas herramientas si no quieren perder las oportunidades que los medios de comunicación ofrecen.

¹⁶<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/analisis-bancolombia-sectores-publicidad-medios/153329>

➤ PÁGINAS WEB COMPETITIVAS

Esta es otra herramienta importante que ofrece un medio tan importante como es internet, la optimización de su contenido con características atractivas para el usuario, junto con el buen uso de esta herramienta permite a la empresa aprovechar beneficios como, incrementar el conocimiento de marca y de los servicios de una empresa, al tiempo que los posiciona en el mercado, detecta a clientes potenciales, genera oportunidades de negocio. Para lograrlo las páginas web de hoy en día deben contar con características como diseño y desarrollo web, marketing online, posicionamiento en buscadores, posicionamiento en redes sociales.

Aunque la empresa cuenta con esta herramienta, no hace un uso eficiente de ella porque aun hace falta optimizarla tanto en su contenido como en sus funciones, dejando de recibir los beneficios que ofrece este tipo de medio de comunicación tan útil en la actualidad.

7.5 VARIABLES GEOGRÁFICAS

➤ INFRAESTRUCTURA DE VÍAS:

Colombia a nivel nacional aun tiene mucho por mejorar en lo que se refiere a la estructura vial con la que cuenta, pese a que se destinan recursos para la realización de proyectos viales que mejoren sus condiciones, existen varios lugares de la geografía nacional donde su acceso es muy difícil porque sus vías no presentan las mejores condiciones, por otro lado el factor tiempo para la culminación de dichos proyectos juega un papel fundamental, que en determinados momentos puede generar efectos negativos reflejados en la prestación del servicio.

➤ EFECTOS CLIMATOLÓGICOS:

Efectos climáticos como el invierno pueden llegar a incidir negativamente a la prestación del servicio, mas aun si estos se presentan en regiones donde por condiciones geográficas o baja calidad de la estructura vial, en conjunto pueden deteriora aun más el estado de las vías que son parte de una ruta a cubrir.

➤ PROYECTOS VIALES:

A nivel nacional y de la región, se desarrollan diferentes proyectos viales que buscan mejorar la infraestructura de vías estratégicas buscando generar mayor conectividad. Son proyectos que a futuro benefician al sector ya que la malla vial

es fundamental para prestar un servicio; sin embargo estos proyectos requieren de tiempo para su desarrollo, y durante su ejecución genera incrementos en los tiempos de recorrido, e incomodidad para los usuarios, entre otros factores, los cuales finalmente repercuten en la prestación del servicio y en la percepción del usuario hacia la empresa en cuestión.

7.6 VARIABLES COMPETITIVAS

➤ COMPETENCIA DESLEAL:

Aunque por normatividad, las tarifas que se ofrecen a los usuarios para los diferentes destinos se encuentran establecidas, la guerra del centavo entre las diferentes empresas se hace muy notoria en el afán de ganar más usuarios, perjudicando a las otras empresas, convirtiéndose en uno de los factores de mayor incidencia en lo que se refiere a competencia desleal.

➤ COBERTURA EN RUTAS DE LA COMPETENCIA:

Varias empresas del sector disputan con Transpiales muchas de las rutas que ofrece la empresa, ante los usuarios según su percepción estas empresas se transforman en competencia directa no solo por cubrir determinada ruta, lo hace también por otras características en la prestación del servicio, como disposición de horarios, parque automotor precios, entre otras características que se transforman en valor agregado para el usuario y que son factores determinantes al momento de su elección.

➤ POSICIONAMIENTO DE MARCA:

El posicionamiento que un bien o servicio pueda generar en los usuarios debido a sus atributos se constituye en un elemento de juicio muy importante que incide en su elección final, además puede convertirse en una base de comparación con otros productos o servicios, es este un ejemplo que se adhiere a la realidad en el servicio de transporte de pasajeros o transporte de encomiendas y carga, donde en muchas ocasiones el usuario tiende a comparar de forma muy generalizada, aunque esa concepción no aplique en su totalidad.

Como es el caso de empresas como Bolivariano para el primer servicio, y empresas de mensajería especializada como Servientrega para el segundo, que si bien son empresas que pertenecen a estos sectores, por sus características de servicio, el mercado al que se encuentran dirigidos, entre otras razones, no se las

puede catalogar dentro del mismo marco de acción de empresas como Transipiales; no obstante se convierten en la base de evaluación, que mientras que para el usuario es un punto de partida valido para establecer su decisión de consumo, por otro lado coloca a la empresa evaluada en gran desventaja.

➤ TARGET GROUP:

La segmentación de mercado es una gran herramienta que permite llegar a mas usuarios de una forma más segura, con servicios cuyas características se adapten a sus expectativas o necesidades; sin embargo esta herramienta no ha sido muy bien explotada por la empresa, lo cual la coloca en desventaja frente a su competencia, además de cerrar las posibilidades de detectar otros mercados potenciales en los cuales pueda tener mayor éxito.

➤ PORTAFOLIO DE SERVICIOS:

Transipiales ofrece varios servicios a los usuarios, sin embargo ante ellos el posicionamiento de estos no está dado en igual proporción, lo cual presenta una desventaja en este campo, pues de no crear herramientas que disminuyan esta situación y generen mayor conocimiento de los servicios que ofrece, está perdiendo una parte importante de su mercado frente a empresas que son su competencia.

8. PERCEPCIÓN ACTORES DEL ENTORNO EXTERNO, DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.

Para este estudio es fundamental la percepción que los actores del entorno externo tienen de Transipiales, se hace muy importante conocer como estos están observando a la empresa, según el desempeño que ha tenido en el mercado mediante la prestación de sus servicios, así como de su comportamiento en las diferentes relaciones comerciales que mantiene.

Donde también es conveniente evaluar el grado de conocimiento de sus servicios y de lo que se está realizando en ellos, identificando el posicionamiento obtenido no solo con los usuarios sino también con los demás actores que se encuentren vinculados al sector en el que se desempeña la empresa, detectando fortalezas, debilidades y en si la situación que la empresa refleja, desde una óptica externa que evalúe a Transipiales, con el ánimo de tomar acciones correctivas si así la situación lo requiere, encaminado por supuesto a mejorar la competitividad de la empresa contribuyendo a entregar servicios de calidad.

Para lograrlo se indaga por la percepción que los diferentes actores tienen de Transipiales S. A, obteniendo los siguientes puntos de vista:

8.1 PERCEPCIÓN DE PROVEEDORES: SECTOR FINANCIERO Y DE SEGUROS

➤ PERCEPCIÓN ENTIDADES FINANCIERAS

Para tener conocimiento sobre la percepción que el sector financiero tiene respecto a Transipiales, partiendo del conocimiento que tienen de ella ya sea general en el sector donde se desenvuelve; así como particular partiendo del ámbito financiero, se indaga por la opinión de las entidades financieras con las cuales Transipiales mantiene relación directa, como proveedores de servicios financieros según el portafolio que los bancos manejan; las entidades involucradas en este caso son:

- Grupo Bancolombia
- Banco de Bogotá
- Banco Agrario
- Banco BBVA
- Banco Popular (sucursal Ipiiales)

A los cuales se indaga por factores netamente financieros donde acorde al comportamiento que la empresa ha mostrado, ellos otorgan una calificación, por otro lado se averigua por aspectos generales partiendo del conocimiento que la entidad tiene de Transipiales debido a la relación que tienen de cliente – banco y del conocimiento en general de la empresa y su desempeño en el mercado.

En primera instancia partiendo de los instrumentos de deuda que Transipiales tenga con las entidades financieras, ya sean de corto o largo plazo, la calificación que se otorga a la empresa es alta, siendo esta una muestra positiva, donde se tiene en cuenta aspectos como cumplimiento en el pago, cero nivel de mora; además el hecho de que la empresa adquiera obligaciones con los bancos, representa para estos una oportunidad de colocar recursos, porque existe la posibilidad de mitigar el riesgo fácilmente.

Dentro de los aspectos que se tienen en cuenta para tomar la decisión crediticia, en caso de que la empresa así lo requiera, están:

En la parte cuantitativa: estados financieros, capacidad de pago, viabilidad de proyecto, retorno de la inversión, nivel de ingresos, patrimonio, nivel de endeudamiento. Por otro lado está la parte cualitativa y dentro de ella: antigüedad, trayectoria del cliente en la región, nicho de mercado, good will, Vinculación de clientes con portafolio.

A partir de estas características, una vez el cliente cumpla con los requisitos según la entidad financiera, se otorga el crédito, para fines como: capital de trabajo, inversión, créditos de libranza para los empleados, pago a proveedores, compra de inventarios y activos, solventar necesidades financieras, generar mayor flujo de efectivo, así como buscar capitalización que le permita a la empresa mantenerse en el mercado.

En el caso particular de Transipiales, tanto para el análisis, como para otorgar un crédito y fuera de los requisitos estipulados con anterioridad, otros indicadores que también son relevantes: la situación financiera de la empresa, política organizacional, trayectoria profesional, reportes de riesgo según las centrales de riesgo, datacredito, comportamiento con otras entidades financieras.

Con estos factores como base de las entidades financieras para calificar a sus clientes, al igual que de la relación que existe entre la entidad y Transipiales, las entidades de este sector califican a Transipiales como una empresa pujante, organizada con una visión clara, cliente altamente reconocido en el medio, cliente primordial, y/o preferencial por haber otorgado el manejo de la mayoría de los recursos en algunos casos, excelente empresa con amplias proyecciones en el mercado acorde a la solvencia que presenta; algo que cabe resaltar es la importancia que le otorgan a la actual administración, porque a partir de esta, la

empresa ha generado confianza, muestra un norte claro y con mucha organización como pocas empresas del sector, según criterio de la entidad financiera.

Y debido a ello la visualizan: como una empresa que permanecerá mucho tiempo en el mercado, sin problemas financieros, con ingresos constantes y crecientes, que sabrá sacar provecho del futuro que tiene el sector, mucho más sólida, con mayor número de afiliados, y todo esto por la organización que muestra la empresa, por su buena administración, buen manejo de recursos, en sí por el excelente trabajo que viene desarrollando.

A parte de lo que refleja la empresa, pero sin dejarlo de lado, también se manifiesta el deseo como nariñenses de ver a Transipiales convertida en la primera empresa en el sector de transporte de pasajeros y carga, y que también se proyecte a nivel internacional para que crezca aun más de lo que lo ha hecho.

Y es precisamente gracias al excelente desempeño, manejo y control que tiene la empresa que no se perciben debilidades, porque son muy cuidadosos, este concepto se afianza aun mas pues al momento de realizar recomendaciones a la empresa estas van encaminadas a que continúen creciendo con el mismo ímpetu, representando a los Nariñenses, pues ya se muestra como una empresa muy organizada; por otro lado sugieren mantener la comunicación que tienen.

En síntesis, la percepción que los proveedores de servicios financieros tienen de la empresa es muy buena, y esta se refleja al catalogar de forma positiva la relación que se ha establecido entre las diferentes entidades y la empresa, resaltando la buena comunicación que se ha establecido entre las dos partes, y manifestando además la satisfacción de tener a Transipiales como cliente.

➤ **PERCEPCIÓN ASEGURADORAS**

Las compañías de seguros juegan un papel muy importante dentro de los agentes del entorno externo, desde su papel como proveedores de un servicio tan importante para la empresa, como lo es las diferentes pólizas de seguro, muy necesarias por los servicios que la empresa presta, así como por los bienes que posee, el criterio que emiten estas aseguradoras se hace muy importante, no solo por la relación que se maneja entre ambas partes, sino también por las implicaciones y repercusiones que este campo de los seguros representa dentro del desarrollo del objeto social de la empresa, y por ende por el conocimiento que estas entidades tienen de Transipiales en el medio.

Por ello es necesario indagar por aspectos fundamentales en lo referente al contrato de seguros, el proceso previo a su suscripción, su manejo durante la vigencia del contrato, y su control, así como el de sus elementos; esto para

analizar el comportamiento tanto de la parte aseguradora, como del asegurado, tomador o beneficiario , dentro de este proceso, e indagar por el criterio que se ha fijado de Transipiales ante las compañías de seguros como su cliente y como uno de los representantes del sector transporte y distribuidor minorista de combustibles y lubricantes.

Así como también para saber aprovechar las herramientas que como usuarios se posee para hacer validos los derechos, esto debido a que aunque las compañías tienen un mes después de que se formalice el reclamo, para dar solución a la atención e indemnización en caso de siniestro, estas suelen tardar más tiempo según la gravedad y el volumen de siniestros manejados; sin embargo no son tan notorios en el mercado porque aunque la aseguradora transcurrido este tiempo está en mora, la otra parte no hace validos sus derechos, aunque existen mecanismos para instaurar acciones, que son herramientas otorgadas por la ley; por estas razones, se indaga por diversos aspectos de la siguiente forma:

Siendo seis los proveedores de pólizas de seguro para Transipiales, así:

Tabla No. 1. Proveedores de Pólizas

Aseguradora	Tipo de póliza
QBE	Responsabilidad civil de pasajeros
ROYAL	Daños edificio principal
SOLIDARIA	RCE armas
LA PREVISORA	Carga, Pyme, EDS
SEGUROS DEL ESTADO	RCE vehículos de carga
LA EQUIDAD	Multirriesgos Pyme

Fuente: Departamento jurídico Transipiales S. A.

Donde los ramos en que se clasifican las pólizas son: daños, patrimoniales y de personas.

Dentro de los requisitos exigidos por la aseguradora al tomador en el proceso previo a la suscripción del contrato están: análisis de documentos como solicitud firmada por el asegurado sobre cada riesgo que pretende asegurar, listado de bienes e inventarios que desea asegurar, parque automotor completo; cámara de comercio, estados financieros; así como también la inspección que se llevaría a cabo de ser necesaria.

Donde las aseguradoras como una forma de indagar hasta donde va su responsabilidad como asegurador, establecen un tope máximo de responsabilidad para cada una de las pólizas, y el cual está fijado por unos límites establecidos por las mismas aseguradoras, y para lo cual tiene en cuenta factores como: riesgo

moral según reportes de centrales de riesgo, programa de gestión de riesgos, bienes y equipos, planes de prevención de accidentalidad, características de infraestructura, condiciones de vehículos, niveles de accidentalidad, entre otros.

Las aseguradora exigen al asegurado que cumpla con obligaciones contractuales y legales, dentro de ellas: información que se suministra a la compañía de seguros con el fin de que no existan reticencias, pago de la prima, declarar la grabación del riesgo, salvaguardar el salvamento (en caso de daños), cumplir las garantías; entre otras.

Para establecer el monto de la primase basa en: estudios actuariales (estadísticas de siniestralidad, ciclo de productividad, intermediación, reaseguro, riesgo público: (el valor de un ramo determinado), va en función de la proporcionalidad, de acuerdo al riesgo en función de la prima que es establecido por cada compañía; y la forma de pago depende de la capacidad de pago que tiene el cliente, de acuerdo a la cuantía; donde pueden pactarse modalidades: financiadas y a plazos.

Estas primas se encuentran sujetas a reajustes en el momento en que se presenten índices altos de siniestralidad, donde si el riesgo no ha presentado siniestros, puede ser susceptible de disminución en la prima; si genera siniestros con frecuencia o severidad, al final del año la compañía hace un reajuste en la prima, pues la mayoría de pólizas son susceptibles de revocarse, conforme al disposición legal, además la prima cobrada debe ser proporcional al nivel riesgo que asume la compañía de seguros.

Para evaluar la siniestralidad tienen en cuenta criterios como: experiencia siniestral del presunto asegurado en donde se analiza severidad y frecuencia con que ocurre un siniestro.

En el transcurso de la vigencia del contrato, respecto al control que las aseguradoras realizan a la empresa que adquirió el seguro, en ocasiones cuando este se lleva a cabo es mediante inspecciones, seguimiento de un contrato o de bienes (estado de mantenimiento, que se cumpla lo establecido por el proveedor), en otras se realiza la verificación al momento del siniestro, ya que la capacidad de las compañías de seguro, no permite controlar a todos.

Para el momento en que ocurra el siniestro, la aseguradora antes de hacer efectivo el pago de la indemnización, esta realiza inspección y solicitud de documentos, se exige demostrar la carga de la prueba según ocurrencia y cuantía, los tramites y documentos que se soliciten deben ir en función de esto, no obstante en ocasiones las compañías al querer cargar las garantías que se impone en las pólizas, solicitan documentación respecto a las garantías.

En tanto el tomador para poder hacer efectivo la indemnización, dar aviso dentro de los 3 días siguientes, o en el plazo establecido de ocurridos los hechos, resultado del siniestro, presentar la documentación mínima junto con un informe de los hechos, en caso de RC: versión del conductor, DAÑOS MATERIALES: facturas, cotizaciones; Muertes o lesionados: demostrar con croquis, calidad de beneficiarios; y requisitos acorde a las pólizas; en síntesis es deber del asegurado demostrar ocurrencia y cuantía.

Dentro del contrato de seguros se establecen exclusiones, que son las condiciones del contrato y son establecidas por las compañías de seguros, unas son negociables y otras no negociables, existen exclusiones de ley y otras convencionales (depende de la necesidad del programa y de lo que se requiera), en el contrato de seguros hay dos condicionados, uno general en donde están las exclusiones de ley, y otro particular donde se encuentran las exclusiones convencionales, que pueden ser negociadas por las partes y donde la compañía de seguros decide si las retira o no, se determinan de acuerdo a las características del bien.

Otro punto a tener en cuenta son los deducibles dentro del contrato de seguros, que son la pérdida que debe asumir el asegurador, los cuales se establecen acorde a la competencia, y son convencionales en la mayoría de casos, para Colombia no existen pólizas que aseguren los deducibles, convirtiéndose está en una de las obligaciones que se carga al asegurado; en el caso de QBE, pese a ofrecer planes que no tengan deducibles, puede llegar a ser pactado, dependiendo del volumen o tamaño de la póliza.

Para las pólizas de RC DE PASAJEROS las condiciones para reconocer lucro cesante y daño moral: se reconocen como sentencia ejecutorial: donde tiene que mediar un proceso y el juez debe decretarlo como tal, en muchos casos estas serán cláusulas que se entenderán como pactadas, además de encontrarse pactado por un sublímite, que se basa en la experiencia siniestral.

En lo que se refiere al caso específico de Transipiales con las aseguradoras, las compañías de seguros en cuanto al cumplimiento de las obligaciones adquiridas por Transipiales, la califican como una empresa con la que nunca han tenido inconvenientes, y la cual es una empresa muy organizada en el manejo del proceso de seguros, tiene una noción muy clara sobre coberturas, el manejo asignado a los siniestros es muy adecuado, tienen mucha experiencia en el manejo de siniestros, tienen muy buenos procedimientos para la atención.

De las pólizas adquiridas por la empresa con estas aseguradoras, según los siniestros informados, la que presenta un mayor índice de riesgo son las pólizas de RC de Pasajeros, otras pólizas no se han visto afectadas por ello la calificación de siniestralidad asignada es elevada para el caso de pólizas de RC, debido a

siniestros con severidad ocurridos en el último año, que implicara incremento en las primas; mientras que para las demás pólizas es baja. Teniendo entonces que de la siniestralidad presentada por Transipiales, se han efectuado pagos en RC de pasajeros, pues es aquí donde existe mayor concentración de riesgo.

En este tipo de pólizas manejadas por QBE, la relación entre reclamos efectuados y siniestros pagados, se encuentran cubiertos, partiendo que la compañía tiene en cuenta dentro de su balance pyg: reservas, los pagos efectuados y parte administrativa, cruzando esto con las primas; se destaca aquí que en cuanto a la reserva, que es el valor destinado para el siniestro por la aseguradora, y el cual depende de la gravedad de este, los parámetros para su determinación, los establece cada compañía de seguros, el cual se ve reflejado en el patrimonio técnico de la compañía.

Dentro de las exclusiones que se aplican para Transipiales, existen varias, Particulares y generales, Dependiendo de las condiciones de la empresa donde en las particulares se establece que tipo de amparos se otorgan y en las generales se establecen que exclusiones.

En lo que tiene que ver a debilidades percibidas, estas se presentaron anteriormente, existió una exclusión por no tener licencias de conducción, lo que provoco objeciones por parte de la compañía, porque esta se convierte en una exclusión muy difícil de levantar; actualmente le han dado solución a este tipo de casos, por lo que se destaca el actual manejo que la empresa le está dando mediante el personal a cargo, que le compete esta temática.

Por ello y dado que la relación es muy buena y se mantiene una buena comunicación, como recomendación, se estima conveniente abrir espacios para el desarrollo de capacitaciones, y manejo de planes de prevención vial, esto para el caso específico de la compañía de seguros QBE, la cual está dispuesta a impartir esas capacitaciones.

8.2 PERCEPCIÓN SECTOR EDUCACIÓN

Para indagar por el concepto que tienen las entidades que pertenecen a este sector, se contacta a las entidades que de una u otra forma tienen relación con las empresas del sector transporte o de distribución de combustibles, en donde la academia hace presencia con sus aportes; obteniendo datos como:

Dentro de las empresas que ofrecen el servicio de transporte de pasajeros, se destaca Cootranar, para el caso de transporte de encomiendas y carga Transipiales y Cootranar, mientras que para las estaciones de servicio se

encuentran: Estación de servicio las avenidas, Cootranar y servicentro Transipiales.

De estas empresas mencionadas entre otras que se tuvieron en cuenta, en cuanto a aportes que han hecho a la región se menciona una importancia por igual, pues se cree que todas han contribuido al desarrollo de la región por diversos factores como: generación de empleo, su contribución para mejorar las condiciones de la ciudad mediante el pago de impuestos, entre otras, también se resalta la labor que viene desarrollando Cootranar por el apoyo al deporte, como también por el apoyo a la academia.

En cuanto a los calificativos otorgados, Cootranar obtiene una calificación buena, resaltando aspectos como servicio cómodo, con buen tiempo de recorrido, recepción y entrega oportuna de mercancía, sin embargo se critica también el servicio corriente que maneja la empresa, para el caso de Transipiales, se cree que tiene un buen servicio, pero aun le falta mejorar realizando seguimiento a los clientes en el caso del servicentro, disminuyendo los tiempos de recorrido en el caso de transporte de pasajeros, porque se cree son muy demorados.

Los vínculos están basados en los conocimientos compartidos por las dos partes, ya sea mediante los aportes que realiza la academia a través de sus estudiantes mediante las practicas, pasantías o trabajos de grado en las diferentes empresas que abren sus puertas, o por los programas de capacitación y formación que estén destinados a las empresas que pertenecen a estos sectores, obteniéndose de este tipo de alianzas beneficios para ambas partes.

Por otro lado al indagar por el caso particular de Transipiales, en cuanto al conocimiento de los servicios que ofrece la empresa, los más posicionados son el servicio de transporte de pasajeros en primera instancia, seguido por carga y encomiendas y servicentro en menor proporción, para los cuales se destaca, la prestación de un servicio oportuno en lo que se refiere a encomiendas y carga, también se destacan factores a nivel general de la empresa como la publicidad que maneja, al igual que la trayectoria de esta en el mercado por los años que lleva en él.

Por otra parte se resalta pero de forma negativa el incumplimiento de horarios, en lo que tiene que ver a la duración del recorrido que se ve afectado por las paradas que realizan, mas aun en los casos en que se ofrece un servicio directo, siendo esto causa de incumplimiento de la promesa de venta al ofrecer un servicio diferente al que en realidad se viene dando, otro aspecto negativo y que sigue pesando es la percepción negativa del parque automotor, donde se reconoce mas a la empresa por los vehículos viejos, que por el parque automotor nuevo con el que cuenta, es entonces entorno a estas debilidades que se sugiere:

Innovar parque automotor, reducir tiempos de recorrido, claridad y pertinencia en la información para que el servicio prestado refleje lo que se ofrece mediante publicidad, así mismo aprovechar e incrementar la publicidad para los servicios de transporte de carga y encomiendas, así como para servicentro para difundir mas estos servicios en los usuarios, aunque la atención es buena, mejorarla enfocándola en servicio al cliente y atención personalizada, y que no se quede simplemente en la venta de un servicio.

También se hace un llamado al sector en general a: revisar la competencia desleal, porque este se convierte en un factor que afecta a todas las empresas del sector, y dentro de este revisar tarifas y ajustarlas, a que haya mayor organización de las empresas, realizar una selección adecuada del personal, revisión y mantenimiento oportuno y permanente de vehículos.

8.3 PERCEPCIÓN SECTOR HOTELERO Y AGENCIAS DE VIAJE

Otro sector importante es el relacionado con la parte turística, y la participación dentro de este de empresas pertenecientes en especial al sector transporte, es muy importante, para ello indagar por la percepción que ha reflejado el sector, y en particular Transipiales, para esto se cuenta con la opinión de seis entidades, manifestándose así:

Según percepción de estas entidades en el servicio de transporte de pasajeros y como destacadas empresas se tiene: Cootranar, Transipiales, Bolivariano, Cootransmayo, Supertaxis, Transandona, Expreso San Juan de Pasto, Cotaxlujo, Expreso Brasilia; para el caso de transporte de cargas y encomiendas: Transipiales, Cootranar, Transandona, Bolivariano, Cotransmayo, Supertaxis; en lo que concierne a estaciones de servicio, hay un desconocimiento general, y en menor proporción se reconoce, EDS las avenidas, Canar del sur, Servicentro Transipiales.

De estas empresas se cree que han realizado aportes importantes a la región Transipiales, Cootranar, por buen parque automotor con el que cuenta, buen servicio, buena imagen, adelanto y progreso para el caso específico de Transipiales, y de crecimiento, cobertura en municipios, generación de empleo, renovación de parque automotor, imagen, trato amable, por los dos casos, así como para otras empresas que también se destacan aunque en menor proporción como son Taxtuquerres, Flota Guaitara, y Transandona.

Al indagar por la calificación que se otorga a las empresas, en el caso de transporte de pasajeros, se citan dos casos particulares donde los calificativos son similares y positivos, en transporte de encomiendas y carga, se asigna a Transipiales características como: entrega oportuna y cumplimiento en envíos,

también se resalta el buen servicio que presta Coostransmayo; las Estaciones de servicio Canar del sur y las avenidas, se hacen merecedoras también de calificativos positivos, dados por la atención y el buen servicio que prestan.

De los vínculos que existen entre las entidades del sector turismo y las empresas de los otros sectores, se presentan dos tipos, uno en el que las empresas del último sector son clientes, en donde han generado mayores ingresos y publicidad, referenciando los servicios que presta el hotel, y generando más clientes de las otras entidades.

Otro en que son proveedores de servicio, destacándose para este último viajes receptivos a diferentes destinos según necesidades que reflejen los usuarios y que se ven manifestados a través de las diferentes entidades de turismo, como el canal principal para establecer este tipo de vínculos, y que a su vez representan una oportunidad para incrementar el uso de estos servicios y de expandir el mercado al que se encuentran dirigido, especialmente en el caso de transporte terrestre de pasajeros.

Y aunque en la actualidad no existen de manera formal convenios, en los que las empresas de transporte hagan parte de las diferentes promociones que realizan las diferentes entidades, estas si quieren que en lo posible se lleven a cabo este tipo de proyectos, donde las empresas de transporte de pasajeros haga parte tanto de las promociones que se realizan del destino Nariño, así como para atender las necesidades que otros usuarios hacen como es el caso de excursiones por parte de las instituciones educativas, entre otras oportunidades.

En lo que se refiere a Transpiales, se destacan de la empresa factores como: antigüedad de la empresa, publicidad, precios bajos, referencia de terceros, relación cliente-proveedor, parque automotor renovado, empresa nariñense, como factores positivos; sin embargo también se dan factores negativos que permiten reconocimiento de la empresa, entre ellos parque automotor viejo y atención inadecuada al cliente.

De los servicios ofrecidos por la empresa son reconocidos por estas entidades, transporte de pasajeros en primer lugar y transporte de encomiendas y carga en segundo, mientras que servicentro, se encuentra en último lugar; el calificativo al que se hacen merecedores estos servicios, es en general bueno, ya que existen factores negativos que lo afectan, siendo estos parque automotor viejo, atención inadecuada de taquilleros, demoras en los recorridos, y algunos casos en los que las encomiendas no llegan a tiempo, o no llegan en el lugar acordado, además de la información inoportuna e inadecuada, factores que afectan de forma negativa a la empresa.

Y es precisamente por estos factores negativos que estas entidades sugieren no implementar nuevos servicios, sino mejorar los actuales, donde sugieren adicionar valores agregados a los servicios, que generen mayor comodidad y satisfacción al usuario, ejemplo de ello sería incluir servicio puerta a puerta en transporte de pasajeros, o mejorar también características como:

Capacitaciones en diferentes temáticas que permitan brindar servicios de calidad, retroalimentación constante en atención al cliente, renovación de parque automotor, disminución de paradas en recorridos, incrementar publicidad para generar mayor conocimiento de los servicios que ofrece la empresa, especialmente para el caso de encomiendas en donde se dé a conocer todo el servicio por ejemplo el servicio de trasteo que se presta, y servicentro donde además se aclare a que mercado se encuentra dirigido, mayor control de destinos intermedios y la venta de tiquetes para estos, graduar aire acondicionado, pues este es un factor que de no manejarse adecuadamente en viajes largos, puede ser incomodo para los usuarios.

8.4 PERCEPCIÓN ENTIDADES DE CONTROL

Las entidades a las cuales se indaga, son el ministerio de transporte, regional Nariño, y Terminal de transportes de Pasto, pues se cree importante los conceptos y percepciones que estas entidades tengan, debido al contacto directo que tienen con las empresas del sector transporte; sin embargo siendo entidades encargadas de vigilar el funcionamiento de las diferentes empresas que se encuentran inmersas en el medio, según lineamientos propios de entidades de regulación y actuando bajo la normatividad respectiva, los conceptos emitidos son muy generales, por el papel que juegan como parte del marco regulatorio, donde como principal percepción se tiene que:

Existen empresas más organizadas que otras, lo cual puede estar dado por, tamaño de la empresa, trayectoria y experiencia de las mismas, donde según sus objetivos y mercado al que se encuentren enfocados, estas empresas harán lo posible por cumplir con las reglamentaciones propuestas, dirigiendo sus esfuerzos a generar clientes satisfechos.

Por lo tanto no se realizan calificativos particulares a empresas, sino que se enfoca más en los objetivos que cada entidad busca desarrollar, al igual que de los criterios que se tienen en cuenta dentro del funcionamiento de estas empresas; no obstante se lograron identificar algunos factores particulares en lo que respecta al funcionamiento de la empresa según el servicio prestado a los usuarios y lo que este refleja, también se identifica incidencias de factores externos hacia las diferentes empresas, obteniendo que:

De las 36 empresas adscritas al terminal de transportes, destacan 2 empresas: Expreso Bolivariano y Valle de Atriz; esto se debe a que tienen un rodamiento muy organizado, puntualidad en los despachos, además han competido y ganado a sus usuarios por calidad. Cootranar y Transipiales siguen entre las más destacadas porque tienen una buena estructura de organización.

Las más desordenadas, son las que se ubican en la zona de automóviles, por factores como: pérdida de equipaje, atención inadecuada al usuario, e impuntualidad en despachos; inconvenientes que se deben en gran medida a factores como competencia desleal, y falta de vinculación formal del personal de taquilla.

Destacan organización, sistema de rodamiento, programación de vehículos, que no haya aglomeración de estos en las plataformas, ni exista inconvenientes internos, hay fluidez, la organización permite que las empresas puedan vender tiquetes antes de que los vehículos lleguen hasta el terminal, porque ya se sabe con cuantos pasajeros movilizados se cuenta.

Las empresas de las que más han recibido quejas son: Transipiales, Cootranar, Expreso San Juan de Pasto, Transandona, por pérdida de equipaje, atención inadecuada al usuario, abuso de tarifas; también se presentan quejas de las empresas que cuentan con vehículos tipo A por seguridad dentro del vehículo. Dentro de las empresas que tienen mayor debilidad, son empresas de vehículos pequeños tipo A, por competencia desleal, desorganización e informalidad en contratación de personal de taquilla, que se convierte en factores que influyen y se ve reflejado en atención inadecuada a los usuarios y la falta de control interno.

En lo que tiene que ver con el impacto que pueda generar plan de movilidad, mejoras en malla vial en la región, y los efectos generados por tratados de libre comercio, se cree que estos inciden mucho, y más que en la empresa, en la prestación del servicio, pues los cambios en malla vial son fundamentales, y afectan no solo la movilidad, sino también la prestación del servicio, donde en ocasiones se presentan problemas de seguridad, o inconveniente por problemas climáticos como las lluvias, que deterioran la estructura física de la malla vial; en cuanto a TLC incide en el transporte de carga, porque abre muchas puertas, de la misma forma se cree facilitara la renovación de parque automotor con la importación de vehículos.

En otra instancia en lo que tiene que ver con los proyectos que desarrolla el terminal de transportes, estos están encaminados en la seguridad, comodidad y oportunidad del usuario.

Por parte del ministerio, en lo que tiene que ver con carga, existen programas de desintegraciones físicas de vehículos, por medio de chatarización, y la reposición

de los mismos, en transporte de pasajeros autorregulación de los servicios por parte de las empresas, llevar los servicios a futuro en unificación de tarifas y despachos para garantizar equilibrios económicos al inversionista, para dejar de tener empresas afiliadoras, y pasar a empresas administradoras, que conlleve a formalizar la industria del transporte, para los servicios mixtos (carga y pasajeros) adjudicación de estudios que permitan establecer la oferta y demanda, para hacer entrega definitiva de recorridos y frecuencias.

Por lo que el ministerio ha podido observar hay empresas que van al mismo ritmo, preparándose para estos cambios necesarios en el transporte, mientras que otras no toman conciencia de los cambios que pueden venir y pueden verse sorprendidos por estos servicios

De igual forma como un mecanismo para lograr la calidad y la seguridad interna, el Terminal de transportes realiza investigaciones de mercado con ese enfoque, y para la atención de quejas, reclamos o sugerencias realizadas por los usuarios, cuentan con buzón de sugerencias y oficina de atención al cliente, medios por los cuales reciben este tipo de inquietudes, las cuales las revisan permanentemente y se busca darles solución. En lo que han evidenciado a través de estos medios, realizan recomendaciones a las diferentes empresas de transporte, las cuales están encaminadas en mayor organización por parte de los transportadores.

En lo que tiene que ver con el caso puntual de Transpiales, se observa que es una empresa que está mejorando en temas de organización, además de estar certificando sus servicios, ha mejorado su parque automotor renovándolo, lo cual se ve reflejado en una mejor prestación del servicio, generando un mayor posicionamiento, una debilidad que puede presentarse, se debe a que es una empresa grande, donde algunos de los asociados no comparten las políticas de las directivas, esto puede generar choques o represamientos en el desarrollo de programas o políticas que se quieran implementar.

Por la labor que la empresa ha realizado y a nivel de la organización, destacan que la empresa va por un buen camino, por lo que se sugiere continuar con la modernización de parque automotor, buscando una mejor prestación del servicio, de igual forma adelantar proyectos que vayan en pro del mejor servicio y de mejores condiciones para afiliados y asociados de la empresa.

8.5 PERCEPCIÓN OTRAS ENTIDADES

➤ CÁMARA DE COMERCIO Y SUBSECRETARIA DE TURISMO

Se denomina a esta categoría como otras entidades, dado que juegan un papel importante dentro del entorno, como entidades que si bien se vinculan directa o indirectamente con el sector transporte, también lo hacen con muchos otros sectores de la economía, donde sus funciones están bien establecidas, y por ende los servicios que prestan guardan relación, pero presentan un mayor enfoque y por ende su proyección es integral.

Sin embargo sus aportes son importantes y merecen tenerse en cuenta dentro de los actores que guardan relación en el entorno que rodea en particular al sector transporte, como la distribución minorista de combustibles, siendo conveniente indagar entonces por la percepción no solo del sector, sino del caso particular de Transipiales, con el ánimo de descubrir su situación ante estas entidades, el impacto y proyección que esto puede generar:

Acercas de las empresas más destacadas para el servicio de transporte de pasajeros, se cita a Cootranar, Transipiales y Bolivariano, en el caso de transporte de carga y encomiendas se percibe en mayor medida un conocimiento de empresas de mensajería especializada, aunque también se tiene en cuenta a Transipiales, en lo que refiere a servicentros no existe un posicionamiento claro, el conocimiento que se tiene se maneja por referencias de terceros, mencionando para este caso Mera hermanos Ltda.

Los aportes que se perciben están dados por trayectoria y acondicionamiento de imágenes alusivas a la región, en los vehículos para las empresas de transporte, en el caso de estaciones de servicio se destaca la generación de empleo como principal aporte. Acorde al servicio que prestan estas empresas se califica como buena la labor que están desempeñando en cada sector.

En lo que tiene que ver a turismo mediante la entidad involucrada, no se han llevado a cabo convenios con ninguno de estos sectores, mientras que Cámara de comercio cataloga como relaciones el contacto que se genera con las empresas mediante los servicios que la entidad desarrolla, siendo estos: Asesorías comerciales (con enfoque jurídico y empresarial), centro de conciliación y arbitraje, registros públicos, capacitaciones (con visión gerencial y empresarial, logística, sistemas de empaques y embalajes, atención al cliente), registro de marca e imagen corporativa (se realiza acompañamiento por departamento de promoción y desarrollo, ya que esta función la realiza directamente superintendencia de industria y comercio), entre otras.

De los cuales la relación que se han generado por ambas partes se consideran excelentes por la respuesta de los empresarios, como el caso de las convocatorias a las capacitaciones programadas por Cámara, donde el principal beneficio que la entidad considera recibir es la satisfacción de aportar herramientas para que las empresas sean más competitivas.

Un punto a destacar en lo concerniente a turismo es el interés de esta entidad por querer establecer alianzas con empresas de transporte para desarrollo de eventos de turismo, en donde se promoció al departamento a nivel nacional, en los cuales también se promocionaría los servicios de las empresas con las que se cree convenios.

En lo que se refiere al conocimiento de los servicios que presta Transipiales, se distinguen dos de los servicios ofrecidos por la empresa, transporte de pasajeros y transporte de carga y encomiendas, otros factores por los que distinguen a la empresa se encuentran, antigüedad de la empresa, ser una empresa buena y seria que presta sus servicios de manera oportuna, estar legalmente constituida, que cuenta con vehículos de última tecnología, aunque pese a esto sigue estando presente la percepción negativa de los vehículos, debido a parque automotor viejo en lo que se refiere al interior del departamento.

Sin embargo, la prestación de servicios se califica como buena, por aspectos que se creen negativos ya sea el caso de parque automotor viejo, o desaseo en los buses, que es otra característica percibida, por ello y pretendiendo que la empresa mejore sus servicios, se recomienda: revisión y renovación de vehículos, mayor promoción de sus servicios para incrementar el conocimiento de estos por los usuarios, formación y capacitación a los conductores, mejorar aseo dentro de los vehículos y buscar la forma para promover ese aseo por parte de los usuarios, buscar asociatividad con entidades para promover al departamento, incluir en la página web enlaces de información a oficinas locales y gubernamentales.

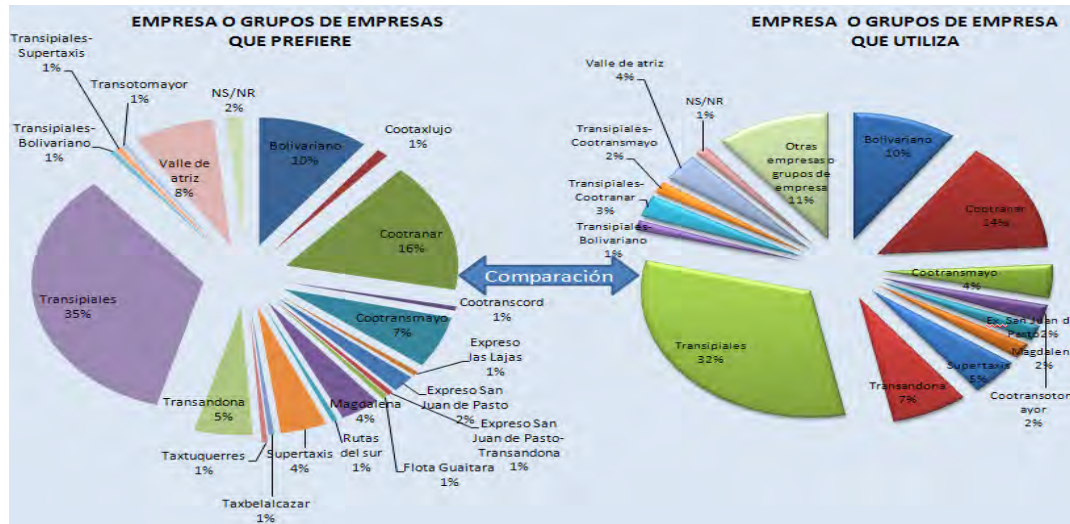
8.6 PERCEPCIÓN DE USUARIOS

Se aplicaron 412 encuestas para indagar acerca de la percepción del usuario sobre el servicio de transporte de pasajeros, en un periodo de 7 días en las instalaciones del terminal, dirigiéndose a todos los usuarios e indagando de forma general, con el fin que la información sea más objetiva y veraz, a través de los cuales se logró obtener información como:

Preferencias y expectativas de los usuarios, experiencia en el servicio recibido, competencia de Transipiales en las diferentes rutas citadas por ellos, debilidades y fortalezas de la empresa, junto con identificación de mecanismos y/o actividades que permitan mejorar el servicio de transporte de pasajeros, buscando un mejor

posicionamiento de la empresa ante sus usuarios. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfica No. 4: Preferencias de los usuarios respecto a empresas



Fuente: Este estudio

Transpiales, es la empresa que más prefieren y más utilizan, seguida de Cootranar y Bolivariano como las de mayor representación; de los atributos que los usuarios tienen en cuenta al momento de elegir una empresa, mencionan principalmente:

Gráfica No 5: Factores que motivan al usuario a elegir una empresa



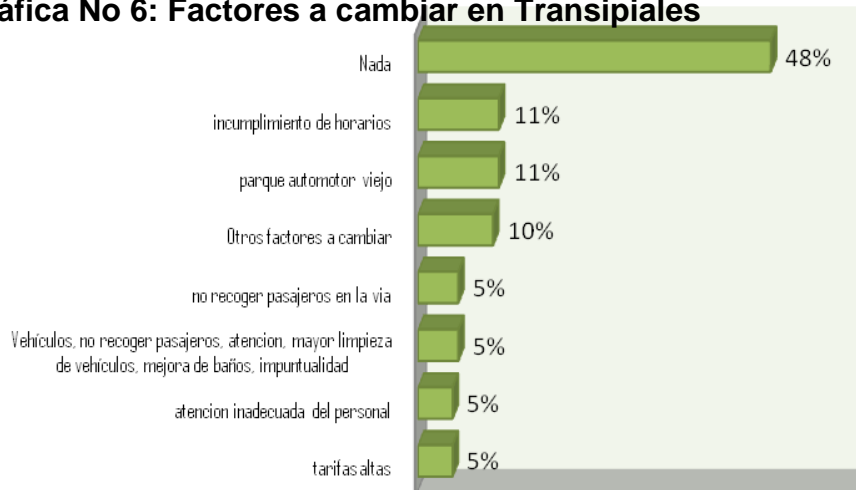
Fuente: Este estudio

La buena atención y precios, además de otras características positivas percibidas por los usuarios, entre ellas: mayor seguridad dentro del vehículo, empresa que representa a la región, cobertura en rutas.

Sin embargo en la prestación del servicio refleja debilidades entre las más mencionadas por los usuarios, continúan siendo la impuntualidad, pues el incumpliendo en horarios de salida genera inconformidad en los usuarios; imagen de parque automotor viejo, aunque la empresa realiza inversiones altas en la adquisición de parque automotor nuevo, aun persiste y con mucha fuerza la imagen de vehículos viejos, tanto así que muchos de los usuarios de este servicio en general, no conocen el nuevo servicio de la empresa “línea andina”. Mientras que si reconocen este tipo de servicios implementado por otras empresas, nombrando principalmente: Fronteras de Bolivariano, Gacela, Galaxia de Magdalena, Heliconeas de Cooctransmayo.

En muchos casos ese desconocimiento es un factor que hace que adquieran los servicios que ofrecen otras empresas, considerándolos más cómodos, esta imagen se hace aun más notoria para los usuarios que viajan a rutas como Barbacoas, zona norte de Nariño, entre otras donde aun no se cuenta con vehículos modernos para la prestación del servicio y ante lo cual ellos solicitan esa renovación de parque automotor. Aunque la atención es una de las fortalezas de las empresas, también se menciona como debilidad debido a inconformidad con la atención de algunos taquilleros y conductores, factor que ha sido la causa para que algunos usuarios ya no hagan uso de los servicios de Transipiales, o los utilicen por ser la única que cubre la ruta.

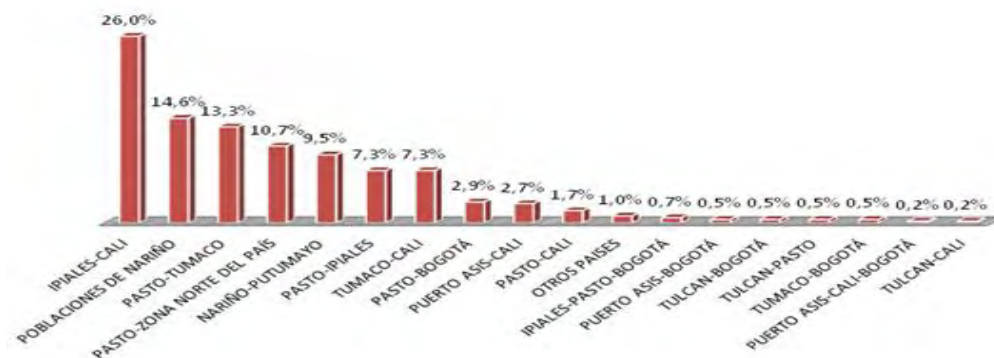
Gráfica No 6: Factores a cambiar en Transipiales



Fuente: Este estudio

El recoger pasajeros en la vía causando retrasos en los recorridos e incluso propiciando desconfianza frente a la seguridad del viaje; tarifas altas, limpieza de vehículos, y observaciones como la falta de seriedad o incumplimiento de las condiciones del servicio, pues en ocasiones lo ofertado es completamente diferente a lo prestado, el cual resulta ser de menor calidad a la esperada por el usuario; la falta de cuidado con el equipaje sumado a algunos casos de pérdida en los cuales la empresa no respondió, entre otros más; forman parte de las características negativas que los usuarios perciben y que representan el 52% del total de usuarios a quienes se indaga por los factores a cambiar de Transipiales.

Gráfica No 7: Frecuencia de viaje por corredores o rutas



Fuente: Este estudio

La competencia por rutas, se establece acorde a las empresas que están mejor posicionadas ante los usuarios, convirtiéndose en competencia directa para Transipiales por tanto se clasificó las rutas según puntos de origen y destino que se están utilizando con mayor frecuencia, así: Ipiales-Cali 26%, Poblaciones de Nariño 14.6%, Pasto-Tumaco 13.3%, Pasto-Zona norte del país 10.7%, Nariño-Putumayo 9.5%, Tumaco-Cali 7.3%.

Tabla No 2: Posicionamiento de empresas por corredores

CORREDOR	EMPRESA O GRUPOS DE EMPRESAS
IPIALES-CALI	Transipiales 30%, Cootranar 29%, Supertaxis 12%, Bolivariano 9%, Transipiales-Cootranar 3%
IPIALES-PASTO-BOGOTÁ	Cootranar, Bolivariano, Valle de atriz, Supertaxis, 33% cada uno
NARIÑO-PUTUMAYO	Transipiales 41%, Cootransmayo 33%, Transipiales-Cootransmayo 8%
OTROS PAISES	Cootranar 67%
PASTO-BOGOTÁ	Bolivariano 64%, Magdalena, Cootranar, Transipiales, Bolivariano-Transipiales 9%, cada uno
PASTO-CALI	Transipiales 43%, porcentaje restante: Cootranar, Bolivariano, Supertaxis en porcentajes iguales
PASTO-IPIALES	Valle de atriz 40%, Transipiales 20%, Transandona 13%
PASTO-TUMACO	Transipiales 48%, Cootranar 13%, Transipiales-Cootranar 7%, Transandona 6%
PASTO-ZONA NORTE DEL PAIS	Bolivariano 41%, Transipiales 16%, Magdalena 14%, Cootranar 9%, Transipiales-Cootranar 5%
POBLACIONES DE NARIÑO	Transandona 29%, Transipiales 27%, Cootransotomayor 14%, Expreso San Juan de Pasto 10%, Rutas del sur 3%
PUERTO ASIS-BOGOTÁ	Bolivariano, Cootransmayo con el 50% cada una
PUERTO ASIS-CALI	Transipiales 36%, Transipiales-Cootransmayo 18%, restante otras empresas
PUERTO ASIS-CALI-BOGOTÁ	Transipiales es la empresa citada por el usuario, que dice hacer uso de esa ruta
TULCAN-BOGOTÁ	Bolivariano, Cootranar con el 50% cada una
TULCAN-CALI	Transipiales es la empresa citada por el usuario, que dice hacer uso de esa ruta
TULCAN-PASTO	Valle de atriz, Transandona en porcentajes iguales
TUMACO-BOGOTÁ	Bolivariano 50%, Transipiales-Cootranar-Flota guaitara restante
TUMACO-CALI	Transipiales 55%, Cootranar 24%, Transandona 7%

Fuente: Este estudio

Realizando una clasificación de los destinos mencionados por los usuarios entrevistados en la cual se relaciona las rutas o corredores en los que Transipiales tiene mayor presencia y se destacan para cada una de ellas los competidores o empresas con mayor posicionamiento o mayor frecuencia de uso, se obtuvo los siguientes grupos:

- Ipiiales-Cali, Nariño-Putumayo, Pasto-Cali: *Cootranar, Supertaxis, Bolivariano*
- Nariño-Putumayo: *Cootransmayo*
- Pasto-Tumaco, Tumaco-Cali: *Cootranar, Transandona.*

Para estos corredores, y para el corredor Puerto Asis-Cali, Transipiales tiene un fuerte posicionamiento, siendo la empresa que más utilizan los usuarios.

Otra ruta importante es Pasto-Ipiales, para la cual Valle de Atríz es la más reconocida, seguida por Transipiales y Transandona; lo que demuestra una oportunidad importante para la empresa de retomar el posicionamiento hacia este destino, pues como se mencionó anteriormente esta es una de las rutas a la que los usuarios viajan con mucha frecuencia y que se puede atender por la empresa.

Otro segmento importante es el que cubre las poblaciones de Nariño, en donde Transandona es el principal competidor, por ser la empresa que más utilizan los usuarios; esto se debe a características como mejores tarifas, seguridad en el vehículo, buena atención, cobertura en rutas, pues cubre poblaciones como: Las mesas, La Florida, entre otros; también el tipo de vehículos que manejan para estos destinos y valores agregados como acercar al usuario hasta su casa y disponibilidad de horarios.

En segundo lugar aparece Transipiales, seguida por Cootransotomayor, expreso san Juan de pasto, todas ellas como las más representativas en las rutas que cubren las poblaciones de Nariño.

Para rutas más extensas a nivel nacional como son Medellín, Bogotá, cosa atlántica entre otros lugares, las empresas que se posicionan con mayor fuerza son: Bolivariano y Magdalena; Transipiales y Cootranar también hacen parte de este grupo puesto que cubren la ruta a Cali y para el caso de Transipiales tiene convenios para transportar usuarios hasta Medellín.

Estos competidores son empresas que los usuarios utilizan por: mejores tarifas, mayor seguridad dentro del vehículo, buena atención del personal, comodidad, representar a la región, buen parque automotor, cobertura en rutas, y puntualidad.

Tabla No 3: Debilidades de empresas

EMPRESA	DEBILIDADES
Bolivariano	el 54% de los usuarios no presenta quejas del servicio recibido, mientras que dentro de los factores por los que se quejan están: Tarifas altas 13%, parque automotor viejo 8%, impuntualidad 5%, el restante percibe debilidades como: demoras en el recorrido, poca frecuencia de horarios, y la necesidad de extender el horario de despachos.
Cootranar	el 56% no percibe debilidades, en tanto los demás identifican: atención inadecuada y parque automotor viejo con 5% para cada caso, otras razones: tarifas altas, poca frecuencia de horarios, demoras en el recorrido , recoger pasajeros en la vía, tarifas altas, e inseguridad.
Cootransmayo	53% no menciona debilidades, 18% parque automotor viejo, porcentaje restante: impuntualidad, tarifas altas, poca disposición de vehículos, cobrar tarifas extras por equipaje.
Cootransotomayor	el 64% no identifica debilidades, el porcentaje restante identifica en porcentajes similares: impuntualidad, incomodidad, parque automotor viejo, falta de responsabilidad y seriedad en el manejo de rutas.
Expreso San Juan de Pasto	63% no establece debilidades, los demás en porcentajes iguales: tarifas altas, sobrecupo, poca frecuencia de horarios, poca información de horarios y rutas que manejan.
Flota Magdalena	75% ninguna, 25% restante: atención inadecuada, recoger pasajeros en la vía.
Supertaxis	Con un 68% ninguna, impuntualidad 11%, 21% restante: atención inadecuada, tarifas altas, parque automotor viejo.
Transandona	55% nada, parque automotor viejo 14%, cambiar vehículos grandes por pequeños y recoger pasajeros en la vía con 7% cada uno, restante: demoras en recorrido, impuntualidad, poca frecuencia de horarios, tarifas altas.
Expreso Valle de Atríz	43% no refiere debilidades, 36% atención inadecuada, Porcentaje restante: no controlar velocidad, poca frecuencia de horarios, recoger pasajeros en la vía, entre otros.

Fuente: Este estudio

Mientras que según la percepción del usuario y el posicionamiento que tienen en ellos; se identifican como principales debilidades en la prestación del servicio: impuntualidad, atención inadecuada, parque automotor viejo, tarifas altas, baja frecuencia de horarios, exceso de paradas por recoger pasajeros en la vía; como se puede observar dichas debilidades son constantes en todas las empresas y tienen similar participación, convirtiéndose en una característica permanente en el sector; que de ser mejorada en la empresa se transformaría en una ventaja competitiva símbolo de la mejora y compromiso con la calidad de los servicios prestados.

Los usuarios los identifican por: experiencia personal, referencia de conocidos, publicidad en agencias y taquillas y en vehículos de la empresa, comerciales en radio y medios impresos.

Gráfica No 8: Factores que deben implementar las empresas según usuarios



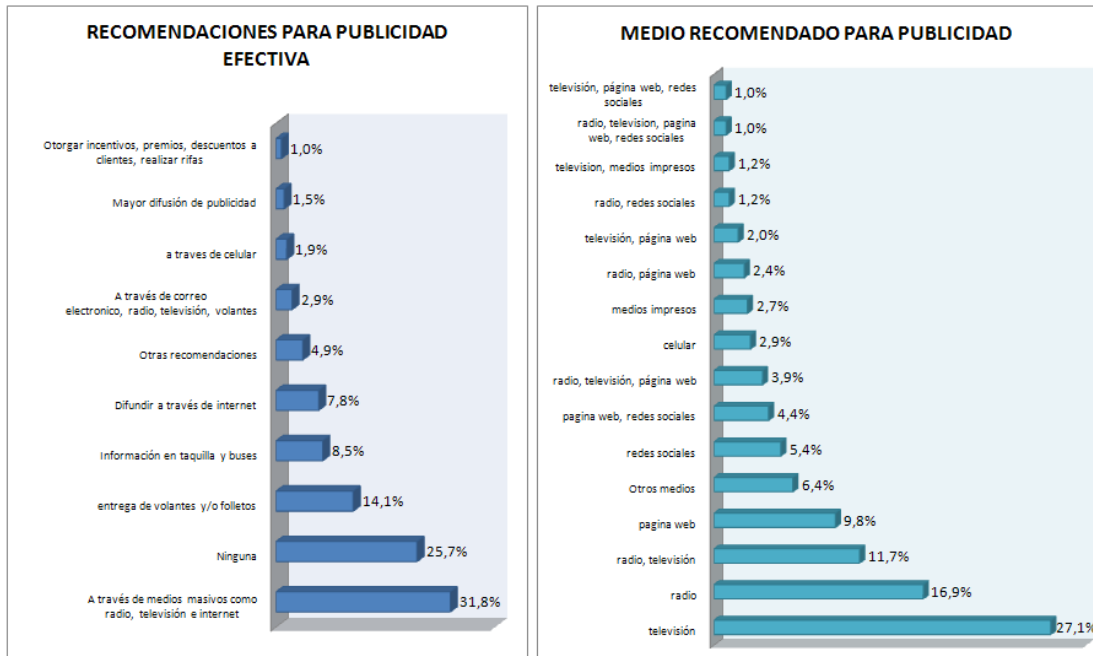
Fuente: Este estudio

Dentro de las expectativas que los usuarios manifiestan, se inclinan por factores como: promociones, nuevos vehículos, más horarios para rutas, salas de espera con espacios confortables, agradables.

Por otra parte la implementación de oficinas de atención al cliente es otra de las necesidades que manifiestan los usuarios como una forma de dar soluciones adecuadas a los problemas o necesidades que se presenten en el servicio que reciben, esta recomendación la realizan usuarios de varias empresas, entre ellas, usuarios de Transipiales; lo que demuestra un desconocimiento de la existencia de esta oficina, y que a su vez puede ser el reflejo de ausencia de mecanismos efectivos para dar a conocer esta herramienta de retroalimentación con los clientes.

Otras necesidades mencionadas son, más formalidad en el servicio de encomiendas, mayor seguridad, mejor atención, servicios adicionales como mensajería, giros, wi-fi, entre otros.

Gráfica No 9: Recomendaciones para incrementar efectividad de publicidad



Fuente: Este estudio

Para difundir la publicidad e informar lo que se está implementando por parte de las empresas, se citan estos canales:

Radio: sugiriendo emisoras en donde se puede pautar publicidad dirigida hacia diferentes regiones: Radio Uno, Oxígeno, Tropicana, Emisora de la Policía, Colombia Estéreo FM, la Poderosa FM, Ecos de Pasto, Latina Estéreo.

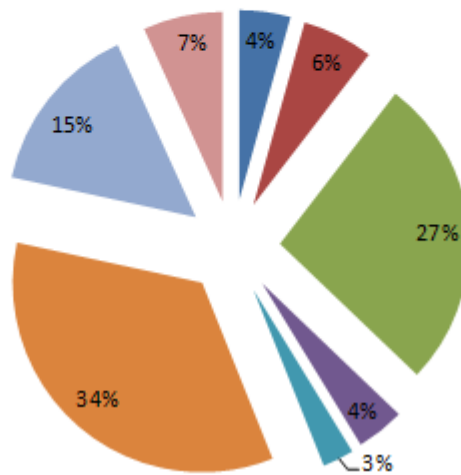
La Televisión es uno de los medios más nombrados por los usuarios, que puede utilizarse; sin embargo los altos costos implican una justificada inversión que incluya principalmente al servicio para que éste pueda cumplir con las exigencias del mercado y pueda ser efectivamente publicitado en dicho medio.

Internet donde se sugiere aprovechar las ventajas que este medio ofrece a través del correo electrónico, redes sociales y página web.

Por último sugieren los folletos, información a usuarios en taquillas y buses. Estas, son alternativas manifestadas por los usuarios frente al tipo de publicidad y medios de comunicación preferidos, como un canal para dar a conocer los esfuerzos de la empresa por prestar un mejor servicio, ofrecer o impulsar uno nuevo.

Gráfica No 10: Aspectos a mejorar en el terminal

- ampliación y modernización de instalaciones, e espacios de diversión, lugar adecuado para guardar equipaje, mayor organización y seguridad
- Mayor comodidad y espacios en salas de espera, mayor limpieza y seguridad, mejorar baños, no eliminar rutas buenas
- mayor organización y seguridad, mejor señalización
- Mayor control de personal externo, mayor seguridad, mayor control de rutas a las empresas de transporte, Lugar adecuado y seguridad para equipajes, disminuir pregoneo, mejorar audio de anuncios de despacho
- Mayor y mejor información y atención adecuada al usuario, mayor seguridad
- Ninguna
- Reducir precios de baños y de locales comerciales, mayor control de estado de alimentos, mayor seguridad, mejor limpieza de baños, puntualidad en horarios de salida, comodidad sala de espera, mantener el tv siempre encendido
- Otras recomendaciones



Fuente: Este estudio

Por otro lado y como complemento para lograr un usuario satisfecho, se indaga por las necesidades que presentan los usuarios relacionado con el Terminal de transporte, según los resultados, estas se relacionan con que los servicios que presta el Terminal deben estar enfocados a cubrir necesidades básicas como seguridad, alimentación, entre otras.

8.7 PERCEPCIÓN A NIVEL INTERNO DE LA EMPRESA

Se aplican encuestas a nivel interno de la empresa a todo el personal tanto operativo como administrativo, y cuya aplicación tiene como finalidad indagar en diferentes aspectos por el conocimiento y claridad que el personal tiene de las políticas establecidas por la empresa, así como sobre la percepción que existe de estos mismos actores respecto a la situación actual y futura de la empresa; para lograrlo se aplicaron 74 formatos de encuestas de los cuales fueron desarrollados 57.

Como resultado de dicha aplicación se evidencia que:

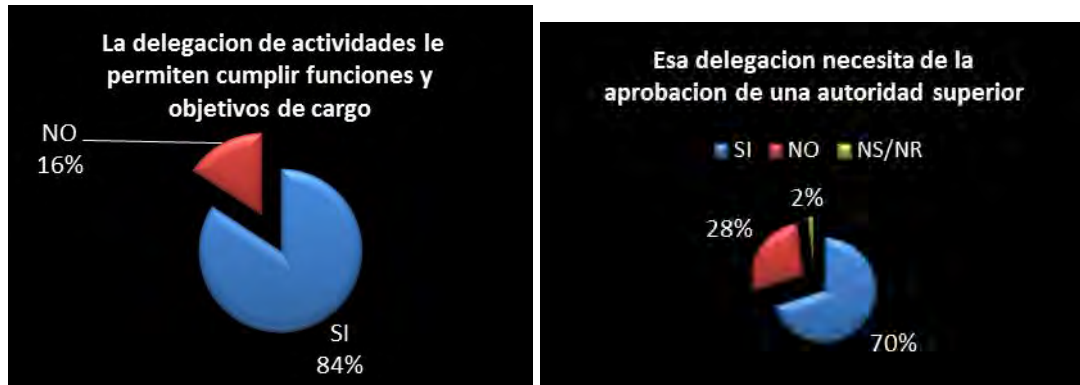
Gráfica No 11: Estructura organizacional



Fuente: Este estudio

Existe debilidades en cuanto a conocimiento de estructura organizacional, el cual es generado por errores en la formulación de las bases documentales que la empresa ha diseñado para este caso, por ello se debe replantear documentos como manual de perfiles de cargo, manual de funciones, mapa de procesos y procedimientos y organigrama; con el fin de incrementar su eficiencia, al tiempo que respondan a las necesidades de la organización; por otra parte existe amplio conocimiento y claridad sobre las funciones de los procesos ajenos al que pertenece el personal, demostrando con ello el interés y la apropiación hacia la organización.

Gráfica No 12: Delegación de actividades



Fuente: Este estudio

En otra instancia la delegación de actividades si bien permiten cumplir con las funciones y objetivos de cargo, necesita de más autonomía para los jefes inmediatos responsables de esta delegación en sus equipos, con el fin de lograr procesos más ágiles y eficientes; también se resaltan las necesidades que el personal tiene y la importancia de resolverlas para contribuir a que los diferentes procesos se optimicen; dentro de ellas se encuentran:

Tabla No 4: Recomendaciones para optimizar procesos

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR SU PROCESO		
Ninguna	9	16%
adquisición de tecnología y equipos	5	9%
capacitaciones	5	9%
mejorar las relaciones internas	4	7%
personal de apoyo	4	7%
mejoramiento y aplicación de manuales y reglamentos	4	7%
mejorar comunicación interna	3	5%
adecuar el espacio de trabajo	3	5%
mejorar el software	2	4%
reorganizar el trabajo y crear sistemas que permitan simplificarlo	2	4%
formalidad en instrucciones y respuestas	2	4%
concientizarnos de nuestra función como empleados	2	4%
contratar personal más capacitado	1	2%
mas autonomía en toma de decisiones	1	2%

respetar la planificación de cada área	1	2%
motivar al personal	1	2%
mejorar e incrementar los elementos de trabajo	1	2%
definición de autoridad plena sobre subordinados	1	2%
continuar con depuración y organización información	1	2%
mayor control	1	2%
actualización de datos	1	2%
consignación oportuna de dinero	1	2%
integración en las exigencias a todo el personal	1	2%
conciencia y fortalecimiento del compromiso de dirección	1	2%
Total	57	100%

Fuente: Este estudio

Adquisición de equipo de trabajo y tecnología, pues si bien se entregan dotaciones al personal es necesario reforzarlas con equipos de protección para personal operativo que acorde al desarrollo de sus actividades así lo requieran, también está dentro de esto, la adquisición y mejoramiento de otros equipos ya sean de oficina y demás herramientas de trabajo, junto con ello la adquisición de tecnología en estos equipos permitirá lograr un mejor desempeño de los diferentes procesos.

Otro factor latente de igual importancia es reforzar las capacitaciones, las cuales deben dirigirse a todo el personal en temáticas de trascendencia como es mejorar la atención al usuario, ya que ellos son la razón de ser de la organización, como complemento será necesario también desarrollar capacitaciones enfocadas según necesidades del personal y dirigidas a los diferentes procesos que así lo requieran buscando otorgar herramientas al personal, que permitan mejorar su desempeño, y para que ese rendimiento se visualice y contribuya al logro de los objetivos empresariales.

Es necesario evaluar también la conveniencia de contratar personal de apoyo para los procesos que acorde a las actividades que deben ejecutar así lo requieran, como es el caso particular de Gestión de sistemas, que se evidencio en el desarrollo de la encuesta, requerimiento necesario al que ya se dio solución en la actualidad; otro caso que aun presenta la necesidad de personal de apoyo es publicidad y mercadeo, y para el caso de almacén se solicita que este personal sea constante.

Gráfica No 13: Efectividad comunicación interna



Fuente: Este estudio

La comunicación se resuelve de forma directa mediante vía telefónica y de forma personal, y aunque una de sus principales fortalezas está dada por los medios con los que se cuenta para hacerla efectiva, aun se debe mejorar en aspectos como la entrega de información rápida y oportuna junto con la integración de todas las dependencias de la organización dentro de ella.

Tabla No 5: Posición del empleado frente a toma de decisiones

QUE PUEDE DEDUCIR DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA	
Dan solución a los problemas	30
Buscan el bienestar de toda la organización	28
Son acordes a la problemática que se presente en la empresa	27
Es objetiva	16
Incluyen la participación de los empleados	9
Presenta algún nivel de influencia	9
Se busca proteger intereses particulares	4
NS/NR	1

Fuente: Este estudio

Respecto a la toma de decisiones si bien se percibe con muchos factores positivos que buscan el bienestar de la organización y responder a las necesidades que en ella se presentan, muestran cierto nivel de influencia y en ocasiones se protegen intereses particulares.

Tabla No 6: Fortalezas Transipiales

ASPECTOS POSITIVOS TRANSIPIALES S.A	%
visión positiva	12
compromiso en prestar un excelente servicio a los usuarios	9
mejoramiento de calidad	9
buen trato al personal	5
mejoramiento continuo	5
renovación de parque automotor, mejoramiento de servicios	5
valores practicados por el personal	5
NS/NR	5
cumplimiento de todas las obligaciones de ley	4
personal debidamente capacitado	4
imagen por trayectoria, pionera en presentar modelos de servicio a los usuarios, renovación de parque automotor	4
buena administración de la organización, buen control de las diferentes dependencias	4

Fuente: Este estudio

Otros aspectos positivos que se destacan son los esfuerzos que la empresa realiza por crecer y consolidarse en el mercado mediante la visión positiva que se ha formulado, el compromiso que se tiene de prestar un excelente servicio a los usuarios buscando siempre mejorar en calidad y de forma integral en toda la organización. Sin embargo para lograr esa consolidación y crecimiento de mercado se debe estar consciente de las debilidades que se presentan, y para lo cual se las ha identificado para cada uno de los servicios; así:

Tabla No 7: Debilidades en transporte de cargas y encomiendas

DEBILIDADES EN TCYE	%
incumplimiento en la entrega de mercancías	25
falta de promoción y publicidad de este servicio	8
inseguridad en las carreteras	8
falta de vehículos, tiempos de entrega de mercancía	5
tiempos de entrega	5
falta de conexión al sistema de gestión de calidad, lo que no permite aplicar procesos	5

Fuente: Este estudio

Debilidades en Transporte de carga y encomiendas: incumplimiento en entrega de mercancías, y falta de promoción y publicidad de este servicio; se convierten en

factores determinantes en la satisfacción del cliente y el conocimiento que tienen de este servicio.

Tabla No 8: Debilidades en transporte de pasajeros

DEBILIDADES EN TP	%
falta de inspección eficaz	12
falta más capacitación a los motoristas	10
falta de concientización de la calidad en la prestación del servicio	10
incumplimiento de horarios	7
inseguridad en las carreteras	7
parque automotor viejo	7
incumplimiento de horarios, recoger pasajeros en la vía	5
el servicio no es estándar en todas sus líneas	5
incumplimiento de horarios , atención inadecuada de conductores y taquilleros	5
atención inadecuada de conductores	5

Fuente: Este estudio

Debilidades en transporte de pasajeros: la atención inadecuada a los usuarios, y por ende la falta de concientización de la importancia que tiene brindar un servicio de calidad, así como también el incumplimiento de horarios, generado en parte por la ausencia de controles efectivos que los reduzcan e impidan, parque automotor viejo, entre otros; todos estos como factores causantes de crear en ellos una imagen negativa de la empresa.

Tabla No 9: Debilidades en Servicentro

DEBILIDADES EN SERVICENTRO	%
cupo limitado	37
actividades de marketing como promoción y publicidad	15
dotaciones y herramientas de trabajo	11
ubicación	7
inseguridad jurídica, regulación tarifas, precios	4
falta modernizar instalaciones	4
calidad	4
no se ha ampliado la oferta hacia los particulares	4
venta de pocos productos	4
no se cuenta con los productos necesarios para cambio de aceites	4
tarifas bajas de los proveedores, contrabando	4
ubicación, cupo limitado	4
Total	100

Fuente: Este estudio

Debilidades en Servicentro: se encuentra dos principales causas que impiden extender la oferta y ampliar el mercado, como son: cupo limitado, y ausencia de actividades de marketing como promoción y publicidad.

Tabla No 10: Recomendaciones

RECOMENDACIONES	%
Ninguna	19
capacitaciones continuas	11
motivar al personal	5
concientización de trabajo en equipo y funciones	4
mejor atención a usuarios	4
mayor control en la prestación de servicios, capacitaciones continuas, renovación parque automotor	4
mejorar equipos y software	4
capacitaciones continuas, mayor control en prestación de servicios, renovación parque automotor	4
visión positiva	4
fortalecer inducciones al personal nuevo	4

Fuente: Este estudio

Finalmente dentro de las recomendaciones, para fortalecer el desempeño de la organización con sus usuarios y ante el mercado en general, y lograr ofrecer servicios de calidad que satisfagan las expectativas de los usuarios; se resalta: fortalecer las competencias del personal mediante capacitaciones continuas y acordes a las necesidades que se presenten, así como fortalecimiento en inducciones, motivación del personal para crear un mejor ambiente laboral e incrementar el nivel de compromiso y desempeño, disposición de equipos y software adecuado y mayor control y compromiso en la prestación de servicios.

9. MATRICES DE DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

➤ MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI

FORTALEZAS

Visión positiva de la empresa: se destaca los esfuerzos que realiza la empresa por mejorar su desempeño en el mercado, buscando el crecimiento de cada uno de los negocios que tiene la empresa y la consolidación de estos en el mercado.

Compromiso en la prestación de servicio: el personal es consciente que la labor que desempeñan es muy importante, por lo cual se esfuerzan por contribuir a entregar servicios de calidad al usuario.

Motivación del personal: aunque el ambiente laboral ha mejorado, al igual que el reconocimiento al personal, se ha dejado de trabajar en estos importantes factores, por lo que se hace necesario retomar actividades que promueva un personal motivado que genere mayor compromiso con sus actividades dentro de un ambiente laboral estable y agradable.

Planeación estratégica: se lleva a cabo hace varios años, a través de diferentes proyectos o estudios ya sea por personal interno de la empresa, como por personal de apoyo proveniente de la academia, se realiza con el propósito de identificar debilidades y tomar acciones correctivas a tiempo.

Investigaciones de mercado: se realizan para los tres servicios que ofrece la empresa, se dirige a diferentes grupos según las necesidades de la investigación, indagando por diversas temáticas referentes a la prestación del servicio y el impacto de estos en el mercado; sin embargo es importante dirigir esas investigaciones a los tres servicios por igual, para lograr mayor competitividad de la empresa en sus tres servicios.

Efectividad ciclo Deming: con el sistema de gestión de calidad implementado en la empresa y el acompañamiento de dirección, se observan resultados positivos tanto para planeación estratégica como en los diferentes procesos de la empresa, no obstante aun es necesario mayor organización y control en cada una de las fases de este ciclo, para generar resultados más favorables.

Programa de capacitaciones: se realizan capacitaciones permanentes al personal de la empresa en diferentes temáticas, sin embargo como complemento a incrementar el desempeño de los diferentes procesos, el personal requiere de capacitaciones en temáticas propias a las funciones que ejercen en sus cargos.

Nuevos servicios: la creación de servicios nuevos con valor agregado como Línea andina en transporte de pasajeros, ha sido muy bien recibida por los usuarios, además a que contribuye a mejorar la percepción negativa sobre “parque automotor viejo”.

Cambio de imagen corporativa: la publicidad implementada tanto en agencias como en vehículos, es el reflejo de los esfuerzos que la empresa realiza por brindar a los usuarios servicios de calidad, al tiempo que genera una percepción positiva de estos hacia la empresa.

Mantenimiento preventivo de vehículos: se realizan jornadas de revisión y mantenimiento preventivo de los vehículos, para garantizar al usuario un parque automotor en óptimas condiciones que permita brindar un servicio cómodo y seguro.

Cobertura en rutas: cuenta con amplia cobertura en rutas a nivel de la región y nacional.

Parque automotor: tiene el parque automotor suficiente para cubrir las rutas que maneja, se destaca además los procesos de renovación donde ya se han desvinculado automóviles que cumplieron con su ciclo de vida, y se han incluido automóviles nuevos en varios modelos, asignados a diferentes rutas.

Talento humano: se cuenta con personal competente y capacitado para el desarrollo de sus funciones, mas para incrementar la eficiencia a nivel de todos los procesos, se requiere adaptar un enfoque, tanto en capacitaciones específicas para el personal que así lo requiera, como en selección de personal con competencias que se adecuen a las funciones a desempeñar.

DEBILIDADES

Desconocimiento de estructura organizacional: debido a errores en la formulación de las bases documentales de la empresa que han sido diseñados para estos casos.

Delegación de actividades: requiere de mayor autonomía, control y organización, para incrementar eficacia y eficiencia de los procesos.

Dotaciones y equipos: según manifestaciones del personal, se requiere incrementar estos tanto para personal operativo como administrativo, mediante dotaciones de seguridad o equipos de oficina, al igual que mejorar los espacios de trabajo.

Herramientas tecnológicas: para incrementar el desempeño, es necesario en algunos procesos de la empresa adoptar software o tecnología que contribuyan al desarrollo de las actividades laborales.

Incumplimiento en entrega de mercancías: se genera por ausencia de políticas de control que disminuyan estos inconvenientes, por lo que continúa siendo un factor de insatisfacción para los usuarios de este servicio.

Falta de promoción y publicidad: la empresa pese a prestar tres servicios, es más reconocida por transporte de pasajeros, servicentro y transporte de encomiendas y carga son reconocidos en menor grado, en parte por falta de aplicación de herramientas publicitarias que promocionen estos servicios e incentiven a los usuarios a adquirirlos.

Atención inadecuada: factor que aun se sigue presentando en transporte de pasajeros, por lo que hace falta un mayor control y creación de métodos que permitan reducir esta debilidad.

Percepción negativa del parque automotor: es una imagen por la cual muchas personas identifican a la empresa, mas aun cuando miran que para algunas rutas se continúan enviando automóviles desactualizados.

Impuntualidad: es un factor que se presenta en el servicio de transporte de pasajeros debido a la ausencia de controles efectivos, tanto para cumplir con los horarios establecidos y que se ofrecen a los usuarios, al igual que en los tiempos de recorrido.

Sistema de PQRS:

El manejo que se da a las Pqrs de los usuarios mediante los planes de acción formulados han permitido disminuir el índice de algunas quejas, no obstante es necesario implementar mecanismos de control que disminuyan en mayor medida las quejas que se presentan de los diferentes servicios, así como también es importante visualizar aun más la oficina de atención al cliente tanto para recepción de Pqrs de los usuarios, como para tener un mayor conocimiento de las problemáticas que se presentan y tomar acciones correctivas que permitan dar solución inmediata a las mismas.

Procesos de inducción: se realizan capacitaciones al personal nuevo, en temáticas correspondientes al cargo a desempeñar, sin embargo requiere procesos más dinámicos y completos en donde se realicen inducciones mas personalizadas, practicas y que estén relacionadas no solo con las funciones a ejercer, sino también se enfoque al contexto general de la empresa y su funcionamiento.

Actualización fuentes documentales: debido a cambios que se han presentado en la empresa, es necesario revisar y actualizar documentos como: manual de perfiles de cargo, manual de funciones, mapa de procesos y procedimientos y organigrama, que se adecuen a la situación actual de la empresa.

Sistematización de agencias: aún es necesario sistematizar las diferentes agencias, para generar procesos ágiles, donde se eviten pérdidas de tiempo y se cuente con información completa y oportuna, creando sistemas integrados y eficientes de comunicación.

Tabla No 11: MATRIZ MEFI

Nº	VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Visión positiva de la empresa	0,03	4	0,12
2	Compromiso en la prestación de servicio	0,035	4	0,14
3	Motivación del personal	0,03	3	0,09
4	Planeación estratégica	0,05	4	0,2
5	Investigaciones de mercado	0,04	3	0,12
6	Efectividad ciclo Deming	0,048	3	0,144
7	Programa de capacitaciones	0,035	3	0,105
8	Nuevos servicios	0,045	4	0,18
9	Cambio de imagen corporativa	0,04	4	0,16
10	Mantenimiento preventivo de vehículos	0,038	4	0,152
11	Cobertura en rutas	0,037	4	0,148
12	Parque automotor	0,043	4	0,172
13	Talento humano	0,042	3	0,126
Nº DEBILIDADES				
1	Desconocimiento de estructura organizacional	0,02	2	0,04
2	Delegación de actividades	0,043	1	0,043
3	Dotaciones y equipos	0,035	2	0,07
4	Herramientas tecnológicas	0,04	1	0,04
5	incumplimiento en entrega de mercancías	0,045	1	0,045
6	Falta de promoción y publicidad	0,042	1	0,042
7	Atención inadecuada	0,045	1	0,045
8	Percepción negativa del parque automotor	0,05	1	0,05
9	Impuntualidad	0,045	1	0,045
10	Sistema PQRS	0,04	1	0,04

Nº	VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
11	Procesos de inducción	0,028	2	0,056
12	Actualización de fuentes documentales	0,02	2	0,04
13	Sistematización de agencias	0,034	1	0,034
TOTAL		1,00		2,4

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN:

La calificación obtenida es inferior a la promedio lo que conlleva a que su situación no sea muy favorable, ya que debe corregir sus debilidades internas para que sea posible aprovechar las fortalezas con las que cuenta, pese a que las fortalezas demuestran que la empresa está realizando esfuerzos para fortalecerse a nivel interno, estos no son suficientes, la situación actual de la empresa requiere de cambios estructurales cuyo enfoque este orientado al cumplimiento de objetivos y políticas de calidad planteados por la empresa.

Las acciones que se tomen deben estar encaminadas a eliminar esas debilidades que se han detectado, y cuya incidencia se transforma en ciclos reiterativos que afectan de forma negativa los esfuerzos que la empresa realiza por ser más competitiva en el mercado, reduciéndolos al punto de no lograr los objetivos propuestos a través de las diferentes acciones que se ejecuten.

➤ MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE

Teniendo en cuenta las variables del entorno que inciden en la empresa, las cuales debe analizar y considerar en la toma de decisiones dado la interrelación que existen entre las dos partes, se evalúan esos factores para el desarrollo de esta matriz, que luego del comportamiento descrito con anterioridad, se los clasifica de la siguiente forma:

OPORTUNIDADES

Producto interno bruto: se visualiza como una oportunidad por el crecimiento del sector transporte como un importante renglón dentro de la economía nacional, reflejando un sector con amplias posibilidades de desarrollo y crecimiento para las empresas que le apuestan a este sector.

Disminución de niveles de desempleo:

Los índices de mercado laboral para el año 2012, muestran que existen más personas que cuentan con una fuente de ingresos, al incrementarse la tasa de ocupación en 57.8%, y de disminuir los niveles de desempleo en 0.4% respecto al periodo anterior, quedando esta en 10.4%. Representando una oportunidad para que la empresa diseñe estrategia para capturar ese nuevo segmento de la población, como potenciales usuarios de los servicios que se ofrece.

Tratados de libre comercio: ofrece posibilidades de renovación de parque automotor a precios más bajos, y abre las puertas para el transporte de carga por la normatividad.

Acceso a créditos: acorde al nivel de endeudamiento, la capacidad de pago, el prestigio de la empresa en el mercado, entre otros factores, hacen que Transpiales cuente con amplias posibilidades en el sector financiero para adquirir créditos en el caso de requerirlos.

Unificación de tarifas y despachos en transporte de pasajeros:

Las condiciones del mercado cambian, y las empresas tienen que adaptarse a él para no desaparecer, por tanto es obligación de las empresas prepararse para estos cambios, en proyectos de este tipo que modifican la actual prestación de servicios, en busca de formalizar el sector transporte protegiendo la inversión y cambiando el actual enfoque de las empresas prestadoras de este servicio.

Programa de renovación de parque automotor de carga:

A través de este programa se está creando oportunidad para las empresas, para que renueven el parque automotor con el que cuentan, existen varias alternativas para la renovación en donde además se cuenta con incentivos económicos a quienes se acojan a este programa, esta posibilidad se transforma en una gran iniciativa y un buen comienzo para que las empresas transportadoras cuenten con un parque automotor en mejores condiciones para la prestación de servicios.

Boom de redes sociales: es una herramienta en la cual la empresa se ha involucrado, y está explotando las bondades que ofrece, aunque se pueden diseñar más estrategias que permitan sacarle mayor provecho.

Comportamiento del sector publicidad: el crecimiento del sector y el impacto que los medios de comunicación inmersos generan, ofrece muchas posibilidades para las empresas de la actualidad, creando oportunidades para el crecimiento de sus negocios.

Proyectos viales: la implementación de estos es vital para el desarrollo del país, ofreciendo una comunicación más eficiente con las diversas regiones del país,

ofrece a sectores como el transporte mejores posibilidades para realizar una mejor prestación de servicios a sus usuarios.

Cobertura en rutas de la competencia: Transipiales es una de las empresas que ofrece una mayor cantidad de rutas tanto a nivel de la región como nacional, lo que representa una ventaja considerable frente a su competencia; sin embargo la demanda de los usuarios se ve afectada debido a otras empresas que compiten en los mismos destinos con diferente tipo de vehículos a los que maneja la empresa.

AMENAZAS

Incremento del Ipc en bienes de consumo básico:

En el periodo 2012 el promedio de Ipc fue de 2.44%, donde bienes de consumo básico dentro de la canasta familiar incrementaron su variación de Ipc, lo que disminuye la posibilidad de adquirir servicios como transporte aunque este haya presentado una disminución de su Ipc en 1.45%, pues los consumidores Colombianos tienen que destinar más recursos a la adquisición de los bienes de consumo básico.

Paros, movilizaciones: esta clase de manifestaciones impiden la normal prestación de servicios, generando inconvenientes y pérdidas para las empresas de este sector.

Inseguridad vial: es una problemática trascendental de orden nacional que afecta seriamente a las empresas de transporte, quienes se ven afectadas por las acciones ilegales que toman grupos delincuenciales en su contra.

Páginas web competitivas:

Esta es una herramienta estratégica al momento de generar mayor conocimiento de los productos o servicios que una empresa ofrece y de incrementar el posicionamiento de estos en el mercado, mas su diseño y funcionalidad debe contener características atractivas para el usuario, y es en estos factores precisamente donde Transipiales debe optimizar su página web sin quiere aprovechar los beneficios que este medio ofrece.

Infraestructura de vías: la infraestructura vial en Colombia presenta muchas debilidades, impide que exista comunicación eficiente entre las diferentes regiones del país, evitando su desarrollo.

Efectos climatológicos: los efectos climatológicos como el invierno es un factor incontrolable, causa deslizamientos, cierres de vías irrumpiendo el flujo normal de

los vehículos, trayendo consigo inconvenientes que afectan a las empresas prestadoras del servicio de transporte.

Competencia desleal:

La rivalidad entre empresas pertenecientes a un mismo sector que se conviertan en estrategias que comprometan la imagen de otras empresas, o comprometen la situación económica, afectan la estabilidad de las empresas, por ello es necesario implementar actividades de control que disminuyan e impidan esta clase de inconvenientes.

Posicionamiento de marca:

Existen empresas en el mercado ampliamente reconocidas y se convierten en base de comparación al momento de evaluar la prestación de servicios de determinada empresa, aunque estos no se encuentren en la misma escala debido a las características que manejan, sin embargo varias empresas del sector se ven afectadas pues el consumidor esta priorizando otras al momento de su elección.

Target group:

La empresa no ha definido de forma clara grupos de mercado objetivo, ante la ausencia de una segmentación de mercado efectiva está perdiendo oportunidades de detectar nuevos grupos de clientes a los cuales se llegue mediante desarrollo de estrategias que permitan atender sus necesidades mientras se obtiene una mayor cuota de mercado.

Portafolio de servicios: el desconocimiento generalizado de algunos de los servicios que ofrece la empresa se convierte en la principal desventaja al momento de competir por una cuota de mercado ante empresas que ofrecen servicios similares y que se encuentran mejor posicionados.

Tabla No 12: MATRIZ MEFE

FACTORES CLAVES		PESO	PONDERADO	CALIFICACION
Nº	OPORTUNIDADES			
1	Producto interno bruto	0,050	3	0,15
2	Disminución niveles de desempleo	0,050	3	0,15
3	Tratados de libre comercio	0,045	3	0,135
4	Acceso a créditos	0,050	4	0,2
5	Unificación de tarifas y despachos en transporte de pasajeros	0,050	3	0,15
6	Programas de renovación de parque automotor de carga	0,050	2	0,1
7	Boom de redes sociales	0,050	3	0,15
8	Comportamiento del sector publicidad	0,055	2	0,11
9	Proyectos viales	0,052	3	0,156
10	Cobertura en rutas de la competencia	0,055	3	0,165
Nº	AMENAZAS			
	Incremento del Ipc en bienes de consumo básico	0,038	2	0,076
2	Paros, movilizaciones	0,045	2	0,09
3	Inseguridad vial	0,055	2	0,11
4	Páginas web competitivas	0,050	1	0,05
5	Infraestructura de vías	0,050	1	0,05
6	Efectos climatológicos	0,040	1	0,04
7	Competencia desleal	0,048	2	0,096
8	Posicionamiento de marca	0,050	2	0,1
9	Target group	0,057	1	0,057
10	Portafolio de servicios	0,060	2	0,12
TOTAL		1,00		2,3

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN: la calificación inferior al promedio, refleja que las estrategias que está adoptando para contrarrestar los efectos de las amenazas del entorno no son las mejores, mas aun si se tiene en cuenta que de las variables exógenas que inciden en la empresa, muchas de ellas están fuera del control que pueda ejercer para minimizar los riesgos que estas conllevan, dejando ver que su capacidad de respuesta no se adecua o no ataca de fondo esas problemáticas, impidiendo aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece.

➤ **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC**

MPC TRANSPORTE DE PASAJEROS

Para definir la competencia al igual que las características en la prestación de servicios que son de mayor incidencia en los usuarios al momento de su elección, se analiza la información obtenida mediante encuesta aplicada a los usuarios en general del servicio de transporte de pasajeros, herramienta a través de la cual se indaga por diferentes factores y por la cual se obtiene información valiosa que permite conocer la situación de Transipiales ante sus competidores, según la percepción que los usuarios de este servicio reflejaron.

De acuerdo a la frecuencia de viaje, se identifica los corredores más utilizados, y para cada uno de ellos se logra establecer las principales empresas prestadoras de este servicio con los siguientes porcentajes:

- *Ipiales-Cali 26%: Transipiales 30% - Cootranar 29% - Supertaxis 12% - Bolivariano 9%*
- *Poblaciones de Nariño 14.6%: Transandona 29% - Transipiales 27% - Cootransotomayor 14% - Expreso San Juan de Pasto 10%*
- *Pasto-Tumaco 13.3%: Transipiales 48% - Cootranar 13% - Transandona 6%*
- *Pasto-Zona norte del país 10.7%: Bolivariano 41% - Transipiales 16% - Flota Magdalena 14% - Cootranar 9%*
- *Nariño-Putumayo 9.5%: Transipiales 41% - Cootransmayo 33% - Cootaxlujo 5%*
- *Pato-Ipiales 7.3%: Valle de atriz 40% - Transipiales 20% - Transandona 13%*
- *Tumaco-Cali 7.3%: Transipiales 55% - Cootranar 24% - Transandona 7%*

Donde de las características que perciben los usuarios en la prestación del servicio, o la razón por las que escogen determinada empresa, se establecen como factores críticos del éxito, los siguientes:

Tarifas: teniendo en cuenta la relación justa entre precio y calidad del servicio recibido, las empresas que mejores tarifas ofrecen al público, se encuentran Transipiales, Cootranar, Transandona, Supertaxis, Cootransmayo, Valle de atriz, Expreso San Juan de Pasto, Flota Magdalena, mientras que ante los usuarios quien tiene las tarifas más altas es Bolivariano.

Seguridad dentro del vehículo: quienes brindan mayor seguridad dentro del vehículo a los pasajeros son Transipiales, Cootranar, Bolivariano, Transandona, Supertaxis, Cootransmayo, Valle de atriz, Flota Magdalena.

Atención al cliente: dentro de las empresas que cuentan con personal que se preocupa por ofrecer una atención adecuada a sus clientes dándoles la importancia que se merecen se encuentran Transipiales, Cootranar, Bolivariano, Transandona, Supertaxis, Cootransmayo, Expreso San Juan de Pasto, Flota Magdalena. En tanto Valle de atriz presenta una percepción baja frente a esta característica de servicio.

Comodidad: Los usuarios destacan como generadores de esta importante característica al momento de viajar a Cootranar, Supertaxis, Cootransotomayor.

Representa a la región: Destacando dentro del servicio que ofrecen, los esfuerzos por llevar en alto el nombre de la región a los diferentes destinos a los que viajan se distinguen Transipiales, Supertaxis, Cootransmayo, Expreso San Juan de Pasto, Cootransotomayor.

Parque automotor: es destacado el parque automotor con el que cuenta Supertaxis, mientras por tener dentro de su parque automotor vehículos viejos, se percibe como una característica negativa en la prestación de servicios a Transipiales, Cootranar, Bolivariano, Transandona, Cootransmayo, Cootransotomayor.

Cobertura en rutas: Transipiales y Transandona se destacan ante los usuarios por presentar una cobertura de rutas más amplia, en tanto Expreso san Juan de Pasto, es una de las empresas que menos rutas cubre.

Puntualidad: Valle de atriz goza de una calificación positiva debido a la puntualidad en el servicio que presta, por otra parte el incumplimiento de horarios es un factor que se presenta con mucha frecuencia en Transipiales, Bolivariano, Transandona, Supertaxis, Cootransmayo, Cootransotomayor.

Frecuencia de horarios: según los usuarios, varias empresas no cuentan con una disposición de horarios que se adecuen a sus necesidades en las diferentes rutas que manejan, como es el caso de Cootranar, Bolivariano, Transandona, Valle de atriz, Expreso San Juan de Pasto.

Duración de recorrido: el tiempo que gastan en los recorridos que realizan es un factor de importancia, es así como Supertaxis es una empresa que ofrece un servicio rápido según juicio de los usuarios, factores como realizar varias paradas en el camino, recoger pasajeros en la vía, entre otros inciden para que los tiempos de recorrido se vuelvan más extensos de lo normal, incomodando a los usuarios, porque el tiempo de recorrido resulta superior al ofrecido en un comienzo, entre las empresas que presentan esta situación se encuentran Cootranar, Bolivariano, Transandona.

Disposición de vehículos: Cootransmayo presenta una baja disposición de vehículos, a criterio de los usuarios según las experiencias que han tenido al momento de adquirir el servicio, y es en temporadas altas en donde se hace más visible esta situación.

Percepción del usuario hacia el servicio: según la experiencia personal de los usuarios en el servicio adquirido, como el principal medio de referencia que conllevan a la adquisición del servicio, la recompra y la selección de la empresa prestadora de ese servicio y relacionándolo a demás con la preferencia de los usuarios en cuanto al proveedor del servicio, representa la percepción del usuario como una experiencia positiva que catalogan con favoritismo hacia las empresas destacándose estas en orden de importancia, así: Transipiales 36%, Cootranar 17%, Bolivariano 11%, Transandona 9%, Cootransmayo 6%, Supertaxis 5%, Valle de atriz 4%, Cootransotomayor, Flota magdalena, y Expreso San Juan de Pasto con 3% cada uno.

Tabla No 13: MPC IPIALES – CALI

Nº	Factores claves del éxito	peso relativo	TRANSIPIALES		COOTRANAR		SUPERTAXIS		BOLIVARIANO	
			calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond
1	Tarifas	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	1	0,10
2	Seguridad dentro del vehículo	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36
3	Atención al cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
4	Comodidad	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21
5	Representa a la región	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20	2	0,10
6	Parque automotor	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
7	Cobertura en rutas	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27
8	Puntualidad	0,09	1	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18
9	Frecuencia de horarios	0,08	3	0,24	1	0,08	3	0,24	1	0,08
10	Duración de recorrido	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	1	0,08
11	Disposición de vehículos	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
12	Percepción del usuario hacia el servicio	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
	TOTAL	1,00		2,97		2,79		3,03		2,43

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN:

Para el corredor Ipiiales – Cali, la empresa mejor posicionada es Supertaxis, por cumplir satisfactoriamente con las expectativas de los usuarios, características

como tarifas, comodidad, duración de recorrido, le permiten sacar ventaja frente a sus competidores en esta ruta; Transipiales sigue muy de cerca a ubicándose en el segundo lugar mostrando un importante desempeño, y reflejando también que necesita controlar y optimizar varias características en la prestación del servicio, Cootranar y Bolivariano respectivamente, son las otras empresas presentes en esta ruta.

Tabla No 14: MPC POBLACIONES DE NARIÑO

Nº	Factores claves del éxito	peso relativo	TRANSANDONA		TRANSIPIALES		COOTRANSOTO MAYOR		EXPRESO SAN JUAN DE PASTO	
			calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond
1	Tarifas	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
2	Seguridad dentro del vehículo	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
3	Atención al cliente	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
4	Comodidad	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	3	0,21
5	Representa a la región	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20
6	Parque automotor	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30
7	Cobertura en rutas	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	1	0,09
8	Puntualidad	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27
9	Frecuencia de horarios	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08
10	Duración de recorrido	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
11	Disposición de vehículos	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
12	Percepción del usuario hacia el servicio	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
	TOTAL	1,00		2,68		2,99		2,65		2,91

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN

Transipiales se posiciona de forma fuerte en la región como la primera empresa de preferencia de los usuarios, tarifas, cobertura en rutas, ser una empresa que representa a la región son algunas de las características que permiten que los usuarios adquieran el servicio que ofrece la empresa para los diferentes destinos a nivel del departamento, aunque también se detectan varios factores a corregir como impuntualidad, percepción negativa del parque automotor, duración de recorrido, incluso la misma atención al cliente factor que pese a ser descrito como

una característica positiva, no se puede dejar de considerar algunas quejas que se han presentado por atención inadecuada.

Por otro lado es necesario tener en cuenta empresas como expreso san Juan de Pasto y Transandona quienes siguen en orden de importancia y que se convierten en gran competencia para este corredor, y las cuales están incrementando considerablemente sus clientes porque se están esforzando por ofrecer un mejor servicio, y uno de los factores a considerar es el parque automotor con el que cuentan, por esto la Transipiales requiere de generar estrategias para no dejar que otras empresas le ganen la cuota de mercado; otra empresa a considerar dentro de sus competidores en menor proporción y aunque cubre menos rutas es Cootransotomayor quien está adquiriendo una fuerte presencia.

Tabla No 15: MPC PASTO – TUMACO

Nº	Factores claves del éxito	peso relativo	TRANSPIALES		COOTRANAR		TRANSANDONA	
			calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond
1	Tarifas	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
2	Seguridad dentro del vehículo	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
3	Atención al cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
4	Comodidad	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
5	Representa a la región	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
6	Parque automotor	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20
7	Cobertura en rutas	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
8	Puntualidad	0,09	1	0,09	3	0,27	1	0,09
9	Frecuencia de horarios	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08
10	Duración de recorrido	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08
11	Disposición de vehículos	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
12	Percepción del usuario hacia el servicio	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
	TOTAL	1,00		2,96		2,93		2,68

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN: Transipiales adquiere ventaja frente a los competidores presentes en esta ruta, sin embargo Cootranar la sigue muy de cerca por lo que es importante corregir factores como impuntualidad, parque automotor y duración del recorrido que se presentan como las características menos favorables, es importante también crear estrategias que permitan reforzar las características más fuertes con las que cuenta este servicio en esta ruta, Transandona aunque se

encuentra en último lugar frente a las otras dos empresas citadas, es un competidor muy importante que no se puede descuidar.

Tabla No 16: MPC PASTO - ZONA NORTE DEL PAIS

Nº	Factores claves del éxito	peso relativo	BOLIVARIANO		TRANSPIALES		FLOTA MAGDALENA		COOTRANAR	
			calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond
1	Tarifas	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
2	Seguridad dentro del vehículo	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27
3	Atención al cliente	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
4	Comodidad	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28
5	Representa a la región	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15
6	Parque automotor	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
7	Cobertura en rutas	0,09	4	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
8	Puntualidad	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27
9	Frecuencia de horarios	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
10	Duración de recorrido	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
11	Disposición de vehículos	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
12	Percepción del usuario hacia el servicio	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36
	TOTAL	1,00		2,87		2,95		2,95		2,81

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN: Pese a que Transipiales no maneja tantas rutas para esta zona como lo hace Bolivariano, los esfuerzos que hace la empresa por prestar un mejor servicio, se ven reflejados satisfactoriamente, ya que según la experiencia que han tenido los usuarios que viajan a estos destinos, según su criterio valoran varias características del servicio prestado.

Lo que permite que se posicione de mejor forma ante los competidores de este corredor, apareciendo en primer lugar junto a Flota Magdalena, seguido por Bolivariano y Cootranar respectivamente; cabe resaltar entonces las acciones que Transipiales adopta para este destino en particular, y se recomienda seguir implementando acciones que conlleven a optimizar aun más el servicio que presta.

Tabla No 17: MPC NARIÑO – PUTUMAYO

Nº	Factores claves del éxito	peso relativo	TRANSIPIALES		COOTRANSMAYO		COOTAXLUJO	
			calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond
1	Tarifas	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
2	Seguridad dentro del vehículo	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
3	Atención al cliente	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
4	Comodidad	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
5	Representa a la región	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
6	Parque automotor	0,10	1	0,10	1	0,10	4	0,40
7	Cobertura en rutas	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
8	Puntualidad	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27
9	Frecuencia de horarios	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
10	Duración de recorrido	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
11	Disposición de vehículos	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18
12	Percepción del usuario hacia el servicio	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
	TOTAL	1,00		2,97		2,77		3,18

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN: es de destacar la labor que realizan empresas pequeñas con valores agregados como parque automotor donde cuentan con vehículos tipo A, factor que genera disminución de tiempos de recorrido, y en general buena percepción del usuario, por el servicio que prestan hacia esta región con características positivas que son muy bien valoradas, lo cual posiciona a esta empresa como la que más se destaca en esta ruta.

Transipiales se ubica en segundo lugar pues requiere mejorar el parque automotor, entre otras características buscando otorgar un servicio más cómodo y eficiente, Cootransmayo pese a ser de esta región presenta más debilidades en el servicio que presta, por lo que se ubica en tercer lugar, y resulta menos favorecido ante sus competidores

Tabla No 18: MPC PASTO – IPIALES

Nº	Factores claves del éxito	peso relativo	VALLE DE ATRIZ		TRANSPIALES		TRANSANDONA	
			calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond
1	Tarifas	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
2	Seguridad dentro del vehículo	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
3	Atención al cliente	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
4	Comodidad	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
5	Representa a la región	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
6	Parque automotor	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
7	Cobertura en rutas	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
8	Puntualidad	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18
9	Frecuencia de horarios	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
10	Duración de recorrido	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
11	Disposición de vehículos	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18
12	Percepción del usuario hacia el servicio	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
	TOTAL	1,00		3,24		2,90		2,84

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN:

Valle de Atríz es una empresa que se ha consolidado fuertemente, en esta ruta importante y ampliamente demandada, por lo que se posiciona en primer lugar frente a su competencia, Transpiales la sigue, aunque no aprovecha esta ruta como lo hace Valle de Atríz, ofrece características atractivas al usuario que la posicionan en un buen lugar y que abre las puertas para que la retome, pues los resultados obtenidos están reflejando amplias posibilidades para mas competidores en este corredor, Transandona haciendo uso de esta ruta está realizando un importante trabajo, que le permite ganar mercado e irse posicionando cada vez más en el, convirtiéndose en un importante competidor para Valle de Atríz.

Tabla No 19: MPC TUMACO – CALI

Nº	Factores claves del éxito	peso relativo	TRANSPIALES		COOTRANAR		TRANSANDONA	
			calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond
1	Tarifas	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
2	Seguridad dentro del vehículo	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
3	Atención al cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
4	Comodidad	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
5	Representa a la región	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
6	Parque automotor	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
7	Cobertura en rutas	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
8	Puntualidad	0,09	1	0,09	3	0,27	1	0,09
9	Frecuencia de horarios	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
10	Duración de recorrido	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
11	Disposición de vehículos	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
12	Percepción del usuario hacia el servicio	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
	TOTAL	1,00		3,14		3,09		2,84

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN: Aunque los resultados aquí obtenidos son similares al corredor Pasto – Tumaco, cabe anotar que para la presente ruta se debe considerar a otro tipo de consumidores quienes se desplazan hasta la ciudad de Cali; donde Transipiales quien presenta factores a corregir, también cuenta con características atractivas a las necesidades de los usuarios de este corredor, obteniendo una calificación positiva que la coloca en mejor posición ante las otras empresa con quienes disputa esta ruta.

Cootranar se transforma en un competidor muy fuerte, por las características que ofrece en el servicio, es conveniente idear estrategias que permitan conservar e incrementar la cuota del mercado con la que actualmente cuenta Transipiales; Transandona si bien se ubica en último lugar, es un competidor importante ante el cual la empresa no se puede descuidar.

MPC TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS Y CARGA

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Entrega oportuna: Cootranar, Transipiales y Cootransmayo se destacan por entregar los envíos a tiempo con un servicio ágil y oportuno; sin embargo

Transipiales presenta también inconvenientes en entrega de mercancía en algunos casos en los cuales la mercancía no llega a tiempo o no la entregan en el lugar indicado.

Publicidad: aunque Transipiales maneja una publicidad interesante, según percepción de los usuarios se cree conveniente que para el servicio de transporte de encomiendas y carga, requiere de mayor publicidad para promocionar y dar a conocer este servicio a un mayor número de personas.

Atención al cliente: la atención que ofrecen al usuario en este servicio es en general buena, no obstante se presentan casos en el que el personal no se encuentra para realizar la correspondiente recepción o entrega de la mercancía, lo cual genera pérdidas de tiempo e incomodidad para el usuario.

Conocimiento del servicio:

Existe un factor que incide de forma negativa para las empresas que prestan el servicio de transporte de encomiendas y carga, que se basa en la comparación con empresas de mensajería especializada, cuyas características de servicio difieren mucho, por lo que no pueden ser catalogadas dentro el mismo campo para ser objeto de comparación.

Por otra parte se distinguen como empresas prestadoras de este servicio a Cootranar, Transandona, Bolivariano, Supertaxis y Transipiales, para el caso particular de Transipiales pese a ser reconocido como proveedor de este servicio, existe un factor que incide al momento de identificar a la empresa donde se la relaciona como una empresa que ofrece el servicio de transporte de pasajeros, el cual prima frente al servicio evaluado.

Aportes a la región: Cootranar, Transipiales y Transandona son empresas destacadas por realizar aportes importantes a la región y a su gente, y en general se hace mención de reconocimiento en este factor a todas las empresas prestadoras de servicio, porque de una u otra forma realizan aportes que contribuyen al desarrollo.

Condiciones de entrega de la mercancía: de las empresas citadas como las más reconocidas en la prestación de este servicio, no se manifiesta haber tenido inconvenientes por entregas en mal estado, por el contrario se califica de forma positiva este aspecto.

Tabla No 20: MPC ENCOMIENDAS Y CARGA

Nº	Factores claves del éxito	peso relativo	TRANSPIALES		COOTRANAR		BOLIVARIANO		TRANSANDONA		SUPERTAXIS		COOTRANS MAYO	
			calif	cal. pond	calif	cal. pond	calif	cal. pond	calif	cal. pond	calif	cal. pond	calif	cal. pond
1	Entrega oportuna	0,19	2	0,38	4	0,76	3	0,57	3	0,57	3	0,57	4	0,76
2	Publicidad	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
3	Atención al cliente	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,51	3	0,51	3	0,51	3	0,51
4	Conocimiento del servicio	0,17	1	0,17	2	0,34	2	0,34	2	0,34	2	0,34	2	0,34
5	Aportes a la región	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39
6	Condiciones de Entrega de la mercancía	0,19	3	0,57	3	0,57	3	0,57	3	0,57	3	0,57	3	0,57
	TOTAL	1,00		2,60		3,15		2,83		2,96		2,83		3,02

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN:

Transpiales es quien obtiene menor ventaja frente a sus competidores, los factores que hacen que este superada por sus competidores, se debe a que requiere corregir factores como el bajo conocimiento que tiene el servicio en los usuarios, ya que la empresa ha logrado posicionarse en el mercado más como una empresa prestadora del servicio de transporte de pasajeros, lo cual se convierte en un factor en su contra al momento de competir en el servicio de encomiendas y carga con otras empresas.

Por lo que se hace conveniente dirigir estrategias de consolidación de servicios en los tres servicios que presta la empresa en proporciones equitativas, además de ello es importante también que realice un mayor control en la entrega de mercancías para que estas lleguen a tiempo, en lugar requerido y sin inconvenientes, pues este es un factor que valoran mucho los usuarios.

Por otra parte no se pueden descuidar los elementos en los que el servicio presenta fortalezas, ya que estos necesitan mayores esfuerzos que permitan mejorar las características de la prestación del servicio al igual que de su posicionamiento en el mercado, para que sea posible a la empresa, permanecer en el mercado con esta unidad de negocio, pero de forma competitiva.

MPC SERVICENTRO

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Percepción de calidad del servicio:, Estacion de servicio canar del sur, las avenidas Mera hermanos Ltda y Servicentro Cootranar, presentan un buen servicio ante los usuarios al igual que Servicentro Transipiales, al cual se hacen observaciones en cuanto a mejorar el servicio, aunque las características del actual sean buenas.

Conocimiento del servicio: en general no existe un posicionamiento claro en la mente del consumidor que permitan la recordación del nombre del servicentro o estación de servicio, pero en el caso de Transipiales este es un factor más notorio todavía, ya que de los servicios que ofrece la empresa este es el que menos reconocen.

Publicidad del servicio: la publicidad que se realiza para promocionar e incrementar el conocimiento del servicio, no ha conseguido este objetivo en su totalidad, o no ha sido suficiente, requiriendo incrementar los esfuerzos y crear una publicidad más agresiva que impulse el servicio y logre posicionarlo de mejor forma en el mercado.

Atención al cliente: Canar del sur y Transipiales reciben calificativos positivos en este aspecto, se sugiere para Servicentro Transipiales atención personalizada a cliente y el seguimiento de estos en el servicio postventa, que no se quede simplemente en la venta de un servicio.

Valores agregados en el servicio: Estación de servicio Canar del sur cuenta con valores agregados que son de conocimiento como lo es el manejo de crédito para sus clientes.

Servicios complementarios: el contar con un amplio, portafolio de servicios, se convierte en una importante ventaja competitiva y muy significativa para los clientes, Servicentro Transipiales requiere incrementar el conocimiento del portafolio de servicios con el que cuenta, y desarrollar nuevos servicios que se adecuen a las necesidades de los usuarios, abriendo una posibilidad para aumentar la cuota del mercado.

Utilización del servicio: en muchos casos la utilización de este servicio se da por conveniencia como cercanía a lugares de trabajo o de residencia, más que por la calidad del servicio, o características presentes en la prestación del mismo que conlleven a la fidelización, la ubicación es entonces un factor estratégico que influye en la decisión de compra del consumidor. Otro factor que influye en la utilización del servicio ofrecido por Transipiales, es que los usuarios que

reconocen este servicio no tiene claro el mercado al que se encuentran dirigido, creyendo que este es únicamente para el cliente interno de la empresa.

Tabla No 21: MPC SERVICENTRO

Nº	Factores claves del éxito	peso relativo	SERVICENTRO TRANSIPIALES		SERVICENTRO COOTRANAR		EDS LAS AVENIDAS		EDS CANAR DEL SUR		MERA HERMANOS LTDA	
			calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond	calificación	cal. pond
1	Percepción de calidad del servicio	0,17	3	0,51	4	0,68	4	0,68	4	0,68	4	0,68
2	Conocimiento del servicio	0,15	1	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,30
3	Publicidad del servicio	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
4	Atención al cliente	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	4	0,52	3	0,39
5	Valores agregados en el servicio	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	4	0,56	3	0,42
6	Servicios complementarios	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48	3	0,48	3	0,48
7	Utilización del servicio	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
	TOTAL	1,00		2,33		2,90		2,90		3,17		2,90

Fuente: Este estudio

INTERPRETACIÓN:

Tanto Servicentros como estaciones de servicio presentan debilidades al momento de posicionar sus servicios en la mente de los usuarios, siendo necesario implementar acciones que permitan prevalecer ante factores como recordación de marca, al igual que frente a aspectos como ubicaciones en lugares estratégicos.

Para Transipiales adicional a lo descrito se presenta factores que lo colocan en mayor desventaja frente a sus competidores, donde sale a relucir la necesidad de crear estrategias de promoción del servicio para que generar un mayor conocimiento del mismo, de igual forma se hace necesario replantear y reforzar la publicidad para mitigar los efectos del bajo conocimiento de este servicio, así mismo se debe ofrecer un servicio más atractivo, e implementación de estrategias de fidelización con un enfoque mayor al usuario.

➤ DOFA

Tabla No 22: Dofa

Nº	FORTALEZAS	Nº	DEBILIDADES
1	Visión positiva de la empresa	1	Desconocimiento de estructura organizacional
2	Compromiso en la prestación de servicio	2	Delegación de actividades
3	Motivación del personal	3	Dotaciones y equipos
4	Planeación estratégica	4	Herramientas tecnológicas
5	Investigaciones de mercado	5	incumplimiento en entrega de mercancías
6	Efectividad ciclo Deming	6	Falta de promoción y publicidad
7	Programa de capacitaciones	7	Atención inadecuada
8	Nuevos servicios	8	Percepción negativa del parque automotor
9	Cambio de imagen corporativa	9	Impuntualidad
10	Mantenimiento preventivo de vehículos	10	Sistema PQRS
11	Cobertura en rutas	11	Procesos de inducción
12	Parque automotor	12	Actualización de fuentes documentales
13	Talento humano	13	Sistematización de agencias
Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
1	Producto interno bruto	1	Incremento del Ipc en bienes de consumo básico
2	Disminución niveles de desempleo	2	Paros, movilizaciones
3	Tratados de libre comercio	3	Inseguridad vial
4	Acceso a créditos	4	Páginas web competitivas
5	Unificación de tarifas y despachos en transporte de pasajeros	5	Infraestructura de vías
6	Programas de renovación de parque automotor de carga	6	Efectos climatológicos
7	Boom de redes sociales	7	Competencia desleal
8	Comportamiento del sector publicidad	8	Posicionamiento de marca
9	Proyectos viales	9	Target group
10	Cobertura en rutas de la competencia	10	Portafolio de servicios

Nº	ESTRATEGIAS FO	Nº	ESTRATEGIAS DO
1	Crear conciencia en el personal, de la importancia de entregar al usuario un servicio de calidad, mas aun cuando el sector de transporte de carga tiene una participación significativa en la economía nacional y se visualiza con muchas posibilidades de crecimiento	1	Mejorar los tiempos de entrega de mercancías
2	Realizar publicidad más agresiva para posicionar ante el usuario los servicios de encomiendas y carga y Servicentro	2	realizar mayor control del funcionamiento de los sistemas de la empresa, como preparación para los nuevos cambios en el sector
3	Implementar alternativas de fidelizacion de clientes, que generen una cuota de mercado segura y con posibilidades de ampliación, siendo consecuentes con la visión de la empresa y buscando aprovechar que existe un mayor número de personas con una fuente de ingresos estables, a quienes se puede dirigir el servicio como clientes potenciales.	3	Realizar actividades de promoción de servicio al cliente ante el usuario, ocupándose tanto de sus quejas como sugerencia de forma ágil y oportuna, para sacar mayor ventaja frente a la competencia dando la importancia que se merece el usuario.
Nº	ESTRATEGIAS FA	Nº	ESTRATEGIAS DA
1	Realizar publicidad sobre los nuevos vehículos adquiridos por la empresa	1	Promover los servicios de encomiendas y carga y Servicentro
2	Buscar mecanismos que permitan tener acceso a otros mercados	2	Crear herramientas para generar mayor conocimiento de los servicios que ofrece la empresa, buscando alternativas de negocio.
3	incrementar las competencias del personal, mediante capacitaciones a través proveedores u otras entidades	3	Promocionar el servicio de línea andina

Fuente: Este estudio

Las estrategias formuladas en este análisis, son el punto de partida para la formulación de planes de acción, por lo que su descripción se realiza en los diferentes planes de acción planteados.

10. FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción aquí formulados parten de las debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades encontradas en la investigación realizada, según la percepción de los diferentes actores del entorno que se relacionan al contexto y campo de acción de la empresa, al igual que del análisis interno situacional de la empresa, los cuales se ven reflejados en el desarrollo de las diferentes matrices MEFI, MEFE, MPC de cada uno de los negocios de la empresa, y por supuesto del análisis DOFA y de las estrategias en el formuladas para disminuir los efectos de las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades.

Los planes de acción diseñados son un punto de partida y herramientas para tomara acciones correctivas de ser necesario o aprovechar las oportunidades de mejora que se presenten, estableciendo para ello las siguientes:

ACCIÓN 1: PROMOVER LOS NUEVOS SERVICIOS

DEBILIDAD, AMENAZA, U OPORTUNIDAD DETECTADA: Percepción negativa del parque automotor

INCIDENCIA:

Es una factor reiterativo y de contexto generalizado que afecta de forma negativa la concepción de los servicios y de la imagen misma de la empresa pese a los esfuerzos realizados, como lo ocurrido con el servicio línea andina, cuya inclusión en el mercado fue la propuesta para lograr generar una imagen positiva de la empresa, pero que debido a la falta de planeación al momento de introducir el servicio, este no entro con la suficiente fuerza pese a las cualidades con las que cuenta, actualmente es un servicio muy bien acogido, no obstante es desconocido por muchos quienes siguen catalogando en forma negativa a su parque automotor, además de reclamar a nivel general un servicio con valor agregado.

ESTRATEGIAS: mayor promoción y publicidad para el servicio de transporte de pasajeros, direccionada a dar a conocer el servicio de línea andina, como la inclusión de nuevos vehículos en sus diferentes tipos y rutas. A través de los medios que se muestran como mejor alternativa para difundir este tipo de servicio, realizando:

- Comerciales en radio, en diferentes emisoras de contexto local y a nivel de la región.

- Folletos entregados en las diferentes taquillas, con información de rutas, horarios y vehículos asignados para los diferentes destinos, donde se resalte las características de línea andina y de los nuevos vehículos adquiridos.
- Difusión de los nuevos servicios, mediante página web de la empresa y redes sociales. Con la información que se plantea para los medios impresos.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Transcurso periodo 2013

RESPONSABLES: Oficinas de publicidad y mercadeo, y Operativa.

RESULTADOS ESPERADOS: Mejorar la imagen actual de la empresa ante los usuarios, haciendo participe al usuario de los cambios implementados en renovación de parque automotor, y de servicios con valores agregados, al tiempo que se incrementa la demanda de los diferentes servicios.

ACCIÓN 2: BUSCAR ALIANZAS ESTRATEGICAS

DEBILIDAD, AMENAZA, U OPORTUNIDAD DETECTADA: acceder a otros mercados

INCIDENCIA: el sector turismo muestra posibilidades de negocio para la empresa, donde además de expandir su mercado, permite un mayor posicionamiento en el mismo; mediante la promoción de entidades del sector quienes dentro de su marco de acción promocionan el destino Nariño, mostrando las cualidades e impulsando diversos atractivos como: lugares turísticos, hoteles, restaurantes, cultura, sector empresarial y comercial, entre otros, que es ofrecido a un segmento de clientes potenciales, que se convierten en turistas que demandan los bienes o servicios de los diferentes sectores citados, donde la posibilidad de la empresa está en la contratación de sus servicios, especialmente el de transporte de pasajeros para las personas que se desplazan al departamento atraídos por los diferentes atractivos que se promocionan.

ESTRATEGIAS:

Crear convenios con entidades del sector turismo, entre las que se destacan Cotelco, agencias de viaje, subsecretaria de turismo de Alcaldía de Pasto, aprovechando la promoción que estas entidades realizan del destino Nariño, ya sea en su campo de acción o a través de proyectos, como medio para generar mayor conocimiento de la empresa y sus servicios, abriendo posibilidades de capturar más clientes, expandiendo su marco de acción a lo largo del territorio,

gracias a las campañas promocionales que se realizan en diversas partes del país como por fuera de él. Para lo cual es necesario además:

- Creación de un portafolio de servicios, con enfoque a los usuarios potenciales de este sector.
- Realización de un video promocional de la empresa, detallando las características de sus servicios, especialmente el servicio de transporte de pasajero, por ser el que mayores posibilidades tienen en esta promoción, por las contrataciones que se puedan generar como empresa proveedora del servicio de transporte de pasajeros para los turistas que se desplazan a esta región; sin descuidar por supuesto los otros servicios, a los cuales también se puede impulsar y por supuesto generar más clientes.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Segundo semestre de 2013

RESPONSABLES: Dirección, Oficina de publicidad y mercadeo.

RESULTADOS ESPERADOS: Promover el servicio, generando un mayor conocimiento de este, creando posibilidades de ampliar la cuota de mercado, y proyectar a la empresa a nivel nacional e internacional.

ACCIÓN 3: INCREMENTAR PUBLICIDAD PARA LOS SERVICIOS DE TCYE Y SERVICENTRO

DEBILIDAD, AMENAZA, U OPORTUNIDAD DETECTADA: Bajo conocimiento de los servicios de transporte de encomiendas y carga, y Servicentro.

INCIDENCIA: el bajo conocimiento que existe de estos servicios, al igual que la concepción no clara del mercado al que se encuentra dirigido Servicentro, por ausencia de herramientas que promocionen estos servicios al mercado correspondiente, disminuye la posibilidad de incrementar el número de clientes y de generar mayores ingresos. Impidiendo aprovechar las posibilidades de crecimiento que el sector proyecta.

ESTRATEGIAS:

- Diseñar publicidad alusiva a las características, servicios y productos que se ofrecen en los dos servicios.
- Difundir esa publicidad para los clientes en general de la empresa, a través de medios impresos que se entreguen en las diferentes taquillas y agencias, como en las oficinas de encomiendas y servicentro, impulsar también a través de página web y redes sociales, aprovechado los beneficios que otorgan los medios de comunicación.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Segundo semestre de 2013

RESPONSABLES: Publicidad y mercadeo, Encomiendas y carga y Servicentro.

RESULTADOS ESPERADOS: Ser una empresa ampliamente reconocida por los tres servicios que ofrece, generar más clientes, buscar un mayor crecimiento de los negocios y un mejor posicionamiento en el mercado.

ACCIÓN 4: INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE TRANSPIALES

DEBILIDAD, AMENAZA, U OPORTUNIDAD DETECTADA: Debilidades en la planeación y ejecución de actividades.

INCIDENCIA: es importante y necesario realizar actividades de control que permitan corregir eficientemente las debilidades presentadas en la planeación y ejecución de actividades, garantizando el logro de objetivos planteados y el buen funcionamiento de los diferentes procesos y sistemas de la empresa, como en el caso del sistema de gestión de riesgos de la empresa, que no se ha sido posible implementar de manera exitosa, y el cual es de mucha importancia dado que este es un punto que evalúan las aseguradoras, además que se requiere minimizar y dar un mayor control a los riesgos que se presentan en la empresa.

ESTRATEGIAS:

- Priorización de actividades
- Asignación de actividades al equipo que le corresponda la realización de planes de acción.
- Liderazgo y control de las acciones a ejecutar, a cargo de los jefes de proceso que corresponda.
- Entrega de avances con resultados durante el transcurso del tiempo planteado para su desarrollo, como un método de control que garantice el cumplimiento de las acciones formuladas.
- Adopción de medidas sancionatorias, para el personal que incumpla, ya que aunque salga del campo de acción de sus funciones, la vinculación a las mismas genera un compromiso, cuyas implicaciones son de trascendencia para la empresa.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Transcurso periodo 2013

RESPONSABLES: Jefes de proceso.

RESULTADOS ESPERADOS:

Hacer de la delegación de actividades un instrumento efectivo, en donde la planeación de actividades, ejecución y control de acciones, se lleven a cabo en los tiempos establecidos, buscando conseguir los objetivos planteados, generando con ello el funcionamiento de los diferentes sistemas de la empresa como es el sistema de gestión de riesgos, y su aplicando de manera oportuna, disminuyendo los riesgos de la empresa de manera eficiente, además de contar con una ventaja ante aseguradoras, en la relación proveedor cliente, frente a los aspectos evaluados y de incidencia en la pólizas de seguros adquiridas.

ACCIÓN 5: ESTABLECER CONVENIOS PARA EL DESARROLLO DE CAPACITACIONES

DEBILIDAD, AMENAZA, U OPORTUNIDAD DETECTADA: Incrementar las competencias del personal

INCIDENCIA: Generar herramientas que permitan ampliar conocimientos y adquirir nuevas técnicas dentro del proceso de aprendizaje, es una actividad que se debe realizar de forma constante, para que el personal cuente con los instrumentos necesarios que permitan ejercer sus funciones de forma más eficiente, que conlleven a que sus esfuerzos reflejen servicios competitivos y atractivos para los usuarios.

ESTRATEGIAS:

- Crear convenios con proveedores de servicios, u otras entidades que están interesadas y cuentan con la capacidad de impartir capacitaciones al personal, entidades como Aseguradoras destacándose dentro de estas Agencia Conrado Santacruz y Cámara de comercio de Pasto.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Segundo semestre de 2013

RESPONSABLES: Salud ocupacional.

RESULTADOS ESPERADOS: Incrementar las competencias del personal de la empresa, en diversas temáticas acordes a los diferentes servicios, donde con la aplicación de los conocimientos impartidos, se esté en capacidad de brindar una mejor prestación de servicios.

ACCIÓN 6: CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS

DEBILIDAD, AMENAZA, U OPORTUNIDAD DETECTADA: Mecanismo de promoción de servicios, con herramientas que impulsen los servicios, creando posibilidades de negocio.

INCIDENCIA: Contar con un portafolio de servicios completo y atractivo, permite a la empresa darse a conocer a clientes potenciales capturando su atención, gestionar su implementación de manera eficiente, no solo amplió el conocimiento de los servicios, sino que además es el medio idóneo para establecer relaciones comerciales, convirtiendo esos clientes potenciales en usuarios que demandan el servicio ofrecido, además de posicionar a la empresa en el mercado.

ESTRATEGIAS:

- Diseño de portafolio de servicios
- Buscar asociatividad con entidades que promuevan los servicios de Transipiales o que puedan adquirirlos de forma directa, como Agencias de viajes, universidades, colegios, Corpocarnaval.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Julio – Agosto de 2013

RESPONSABLES: Dirección, Oficina de Publicidad y mercadeo

RESULTADOS ESPERADOS: promoción de los servicios, ampliando el conocimiento de los mismos, crear posibilidades de negocio mediante vínculos o relaciones comerciales estables y duraderas.

ACCIÓN 7: ESTRATEGIAS POSTVENTA SERVICENTRO

DEBILIDAD, AMENAZA, U OPORTUNIDAD DETECTADA: Fidelizar clientes, atraer a mas usuarios.

INCIDENCIA: Un cliente satisfecho conlleva a la recompra del servicio, además que atrae a mas usuarios, por la experiencia adquirida donde sus expectativas son cumplidas mediante un servicio de calidad, que se enfoca al cliente en una atención personalizada y un seguimiento del mismo luego de su experiencia de compra, con acciones que lo motiven a continuar como cliente de este Servicentro, lo convirtiéndose en un promovedor del servicio a otros usuarios

ESTRATEGIAS:

- Actualización base de datos de clientes, partiendo de la actual base de clientes de crédito.
- Hacer un seguimiento al cliente posterior a la compra, a través de los medios de contacto asignados.
- Envié de información sobre servicios, producto y promociones que ofrece Servicentro, mediante correo electrónico.
- Hacer partícipe al usuario de promociones especiales, o incentivos, ya sea en ocasiones especiales que celebre el cliente o la empresa, a través de correo electrónico, vía telefónica o de forma personal.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Periodo 2013

RESPONSABLES: Dirección, Administradora Servicentro.

RESULTADOS ESPERADOS: generar la recompra del servicio, ampliar la cuota del mercado para productos diferentes al combustible, obteniendo clientes satisfechos, que se conviertan en demanda fiel y constante para este servicio.

ACCIÓN 8: MAYOR INTERACCION DE OFICINA DE SERVICIO AL CLIENTE CON LOS USUARIOS

DEBILIDAD, AMENAZA, U OPORTUNIDAD DETECTADA: Desconocimiento de la existencia de la oficina de servicio al cliente.

INCIDENCIA: el desconocimiento de la existencia de esta oficina y de las funciones que realiza, impiden resolver de manera adecuada y oportuna, las quejas que se generan por las condiciones de prestación de los servicios, lo cual incrementa la posibilidad de perder clientes.

ESTRATEGIAS:

- Publicidad informativa de la oficina de servicio al cliente, dispuesta en Taquilla, tanto en medios impresos como en las pantallas Led, para que sea visible y de conocimiento general.
- Difusión de la oficina y sus funciones a través de la página web, incluyendo un sistema de recepción de PQRS de los usuarios, a través de este medio virtual.
- Diseño de procedimiento de atención y solución de PQRS.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Junio –Septiembre de 2013

RESPONSABLES: Oficina de servicio al cliente, Publicidad y mercadeo.

RESULTADOS ESPERADOS: Dar solución de forma eficiente y ágil a los inconvenientes presentados como resultado de la insatisfacción del servicio recibido, al tiempo que se conoce las debilidades que se presentan para la posterior planeación y aplicación de acciones correctivas, con lo cual se garantiza la permanencia de clientes, y la satisfacción de los mismos, permitiendo también ofrecer un servicio más competitivo.

ACCIÓN 9: ACTIVIDADES DE CONTROL EN CUIDADO DE LA CARGA Y TIEMPOS DE ENTREGA

DEBILIDAD, AMENAZA, U OPORTUNIDAD DETECTADA: Incumplimiento en los tiempos de entrega, en el servicio de transporte de encomiendas y carga

INCIDENCIA: Factor de incidencia negativa que afecta la percepción de la calidad del servicio prestado, disminuyendo los aspectos positivos que este tiene, lo que implica la pérdida de clientes, y se crea demarketing de la empresa y este , debido a las características negativas que el usuario percibe en su experiencia de adquirir este servicio.

ESTRATEGIAS:

- Control de tiempos de recorrido a partir del despacho de los vehículos.
- Capacitación a personal de encomiendas en manipulación y cuidados de carga.
- Sanciones a partir del segundo llamado de atención, al personal que reitera y es responsable de que las encomiendas no lleguen a tiempo, en el lugar indicado o en condiciones establecidas.

FECHA DE CUMPLIMIENTO: Periodo 2013

RESPONSABLES: Encomiendas y carga.

RESULTADOS ESPERADOS:

Generar mayor eficiencia del servicio, realizando entregas a tiempo y en buenas condiciones, garantizando la satisfacción de las necesidades del cliente, cumpliendo sus necesidades y expectativas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio se toma como primer diagnostico de la situación actual de la empresa en el entorno, de los efectos generados por los actores del entorno que de una u otra forma inciden en el desempeño de la empresa, para la posterior formulación de acciones que le permitan reaccionar ante las situaciones cambiantes del mercado.

Se detectan debilidades que son de carácter reiterativo pero de gran incidencia para toda la empresa, ante las cuales se necesitan tomar acciones que permitan genera un mayor control así como la corrección oportuna de las mismas, para evitar percepciones negativas del usuario hacia el servicio, o la creación de ciclos que generen más factores negativos que se adhieran y sean causa de debilidades no corregidas, que finalmente conlleven al declive de los diferentes servicios.

La empresa no realiza un adecuado y eficiente uso de sus recursos, como ocurre en la comunicación interna de la empresa, donde se tienen varios medios disponibles, pero no son aprovechados en su totalidad ni de forma eficiente, lo que conlleva a que las inversiones realizadas en este campo no den fruto, generando pérdidas de tiempo, y adopción de métodos poco convencionales que generan resultados menos fructuosos.

Es conveniente un cambio de enfoque en el accionar de los diferentes servicios y en sí de las decisiones y acciones estratégicas que se plantean, siendo consecuentes con los objetivos y políticas de calidad establecidos, generando un mayor compromiso del personal en el desempeño de sus funciones que guíen hacia la consecución de los objetivos.

Debido al tiempo como limitante principal y dado la extensión del proyecto, se sugiere realizar estudios complementarios para obtener un diagnostico más completo, con la percepción de las entidades que en esta investigación no se lograron incluir, como Fendipetroleo y demás entidades que se relacionen a los servicios que prestan las estaciones de servicio, usuarios de los servicios de Transporte terrestre de carga y encomiendas, y de estaciones de servicios, así como competencia directa de Transipiales en el caso de Transporte de carga y encomiendas.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS ODON, Fidias G. El proyecto de investigación guía para su elaboración, Editorial Episteme, tercera edición.

Documento Plan estratégico de mercadeo 2011 Transipiales

Diagnostico estratégico 2010 Transportadores de Ipiales S.A

Estudio sobre la percepción de la efectividad de las caravanas viales Ruta Pasto-Cali. Transportadores de Ipiales S. A. 2012.

Manual de calidad Transportadores de Ipiales S.A 2011,

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, Editorial McGraw Hill, tercera edición.

Plan estratégico de mercadeo 2011 Transipiales

NETGRAFÍA

- <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- <http://www.mercadotendencias.com/analisis-del-entorno-externo/>
- <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/transporte/glosario.pdf>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- <http://www.mintransporte.gov.co/loader.php?IServicio=Glosario&letra=&offset=3>
- http://www.vriskr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1226&Itemid=624
- http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IIItrim12.pdf
- http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_dic12.pdf
- http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic12.pdf
- <https://mintransporte.gov.co/descargar.php?idfile=10113>
- <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/analisis-bancolombia-sectores-publicidad-medios/153329>

ANEXOS

Anexo 1: Cifras mercado laboral por ciudades

Tasa global de participación, ocupación, subempleo subjetivo, subempleo objetivo y desempleo
Total 24 ciudades y áreas metropolitanas
Enero – diciembre 2012

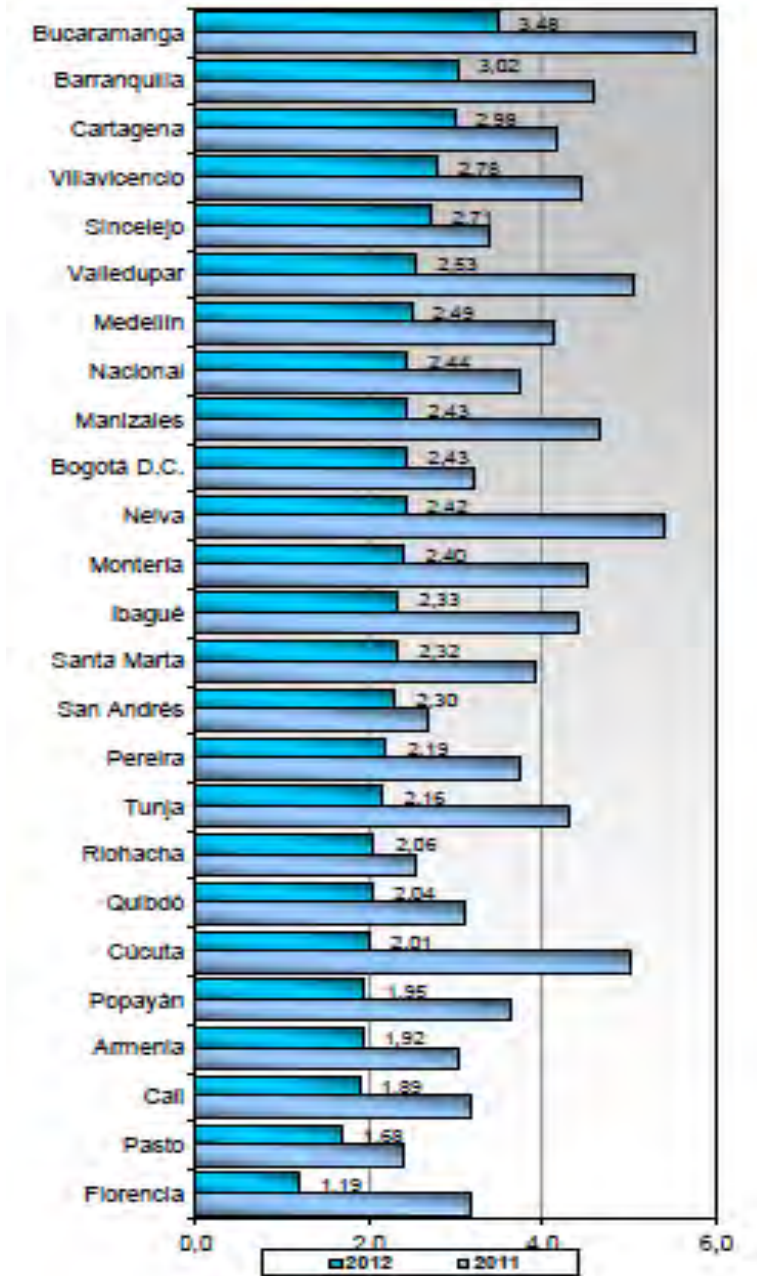
DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD	Variación TD
	Enero - Diciembre 2012					
Quibdó	61,5	50,7	24,3	8,8	17,6	-
Popayán	59,0	48,6	26,9	13,6	17,5	+
Pereira A.M.	65,4	54,9	27,0	11,5	16,1	-
Cúcuta A.M.	66,6	56,0	30,2	14,1	15,9	+
Armenia	63,8	54,0	27,5	13,9	15,4	-
Cali A.M.	65,6	56,2	31,7	13,1	14,3	-
Ibagué	68,2	59,2	36,6	16,9	13,3	-
Florencia	59,7	52,1	17,0	7,4	12,7	-
Riohacha	67,2	58,7	40,1	15,9	12,7	+
Montería	67,5	59,1	21,3	13,1	12,5	-
Medellín A.M.	65,6	57,5	31,8	12,1	12,4	+
Manizales A.M.	58,9	51,6	27,6	8,9	12,3	-
Pasto	67,2	58,9	42,3	17,1	12,3	-
Neiva	65,3	57,4	34,9	15,3	12,1	+
Tunja	62,6	55,2	20,8	10,9	11,9	-
Villavicencio	67,3	59,4	25,8	13,6	11,8	+
Total 24 ciudades	67,2	59,6	30,5	12,5	11,3	-
Total 13 áreas	67,6	60,1	30,7	12,5	11,2	-
Sincelejo	65,4	58,4	34,6	11,1	10,7	-
Valledupar	63,4	56,9	20,7	9,5	10,3	-
Santa Marta	62,6	56,4	33,1	11,9	10,0	-
Bucaramanga A.M.	70,4	63,6	32,2	11,3	9,7	+
Cartagena	59,6	53,8	15,9	6,1	9,7	-
Bogotá, D.C.	72,1	65,2	34,1	13,2	9,5	=
Barranquilla A.M.	61,0	55,9	16,2	10,9	8,3	+
San Andrés	68,9	63,7	13,9	5,0	7,5	+

Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares

(+) (-): Aumento o disminución de la TD de cada ciudad frente al año anterior.

Anexo 2: IPC por ciudades - variación anual

Gráfica No 14: Comparación Ipc por ciudades – variación anual



Fuente: DANE