

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASAJEROS DE LA EMPRESA FLOTA MAGDALENA – POPAYÁN

PABLO ALEJANDRO VALASCO F.

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2006**

CONTENIDO

1.	ASPECTOS GENERALES.	1
1.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL TRANSPORTE EN COLOMBIA	1
1.2	TERMINAL DE TRANSPORTES DE POPAYÁN	4
1.3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FLOTA MAGDALENA EN	5
1.3.1	Misión de Flota Magdalena	7
2.	DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA FLOTA MAGDALENA	8
2.1	ENTORNO ECONÓMICO	9
2.2	ENTORNO SOCIAL	11
2.3	ENTORNO POLÍTICO	14
2.4	ENTORNO AMBIENTAL – ECOLÓGICO	16
2.6	ENTORNO SOCIO – CULTURAL	20
2.7	ENTORNO TECNOLÓGICO	23
2.8	CUADRO RESUMEN DE ENTORNOS	25
2.9	MATRIZ DE FAVORABILIDAD DEL MEDIO	26
2.10	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	27
2.11	DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER	28
3.	DISEÑO DE LA AUDITORIA AL CLIENTE EXTERNO	30
3.1	CONCEPTOS PRELIMINARES	30
3.1.2	Índices en la auditoria del servicio al cliente externo	31
3.2	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.	34
3.2.1.	Personal de planeación y diseño del trabajo:	34
3.2.2	Grupo de trabajo de campo:	34
3.2.3	Grupo de procesamiento de datos:	34
3.2.4	Personal de análisis y documentación:	34
3.2.5	Grupo soporte	34

3.3	HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN.	35
3.4	POBLACIÓN OBJETIVO.	35
3.5	ELEMENTO DE MUESTREO.	35
3.6	MARCO DE MUESTREO.	35
3.7	MÉTODO DE MUESTREO	36
3.8	TABULACIÓN.	37
3.9.	TRABAJO DE CAMPO	38
4.	RESULTADOS ENCUESTA No 1: DIRIGIDA A TODOS LOS VIAJEROS DEL TERMINAL DE TRANSPORTES DE POPAYÁN	40
4.1	Frecuencia De Viaje	40
4.2	Destino Más Frecuente	41
4.3	Participación En El Mercado	42
4.4	Preferencias De Viaje	43
4.5	Conocimiento De Rutas Y Servicios De La Empresa Flota Magdalena	44
4.6	Intención De Compra	45
4.7	Recomendaciones para los servicios de las empresas intermunicipales	46
5.	RESULTADOS ENCUESTA No. 2: DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE FLOTA MAGDALENA POPAYÁN.	48
5.1	Horarios	48
5.3	Comodidad	49
5.4	Seguridad	50
5.5	Imagen	51
5.6	Precio	52
5.7	Cobertura	53
5.8	Atención	54
5.9	Sugerencias	56

6.	INDICADORES DE SATISFACCIÓN POR CADA PREGUNTA.	57
7.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PROCESADA.	59
7.1	ASPECTOS Y PROCESOS AGRUPADOS	59
7.3	ANÁLISIS CUALITATIVO	60
7.4	PROBLEMÁTICA DETECTADA.	63
7.5	MATRIZ DE CAUSAS.	63
7.6	PLAN DE MEJORAMIENTO.	65
	CONCLUSIONES	70
	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	72

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE
INTERMUNICIPAL DE PASAJEROS DE LA EMPRESA FLOTA
MAGDALENA - POPAYAN**

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL TRANSPORTE EN COLOMBIA

Si bien es cierto, hasta hace algunas décadas el negocio del transporte de pasajeros se consolidaba como una actividad rentable, las condiciones han cambiado notablemente en los últimos años, hoy en día, la situación política y social golpea directamente a este sector, disminuyendo considerablemente la movilización de pasajeros entre municipios y departamentos debido a problemas de inseguridad, esto sumado a otros factores no menos graves como las frecuentes alzas en los precios de los combustibles y la competencia ilegal por parte de particulares no aptos para prestar este servicio, han dado como resultado una situación crítica para los transportadores del país.

Las actuales políticas gubernamentales en materia de seguridad están dando sus primeros frutos, reactivando el turismo y proporcionando mayor seguridad en las carreteras Colombianas, sin embargo, los resultados no se han reflejado en un incremento en las ventas como se esperaba, razón por la cual, es necesario revisar las características del servicio que prestan las empresas transportadoras con el fin de detectar posibles fallas.

El transporte en Colombia se ha desarrollado en función de las necesidades que la población y el aparato productivo colombiano le han planteado en materia de movilización, ya que este es uno de los aspectos claves en el desarrollo del país, puesto que en la medida en que personas se puedan movilizar libremente y en óptimas condiciones por su territorio, así mismo se promueve el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

El Estado ha implementado diferentes conceptos sobre la estructura empresarial del transporte a través de las diferentes leyes y reglamentaciones que ha expedido tal desarrollo normativo ha generado un esquema de transporte en el cual el servicio se presta bajo una estructura empresarial, sujeta a la habilitación que el Estado otorga para operar, a aquellas empresas interesadas en la prestación del servicio, donde los principios de autorregulación, calidad y seguridad debe ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo

Las empresas de transporte en su mayoría, no tienen claridad en la misión frente al desarrollo de la actividad y es por ello que presentan fallas en su organización, seguridad, capacidad técnica, operativa, económica y financiera que le impiden garantizar una adecuada prestación del servicio. Lo anterior se refleja en una deficiente participación de cada empresa en el mercado del transporte, es decir, no existe una empresa que se haya posicionado y se encuentre en mejores condiciones que sus competidores; debido a que cada empresa de transporte tiene una visión individual de la cadena, en defensa de sus propios intereses, se ha generado una deficiente prestación del servicio, ya que se olvida al usuario como eje central de la actividad que se constituye en el cliente que busca satisfacer sus requerimientos de transporte en las mejores

condiciones y a un costo óptimo. Como resultado, el usuario final se ha acostumbrado a buscar la empresa (o el lugar) donde se le preste el servicio más barato. (Aunque esta situación se agrava debido a factores externos como las empresas piratas de transporte y los particulares que prestan el servicio sin autorización).

Para garantizar una adecuada prestación del servicio, el Ministerio de Transporte ha fijado unos principios básicos que deben ser respetados por todos los elementos del sector, estos son:

- Existe libre desarrollo empresarial en el sector lo cual indica que se rige por libre competencia e iniciativa privada bajo parámetros legales para evitar competencia desleal
- El transporte se constituye en parte integrante para el desarrollo del país, por lo tanto todas sus estrategias van ligadas a lograr la competitividad del aparato productivo nacional mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y a un buen precio, de tal manera que satisfaga las necesidades del usuario ya sea del servicio propiamente dicho de transporte o del producto final puesto al alcance del consumidor final.
- El transporte es un servicio que se debe prestar para satisfacer la necesidad de movilización de personas y de mercancías a través de medios adecuados y en condiciones tales que se mantenga la integridad de las personas y las características de los productos. El Estado diseñará políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte y la racionalización de

los equipos apropiados al igual que el diseño de la infraestructura, teniendo en cuenta además su uso por los discapacitados físicos, sensoriales y psíquicos. Los usuarios deberán ser informados sobre los medios o modos que les son ofrecidos, de tal manera que se trasladen de un lugar a otro de manera oportuna y confiable.

- El servicio público de transporte debe prestarse en condiciones que garanticen la conducción de las personas sanas y salvas al lugar de destino o el transporte de cosas conduciéndolas y entregándolas en el estado que se reciben, que se presumen en buen estado. Igualmente, en la prestación del servicio se debe garantizar la integridad de la infraestructura y de las personas contra los riesgos inherentes a la actividad transportadora.

En este sentido, los integrantes del sector deben asumir responsabilidades claras en la prestación del servicio de tal manera que durante una operación garanticen la protección del medio ambiente y la integridad de la población colombiana.

1.2 TERMINAL DE TRANSPORTES DE POPAYÁN

Popayán cuenta con un terminal de transporte cuya vida útil se estima en 10 años teniendo en cuenta que su flujo de pasajeros a permanecido constante; cuenta con una infraestructura adecuada que ha permitido albergar el parque automotor

compuesto por 18.685 vehículos (2004)¹, la sede administrativa de las diferentes empresas de transporte y prestar un buen servicio a las personas que utilizaron sus servicios.

Existen también en la ciudad una serie de terminales satélites que prestan servicios a rutas intermunicipales que se cumplen utilizando vehículos que carecen de los requisitos exigidos para garantizar la seguridad y comodidad de los pasajeros. Con respecto a este tema hay que agregar, que estas actividades piratas producen efectos nocivos sobre el espacio público, especialmente en puntos críticos como El colegio Ulloa, El Barrio Bolívar, La Esmeralda y el Drive in Carantanta y son una clara evidencia de la debilidad que tienen las entidades encargadas de ejercer control para cumplir eficazmente su función

1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FLOTA MAGDALENA EN POPAYÁN

Flota Magdalena es una empresa fundada en el año de 1949 gracias a la idea de un grupo de transportadores que recorrían frecuentemente los municipios de Tocaima, Girardot y Mesitas del Colegio entre los Departamentos de Boyacá y Cundinamarca; Fue constituida de acuerdo con las leyes Colombianas, mediante escritura pública el 16 de mayo de 1949, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá D.C y autorizada para su funcionamiento de conformidad con las disposiciones legales exigidas por el Ministerio de Transporte, habilitada recientemente.

Su principal actividad es el transporte terrestre de pasajeros, encomiendas y carga.

¹ Este parque automotor hace referencia a los vehículos de todas las empresas intermunicipales de transporte que tienen dentro de sus rutas la ciudad de Popayán. Fuente. Terminal de transportes de Popayán.

La empresa con sujeción a las políticas y los programas del sector transporte y atendiendo sus actividades podrá extender su acción a todas las Regiones del país mediante la creación de Agencias o Dependencias. Buscando la coordinación e integración de su actividad transportadora con otras Empresas que tengan funciones de la misma índole.

La empresa cuenta hoy con una flota de 475 vehículos afiliados y 35 agencias en todo el país, las cuales transportan a Colombianos desde y hacia cualquier parte de la geografía Colombiana.

En la ciudad de Popayán, Flota Magdalena tiene sus oficinas en el Terminal de transportes y uno de los principales problemas que enfrenta actualmente es la competencia desleal en cuanto a las tarifas reglamentarias de los pasajes a los diferentes destinos, este problema se agrava por el hábito frecuente de los mismos usuarios del servicio al optar por abordar los vehículos en las afueras del Terminal afirmando que ese servicio es más barato, esto degenera en una desorganización de tipo tarifaria, caos vehicular en las afueras del Terminal y conflictos con las autoridades de tránsito y con los mismos transportadores

La estructura interna de la empresa fue determinada por la Junta Directiva para su funcionamiento y se divide en tres áreas así:

- **Área administrativa y financiera:** cumple funciones de asesoría y coordinación; la conforman los siguientes departamentos:
 - a. Contabilidad
 - b. Jurídico

- c. Personal
- d. Salud ocupacional
- e. Sistemas.

- **Área operativa:** Conformada por:
 - a. La dirección nacional de rodamiento que se encarga de la programación y utilización adecuada del parque automotor para el cumplimiento de rutas y horarios establecidos. El mantenimiento de los vehículos es supervisado directamente por el jefe de rodamiento y a través de sus talleres de reparaciones.
 - b. El personal de inspectores, encargados del control y vigilancia del parque automotor en la vía.

- **Área de ventas:** Esta representada por las agencias o puntos de ventas en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Pasto, Neiva, Buenaventura, Popayán, Pereira e intermedias, son las encargadas de atender a nuestros clientes. Tanto el usuario como el propietario están amparados por las pólizas de pasajeros y de responsabilidad civil extracontractual respectivamente, en caso de algún evento adverso a su objeto social el cual es, el transporte de pasajeros y carga.

1.3.1 Misión de Flota Magdalena: La empresa participa activamente en la prestación del servicio como eje fundamental, a través del cual gira todo su desempeño, con el ánimo de ofrecer a los usuarios la mejor atención y ser para el cliente la mejor opción en su traslado y el de sus pertenencias. Al lograr lo anterior permitirá el desarrollo personal de sus colaboradores y la posibilidad de ser útiles a la comunidad.

2. DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA FLOTA MAGDALENA - POPAYAN

El entorno es fuente de oportunidades para lograr el éxito o de amenazas que deben ser detectadas a tiempo para evitar el fracaso de la gestión empresarial. Ante un medio que cambia de manera constante y acelerada, la empresa necesita analizar permanentemente aquellos factores que la afectan para reaccionar anticipadamente ante ellos.

La Teoría de los Sistemas destaca la esencia dinámica y las interrelaciones de las organizaciones. Con la perspectiva de los sistemas, la gerencia general de Flota Magdalena puede conservar el equilibrio entre las necesidades de las distintas agencias de la empresa y las necesidades y las metas de la compañía entera. Considera las interrelaciones entre los subsistemas así como las interacciones entre el sistema y su suprasistema, y también provee un medio para el entendimiento de los aspectos sinérgicos. Este esquema conceptual nos permite considerar la organización dentro de las restricciones del sistema ambiental externo. A continuación se analizarán los diferentes entornos y sus respectivas variables teniendo en cuenta si su impacto sobre Flota Magdalena es Bueno, Regular, Malo o Neutro.

2.1 ENTORNO ECONOMICO

Variable	Impacto que tiene la variable sobre el sector	Observaciones
CRECIMIENTO ECONÓMICO	Positivo	El crecimiento económico del sector transporte en Colombia, no ha sido ajeno a la realidad del país, según el Ministerio de Hacienda y crédito público, el país en el 2005 tuvo un crecimiento económico del 5.13%, el sector de transporte registro un crecimiento el año pasado del 5.05% constituyéndose como uno de los principales "jalonadores" de la economía en este periodo.
PODER ADQUISITIVO	Regular	Si bien es cierto el ingreso per capita se ha mantenido en niveles muy bajos, los colombianos han modificado sus hábitos de consumo sin dejar de acudir a las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros. Cabe anotar que las empresas del sector así como las autoridades han realizado acciones para contrarrestar el bajo poder adquisitivo de los colombianos y lograr que estos aumenten su frecuencia de viaje intermunicipal.

PROPENSIÓN AL CONSUMO	Positivo	Este es un aspecto que ha mejorado en los últimos tres (3) años, Las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros han aprendido a encaminar sus estrategias comerciales a fin de lograr un equilibrio entre seguridad - precio y comodidad, con lo que han evitado una fuga masiva de sus clientes hacia los terminales piratas, por otra parte, los Colombianos han aumentado la frecuencia de viajes debido a la seguridad que se brinda en todas las carreteras del país.
TASAS DE INFLACIÓN	Positivo	La tasa de inflación actual esta llegando a unos mínimos históricos ² , se considera que una tasa relativamente baja es favorable para el sector, por cuanto evita el aumento exagerado del precio de los tiquetes.
IMPUESTOS	Negativo	Otro aspecto que encarece los precios de los tiquetes son las medidas tributarias que toma el gobierno, puntualmente, los incrementos constantes en el precio de la gasolina se traducen en mayores precios al consumidor y/o menores márgenes de utilidad para las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros

- **Posible situación futura del entorno económico.**

Analizando cada una de las anteriores variables, se llegó a la conclusión de que las perspectivas económicas de este entorno están estrechamente ligadas a las elecciones presidenciales del próximo año, Actualmente el sector transportador en

² Según el ultimo informe sobre inflacion del Banco de la Republica la tasa anual de inflacion en el 2005 fue de 4.85%.

general se ha beneficiado directamente de la política de seguridad democrática empleada por el actual gobierno; basándose en las encuestas de opinión de los diferentes medios de comunicación, se puede inferir que el actual gobierno continuará su mandato hasta el 2010, razón por la cuál, las diversas variables económicas tendrán un mejor comportamiento derivado de un aumento en la demanda. No obstante, se observa una tendencia a la alza en los precios internacionales del petróleo y dado que en Colombia el precio del combustible depende de los precios internacionales, es posible que estas alzas impacten negativamente los presupuestos de las empresas intermunicipales de transporte

2.2 ENTORNO SOCIAL

Variable	Impacto que tiene la variable sobre el sector	Observaciones
CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO	Positivo	Colombia es un país joven, donde mas del 50% de su población se encuentra entre los 18 y los 40 años aunque no existe una explosión demográfica y la tasas de natalidad se han estabilizado, lastimosamente, las tasas de mortalidad son altas debido a factores de inseguridad y violencia. Para los empresas de transporte intermunicipal de pasajeros, el factor clave de éxito con el que satisfacen tanto a niños como a adolescentes y ancianos es la <u>Seguridad</u> , por lo tanto, las tasas de crecimiento y distribución demográfica se han convertido en una oportunidad para estas empresas que proyectan la imagen de transportar a toda la familia de manera segura por las carreteras de Colombia.
		Esta variable esta conectada con las tendencias

INGRESO PER-CAPITA³	Regular	generales del PIB, si la economía del país se proyecta con incrementos muy leves, igualmente crecerán los ingresos de los Colombianos y por ende su consumo en transporte y esparcimiento
ACTITUD HACIA LAS EMPRESAS	Positivo	La actitud del país frente a las empresas de transporte ha sido favorable ya que se trata de organizaciones con tradición que prestan un servicio de vital importancia para el país, además, se perciben como empresas que han acompañado al país en cada una de sus etapas de desarrollo.
ETICA FRENTE A LOS SERVICIOS	Positivo	Las empresas legalmente establecidas en este sector no solo están controladas por organismos estatales para verificar la calidad en la prestación del servicio, sino que por si mismas establecen altos estándares de calidad que protegen al Usuario, no obstante, existe gran cantidad de vehículos que prestan el servicio de manera pirata y que van en detrimento de la seguridad de los viajeros
NIVEL EDUCATIVO	Positivo	El nivel educativo de los usuarios es bueno teniendo en cuenta que el gobierno y las agremiaciones se han preocupado en los últimos años por educar al usuario mediante campañas publicitarias y pedagógicas se le instruye a los viajeros sobre sus deberes y derechos al momento de viajar por las carreteras del país
HÁBITOS DE	Positivo	Es inevitable que los hábitos de compra de las personas se mantengan intactos, El consumidor Colombiano históricamente ha tenido dentro de sus gastos los viajes intermunicipales bien sea por negocios o turismo, si las empresas involucradas

³ Al cierre del año 2004 el PIB per. capita de los colombianos se situaba en 1.830 dólares americanos según estimaciones del Departamento Nacional de Planeación.

COMPRA		en la cadena del turismo mezclan variedad con buenos precios podrían aprovechar esta oportunidad del entorno.
---------------	--	---

- **Posible situación futura del entorno social.**

Las variables sociales tendrán en el futuro un comportamiento similar al actual, Cabe anotar, que desde hace unos años ha venido aumentando el flujo de pasajeros por las carreteras Colombianas, esto ha favorecido no solo al sector transporte sino al sector turismo en general; por otra parte, se espera que en los próximos años el PIB per capita se incremente levemente con lo que aumentará el ingreso disponible de los Colombianos.

Sin duda, un aspecto importante que debe ser atacado por el gobierno nacional es el de controlar los precios crecientes del combustible dado que aumentos considerables en los precios de la gasolina incrementarán el precio de los tiquetes estimulando así los terminales piratas.

2.3 ENTORNO POLÍTICO

Variable	Impacto que tiene la variable sobre el sector	Observaciones
CAMBIOS Y LEYES TRIBUTARIAS	Regular	Una de las maneras como se financia el gasto publico es mediante un incremento en los impuestos, puntualmente con las sobretasas a la gasolina la cual constituye uno de los principales costos directos en el sector transporte, en los últimos años el gobierno no ha sido capaz de controlar las frecuentes alzas en el precio de los combustibles, además, existen otros gravámenes como el impuesto al patrimonio que también afectan las finanzas de las empresas; No obstante, el recaudo de los impuestos se han traducido en recursos para equipar el ejercito colombiano y ampliar su pie de fuerza, buscando ofrecer niveles de seguridad adecuados a toda la población civil.

<p>ESTABILIDAD POLÍTICA</p>	<p>Positivo</p>	<p>Gracias a las decisiones tomadas hasta el momento por el gobierno (y la posibilidad de ampliar su mandato hasta el 2010) hay muchas expectativas en el mercado financiero, estabilidad económica, seguridad entre otros aspectos. Basándose en las encuestas previas de intención electoral y en los índices de popularidad del actual gobierno, es posible predecir que el presidente y sus programas continuaran liderando los destinos de la nación.</p>
<p>NÚMERO Y GRAVEDAD DE PROTESTAS</p>	<p>Negativo</p>	<p>En caso de paro armado o incumplimiento de los compromisos adquiridos por el gobierno a comunidades indígenas o campesinas, la primera acción de hecho toman es el cierre de las vías de acceso (especialmente la vía panamericana) impidiendo la movilización de todo tipo de vehículos y ocasionando perdidas para las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros. Desafortunadamente, este riesgo siempre ha existido y es muy posible que en los próximos años siga ocurriendo.</p>

- **Posible situación futura del entorno político**

Después de haber analizado la evolución de Colombia en los últimos meses y debido a las próximas elecciones presidenciales en el año 2006, es probable que en el próximo cuatrienio el país se estabilice políticamente y se continúe con todos los planes, programas y proyectos que está adelantando el actual gobierno nacional.

Si hay algo por lo que se ha reconocido el gobierno del Presidente Uribe, es por los avances alcanzados en materia de seguridad nacional. El efecto sobre la economía y la movilización a lo largo del país es innegable.

Algunas cifras estrechamente correlacionadas con los mejores indicadores de seguridad muestran que al cierre de 2005 el número de vehículos movilizados a lo largo de las carreteras nacionales aumentó un 134%, al pasar de 64,733 carros a 151,888.⁴

Tanto el incremento en personas como en vehículos se refleja en el comportamiento de la ocupación promedio hotelera, el cual pasó de 43.4% en 2002 a 52.6% en los primeros nueve meses de 2005, lo que al final incide en mayor actividad económica

2.4 ENTORNO AMBIENTAL – ECOLOGICO

Variable	Impacto que tiene la variable sobre el sector	Observaciones
		Actualmente la tendencia a consumir productos amigables con el ambiente está en aumento. Desde productos alimenticios orgánicos hasta combustibles con menores

⁴ Fuente: Reportes de evaluación del Departamento Nacional de Planeación - 2006

ACTITUD HACIA LO AMBIENTAL	Muy positivo	emisiones sólidas se están consolidando en el mercado como los productos preferidos por los consumidores; el hecho de que una empresa de transporte pueda mostrar ante sus clientes que ninguna de sus operaciones ni procesos atentan contra el medio ambiente, constituye una ventaja competitiva en el sector.
MANIPULACIÓN DE DESECHOS	Positivo	Las empresas de transporte realizan mantenimiento permanente a los motores de los vehículos con el fin de evitar el exceso de emisiones sólidas que contaminan el aire, igualmente, se esta comercializando en todas las estaciones de gasolina del sur occidente del país la denominada “biogasolina” la cual contiene un diez (10%) de alcohol carburante.
CONDICIONES CLIMÁTICAS	Regular	En este sector las condiciones climáticas han afectado por años las operaciones de las empresas transportadoras de pasajeros, dada la geografía colombiana y los fuertes inviernos en determinadas épocas del año es muy frecuente encontrar derrumbes, inundaciones y daños en las carreteras que afectan las operaciones normales de las empresas, sin embargo, este es un factor completamente incontrolable y a lo largo de los años se ha sabido sobrellevar tanto por las empresas, usuarios y autoridades gubernamentales.
LEYES DE PROTECCIÓN AMBIENTAL	Positivo	Los gobiernos de todo el mundo están promulgando cada vez mas leyes que protejan el medio ambiente, Colombia no ha sido la excepción y la legislación regula el modelo de los vehículos en circulación así como el uso de

		combustibles cada vez mas limpios, en este mismo sentido, las empresas transportadoras han adquirido mayor conciencia ambiental e implementan internamente normas que controlen las emisiones de los vehículos (Ver anexo).
<i>CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS</i>	Regular	Colombia y específicamente el departamento del Cauca cuenta con una geografía bastante accidentada topográficamente hablando, las condiciones de acceso a ciertos municipios y el estado de las vías dificultan una optima prestación del servicio de transporte intermunicipal de pasajeros.

<p>INVERSIÓN EN LO AMBIENTAL</p>	<p>Positivo</p>	<p>Actualmente las empresas tiene un especial interés en realizar inversiones que busquen beneficios de tipo ambiental, En la actualidad, Colombia cuenta con diversos instrumentos económicos para el control ambiental como son las tasas ambientales, los derechos negociables y los sistemas de depósito reembolso. En materia de Incentivos tributarios existen los subsidios, los crediticios y los tributarios.</p> <p>La ultima reforma tributaria, consagrada en la Ley No. 788 de 27 de diciembre de 2002 <i>"Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial, y se dictan otras disposiciones"</i>, establece en su Capítulo III aspectos relacionados con el impuesto sobre las ventas, (en cuanto a importación o venta) se encuentran los equipos y elementos componentes del plan de gas vehicular.</p> <p>Por otra parte el artículo 88 de la misma reforma tributaria el cual prevé la exención de impuestos para el alcohol carburante, así: <i>"El alcohol carburante que se destine a la mezcla con gasolina para vehículos automotores, está exento del impuesto global I a la gasolina y de la sobretasa de que trata esta ley"</i></p>
---	-----------------	---

CAMPAÑAS EDUCATIVAS	Positivo	El país tiene entre sus principios la preservación del medio ambiente, esto se evidencia en las campañas educativas que periódicamente realiza a través de entidades como las Corporaciones Regionales, Universidades y Cámaras de Comercio; esto estimula a los usuarios a preferir los servicios de empresas que no atenten contra el medio ambiente.
----------------------------	----------	---

- **Posible situación futura del sectores ambiental**

La tendencia a preservar la naturaleza y aprovecharla de una manera mas racional y protegiendo el medio ambiente va a continuar, las empresas transportadoras de pasajeros son concientes de la importancia de esta variable, es por ello que en el futuro no se tendrán inconvenientes en la medida que se implementen desde ahora programas que eviten la contaminación y/o excesos en la emisión de residuos.

2.6 ENTORNO SOCIO – CULTURAL

Variable	Impacto que tiene la variable sobre el sector	Observaciones
CAMBIOS EN EL ESTILO DE VIDA	Regular	Es innegable que las personas están cambiando sus hábitos de consumo y de vida debido a la situación por la que está atravesando el país, Sin embargo el sector del transporte terrestre de pasajeros no ve incrementada o disminuida su demanda debido a los cambios en el estilo de vida (salvo casos muy particulares en donde el poder adquisitivo de incremento y se sustituya por el transporte aéreo de pasajeros), sin embargo y como se analizó anteriormente, las variables económicas del país se ven reflejadas en el bajo poder de compra de los Colombianos.
LIGAS DE CONSUMIDORES	Positivo	Las ligas de consumidores estimulan la prestación de un mejor servicio, sin embargo, aun no han tomado la fuerza que pueden llegar a tener, muchos de los consumidores son pasivos ante las situaciones que de alguna manera los dejan inconformes, generalmente se limitan a no volver a consumir lo que no ha llenado sus expectativas e igualmente no volver a los sitios en donde no se les ha brindado lo esperado.

<p><i>DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS</i></p>	<p>Negativo</p>	<p>La distribución de los ingresos afecta directamente el consumo, es por ello que las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros implementan estrategias que están encaminadas a cubrir los diferentes estratos sociales, además de sus promociones, descuentos, ofertas, entre otros, que de alguna manera atraen a público de diferente nivel de ingresos, sin embargo, ante la falta de ingreso disponible y la necesidad de viajar, los pasajeros se ven estimulados a utilizar otras alternativas como los terminales piratas.</p>
<p><i>ACTITUD HACIA LA CALIDAD Y EL SERVICIO</i></p>	<p>Positivo</p>	<p>Los consumidores son muy exigentes en cuanto a calidad de los bienes y servicios que requieren para la satisfacción de sus necesidades. La calidad es el factor diferenciador para la adquisición de los servicios (para el sector transporte la calidad cubre aspectos como la seguridad y la comodidad), es por esta razón que esta variable incide mucho en la toma de decisiones sobre cual es la empresa por cual se prefiere viajar desde el terminal de transportes.</p>

SINDICATOS	Regular	No se debe desconocer la importancia que actualmente tienen los sindicatos en las empresas, estos se han constituido en una fuente de presión hacia ellas y en muchas ocasiones una negociación inadecuada con ellos puede desencadenar en el cierre definitivo de una compañía. Para el caso de las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros este factor no ha representado mayores trastornos ni tampoco se ha visto reflejado positiva ni negativamente sobre el servicio que se le presta a los pasajeros.
-------------------	---------	--

- **Posible situación futura del sector socio-cultural**

Las variables socio culturales tienden a brindar mejores condiciones en el futuro para las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros, ya que debido a la importancia de ellas puede ocurrir que empiecen a ejercer presión y se conviertan de esta manera en un factor decisivo en la toma de decisiones que influyan directamente en las tendencias y/o preferencias de los usuarios.

2.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

Variable	Impacto que tiene la variable sobre el sector	Observaciones
DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍA	Positivo	<p>Gracias a la normatividad Colombiana y a la conciencia adquirida por parte de los transportadores sobre la calidad en el servicio que se debe prestar, las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros cuentan con dispositivos de control de velocidad y señalización que permiten un viaje mas seguro, cabe aclarar, que aunque esta tecnología debe implementarse y que se encuentra disponible para todas las empresas del sector, es posible observar vehículos en donde no se encuentran instalados estos dispositivos o donde se encuentran pero no están en funcionamiento.</p>
INCORPORACION DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS	Regular	<p>Las tecnologías existentes en el mercado para el sector transporte se caracterizan porque su proceso de incorporación y/o adaptación es relativamente sencillo, sin embargo, no todas las empresas y no todos los vehículos han incorporado estas tecnologías que de acuerdo a</p>

		la normatividad Colombiana son de uso obligatorio ⁵ .
PRECIO DE TECNOLOGÍA DISPONIBLE	Positivo	Actualmente se encuentran en el mercado diferentes tipos de tecnología y obviamente precios de diferente magnitud, este factor se considera positivo puesto que las empresas son las que deciden el monto de inversión en tecnología ya que el mercado brinda diferentes opciones acordes a la normatividad vigente
TECNOLOGIA BASICA DE LA EMPRESA	Regular	Aunque las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros cuentan con tecnología apropiada para sus fines, vale aclarar que también presentan falencias tecnológicas en cuanto a infraestructura y distribución de la planta así como en los modelos de los vehículos que prestan el servicio.
PREVISIÓN DEL CAMBIO TECNOLÓGICO	Positivo	Actualmente, se encuentra en el mercado gran cantidad de tecnología que permite facilitar los procesos y procedimientos (no solo de operación de transporte sino también de tipo organizacional) y es importante saber cual es la

⁵ Según el ministerio de transporte El primer plazo para la instalación de este sistema vence el 31 de agosto y cobija a los modelos comprendidos entre 1999 y el 2005. Los vehículos cuyos modelos oscilan entre 1991 y 1998 deberán instalar sus dispositivos antes del 30 de septiembre, mientras que los modelos anteriores a 1990 tienen plazo hasta el 30 de noviembre de 2006.

		tecnología apropiada para emplearla en este tipo de negocios. Las empresas del sector de transporte intermunicipal de pasajeros conocen y poseen la tecnología adecuada existente para este tipo de organizaciones.
--	--	---

- **Posible situación futura del entorno tecnológico**

Se puede decir con cierto grado de certeza que el futuro en cuanto a tecnología mejorará, ya que en este campo es donde se viven diariamente las innovaciones y los cambios, además constantemente se desarrollan tecnologías para facilitar o mejorar la forma de realizar las actividades. Esta es una variable clave para las empresas que deseen diferenciarse de su competencia, ya que mediante un uso apropiado de la tecnología se logrará la optimización de sus recursos y se brindará atención adecuada al cliente.

2.8 CUADRO RESUMEN DE ENTORNOS

VARIABLE	Muy negat.	Negativo	Regular	Positivo	Muy positivo	TOTAL
Económico	0	1	1	3	0	5
Social	0		1	5	0	6
Político	0	1	1	1	0	3
Ambiental	0		1	4	1	6
Cultural	0	1	2	2	0	5
Tecnológico	0		1	3	0	4
TOTAL		3	7	18	1	29⁶

⁶ Total obtenido de la sumatoria tanto horizontal como vertical de las repeticiones de cada variable. Su utilidad radica en que permite observar mas fácilmente la (s) variable (s) mas destacadas.

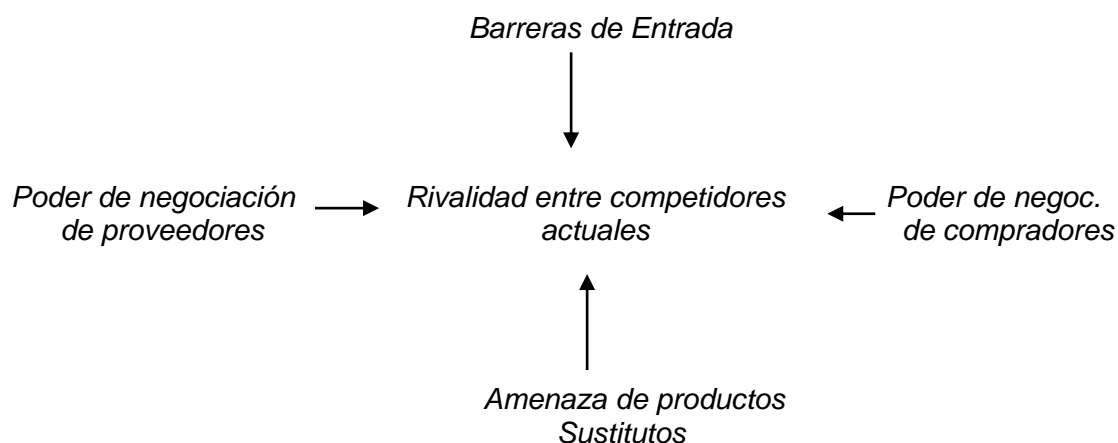
2.9 MATRIZ DE FAVORABILIDAD DEL MEDIO

Prioridad	Factores	Peso	Calif.	Total	Observaciones
1	Distribución de los ingresos	30	2	60	Los colombianos cada día pierden mas su poder de compra lo cual es una amenaza para el sector.
2	Propensión al consumo	25	3	75	Si se descifran los hábitos de consumo y se propicia un ambiente de seguridad y comodidad al viajar, las ventas y utilidades se pueden incrementar para las empresas del sector
3	Cambios y leyes tributarias	15	2	30	Las reformas tributarias y los gravámenes a la gasolina son amenazas para el sector.
4	Leyes de protección ambiental	10	3	30	Debido a la tendencia de cuidar el ambiente, las leyes Colombianas castigan y/o estimulan a las empresas que utilicen combustibles amigables con la naturaleza.
5	Disponibilidad de tecnología	10	3	30	Aunque esta tecnología debe implementarse y que se encuentra disponible para todas las empresas del sector, es posible observar vehículos en donde no se encuentran instalados estos dispositivos o donde se encuentran pero no están en funcionamiento.
6	Hábitos de compra	10	4	40	Si las empresas involucradas en el transporte mezclan los resultados de la política de seguridad democrática con estrategias de mercadeo podrían aprovechar el incremento en los hábitos de compra.
		100		265	

Escala	Calificación
100-175: MUY DIFICIL	1 Amenaza fuerte
176-250: DIFICIL	2 Amenaza débil
251-325: FAVORABLE	3 Oportunidad corriente
326-400: MUY FAVORABLE	4 Oportunidad importante

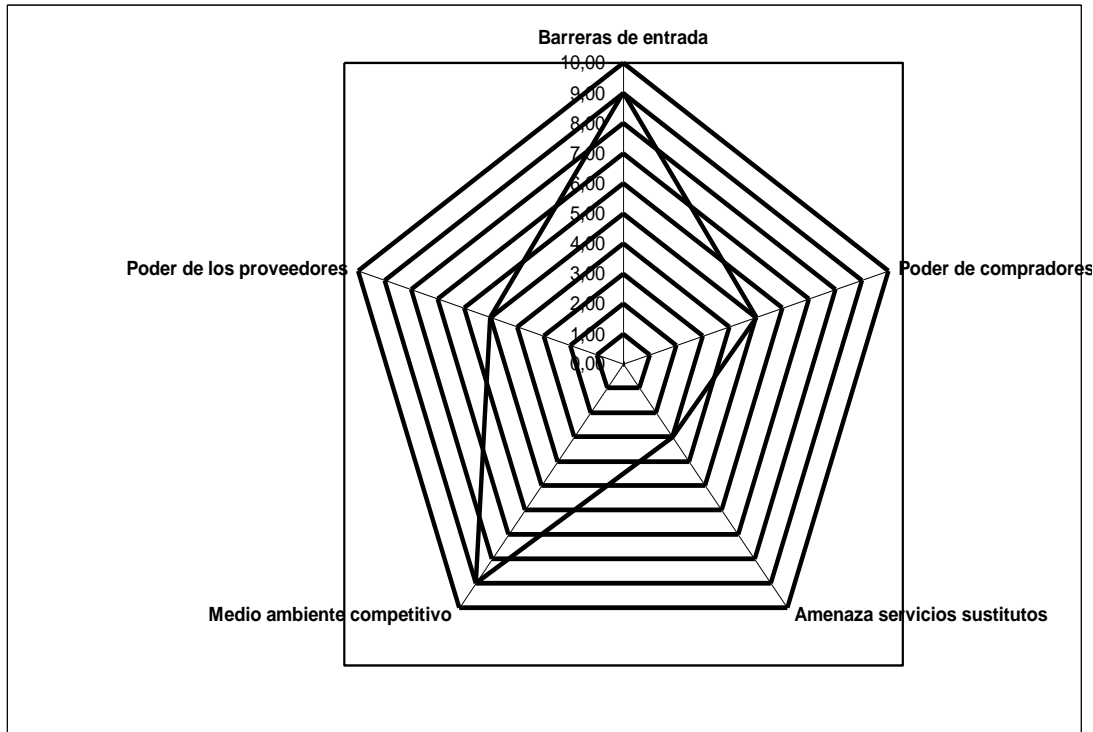
De acuerdo con la escala de favorabilidad del medio establecida, la ponderación entre la importancia de cada factor de evaluación y su calificación da como resultado 265 puntos, lo cual permite inferir que el nivel de favorabilidad del medio es **FAVORABLE**

2.10 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA



VARIABLES	CALIFICACION	PODER
Barreras de Entrada		
Requerimientos de capital	ALTA	ALTO
Ventaja de costos	ALTA	ALTO
Curvas de experiencia	ALTA	ALTO
Poder de los proveedores		
Número de proveedores	BAJA	BAJO
Amenaza de Integración	BAJA	BAJO
Poder de los compradores		
Gran número de compradores	MEDIA	MEDIO
Múltiples proveedores, igual producto	MEDIA	MEDIO
Opera con bajo margen	MEDIA	MEDIO
Necesidad del servicio para el cliente	MEDIA	MEDIO
Medio ambiente competitivo		
Diferenciación de productos	ALTA	ALTO
Capacidad instalada	ALTA	ALTO
Reacción de los competidores	ALTA	ALTO
Amenaza de productos sustitutos		
Número de productos sustitutos	BAJA	BAJO
Precio productos sustitutos	BAJA	BAJO
Satisfacción de productos sustitutos	BAJA	BAJO

2.11 DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER



- ❖ **Las barreras de entrada son elevadas.** Esto se debe al alto requerimiento de capital necesario para montar una empresa de transporte intermunicipal de pasajeros con cobertura nacional, además para posicionar esta clase de empresas se necesita trayectoria en el mercado y una fuerte inversión en publicidad.
- ❖ **El poder de los proveedores se considera medio.** Existe una gran cantidad de proveedores en el mercado, se consideran como los principales proveedores en esta industria: el mercado de las autopartes y las estaciones de combustible, no obstante, estos a su vez dependen de políticas nacionales que regulan sus precios y afectan a toda la economía en general.
- ❖ **El poder de la competencia es alto.** Actualmente se encuentran veintidós (22) empresas instaladas en la ciudad de Popayán, algunas de ellas con amplia

trayectoria y fuerte posicionamiento en el mercado además los competidores se han fortalecido a través de alianzas, promociones, etc.

- ❖ **La amenaza de servicios sustitutos se considera baja.** Es muy difícil que las empresas analizadas en este sector se vean desplazadas por las que se consideran sustitutos al transporte terrestre, por ejemplo: transporte aéreo de pasajeros. Cabe aclarar que existe un sustituto ilegal como lo es el servicio pirata que se presta en terminales satélites en diferentes ciudades del país.

- ❖ **El poder de los compradores es medio.** Existe un gran número de compradores y dadas las actuales circunstancias del país y del sector, el comprador puede escoger la opción que más le favorezca. Los compradores de esta industria se encuentran organizados en federaciones y ligas de protección al consumidor para ejercer algún tipo de presión a las empresas⁷.

⁷ La Federación Colombiana de Consumidores que actualmente lidera el Dr. Ariel Armel ha venido adelantando un fuerte trabajo de sensibilización al consumidor con el fin de que el cliente exija calidad por los productos o servicios que adquiere. Actualmente esta agremiación cuenta con oficinas en varias ciudades del país y para el caso Caucaño se puede tener acceso a ella a través de la Cámara de Comercio del Cauca.

3. DISEÑO DE LA AUDITORIA AL CLIENTE EXTERNO

3.1 CONCEPTOS PRELIMINARES

La Auditoria del servicio se fundamenta en la obtención de hechos y datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente. Se define como una metodología con el propósito de obtener y proveer información sobre la satisfacción del cliente, a los procesos de calidad y mejoramiento continuo.

Este es un proceso sistemático, independiente y documentado, para obtener evidencia y evaluarla objetivamente, con el fin de determinar en qué grado se cumple los criterios de la auditoria.

En la actualidad, en este mundo cambiante y globalizado, las diferentes organizaciones e instituciones que conforman la sociedad poseen un reto común: ¿Cómo contribuir a mejorar las condiciones del entorno donde están ubicadas?. Una de las condiciones esenciales en las empresas de hoy es tener orientación al mercado; es decir, oír al consumidor, escucharlo, y con ello ponerse en sus zapatos. Definitivamente no es lo mismo tratar de interpretar al cliente para satisfacerlo si no se está de su lado y se mira desde allí a nuestros productos y sus valores agregados. La auditoria del servicio al cliente externo permite cumplir con esta premisa, debido a que deja en evidencia las falencias y beneficios del bien y/o servicio que está ofreciendo la empresa, así como su comparativo con la competencia desde el punto de vista “objetivo” del cliente.

En síntesis, desde hace varios años cuando se empezaron a aplicar de manera sistemática y organizada las estrategias de servicio al cliente, con el propósito de

fidelizarlos para que siempre compraran los productos, los estrategias de mercadeo de las empresas diseñaron y aplicaron estrategias de servicio al cliente que además de buscar lo anterior, tenían como fin crear diferencias sostenibles con la competencia que se pudieran mantener en el tiempo; es en este punto donde la auditoria del servicio al cliente externo nace como una herramienta que capta la visión del cliente, mas no como una forma de entenderlo, dando la oportunidad de corregir y encaminar las funciones del área hacia la satisfacción del cliente y a la creación o generación de una ventaja competitiva.

3.1.2.1. Índices en la auditoria del servicio al cliente externo ⁸

- **Índice de satisfacción del cliente:** Es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes.

- **Índice de competencia:** Es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar y comparar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes, respecto a su competencia directa.

- **Índices generales:** Son aquellos que resultan de compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en la auditoria. Estos índices se clasifican en dos categorías: índices reales e índices perceptivos.

- Índice real: Es aquel que se obtiene como resultado del cálculo matemático de ponderar los índices objetivos particulares de cada concepto evaluado.

⁸ SERNA GOMEZ Humberto. Auditoria del Servicio. Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente. RAM Editores. Primera Edición. 1.996

El índice real es la calificación que hace el cliente sobre índices objetivos del servicio, y es real porque se basa en hechos cuantificables.

- Índice perceptivo: Es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe.

Este es un índice subjetivo que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización.

- **Índices específicos**: Además de los índices generales, la auditoría debe proveer índices específicos sobre diferentes áreas relacionadas con el servicio al cliente, estos pueden clasificarse en índices de: Infraestructura, imagen corporativa, comerciales, de procesos internos, de productos, de recurso humano y post-venta, así como índices perceptivos propiamente dichos.

- Índices relacionados con la imagen corporativa: Corresponde a aquellos índices de satisfacción con la organización, en cuanto a su tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza, capacidad de negociación, etc.

- Índices relacionados con aspectos comerciales: Son aquellos que definen la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones, entre otros.

- Índices de satisfacción sobre el servicio: Determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece; puede ser la satisfacción en lo relativo a la variedad de productos, la

innovación, la tecnología utilizada, las características técnicas del producto como su viscosidad, dureza, elasticidad, permeabilidad, etc.

- Índices sobre los procesos internos: Definen la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención. Esto pueden ser: despachos, cobranzas, transporte, toma de decisiones, solución de reclamos y problemas, capacidad decisoria de los colaboradores frente al cliente, disponibilidad de personal para la atención al público, horarios de atención, políticas, normas y reglas, etc.

- Índices sobre el recurso humano: Definen el concepto del cliente externo con respecto a la calidad de formación y del servicio que ofrece el cliente inter Por ejemplo: el nivel educativo, la capacidad de toma de decisión y de asesoría, el conocimiento del producto y del cliente externo.

- Índices perceptivos: Son aquellos que el cliente califica de acuerdo con su percepción particular sobre un aspecto específico o sobre la calidad de su interacción con la organización. Entre estos están: agilidad en la atención de un funcionario, la cordialidad, la amabilidad, la atención personalizada, la disponibilidad de tiempo para atender las solicitudes de los clientes y la calidad de la información recibida, entre otros.

3.2 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

3.2.1. Personal de planeación y diseño del trabajo: La persona encargada de esta actividad fue Pablo Alejandro Velasco, quien hace parte del personal externo de la organización, y estará encargado de definir los objetivos del estudio, determinar la información básica del cliente, realizar, diseñar la encuesta y definir y seleccionar la herramienta de medición.

3.2.2 Grupo de trabajo de campo: El supervisor fue Pablo Alejandro Velasco quien contrato los servicios de una (1) encuestadora, teniendo en cuenta que estas personas manejan perfectamente los objetivos que se persiguen en el estudio, poseen habilidades al respecto y aunque que no son personal directo de la compañía proyectan seriedad de tal manera que el cliente percibe que realmente existe un interés de mejorar el servicio.

3.2.3 Grupo de procesamiento de datos: Este grupo estuvo compuesto por el supervisor que al mismo tiempo fue quien digitó los datos, proceso que se llevó a cabo en el programa SPSS el cual maneja, junto con amplios conocimientos en estadística.

3.2.4 Personal de análisis y documentación: Teniendo en cuenta que Pablo Alejandro Velasco es estudiante de Administración de empresas de último semestre y que anteriormente ha desarrollado este tipo de auditorias es la persona más idónea para cumplir esta función.

3.2.5 Grupo soporte: Este grupo esta constituido por el profesor Jorge Barrera, docente de la Universidad del Cauca, del programa de Administración de empresas, quien supervisó continuamente el desarrollo de el estudio. Se incluye al gerente de Flota

Magdalena – Popayán EDGAR BARON MUÑOZ quien tiene amplia experiencia en el sector del transporte.

3.3 HERRAMIENTAS DE MEDICION.

Se aplicó como herramienta una encuesta personal y estructurada en el terminal de transportes de la ciudad de Popayán, cuya finalidad fue medir la satisfacción del cliente externo mediante preguntas cerradas y abiertas que permitan establecer necesidades y expectativas, factores de satisfacción e insatisfacción y competencia, esta se aplicó personalmente a los viajeros seleccionados aleatoriamente según la muestra.

3.4 POBLACIÓN OBJETIVO.

La población objeto del presente estudio está conformada por las personas que viajan desde el terminal de transportes de Popayán hasta los diversos destinos (municipios) ofrecidos en las rutas de las veintidós (22) empresas instaladas en el terminal.

3.5 ELEMENTO DE MUESTREO.

Personas que viajan desde el terminal de Popayán. Y personas que viajan con la empresa Flota Magdalena desde el Terminal de Popayán.

3.6 MARCO DE MUESTREO.

Todas las personas que han utilizado alguna vez los servicios de las empresas de transporte desde el Terminal de Transportes de Popayán.

3.7 MÉTODO DE MUESTREO

Con el ánimo de lograr los objetivos propuestos en la investigación en cuanto a las características generales de los viajeros y a la percepción que tienen los clientes de la empresa Flota Magdalena, se diseñaron dos (2) instrumentos de medición. Tal y como se identificó en la fase exploratoria, es importante determinar las características generales de los usuarios del sistema de transporte intermunicipal, así como aquellas de los clientes de la empresa Flota Magdalena.

a) Para lograr un mayor grado de confiabilidad se determinó una muestra representativa basándose en el tamaño de la población suministrada por el gerente del Terminal de Transportes de Popayán Juan José Vivas Fernández, según el cual, el promedio de viajeros en el Terminal de Transportes de Popayán es de 19.500 personas por mes. Este primer instrumento de medición se aplicará entre todos los viajeros de las veintidós (22) empresas instaladas en el Terminal de Transportes.

Sean,

N:	Tamaño de la población.	(19500 clientes)
e:	Error de estimación	(5%)
p:	Probabilidad a favor	(50%)
q:	Probabilidad en contra	(50%)
Z:	Nivel de confianza	(95% - 1.96)

$$n: \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

n: 384 Elementos.

En el presente estudio se aplicaron 384 encuestas de manera aleatoria a los viajeros de las empresas del Terminal de Transportes de Popayán.

b) Para la aplicación del segundo instrumento de medición, se tomó como universo los 1500 clientes promedio que maneja la empresa Flota Magdalena por mes, la determinación del tamaño de la muestra se hizo de la siguiente manera:

Sean,

N:	Tamaño de la población.	(1500 clientes)
e:	Error de estimación	(5%)
p:	Probabilidad a favor	(50%)
q:	Probabilidad en contra	(50%)
Z:	Nivel de confianza	(95% - 1.96)

$$n: \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{N \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

n: 306 elementos.

En conclusión, el trabajo de campo para el presente estudio incluye la aplicación de **690** encuestas en el Terminal de Transportes de Popayán.

3.8 TABULACIÓN.

Una vez obtenida la información se procesó con el propósito de generar los índices de satisfacción y competencia desde el punto de vista cuantitativo. Este proceso se realizó a través de la digitación de datos utilizando un software (SPSS for windows version 10.0).

En este proceso tiene como base la revisión de los datos con el propósito de detectar errores, clasificarlos de manera más adecuada, eliminar respuestas contradictorias y ordenarlas de manera uniforme que facilite su análisis.

3.9. TRABAJO DE CAMPO

Se realizó una sesión de trabajo entre el pasante y el director de Flota Magdalena – Popayán con el fin de determinar la información más importante para la empresa y los objetivos de la encuesta como tal. Las preguntas se realizaron con base en los siguientes aspectos importante según su director:

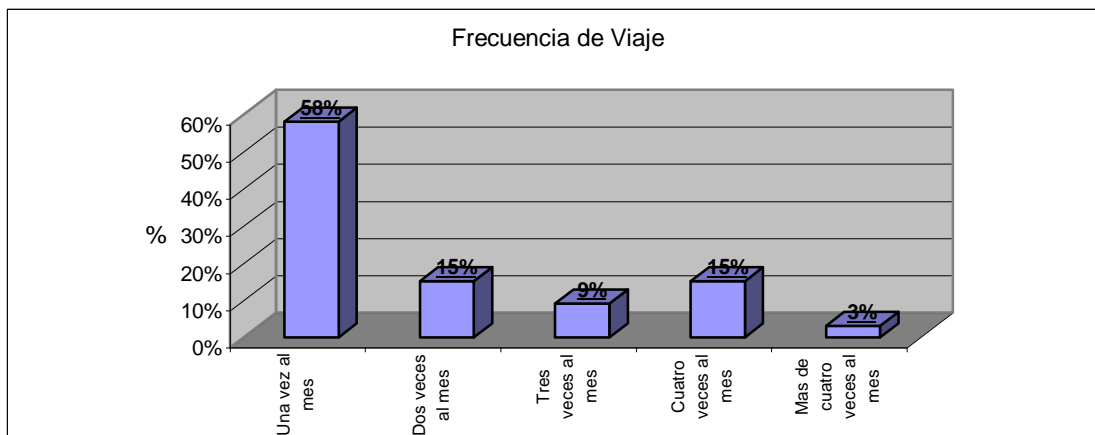
- **Imagen Corporativa:** Busca determinar la imagen que tiene el cliente sobre la empresa, particularmente en aspectos como la seriedad y el respaldo que sienten los usuarios.
- **Prestación del servicio:** Pretende indagar acerca de los aspectos mas importantes en la prestación del servicio de transporte de pasajeros, tales como: Comodidad, seguridad y disponibilidad de rutas (cobertura).
- **Procesos Internos:** El único proceso interno que la agencia de Flota Magdalena – Popayán quería evaluar eran los horarios, haciendo énfasis en la comodidad de los horarios y la puntualidad en las salidas.
- **Aspectos Comerciales:** Dentro de los aspectos comerciales que se evaluaron están: la atención al cliente, la publicidad y el precio de los tiquetes.

Dadas las características de la investigación y los requerimientos de Flota Magdalena, se optó por la realización de dos (2) encuestas, la primera dirigida a todos los usuarios del terminal de transportes de Popayán, en esta encuesta se investigó acerca de los hábitos y

características del viajero en general (destinos mas frecuentes, frecuencia de viaje recomendaciones), así como los porcentajes de preferencia por las diversas empresas de transporte. La segunda encuesta, estaba dirigida a los clientes de Flota Magdalena-Popayán, esto con el ánimo de determinar los índices de satisfacción de los usuarios.

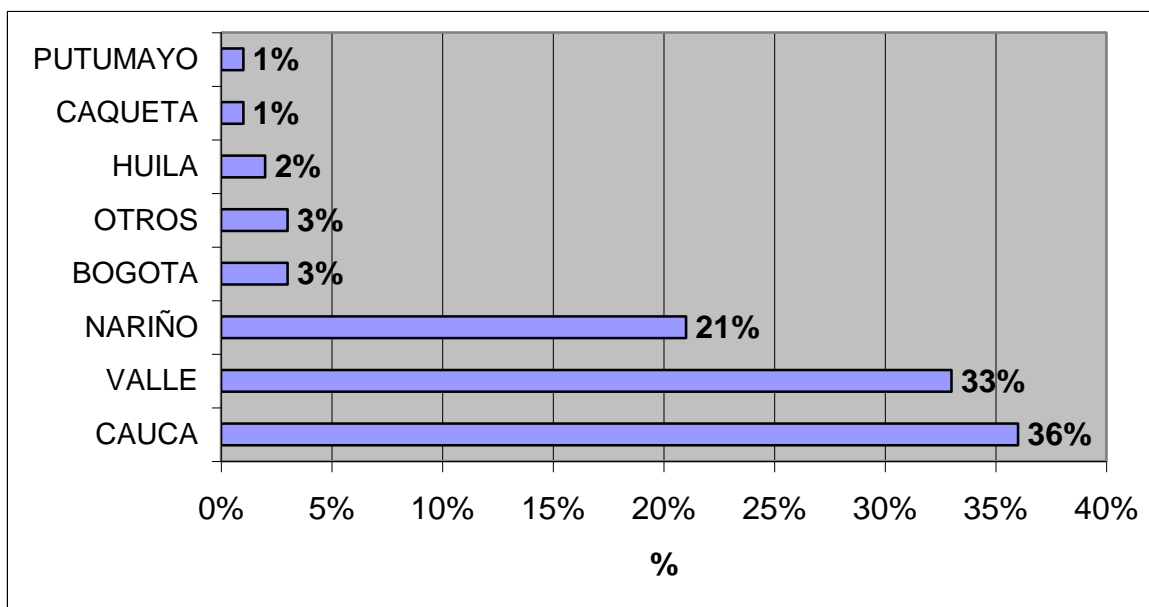
4. RESULTADOS ENCUESTA No 1: DIRIGIDA A TODOS LOS VIAJEROS DEL TERMINAL DE TRANSPORTES DE POPAYAN

4.1 Con que frecuencia viaja usted desde el terminal de transportes?



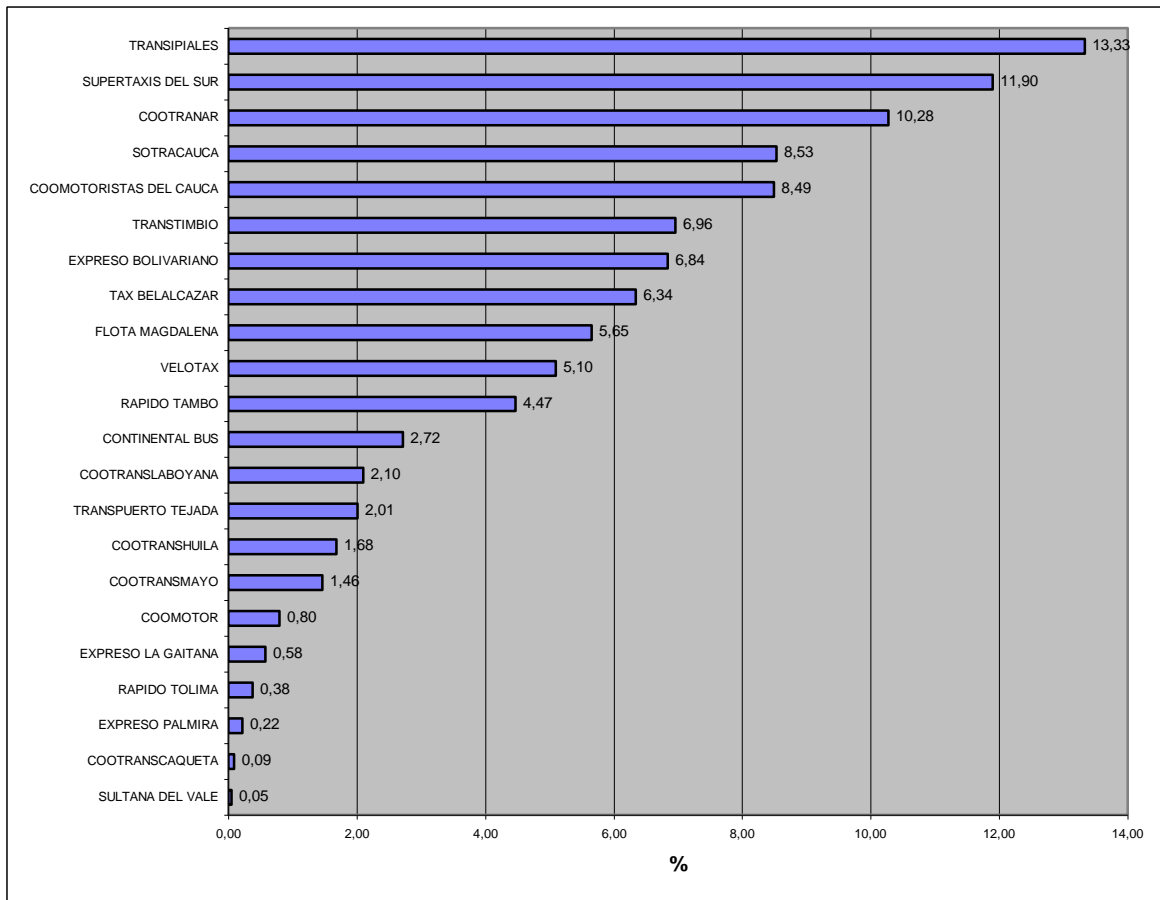
Con esta pregunta se establece cuál es la frecuencia de los viajeros desde el terminal de transportes de Popayán (medida en número de viajes por mes); el 58% de los encuestados viaja una vez al mes, mientras que un 3% lo hace más de cuatro veces por mes. Esta pregunta permite inferir que al momento de implementar estrategias de mejoramiento, se debe tener en cuenta que la mayoría de las personas son viajeros ocasionales de una o dos veces por mes, mientras que el porcentaje de viajeros frecuentes es muy bajo.

4.2 Cuál es su destino mas frecuente?



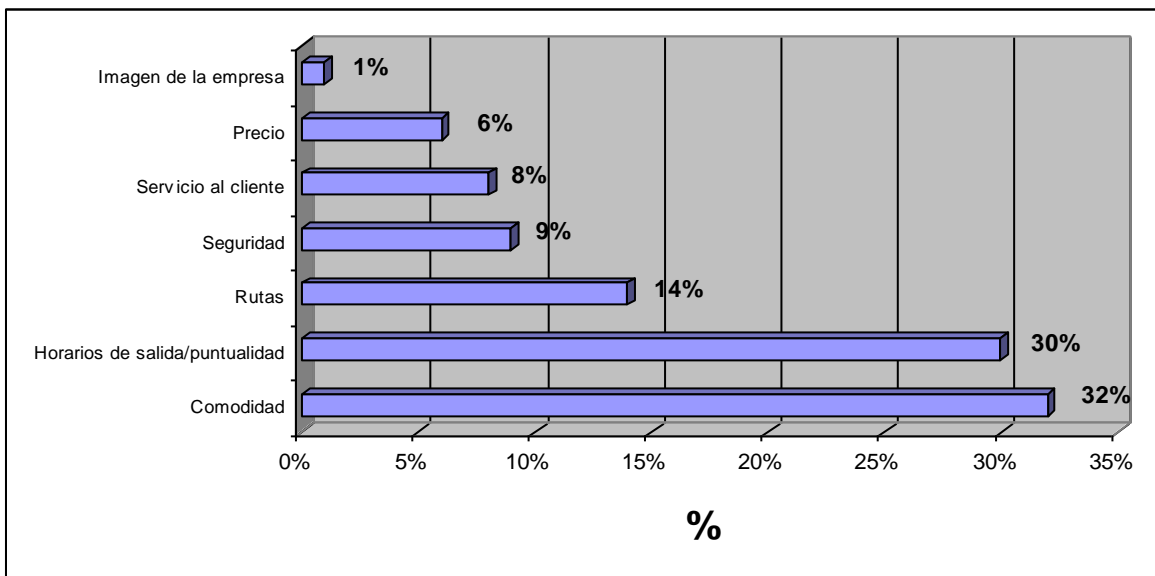
Los municipios del Departamento del Cauca constituyen el principal destino de los viajeros del terminal de transportes de Popayán, especialmente los municipios de Santander de Quilichao, Puerto Tejada, El Bordo, Rosas), Existe un número considerable de viajeros (33%) hacia la ciudad de Cali y un 21% de personas viaja a Pasto (Nariño). Si bien es cierto estos tres departamentos constituyen los principales destinos de los viajeros, también se debe advertir que la oferta de empresas y rutas a dichas regiones es amplia y variada.

4.3 Con que empresa prefiere viajar usted?



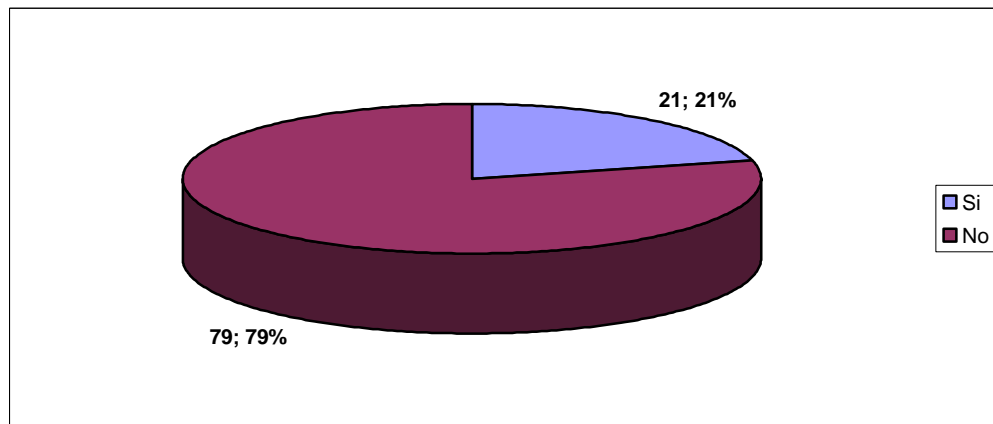
Esta pregunta nos permite identificar claramente los porcentajes de participación en el mercado de las veintidós (22) empresas que actualmente están operando en el terminal de transportes de Popayán. Se puede observar, que la empresa con mayor participación en el mercado es Transportadores de Ipiales S.A. con un 13.33%, mientras que la agencia de Flota Magdalena tiene un 5.65% de participación. Cabe anotar que existe una relación directamente proporcional entre el número de rutas ofrecidas y el volumen de pasajeros transportados, además, la mayoría de las empresas tiene entre sus destinos las ciudades de Cali y Pasto.

4.4 Porque prefiere usted viajar con esta empresa?



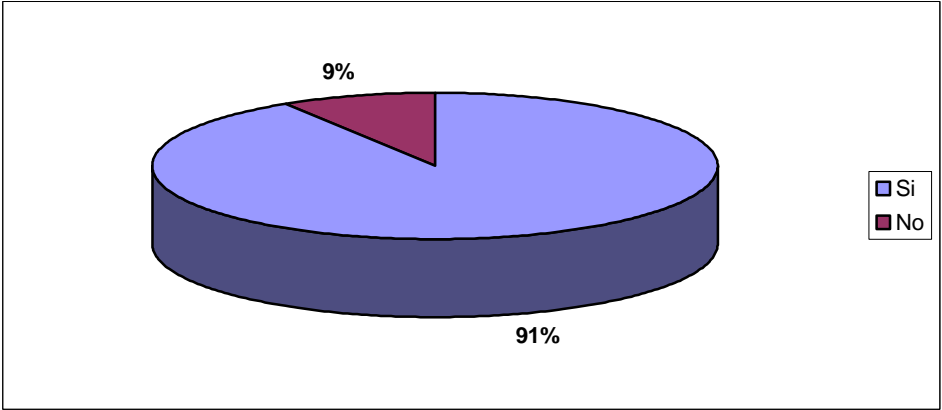
Como se puede observar, los factores clave de éxito en el sector del transporte intermunicipal son en su orden: La comodidad de los vehículos, Los horarios de salida y la puntualidad y la oferta en las rutas y destinos; resulta interesante analizar como entre los viajeros no es tan importante el precio (6%), esto se debe a que cuando el viajero decide viajar desde el terminal de transportes (y no desde un terminal satélite pirata) es porque esta dispuesto a pagar una tarifa mayor a cambio de un beneficio en los tres factores antes mencionados.

4.5 Conoce usted las rutas y servicios de la empresa Flota Magdalena?



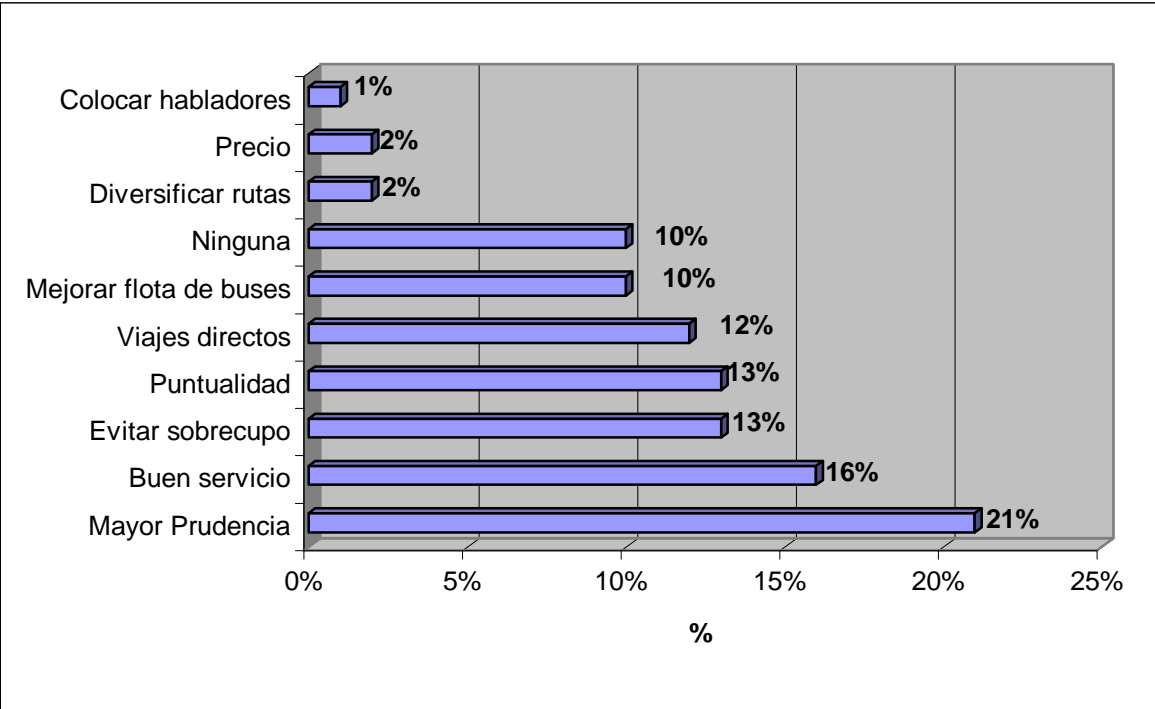
Con esta pregunta se evidencia el desconocimiento de los viajeros con respecto a los servicios y las rutas ofrecidas por la agencia de Flota Magdalena – Popayán. Aunque las rutas ofrecidas son destinos frecuentes, el posicionamiento y el grado de recordación de la empresa en la mente de los viajeros es bajo (21.21%). Esto se debe en parte a la poca publicidad que se hace de la empresa a nivel nacional, además de la poca promoción de su página de Internet.

4.6 Si la empresa Flota Magdalena tuviera rutas a su destino mas frecuentes. Utilizaría los servicios de esta empresa?



Esta pregunta determina la intención de compra por parte de los encuestados, dado que la mayoría no conocía las rutas y servicios de la empresa, se les preguntó cual sería su intención de compra en caso de tener rutas hacia sus destinos mas frecuentes, la respuesta fue positiva en un 91%. Esto permite inferir que aunque los usuarios están viajando en su mayoría por otras empresas de transporte, no existe una fidelidad fuerte hacia las mismas. En otras palabras, con estrategias de mercadeo adecuadas, es posible aumentar los porcentajes de participación en el mercado de los viajeros del terminal de transportes de Popayán.

4.7 Que recomendaciones le haría usted a los servicios que ofrecen las empresas de transporte en la ciudad de Popayán?

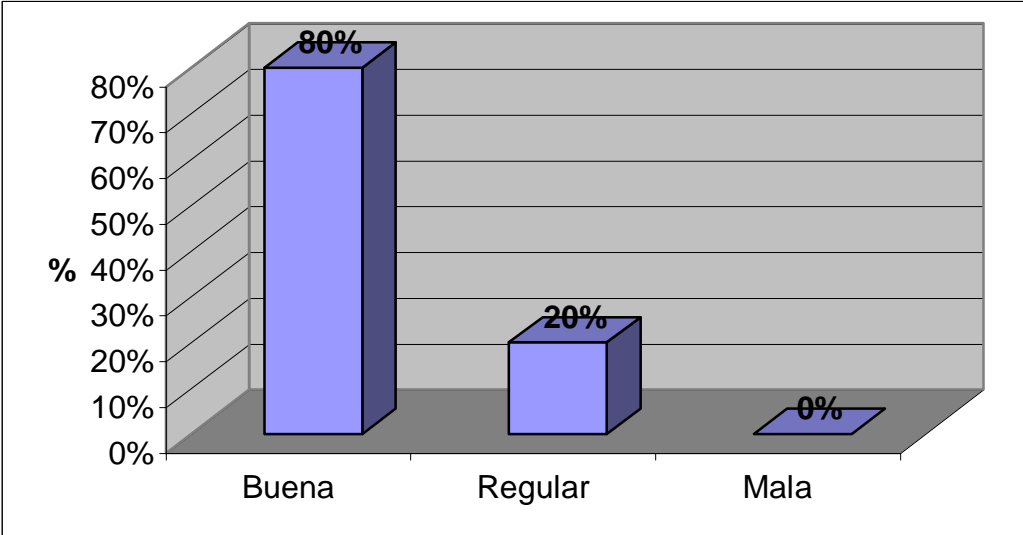


Esta pregunta hace referencia a las recomendaciones y sugerencias que tienen los viajeros frente a las empresas de transporte intermunicipal en general: la sugerencia mas generalizada es la “Mayor Prudencia” (21%), esta observación corresponde a la menor velocidad en los trayectos, el respeto por las señales de tránsito y a todas aquellas prácticas que hacen de un viaje algo mas seguro. La segunda observación más frecuente es el buen servicio, en esta categoría se incluyeron las sugerencias de Mejor atención en la taquilla, Mejor trato por parte de los conductores, Mejor servicio al interior del vehículo. La tercer recomendación es la de evitar el sobrecupo en los buses (13%), la cuarta recomendación es la de respetar los horarios de salida (13%), La quinta recomendación es de realizar “viajes directos” es decir, evitar las constantes paradas durante el recorrido para recoger otros pasajeros. La sexta recomendación es la de mejorar la flota de buses, ya que el 10% de los encuestados consideran que algunos buses de las empresas de

transporte se encuentran deteriorados o presentan una mala imagen. Un 2% de los encuestados recomendó la diversificación en las rutas y una reducción en los precios de los tiquetes. Finalmente un 1% recomendó la ubicación de “habladores” en los buses, es decir, letreros que indiquen el destino al cual se dirige el bus.

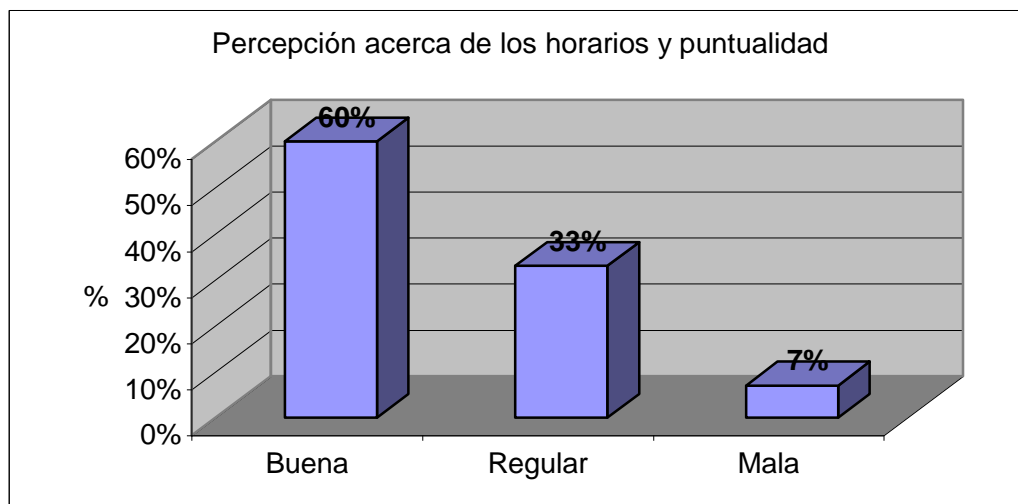
5. RESULTADOS ENCUESTA No. 2: DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE FLOTA MAGDALENA POPAYAN.

5.1 Cual es su opinión respecto a la imagen de seriedad y respaldo que le brinda la empresa Flota Magdalena?



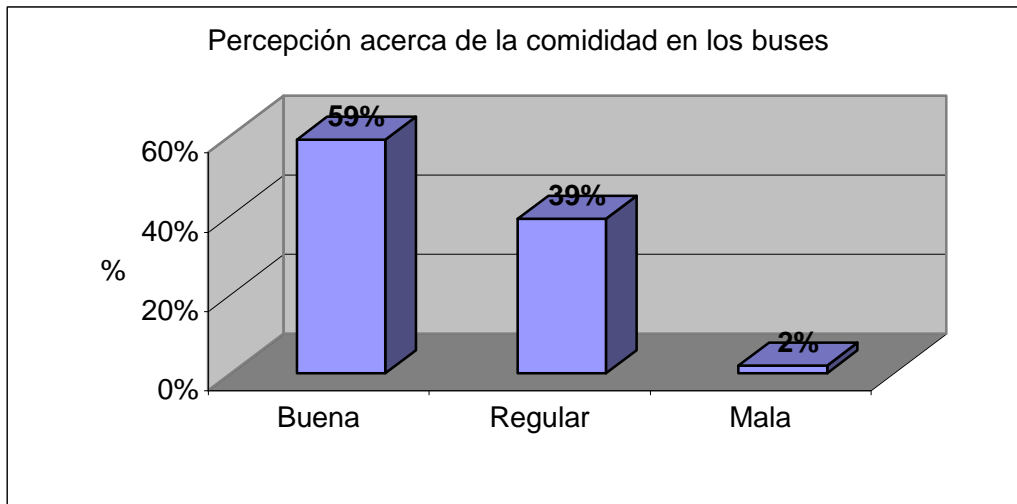
Esta pregunta indaga acerca del nivel de satisfacción general que tienen los clientes de la empresa Flota Magdalena de Popayán. El 80% de los encuestados manifestó tener una percepción positiva frente a los servicios que ofrece la empresa, por esta razón, las acciones a realizar en el futuro deben encaminarse a mejorar la percepción del 20% de los clientes.

5.2 Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? – Horarios



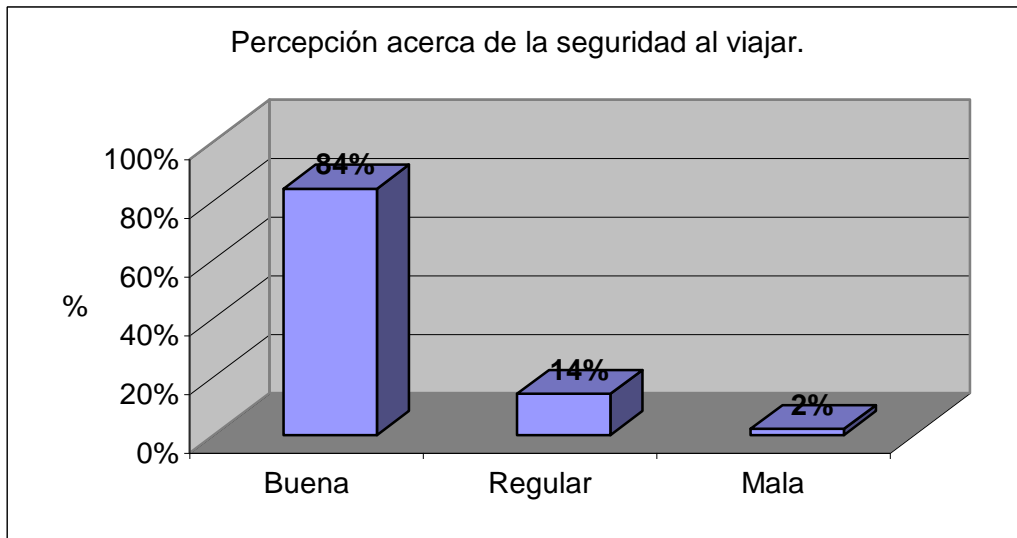
En las siguientes siete preguntas se indagará acerca de cada uno de los aspectos del servicio con el fin de conocer su comportamiento individual, el primero de ellos hace referencia a la puntualidad y los horarios de salida de Flota Magdalena Popayán, en este sentido, existe un alto nivel de insatisfacción (40% correspondientes a quienes calificaron el aspecto como regular y malo).

5.3 Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? – comodidad



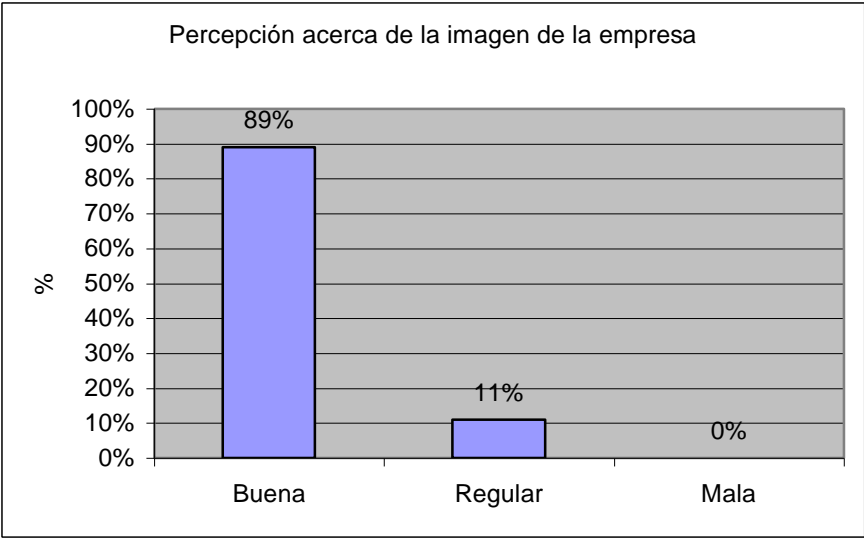
El 41% de los clientes de la empresa consideran que los buses de Flota Magdalena no son muy cómodos, esto se debe principalmente a la falta de ventilación en algunos trayectos largos y al poco espacio que hay entre las sillas.

5.4 Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? – seguridad



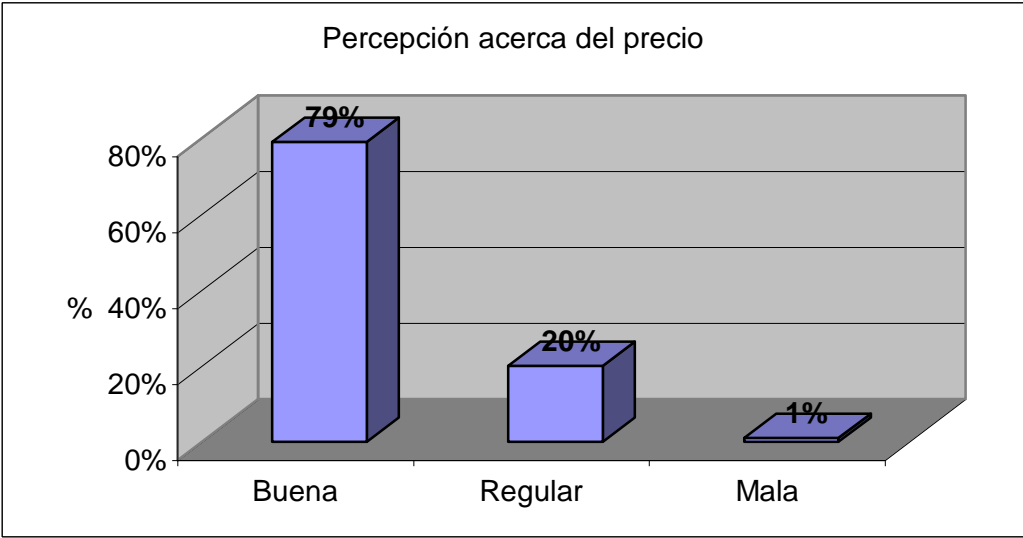
Este aspecto hace referencia a las actividades que desarrolla la empresa para hacer más seguros los viajes en sus buses. P.ej: estado técnico de los vehículos, paradas fuera del terminal para recoger desconocidos. El 84% de los encuestados manifestó que las condiciones de seguridad al viajar por Flota Magdalena son favorables.

5.5 Califque los siguientes aspectos de Flota Magdalena? – imagen



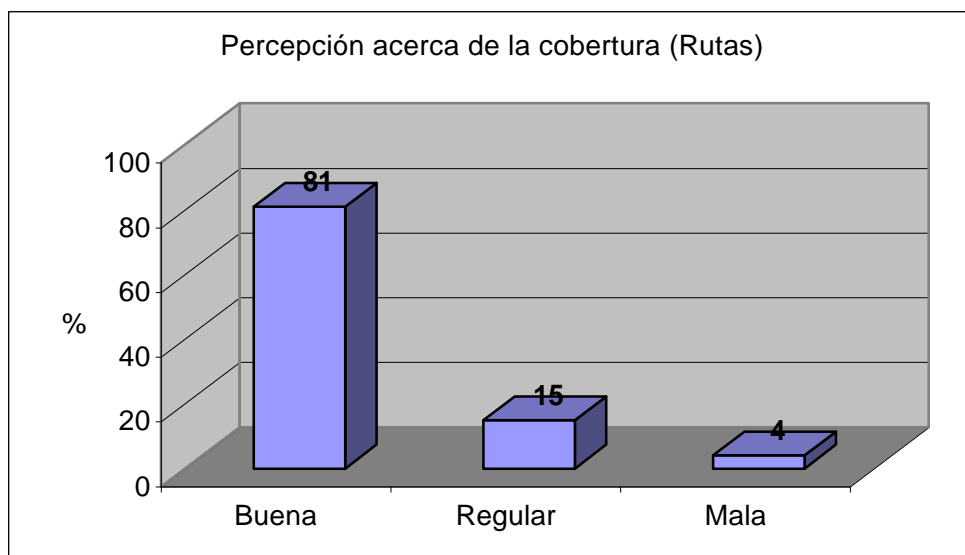
Como se observó en la encuesta anterior, existe un alto porcentaje de desconocimiento del portafolio de servicios de la empresa por parte de los viajeros del terminal de transporte, sin embargo, entre los usuarios habituales de Flota Magdalena Popayán la imagen que se tiene de la empresa es bastante positiva (89%), el 11% que calificó este aspecto como regular hace referencia a la falta de rutas y poca publicidad realizada por la empresa.

5.6 Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? – Precio



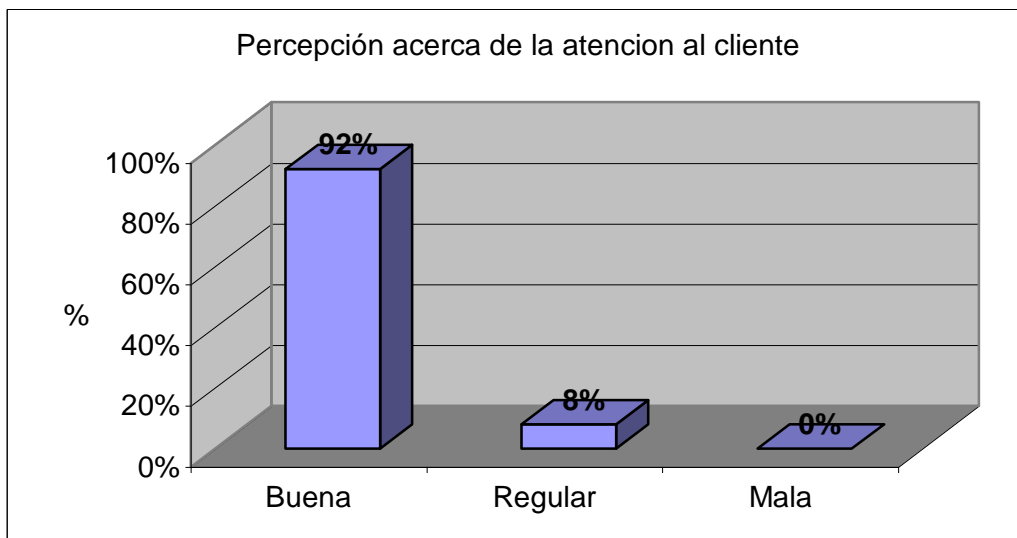
El 79% de los encuestados esta de acuerdo con el precio de los tiquetes de la empresa, por otra parte, solo el 1% de los clientes considera que este precio es alto. Como ya se mencionó, los viajeros del terminal de transporte están dispuestos a pagar un precio mayor (al de los terminales pirata) con tal de obtener beneficios en términos de comodidad y seguridad.

5.7 Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? – Cobertura



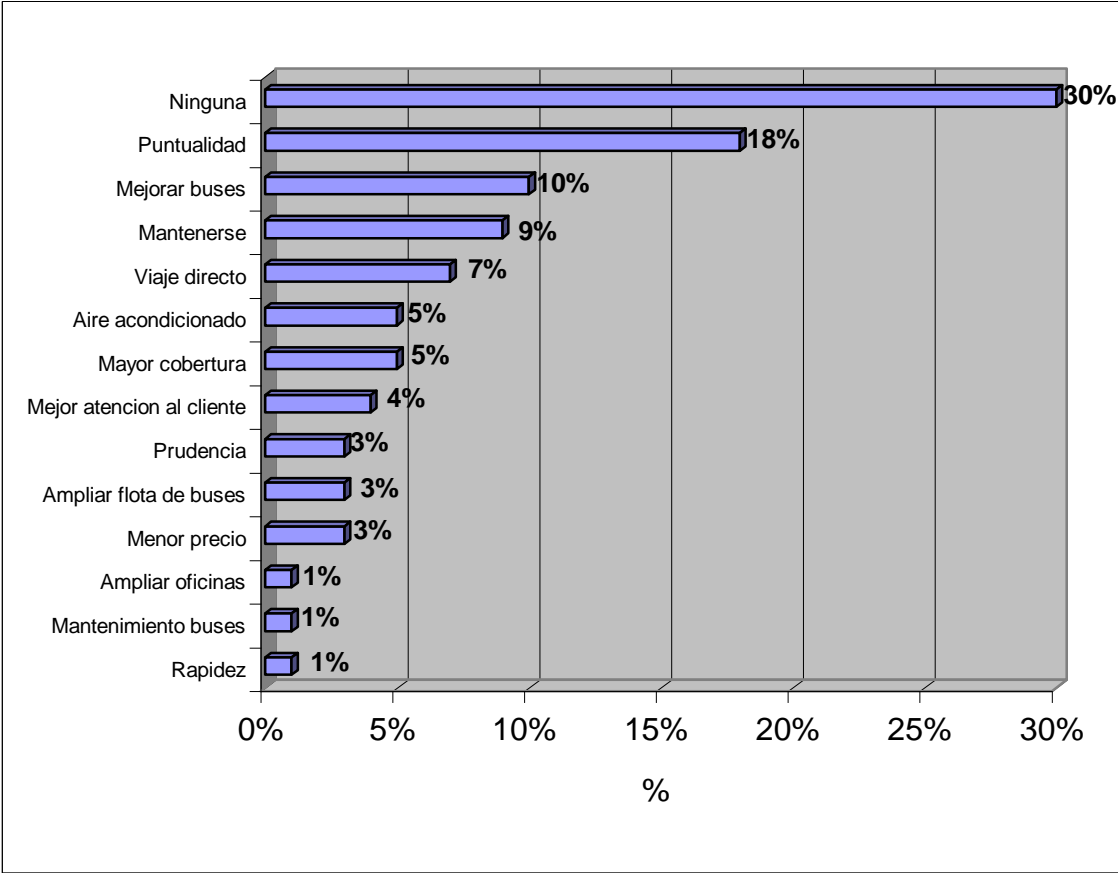
Esta pregunta evalúa la percepción que tiene los clientes frente a la disponibilidad de rutas y destinos que ofrece la empresa en Popayán, existe un 19% de insatisfacción (calificación regular y malo) debido a que la empresa no cubre municipios del Cauca.

5.8 Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? – Atención



Uno de los aspectos mejor calificados y que constituye una fortaleza de la empresa Flota Magdalena – Popayán es la atención y servicio al cliente, el 92% de los encuestados manifestó estar satisfecho con la atención brindada por todo el personal de la empresa en general.

5.9 Que sugerencias le haría usted a los servicios que presta la empresa Flota Magdalena de Popayán?



Finalmente, se le preguntó a los clientes de la empresa Flota Magdalena – Popayán cuales serían sus sugerencias y recomendaciones, el 18% de los encuestados no se encuentra satisfecho con la puntualidad en los horarios de salida, el 10% sugiere que se mejore la flota de buses tanto en su apariencia interna como externa y un 7% recomienda que los viajes sean directos, sin paradas durante el viaje para recoger otras personas.

6. INDICADORES DE SATISFACCION POR CADA PREGUNTA.

Cual es su opinión respecto a la seriedad y respaldo que le inspira la empresa Flota Magdalena?						
	Frecuencia	Porcentaje	Valido Porcentaje	Acumulado Porcentaje	% Satis	Tot. Satis
Buena	245	0,80	80	80	100%	80
Regular	61	0,20	20	100	50%	10
Mala	0	0,00	0		0%	0
Total	306	100	100			90

Fuente: Propia de la investigación.

Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? – Horarios						
	Frecuencia	Porcentaje	Valido Porcentaje	Acumulado Porcentaje	% Satis	Tot. Satis
Buena	183	60	60	60	100%	60
Regular	101	33	33	93	50%	16,5
Mala	22	7	7	100	0%	0
Total	306	100	100			76,5

Fuente: Propia de la investigación.

Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? - comodidad						
	Frecuencia	Porcentaje	Valido Porcentaje	Acumulado Porcentaje	% Satis	Tot. Satis
Buena	181	59	59	59	100%	59
Regular	120	39	39	98	50%	19,5
Mala	5	2	2	100	0%	0
Total	306	100	100			78,5

Fuente: Propia de la investigación.

Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? – seguridad						
	Frecuencia	Porcentaje	Valido Porcentaje	Acumulado Porcentaje	% Satis	Tot. Satis
Buena	257	84	84	84	100%	84
Regular	43	14	14	98	50%	7
Mala	6	2	2	100	0%	0
Total	306	100	100			91

Fuente: Propia de la investigación.

Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? - imagen						
	Frecuencia	Porcentaje	Valido Porcentaje	Acumulado Porcentaje	% Satis	Tot. Satis
Buena	33	11	11	11	100%	11
Regular	273	89	89	100	50%	50
Mala		0			0%	0
Total	306	100	100			61

Fuente: Propia de la investigación.

Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? - Precio						
	Frecuencia	Porcentaje	Valido Porcentaje	Acumulado Porcentaje	% Satis	Tot. Satis
Bueno	242	79	79	79	100%	79
Regular	61	20	20	99	50%	10
Malo	3	1	1	100	0%	0
Total	306	100	100			89

Fuente: Propia de la investigación.

Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? - Cobertura						
	Frecuencia	Porcentaje	Valido Porcentaje	Acumulado Porcentaje	% Satis	Tot. Satis
Buena	248	81	81	81	100%	81
Regular	46	15	15	96	50%	7,5
Mala	12	4	4	100	0%	0
Total	306	100	100			88,5

Fuente: Propia de la investigación.

Califique los siguientes aspectos de Flota Magdalena? - Atención						
	Frecuencia	Porcentaje	Valido Porcentaje	Acumulado Porcentaje	% Satis	Tot. Satis
Buena	282	92	92	92	100%	92
Regular	24	8	8	100	50%	4
Mala	0	0	0		0%	0
Total	306	100	100			96

Fuente: Propia de la investigación.

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PROCESADA.

7.1 ASPECTOS Y PROCESOS AGRUPADOS

Imagen corporativa	% Satisfacción
Seriedad, Respaldo	90
Total satisfacción imagen corporativa	90

Prestación del servicio de Transporte	% Satisfacción
Comodidad	78.5
Seguridad	91
Cobertura/rutas	88.5
Total satisfacción Servicio	86

Procesos internos	% Satisfacción
Horarios / Puntualidad	76.5
Total satisfacción Procesos internos	76.5

Aspectos comerciales	% Satisfacción
Atención al cliente	96
Publicidad	61
Precio	89
Total satisfacción Aspectos Comerciales	82

7.2 MATRIZ DE NIVELES DE SATISFACCIÓN

FLOTA MAGDALENA – POPAYAN				
Matriz de niveles de Satisfacción				
Servicio de transporte de pasajeros.				
INDICE EVALUADO	BAJO (0-89)	ACEPTABLE (90-94)	BUENO (95-99)	EXCELENTE (100)
Imagen corporativa		90		
Prestación del servicio de Transporte	86			
Procesos internos	76.5			
Aspectos comerciales	82			
FACTOR	CRITICO	ESTABLE	DIFERENCIADOR	EXCELENTE

Fuente: Propia de la investigación.

7.3 ANÁLISIS CUALITATIVO

Como se mencionó anteriormente, los aspectos a evaluar fueron aprobados por el gerente de Flota Magdalena de acuerdo a su percepción sobre lo que realmente era necesario y pertinente de evaluar para la agencia de Flota Magdalena – Popayán, por esta razón, en el presente estudio no se evaluaron aspectos como la infraestructura de la agencia y la pos venta ya que estos aspectos no son susceptibles de evaluación por cuanto la agencia de Popayán no cuenta con salas de espera y/o otra infraestructura que requiera ser evaluada; en el caso de la pos venta, este es un aspecto que no depende de la agencia Popayán y las medidas y políticas que se toman al respecto se hacen desde la dirección general en Bogota.

El primer factor a evaluar fue el de la imagen corporativa, lo más importante era determinar la percepción del cliente sobre la seriedad y la confianza que les inspira la empresa; este es el aspecto mejor evaluado por los encuestados, su nivel de satisfacción es de 90 puntos, en términos relativos, de cada cien clientes de la empresa 80 opinan que la imagen corporativa es buena.

Bajo el título de prestación del servicio de transporte se denotan los aspectos referentes al núcleo del negocio, tales como: Comodidad durante el viaje, seguridad durante el viaje, y Cobertura/rutas disponibles; dentro de estos aspectos el mejor calificado fue el de seguridad durante el viaje, cabe aclarar que las acciones realizadas por el gobierno nacional con su política de la seguridad democrática han contribuido a mejorar la seguridad en las carreteras del país; Flota Magdalena por su parte realiza controles a la velocidad en su flota de buses. El aspecto peor calificado es el de la comodidad durante el viaje, en este sentido, los clientes muestran su inconformidad ante el poco espacio entre

las sillas de los buses, la falta de ventilación en algunas vanes y esto sumado a los viajes de largo trayecto hace que los usuarios sientan fatiga y agotamiento.

Como se observó en la pregunta número cuatro de la encuesta número uno, el factor clave de éxito mas importante en este sector es el de la comodidad en los buses, cruzando esta información con el 41% de los clientes de Flota Magdalena que opinan que los buses no son muy cómodos se evidencia una debilidad que se debe atacar.

El tercer indicador evaluado fue el de Procesos Internos, se acordó que el único proceso interno visible a los usuarios y susceptible de evaluación era el de los horarios, se le indagó a los clientes su percepción acerca de la comodidad de los horarios y la puntualidad en las salidas; a nivel de indicadores este resulto ser el mas bajo con un 76.5 particularmente por la inconformidad con la puntualidad en las salidas. Comparando este resultado con la encuesta número uno (realizada a todos los viajeros del Terminal de Transportes) se determinó que esta inconformidad es generalizada a todas las empresas de transporte de pasajeros. De igual forma, dicha encuesta reveló que el segundo factor clave de éxito en importancia es el de la puntualidad en los horarios de salida, obteniendo este factor una baja calificación por parte de los clientes de Flota Magdalena, al respecto las directivas de la empresa manifestaron que en muchos casos los buses no salen a la hora determinada sino que parten una vez el cupo se haya completado ya que por cuestiones de costos no es posible iniciar un recorrido con un número muy bajo de pasajeros.

El cuarto aspecto evaluado fue el mejor calificado, el indicador de aspectos comerciales registro un puntaje de 93.1, se evaluaron por separado la atención al cliente, la publicidad y el precio de los tiquetes, en este sentido se debe tener en cuenta que esta encuesta se realizó entre los clientes de la empresa y confrontando los resultados de las dos

encuestas se evidencia la falta de publicidad (tanto para los clientes como para los demás viajeros en general) acerca de horarios, servicios y rutas ofrecidos por la empresa. Por otra parte, la atención al cliente constituye el aspecto mejor calificado, al observar la pregunta número cuatro de la primera encuesta (Factores Claves de Éxito) se evidencia como el quinto factor clave de éxito mas importante constituye una fortaleza de la empresa.

7.4 PROBLEMÁTICA DETECTADA.

Para formular un plan de mejoramiento la primera etapa consistió en determinar los problemas a solucionar. Por su alta importancia y baja calificación se procedió a delimitar el área problemática con el conjunto de aspectos clasificados como “**críticos y estables**”; tal y como se muestra en el siguiente cuadro

PROBLEMÁTICA DETECTADA			
Nro.	PROCESO	ASPECTO A MEJORAR	INDICE
1	Aspectos Comerciales	Publicidad	61
2	Procesos Internos	Horarios / Puntualidad	76.5
3	Prestación del servicio de Transporte	Comodidad	78.5
4	Prestación del servicio de Transporte	Cobertura/rutas	88.5
5	Aspectos Comerciales	Precio	89
6	Imagen Corporativa	Seriedad, Respaldo	90
7	Prestación del servicio de Transporte	Seguridad	91
	DESCONOCIMIENTO DE LA MARCA		79.79%

Fuente: Propia de la investigación.

7.5 MATRIZ DE CAUSAS.

Con el objeto de establecer las causas, cada uno de los problemas detectados se analizó en dos sesiones de grupo. Resultado de ellas se concluyó que existen causas transversales, es decir con efectos en distintos problemas y en este orden de ideas, todas las causas listadas se organizaron en tres “áreas de causas” utilizando el criterio de asociación con elementos constitutivos de la organización o de sus actividades y procesos. El siguiente cuadro documenta lo descrito:

AREA DE CAUSAS	CAUSA	PROCESO QUE IMPACTA
ALIANZAS ESTRATEGICAS	* Falta de alianzas con otras empresas de transporte intermunicipal de pasajeros u otras entidades con el fin de atacar problemas que afectan a TODAS las empresas del sector. P. Ej.: la seguridad y el control a terminales piratas.	- Prestación del servicio de transporte
PUBLICIDAD	* Ausencia de una estrategia publicitaria a nivel local y/o nacional. * Falta de material publicitario: portafolios, folletos, material de merchandising.	- Aspectos Comerciales - Prestación del servicio de transporte
OPERACION	* Impuntualidad al iniciar los recorridos por el no cumplimiento con el cupo mínimo. * Desconocimiento de los horarios de salida. * Falta de ventilación adecuada en algunos vehículos. * Falta de promociones.	- Aspectos Comerciales - Prestación del servicio de transporte

Fuente: Propia de la investigación.

7.6 PLAN DE MEJORAMIENTO

Una vez identificada la problemática a partir de la información suministrada por los usuarios del servicio de transporte intermunicipal de pasajeros, se procede a diseñar el plan de mejoramiento propuesto para la empresa Flota Magdalena-Popayán. Este consiste en tres estrategias fundamentales:

Estrategia De Alianzas Estratégicas: Pretende que todas las empresas de transporte que operan en el Terminal de transporte de Popayán realicen actividades conjuntas y tendientes a mejorar los aspectos que generan insatisfacción para los usuarios.

Estrategia De Operación: Trabajaré en los aspectos concernientes al núcleo del negocio, es decir, el transporte intermunicipal de pasajeros y los aspectos que generan insatisfacción entre los clientes de Flota Magdalena-Popayán. .

Estrategia Publicitaria: Busca mejorar el nivel de posicionamiento de la empresa en la mente de los usuarios.

NOTA: Los costos obtenidos en el plan son aproximados y se obtuvieron gracias al gerente de Flota Magdalena – Popayán teniendo en cuenta algunas cotizaciones previas sobre firmas consultoras en Publicidad y Merchandising así como de consultores externos.

Los tiempos para su ejecución están supeditados a la aprobación de cada actividad por parte de la oficina central de Flota Magdalena en Bogotá.

PLAN DE MEJORAMIENTO FLOTA MAGDALENA POPAYAN

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPOS	COSTOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIO
Articularse con otras empresas de transporte intermunicipal con el ánimo de emprender al menos tres acciones piloto.	Alianzas estratégicas	Solicitar a la Policía Nacional la realización de operativos permanentes con el fin de disminuir el transporte desde los terminales piratas.	- Gerencia del Terminal de transportes de Popayán. - Comité de empresas transportadoras.	6 Meses	Ninguno.	Numero de operativos de control realizados	Fichas de control de pasajeros.
		Establecer paquetes turísticos con agencias de transporte.	- Policía Nacional.				
	Capacitaciones	Realizar jornadas de capacitación a todas los trabajadores que tienen contacto con los usuarios en temas como atención y servicio al cliente.	- Gerencia del Terminal de transportes de Popayán.	Tres Meses	3.000.000	Numero de paquetes turísticos desarrollados. Numero de capacitaciones realizadas.	Listados de asistencia a las capacitaciones.
		Capacitar a los transportadores en seguridad vial	- Comité de empresas transportadoras.				
	Modernización tecnológica	Implementar dispositivos tecnológicos para la disminución de accidentes para todos los vehículos	Gerencia del Terminal de transportes de Popayán. Comité de empresas transportadoras.	Tres Meses	50.000.000	Numero de vehículos con dispositivos tecnológicos implementados	- Facturas de compra e instalación de dispositivos

Incrementar el grado de recordación de la empresa en la mente del usuario	Publicidad Y Merchandising	Elaborar un portafolio de servicios y rutas de Flota Magdalena- Popayán	Gerencia Flota Magdalena – Popayán. Departamento de Mercadeo de Flota Magdalena Nacional. Firma consultora especialista en merchandising. Pasantes de Diseño Gráfico	Tres Meses	2.000.000	Numero de portafolios de servicios impresos y divulgados.	Portafolios o brochures de servicios
		Incentivar a los clientes a utilizar la página Web de la empresa, contratando el servicio de adecuación de la página Web y socializando con los clientes los nuevos servicios y/o rutas que a través de la página Web esta ofreciendo la empresa.	- Flota Magdalena	Seis Meses	1.000.000	Numero de visitas a la página Web	Registro de ingreso a la página Web.
		Posicionar Marcas. P Ej.: la ruta Popayán-Bogotá cuenta con buses cómodos que se	Flota Magdalena	Un año	1.000.000	Porcentaje de incremento en el número de usuarios.	Registro de ventas o tiquetes de la empresa.

		encuentran a la altura de los buses Bolivariano, sin embargo, Bolivariano se ha posicionado en la ciudad en la ruta Popayán-Bogotá. Se puede hacer publicidad a la calidad y buen servicio de la ruta a Bogotá Posicionando el nombre del bus <i>Galaxia</i>					
		Realizar actividades de Merchandising: Se requiere mayor publicidad a nivel nacional de la imagen de la empresa.	Firma consultora especialista en merchandising.	Seis Meses	2.000.000		
		Realizar promociones como herramienta para aumentar el número de viajes por persona. P. Ej.: otorgar un tiquete gratis a los viajeros frecuentes	Flota Magdalena	Seis Meses	1.000.000		

Incrementar en un 10% el volumen de pasajeros de la empresa Flota Magdalena – Popayán.	OPERACIÓN TERRESTRE.	Realizar controles sorpresa durante los viajes con el fin de corregir irregularidades tales como excesos en la velocidad y sobrecupos	Gerente Flota Magdalena – Popayán	Permanente	Ninguno	Numero de controles realizados	Reporte de control
		Considerar la apertura de nuevas rutas piloto a municipios del Cauca. ⁹	Gerente Flota Magdalena – Popayán	Seis meses	5.000.000	Numero de nuevas rutas implementadas	Mapa de guías de la empresa
		Difundir y Posicionar los horarios de salida a fin de corregir la impuntualidad en los inicios de los recorridos.	Gerente Flota Magdalena – Popayán	Seis Meses	3.000.000	Numero de rutas que arrancan a tiempo	Registro de rutas de la empresa
		Aumentar la rotación en temporadas bajas mediante alianzas con Universidades, colegios, o entidades para ofrecer transporte para visitas técnicas de dichas instituciones	Gerente Flota Magdalena – Popayán	Seis Meses	Ninguno	Numero de alianzas establecidas	Documentos de acuerdo de voluntades
		Ofrecer los servicios de la empresa a diversas agencias de viajes de la ciudad con el fin de ofrecer precios diferenciales por paquetes turísticos.	Gerente Flota Magdalena – Popayán Agencias de viaje de la ciudad.	Seis Meses	Ninguno	Numero de acuerdos establecidos con agencias de viajes.	Acuerdos y/o convenios

⁹ Para determinar estas nuevas rutas piloto se pueden utilizar los datos sobre destinos mas frecuentes obtenidos en el presente trabajo.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ORIENTADO AL CLIENTE EXTERNO

- Los factores claves de éxito en el sector del transporte intermunicipal de pasajeros son en su orden: La comodidad de los vehículos, Los horarios de salida y la puntualidad y la oferta en las rutas y destinos; entre los viajeros no es tan importante el precio debido a que cuando el pasajero decide viajar desde el terminal de transportes (y no desde un terminal satélite pirata) es porque esta dispuesto a pagar una tarifa mayor a cambio de un beneficio en los tres factores antes mencionados.
- Existe un alto grado de desconocimiento de los viajeros con respecto a los servicios y las rutas ofrecidas por la agencia de Flota Magdalena – Popayán. Aunque las rutas ofrecidas son destinos frecuentes, el posicionamiento y el grado de recordación de la empresa en la mente de los viajeros es bajo (21.21%). Esto se debe en parte a la poca publicidad que se hace de la empresa a nivel nacional, además de la poca promoción de su página de Internet.
- La empresa con mayor participación en el mercado es Transportadores de Ipiales S.A. con un 13.33%, mientras que la agencia de Flota Magdalena tiene un 5.65% de participación. Cabe anotar que existe una relación directamente proporcional entre el número de rutas ofrecidas y el volumen de pasajeros transportados, además, la mayoría de las empresas tiene entre sus destinos las ciudades de Cali y Pasto.

RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO ORIENTADO AL CLIENTE EXTERNO

- Flota magdalena debe hacer mas difusión acerca de sus servicios más competitivos, como pudo apreciarse en el cuadro de soluciones, existe actualmente una nula inversión en actividades de mercadeo y por ende el portafolio de rutas y servicios de la empresa (así como su imagen corporativa en general) son prácticamente desconocidos por los clientes. Por ejemplo: la empresa podría competir mas agresivamente contra Expreso Bolivariano en la ruta Popayán – Bogota en la medida que los buses asignados para esa ruta gozan de las comodidades para un viaje tranquilo, además, la tarifa de Flota Magdalena es más baja. No obstante, el servicio y su tarifa no es conocido por los usuarios.
- La empresa debe buscar ampliar sus rutas especialmente a destinos en el Departamento del Cauca ya que estos son los destinos mas frecuentes de los viajeros del terminal de transportes de Popayán
- A la empresa le es imposible competir por precio con los terminales piratas instalados en diversos puntos de la ciudad, razón por la cual debe prestar particular atención a las necesidades y expectativas del cliente en lo referente al servicio y en la implementación de políticas que le permitan satisfacer de mejor manera a los usuarios de sus servicios y le generen una ventaja competitiva que le permita contrarrestar la estrategia de precio impuesta por su competencia. Para lograr lo anterior, se hace necesario un fuerte apoyo de las autoridades con el fin de disminuir el numero de vehículos que prestan el servicio de manera ilegal así como los vehículos registrados que recogen pasajeros en dichos terminales.

- Es necesario pensar en la elaboración de un plan estratégico y/o prospectivo a largo plazo que le ayude a la empresa a solucionar sus problemas y a proyectarse en el tiempo, ya que esta es la única forma en la que la empresa puede crecer y/o mantenerse de forma ordenada dentro de un determinado mercado.

BIBLIOGRAFIA

- SERNA GOMEZ Humberto. Auditoria del Servicio – Cómo medir y satisfacer las necesidades del cliente?, RAM Editores. Primera Edición. 1.996.
- ARENS, Alvin. Auditoria un Enfoque integral.1995
- LAZZARO, Víctor. Sistemas y procedimientos. 1978
- LOVELOCK, Christopher H. Mercadotecnia de Servicio. Tercera Edición. 1997.
- MANUAL DE HABILIDADES PARA AUDITORIA. David Mallen y Christine Collins. Editorial Standards Australia. 2.003
- RONDON, Gómez Francisco. Auditoria Administrativa. 1997
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Siphosis de Auditoria Administrativa. 1997
- RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro y ESCOBAR BORRERO, Ricardo. Creatividad en el Servicio. Una Estrategia Competitiva para Latinoamérica. Mc. Graw Hill.