

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA
EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA**

AUTORES

**CLAUDIA XIMENA GONZALEZ
SANDRA LILIANA TENORIO VASCO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA
EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA**

**CLAUDIA XIMENA GONZALEZ
SANDRA LILIANA TENORIO VASCO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTADOR DE
EMPRESAS**

**DIRECTOR
JOHN HARDY GARCÍA ORTÍZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

A Dios por darme vida...

A mis Ángeles, mi razón de vivir...

A mis padres y hermanos por su apoyo y confianza...

A Gustavo por darme ánimo...

A mis amigos...

Claudia Ximena González Giraldo

A Dios por ser mi fortaleza...

A mis Padres por su amor y apoyo incondicional...

A Diana y Bernardo por su motivación...

A todos mis amigos...

Sandra Lilitiana Tenorio Vasco

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle por ser la fuente de conocimiento que nos ha permitido una verdadera formación integral en nuestra carrera profesional.

Al Profesor John Hardy García, por su paciencia, dedicación y sus sabios aportes a este documento.

A la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA por permitirnos realizar nuestra primera asesoría profesional, como Administradoras de Empresas.

A todas las personas que nos apoyaron para la culminación exitosa de este trabajo.

2009

NOTA DE ACEPTACION:

El presente trabajo de grado es aprobado como requisito para obtener el título de Administrador de Empresas, por las siguientes personas encargadas de hacer las correcciones pertinentes y quienes participan en la revisión, sustentación y aprobación del proyecto:

Robby Nelson Díaz Vargas

Director de la sede.

María Fernanda Ayala Sánchez

Coordinadora de Administración de Empresas

John Hardy García

Director de Trabajo de Grado

Jurado 1

Jurado 2

La Universidad del Valle aclara que los contenidos e interpretaciones del presente trabajo son responsabilidad total de los autores.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

	PÁGINA
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 Presentación de la empresa	1
1.1.1.1 Breve reseña histórica	1
1.1.2 Misión de la empresa	4
1.1.3 Visión de la empresa	4
1.1.4 Política de calidad	4
1.1.5 Objetivo social	4
1.1.6 Organigrama de la empresa	5
1.2 ANTECEDENTES O HISTORIA DEL ARTE	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	13
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	14
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	15
3.4 JUSTIFICACIÓN PERSONAL	15
3.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	15
4. OBJETIVOS DE LA ASESORÍA	17
4.1 OBJETIVO GENERAL	17
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
5. MARCO DE REFERENCIA	18

5.1 MARCO TEÓRICO	18
5.1.1 Definición del Servicio al Cliente	18
5.1.2 Estrategias de Servicio al Cliente	19
5.1.3 La administración del cambio	20
5.1.4 El CRM como estrategia de negocio	22
5.1.5 ¿Para quién es el CRM?	24
5.1.6 El C.R.M y las herramientas para la gestión de las relaciones con los clientes	25
5.1.7 El modelo de las 5 fuerzas de Porter	25
5.1.8 Matriz DOFA	27
5.1.9 Norma ISO 9001 aplicada al Servicio al Cliente	29
5.1.10 Los 5 principios básicos de la gestión de calidad	31
5.1.11 Gestión de empresas: política empresarial	32
5.2 MARCO CONCEPTUAL	35
5.3 MARCO LEGAL	38
5.4 MARCO CONTEXTUAL	43
6. DISEÑO METODOLÓGICO	46
6.1 ASPECTO METODOLÓGICO DE LA ASESORIA	46
6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
6.2.1 Cuantitativa	50
6.2.2. Cualitativa	50
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	51
6.3.1 Información primaria	51
6.3.2 Información secundaria	52
6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	52
7. ANÁLISIS DEL SECTOR	54
7.1 ANTECEDENTES	54
7.2 IMPACTO EN LA ECONOMIA	57

7.2.1 Participación del sector en el PIB	57
7.3 CADENA PRODUCTIVA DEL TRANSPORTE	60
7.4 PERSPECTIVA DEL SECTOR	61
7.4.1 Transporte de pasajeros	61
7.5 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	62
7.6 ASPECTOS CRÍTICOS DEL SECTOR	63
7.7 CAUSAS POR LAS QUE EL SECTOR PRESENTA DEFICIENCIAS	66
7.8 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SECTOR	51
8. NIVEL DE PERCEPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS	67
8.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS	67
8.1.2 Percepción de los usuarios	67
8.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	68
8.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	69
8.3.1 Caracterización de los usuarios	69
8.3.1.1 Usuarios según el nivel de ocupación	69
8.3.1.2 Usuarios según el motivo de viaje	70
8.3.1.3 Usuarios según la frecuencia de viaje	71
8.3.2 Análisis de variables consideradas en la satisfacción de los usuarios	72
8.3.3 Condiciones de los vehículos de la empresa	72
8.3.3.1 Comodidad de los vehículos	73
8.3.3.2 Limpieza de los vehículos	74
8.3.3.3 Condiciones mecánicas de los vehículos.	75
8.3.3.4 Apariencia física de los vehículos	76
8.3.4. Prestación del servicio de la empresa	77
8.3.4.1 Trato recibido por el motorista	78
8.3.4.2 Manejo de velocidad por parte del conductor	79
8.3.4.3 Presentación personal del motorista	80

8.3.4.4 Atención por parte del motorista	81
8.3.4.5 Trato recibido por el ayudante	82
8.3.4.6 Presentación personal del ayudante	83
8.3.4.7 Atención recibida por el ayudante	84
8.3.5 Condiciones de seguridad ofrecidos por el servicio de de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA frente a los accidentes de tránsito	85
8.3.6 Tiempo que tarda el vehículo para iniciar el recorrido en la ruta Cali-Palmira	86
8.3.7 Nivel de satisfacción de los usuarios de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA.	87
8.4 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS PARA ELABORAR EL DIAGNOSTICO INTERNO DE EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA.	89
8.4.1 Resultados de la entrevista al personal de la empresa	89
8.4.1.1 Entrevista a Gerente	89
8.4.1.2 Entrevista a Jefe de Personal	90
8.4.1.3 Entrevista a Jefe de Transporte	92
9. ANALISIS SITUACIONAL DE EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA	92
9.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	92
9.2 DIAGNOSTICO DEL PERFIL INTERNO	93
9.2.1 Capacidad directiva	94
9.2.2 Capacidad competitiva	97
9.2.3 Capacidad financiera	98
9.2.4 Capacidad tecnológica	100
9.2.5 Capacidad de Talento Humano	102
9.2.6 La calidad	105
9.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	106

10. PLAN DE ACCIÓN	108
10.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SECTOR	108
10.2 PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR EL MANUAL DE SERVICIO AL USUARIO	112
10.3 PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LAS DEBILIDADES DE LA EMPRESA	155
10.3.1 Plan de acción sobre la capacidad directiva	155
10.3.2 Plan de acción sobre la capacidad competitiva	157
10.3.3 Plan de acción sobre la capacidad financiera	157
10.3.4 Plan de acción sobre la capacidad tecnológica	158
10.3.5 Plan de acción sobre la capacidad de talento humano	159
10.3.6 Plan de acción sobre la calidad	160
11. CONCLUSIONES	161
12. RECOMENDACIONES	164
13. BIBLIOGRAFIA	166
ANEXOS	168
ANEXO 1	169
ANEXO 2	171
ANEXO 3	188

LISTA DE GRÁFICOS

	PÁGINA
GRAFICA 1. COMPARATIVO NÚMERO DE PASAJEROS MES A MES AÑO 2008	44
GRAFICA 2. COMPARATIVO NÚMERO DE PASAJEROS PRIMER TRIMESTRE 2009	45
GRAFICA 3. COMPARATIVO NÚMERO DE PASAJEROS PROMEDIO AÑO 2008 Y 2009	45
GRAFICA 4. PRODUCTO INTERNO BRUTO	59
GRAFICA 5. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN POR SECTOR	60
GRAFICA 6. USUARIOS POR NIVEL DE OCUPACIÓN	69
GRAFICA 7. USUARIOS SEGÚN EL MOTIVO DE VIAJE	70
GRAFICA 8. USUARIOS SEGÚN LA FRECUENCIA DE VIAJE	71
GRAFICA 9. COMODIDAD DE LOS VEHÍCULOS	73
GRAFICA 10. LIMPIEZA DE LOS VEHÍCULOS	74
GRAFICA 11. CONDICIONES MECÁNICAS DE LOS VEHÍCULOS	75
GRAFICA 12. APARIENCIA FÍSICA DE LOS VEHÍCULOS	76
GRAFICA 13. TRATO RECIBIDO POR EL MOTORISTA	78
GRAFICA 14. MANEJO DE VELOCIDAD DEL CONDUTOR	79
GRAFICA 15. PRESENTACIÓN PERSONAL DEL MOTORISTA	80
GRAFICA 16. ATENCIÓN POR PARTE DEL MOTORISTA	81
GRAFICA 17. TRATO RECIBIDO POR EL AYUDANTE	82
GRAFICA 18. PRESENTACIÓN PERSONAL DEL AYUDANTE	83
GRAFICA 19. ATENCIÓN POR PARTE DEL AYUDANTE	84
GRAFICA 20. CONDICIONES DE SEGURIDAD FRENTE A ACCIDENTES	85
GRAFICA 21. TIEMPO EMPLEADO EN EL RECORRIDO	86
GRAFICA 22. NIVEL DE SATISFACCIÓN	88

LISTA DE FIGURAS

	PÁGINA
FIGURA 1. CRM GESTIÓN DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES	23
FIGURA 2. ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TRANSPORTE	54
FIGURA 3. “CÍRCULO VICIOSO” DEL TRANSPORTE INTERMUNICIPAL	64
FIGURA 4. MARCO REGULATORIO	66
FIGURA 5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL TRANSPORTE PÚBLICO	109
FIGURA 6. ESTRATEGIA DE REORGANIZACIÓN DEL TRANSPORTE PÚBLICO COLOMBIANO	111

LISTA DE DIAGRAMAS

	PÁGINA
DIAGRAMA 1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	27
DIAGRAMA 2. CADENA PRODUCTIVA DEL TRANSPORTE	61

LISTA DE TABLAS

	PÁGINA
TABLA 1. ANÁLISIS DEL PIB POR SECTORES ECONÓMICOS	58
TABLA 2. PRODUCTO INTERNO BRUTO	58

0. INTRODUCCION

Con el presente documento se pretende identificar la situación actual de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, en lo que se refiere a nivel de eficiencia y efectividad en la prestación del servicio de transporte que cubre la ruta Cali – Pradera por la vía Versalles.

Dentro de esta investigación se han tenido en cuenta los conceptos de cliente interno y cliente externo, con el fin de profundizar en la problemática actual que enfrenta el sector en cuanto a la satisfacción de los usuarios, además de tener muy presente el tema de los conductores y los ayudantes quienes son los encargados de transmitir la imagen de la empresa mediante el trato, la manera de conducir, la forma de cobro utilizada y todo lo concerniente a cualquier contacto que genere una impresión al usuario sea esta positiva o negativa.

La exploración de la situación actual del transporte intermunicipal principalmente en la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, permite abordar una problemática sentida por toda la comunidad de nuestro país donde la atención a los usuarios no se ha tenido en cuenta dentro de las políticas empresariales de la mayoría de transportadores, trayendo un sin número de contratiempos e inconformidades donde la falta de calidad en el servicio se encuentra prácticamente generalizada.

Los objetivos específicos de este análisis así como las herramientas que se utilizaran para la recolección de la información necesaria para tal fin, son comprender y emitir algunas recomendaciones que ayuden a mejorar el servicio prestado por la empresa con base en estándares de calidad apropiados para el sector del transporte.

1. ANTECEDENTES

1.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1. Breve reseña histórica¹

Para la realización de este proyecto, se toma como referencia la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA y así implementar un programa de servicio al cliente que le permita mejorar la calidad del servicio; dicha empresa inicia sus labores el 10 de Octubre de 1978, en el municipio de Palmira, Departamento del Valle del Cauca, donde por iniciativa de un grupo de 5 accionistas deciden gestionar la creación de una empresa de transporte intermunicipal que comunique a Palmira con el municipio de Pradera y a su vez a este con la ciudad de Cali.

Los accionistas son en su orden la Srta. Josefina García, la Sra. Elisa Valencia de Rebolledo, el Sr. Alfonso Orozco, el Sr. Jorge Alberto Portilla y el Sr. Gabriel Mejía Acosta y Hnos.

A pesar de contar con muy pocos vehículos para el desarrollo de la empresa, el haber laborado anteriormente en este sector los llevo a que el Ministerio de Transporte les otorgara la adjudicación de esta ruta, lo cual les sirvió para que hubieran otras personas que se interesaran por vincularse a la entidad, convirtiéndose en muy poco tiempo en una empresa reconocida a nivel intermunicipal.

¹Reseña Histórica EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA Marzo 7 de 1997)

En un principio se ubico en la Calle 30 No. 24-25 P-2, pero en el año 1996 adquieren una edificación propia ubicada en la Calle 30 No.19-21 que es donde actualmente se encuentran sus oficinas administrativas.

En este momento la empresa cuenta con las siguientes rutas:

Cali - Pradera - Palmira y viceversa.

Palmira – Pradera - Florida y viceversa.

Palmira – Buga – Tulua - Sevilla y –viceversa.

Dentro de cada uno de los municipios la empresa tiene un despacho, pero sólo 2 son de su propiedad, como son el despacho ubicado en la Terminal de Buga, y “El Rinconcito” ubicado en Pradera, que al mismo tiempo sirve como parqueadero de los vehículos, el cual posee abastecimiento propio de tanqueo de combustible, ya que también son propietarios de una Estación de Servicios llamado SERVICIOS PRADERA, ubicado en esa misma ciudad, lo cual le facilita a los asociados de la empresa contar con servicio de atención personalizada a sus vehículos.

EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA cuenta con un departamento especializado en accidentes, trámites de seguros y reparación de vehículos, el cual está conformado por todos los socios y propietarios de vehículos de la empresa, llamado APROVEXP.

Los recursos que este departamento utiliza provienen de los aportes diarios de los vehículos, con el fin de prever cualquier situación que pueda presentarse en momentos difíciles.

APROVEXP tiene su propia personería jurídica, su propia junta directiva y es independiente del funcionamiento interno de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, con el fin de evitar que al momento de responder por alguna demanda a la empresa, se vean

involucrados los dineros ahorrados por los propietarios de vehículos que tienen un fin distinto al objetivo de la empresa.

EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA también cuenta con un fondo de empleados, que sirve para beneficiar a todas las personas vinculadas a la empresa, buscando unificar recursos para mejorar la calidad de vida de sus asociados otorgando prestamos con tasas de intereses muy bajas, auxilios médicos, escolares, y además ofrece oportunidades de recreación y capacitación para los empleados asociados y su núcleo familiar , con el fin de cumplir con la responsabilidad social enmarcada dentro de la economía solidaria.

Este fondo de empleados FEPAL, tiene su propia personería jurídica y es también independiente al manejo de la empresa, ya que pertenece otro sector regido por la Súper Intendencia de Economía Solidaria, la cual emite sus propios deberes y obligaciones, utiliza su propio personal y responde jurídica y legalmente por cualquier anomalía que se presente dentro del mismo.

Actualmente la empresa cuenta con los recursos suficientes para convertirse en una empresa líder en el mercado, a pesar de las nuevas disposiciones del Ministerio de Transporte y de la competencia activa de otras entidades que se mueven dentro del mismo sector, siendo este el motivo principal para que la organización adquiriera un programa de Servicio al Cliente que pueda ofrecer un valor agregado con el fin de que el usuario se sienta fidelizado con la empresa.

1.1.2 Misión de la empresa

Somos una empresa de transporte intermunicipal de pasajeros que actúa con responsabilidad, trabajando permanentemente en la excelencia del servicio para sus clientes.

1.1.3 Visión de la empresa

En el año 2012, EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA será reconocida en el Valle del Cauca y departamentos aledaños como una de las mejores empresas de transporte intermunicipal de pasajeros de la región, prestando un servicio con calidad y calor humano

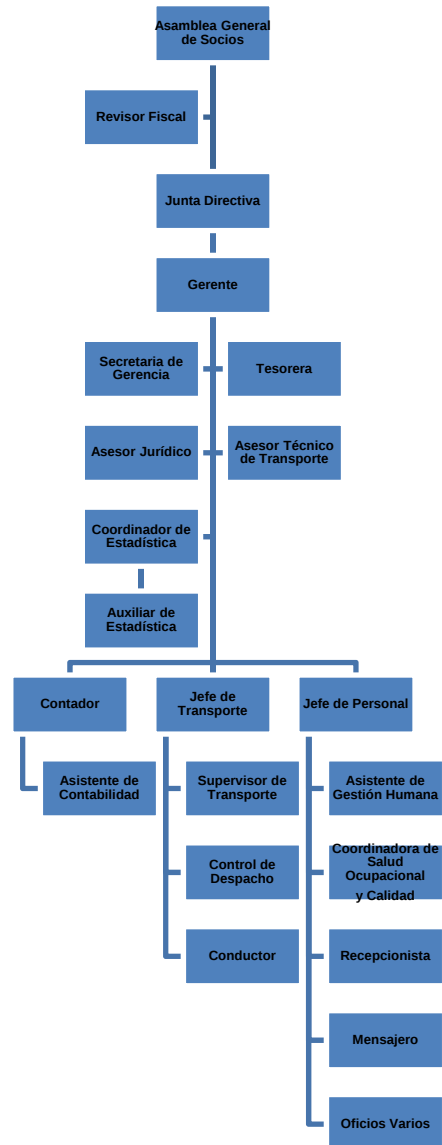
1.1.4 Política de calidad

Prestar un servicio y atención a nuestros clientes que garantice la respuesta a sus necesidades de comodidad, seguridad y confiabilidad, bajo el respaldo de personal comprometido con el mejoramiento continuo.

1.1.5 Objetivo social

Brindar un servicio de transportes que permita beneficiar a la comunidad bajo estándares amplios de calidad con el fin de facilitar los medios para mejorar la calidad de vida de los usuarios.

1.1.6 Organigrama de la empresa



1.2 ATECEDENTES O HISTORIA DEL ARTE

Las revisiones bibliográficas son una síntesis del contexto histórico general en el cual se ubica la problemática de investigación, se conoce también como antecedentes o estado del arte del problema. Es una forma de responder por qué y cómo la investigación propuesta, a diferencia de investigaciones previas, contribuirá a la solución o comprensión del problema planteado. De igual modo se puede saber de qué manera se ha venido abordando la misma problemática por otros investigadores y en otros contextos. Lo anterior se constituye en un punto de referencia muy importante para determinar la forma en que se debe abordar la problemática, cómo medirla y qué tipo de estudio hacer.

Para tales propósitos se mencionan a continuación algunas de las investigaciones encontradas al respecto:

GIRALDO PARRA, Tatiana. Modelo de Servicio al Cliente orientado a mejoramiento de la imagen corporativa para empresas de servicio. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Pereira Colombia 2007. Esta investigación se enfoca en desarrollar acciones que apunten a la estructuración de un modelo de desarrollo que satisfaga las necesidades de las empresas de servicios con respecto a la imagen corporativa por medio del Servicio al Cliente, obteniendo beneficios de recordación de imagen y marca en los usuarios.

Por otra parte la investigadora encuentra que las empresas no deben visionar el Servicio al Cliente como un lujo que se quiere mostrar, sino que es una exigencia que el cliente tiene derecho de hacer.

Por esta razón propone presentar herramientas útiles para las empresas, con las cuales puedan evaluar la satisfacción del cliente al mismo tiempo que se puedan medir los niveles de atención de las empresas.

Seguramente que a partir de ella podremos inferir algunas cosas para el caso específico de nuestra propuesta. Igualmente se trata de una investigación que involucra lo concerniente a la implementación de un sistema de Servicio al Cliente, con el cual se pretende mejorar la imagen corporativa de las empresas prestadoras de servicio, como EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA temática que es la que engloba a la que se ha hecho en la investigación descrita en el presente documento.

BOTIA FONSECA, Oliveth y RIVERA MORENO Diana Paola. Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo UNIPHARM. Universidad de La Salle. Facultad de administración de empresas. Bogota 2008. Esta investigación se desarrolló como una propuesta para mejorar la calidad en la atención y el servicio al cliente de la empresa Grupo Unipharm Bogotá, con base en la identificación de las debilidades de la empresa frente a este tema.

Dentro de este trabajo se encontró que los investigadores realizaron un diagnóstico interno de la empresa, con el fin de identificar que falencias están impidiendo ofrecer una óptima atención a sus usuarios, con el fin de diseñar una propuesta de mejoramiento del servicio que permitan mejorar este aspecto.

Gracias a esta investigación, enfocamos nuestro trabajo hacia el análisis interno de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, puesto que identificar las problemáticas que aquejan a las organizaciones desde su interior, es el mejor método para poder encontrar y proponer soluciones que permitan desarrollar sistemas eficaces de calidad tanto para optimizar la Atención y Servicio al Cliente, así como otros temas que pueden resultar interesantes para la empresa.

Esta investigación ratifica que una de las consecuencias de no hacer procedimientos adecuados de selección de personas, es la alta rotación, tal y como lo he asegurado en anteriores pasajes. De igual manera se aprecia que la encuesta también suele ser un

instrumento utilizado ampliamente como técnica de recolección de información para este tipo de investigaciones.

Por otra parte se describe a continuación una investigación muy interesante e importante para la presente propuesta investigativa ya que se trata de una investigación a nivel de las mipymes, es decir, un estudio sobre empresas de la misma naturaleza y características de la empresa objeto de este estudio. Seguramente que a partir de ella podremos inferir algunas cosas para el caso específico de mi propuesta. Igualmente se trata de una investigación que involucra lo concerniente a la gestión del talento humano, temática que es la que engloba a la que se ha hecho en la investigación descrita en el presente documento.

AGUILERA MADERA, Jesús Eduardo y BUENDIA PUELLO Miguel Ángel. Diagnostico situacional del servicio de transporte intermunicipal y la gestión organizacional de la empresa “Cootranstur” a partir de la vigencia del decreto 0480 de 2003. Universidad tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias. En esta investigación se hace un análisis situacional de la prestación del servicio de transporte intermunicipal terrestre, en lo que se refiere a nivel de eficiencia y efectividad, concibiendo los conceptos de cliente interno y externo en el caso de los conductores y ayudantes que son los que transmiten la imagen corporativa de la empresa, mediante el trato, la manera de conducir y en general de cualquier contacto que genere una impresión al usuario, ya sea negativa o positiva sobre el servicio ofrecido como tal.

Los investigadores analizaron diversas variables tipo exploratoria- descriptiva, las cuales servían para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos en el abordaje del problema, referentes al objeto de estudio.

Basados en análisis estadísticos que arrojaron las encuestas realizadas por los investigadores se pudieron determinar que estas variables califican frecuentemente la problemática del sector con respecto al Servicio al Cliente, llevándolos a realizar una

propuesta de mejoramiento e implementación de un área enfocada a la Atención y Servicio al Cliente, que no solamente beneficie a los usuarios, sino que mejora considerablemente los ingresos de la empresa, en vista que la competencia existente posee el mismo problema y aun no han tomado medidas al respecto.

Los resultados obtenidos en este trabajo, nos han servido de guía para la elaboración de nuestro proyecto, teniendo en cuenta que la gran mayoría de las empresas dedicadas al sector del transporte presentan los mismos inconvenientes en cuanto a Servicio al Cliente se refiere, por lo cual es necesario primero analizar cuál es el impacto del sector frente a este tema y posteriormente enfocarlo a las necesidades individuales de la empresa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA se enfrenta a los nuevos cambios que trae consigo la transformación del sector transporte, tales como renovación del parque automotor, variedad de rutas, y sobre todo el énfasis en mejoramiento de la calidad del servicio, siendo esta última la que ha venido presentando muchas inconformidades no sólo para los usuarios sino también para los colaboradores de la entidad, quienes están expuestos de manera permanente a las quejas y reclamos de los clientes además de encontrarse en una organización donde poca atención se le ha prestado al ambiente laboral.

Cada día la competencia ha ido ganando terreno en cuanto a la mejoría del servicio, y con la mal llamada “Guerra del Centavo” lo único que ha logrado es que los precios del mercado fluctúen desordenadamente, haciendo que las rutas alternas brinden otros valores agregados para aumentar la cantidad de pasajeros.

Esta situación se presenta como un reflejo de la ineficiencia en el modelo administrativo adoptado y de la inadecuada estructura organizacional que se maneja en la empresa, además de la falta de un programa enfatizado en servicio al cliente y mejoramiento continuo de la organización.

De continuar con este tipo de falencias en el servicio ofrecido por la empresa se verá afectada por su imagen en las rutas establecidas, como también, verse involucrada por quejas y reclamos de los usuarios que la podrían conducir a tener sanciones y/o llamados de atención por los entes reguladores del sector, siendo esto altamente ventajoso para la competencia y perjudicial para la organización pues afectaría enormemente sus ingresos,

imposibilitando su crecimiento tanto hacia fuera como internamente bajando la productividad de sus colaboradores.

Es por esta razón que se hace necesaria la implementación de un programa que permita mejorar la atención al cliente aplicando estándares de calidad que irían trabajando desde la parte interna de la empresa hasta la satisfacción completa del cliente externo.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué programa de servicio al cliente necesita EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA para mejorar la calidad de su servicio?

2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA:

- ¿Cuáles son las causas raizales por las que se quejan los usuarios de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA?
- ¿Cuál es el modelo administrativo que permite una calidad en el servicio al cliente?
- ¿Cuáles son las estrategias de servicio que debe implementar la empresa?

3. JUSTIFICACIÓN

EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, cuenta ya con 30 años de presencia en el mercado, y durante ellos, se ha venido presentado un problema fundamental en lo referente a la Atención y Servicio al Usuario, dado que como empresas afiliadoras su función se basa en recaudar los ingresos obtenidos por la prestación del servicio y por conservar el tránsito en las rutas que el Ministerio les ha otorgado, sin tener en cuenta las necesidades de los usuarios, el estado de los vehículos, la seguridad vial, entre otras variables, las cuales dan una visión negativa en cuanto a prestación del servicio se refiere. Igualmente la competencia desleal, la “guerra del centavo”, la falta de unificar criterios a la hora de fijar tarifas, etc. han permitido que las políticas de calidad utilizadas no sean prioritarias para la prestación del servicio, generando descontento en los usuarios.

Por otra parte *“La competitividad cada vez se torna más agresiva y genera la necesidad a la gerencia de mercados de actualizar sus funciones, crear, desarrollar nuevos programas que no solo le permitan conquistar nuevos mercados, sino garantizar la fidelidad de sus clientes”.*²

Dada la anterior afirmación, se plantea que el servicio al cliente es una parte fundamental de cualquier empresa o negocio interesado en prevalecer y crecer en un mercado.

Las necesidades de mejoramiento en los aspectos de servicio al cliente para EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA se detectan gracias al incremento de las reclamaciones por parte de los usuarios. No obstante, la gerencia percibe que para ser competitivo no solo se requiere de disponer un buen parque automotor o instalaciones en perfecto estado, sino que además se debe propender por atender las necesidades del cliente en pro de lograr relaciones de largo plazo con este.

Es así como se genera la necesidad de realizar una propuesta para la implementación de un programa de servicio al cliente, donde se establezca la percepción de los usuarios de la empresa desde diferentes puntos de vista.

Esto implica que como administradoras de empresas, y ejecutoras de la mencionada evaluación, podamos aplicar conocimientos fundamentales sobre planeación y diagnóstico que conlleven al logro de los objetivos expuestos para la presente propuesta.

La metodología del trabajo incluye el diseño y aplicación de un instrumento que pueda ser medido y evaluado, en este caso la encuesta, de cuyos resultados debe surgir un diagnóstico base para el diseño de la propuesta de mejoramiento.

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo, atención, servicio y satisfacción del cliente, tomadas de algunos autores expertos en el tema tales como Michael Porter y Humberto Serna, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno (mercadeo, competencia, etc.) que afectan a EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA.

Lo anterior nos permitirá contrastar diferentes conceptos de la administración en una organización real como EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, que se ve enfrentada a las exigencias del mundo empresarial, el cual necesita urgentemente mejorar la calidad a nivel interior y exterior, con el fin de contar con mejores herramientas para competir dentro de una sociedad que cada día está en búsqueda de mejores opciones.

² MORA VANEGAS, Carlos. Bases rentables de clientes reales. Artículo disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/como-garantizar-la-fidelidad-de-sus-clientes.htm>

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como lo es la aplicación de una encuesta para evaluar el nivel de insatisfacción de los usuarios, conocer el perfil del cliente y su calificación ante la prestación del servicio.

Este instrumento es idóneo para la evaluación requerida si tenemos en cuenta el tipo de usuario que utiliza el servicio, puesto que están sujetos al desplazamiento de los vehículos en un trayecto corto.

También se realizaron entrevistas a los mismos empleados de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA para identificar su percepción de servicio al cliente y la forma en que la empresa lo esta prestando actualmente. Adicional a esto, se entrevistaron personas vinculadas a otras empresas de transporte intermunicipal, con el fin de conocer su visión del sector e identificar las tendencias de servicio al cliente.

Por último se utilizan técnicas de observación mediante la utilización de cuestionarios obtenidos del libro “*Gerencia Estratégica*” por Humberto Serna, para analizar el perfil interno de la empresa.

3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

De acuerdo con los objetivos de este trabajo, se encontraron soluciones concretas para mejorar la inconformidad que ocasiona el servicio y atención al cliente que incide en los resultados de la organización, con el fin de implementar posteriormente un programa adecuado que nos brindará las herramientas necesarias para posicionarla como una empresa líder dentro del sector, obteniendo una satisfacción plena del usuario.

3.4 JUSTIFICACIÓN PERSONAL

Aplicando todos los conocimientos académicos combinados con la práctica, contribuye a fortalecer nuestras competencias como profesionales en un plano real, y de esta manera poder aspirar al título de administradores de empresas.

3.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Para la institución universitaria es de vital importancia que el estudiante además de adquirir el conocimiento académico adecuado, sea capaz de identificar las situaciones en las cuales debe hacer uso de los diferentes conceptos y hacer inferencias a partir de los mismos para casos específicos. Con ello la universidad también busca que el estudiante experimente un contacto menos virtual con el mundo empresarial y pueda obtener de él experiencias que complementen su vivencia como estudiante y le permita realizar después de su análisis, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente para EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA los resultados de esta investigación son esenciales para la implementación de una estrategia de atención al cliente, y las necesidades internas que sugieren cambios en pro de mejorar el servicio.

4. OBJETIVOS DE LA ASESORIA

4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un programa de servicio al cliente para la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado que atiende.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las causas de insatisfacción de los clientes que hacen uso del servicio.
- Realizar un análisis del sector al cual pertenece la empresa.
- Determinar cuál es el modelo de servicio al cliente a implementar en la empresa.
- Generar un plan de acción que proponga la estrategia de la implementación de nuevos procedimientos organizacionales.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

Mucho se ha escrito sobre servicio al cliente; dentro de este desarrollo se pretende mostrar los diferentes aportes que se han hecho sobre el tema, tratando de brindar mayores beneficios a los usuarios cada vez más exigentes por parte de las empresas de servicios.

5.1.1 Definición del servicio al cliente³

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto y / o en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing que tiene en cuenta los siguientes elementos:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más costoso que mantener uno, por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa, ya que se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores.

³ Albrecgt, Karl y Zemke Ron. Gerencia del Servicio. Bogotá, 3 editores, 2000

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, como por ejemplo el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido.

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tienen en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son islas dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado.

A continuación se mostraran algunas estrategias utilizadas en cuanto a Servicio al Cliente se refiere:

5.1.2 Estrategias de Servicio al Cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.

- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Pero para poder empezar a implementar dentro de una organización un sistema que piense en el cliente como factor determinante y desarrollar estas estrategias es necesario promover un cambio dentro de la empresa con el fin de que se vea comprometida con la calidad del servicio que desea ofrecer.

Para tal fin citaremos la importancia de una nueva modalidad administrativa que se denomina Administración del Cambio.

5.1.3 La Administración del Cambio ⁴

Hoy en día si queremos hablar de la evolución dentro de la organización debemos estar dispuestos al cambio.

Y para que una iniciativa de cambio tenga éxito, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamiento con la misma dedicación que a los procesos operativos, ya que incorporar nuevas formas de trabajo, pensamiento y procedimiento a los colaboradores dentro de una organización es una tarea difícil de realizar.

Este se podría considerar como una nueva herramienta de la Administración, ya que las organizaciones no se transforman hasta que las creencias y comportamientos de las personas que las componen cambian.

⁴Rhon, Duran Raúl E. Administración Efectiva del Cambio, 1998. Facultad de Ciencias de la Administración

Cambiar en una organización es, inherente e inevitablemente un proceso emocional, lo cual hace referencia no solo a los estados de ánimo o a los sentimientos, sino también a las emociones básicas (como temor, curiosidad, agotamiento, fidelidad, placer, amor, etc.).

PROCESO DE CAMBIO⁵: Para desarrollar este proceso, los líderes de la organización (llámense también ejecutivos de alta gerencia, dirigentes de divisiones, departamentos, equipos, grupos de trabajo etc.) son los directos responsables de recopilar y afrontar los datos emocionales de cada uno de los individuos.

Cuando una organización está inmersa en un cambio, los diferentes departamentos y subgrupos suelen hallarse en distintas fases a lo largo de todo el proceso, así como los individuos también experimentan cambios de modos diferentes aunque los detalles específicos nunca son iguales los aspectos comunes son fuertes y los aprendizajes combinados con la experiencia de unos se pueden aplicar a los demás.

Existen 5 fases fundamentales en todo proceso de cambio:

- El Estancamiento
- La Preparación
- La Implantación
- La Determinación
- La Consecución

⁵.Furnham, 2002, Psicología Organizacional, 2004. Pág. 645 a 653

Las distintas partes de una organización pueden encontrarse en fases distintas en un momento dado, por lo tanto el cambio es más un proceso dinámico que una sucesión de eventos, ya que las dinámicas están orientadas e influenciadas por comportamientos, actitudes, entornos, ideas, relaciones, etc.

5.1.4 El CRM como estrategia de negocio⁶

La administración de la relación con los clientes CRM es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta.

La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Cuando hablamos de mejorar la oferta nos referimos a poder brindarles soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, y no como rezan muchos opositores a estas disciplinas generarles nuevas necesidades.

Por lo tanto, el nombre **CRM** hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes.

El objetivo debe centrarse en proporcionar una serie de procesos orientados al cliente a través de los distintos departamentos y canales, de manera que permitan atraer y retener a los clientes. En esta corriente por la gestión de la relación con el cliente han desarrollado una amplia gama de soluciones CRM que proporcionan a las empresas la información necesaria y los caminos más adecuados para optimizar sus estrategias comerciales.

⁶. Greenberg, Paul. CRM Gestión de las relaciones con los clientes. Madrid España, 2001 Editorial MC Graw Hill.

Es por eso que creemos que si realizamos una estrategia basada en CRM dentro de la empresa, podemos orientar con mayor seguridad a que todo el personal involucrado se sienta comprometido a mejorar la calidad en su forma de prestar el servicio, contribuyendo a que la empresa sea mucho más competitiva.

Las soluciones CRM han evolucionado desde los sistemas para la automatización de la fuerza de ventas, marketing, call-center y servicios, hacia soluciones mucho más complejas y desarrolladas que engloban todo el front office. Éstas recogen toda la información sobre referencias, clientes e interacciones en un mismo lugar. De esta manera, los empleados deben ser capaces de compartir la información con sus proveedores y distribuidores para hacer que los procesos de negocio cliente/mercado sean lo más eficientes posibles.

La Gestión de Relación con Clientes (CRM) puede ser un término confuso. Así pues, Bindi Bhullar, analista senior de Gartner Group, explica en términos sencillos lo que un CRM tiene que ofrecer y lo que hay que buscar cuando se empieza.⁷

FIGURA 1. CRM GESTION DE RELACION CON LOS CLIENTES



⁷. Carlson, Jan. La Estrategia del Marketing en la calidad del servicio. Madrid España, 2001 Editorial MC Graw Hill.

La mayoría de los expertos no han concluido en una única definición. Pero si miramos hacia algún líder de marca de un mercado de masas o una pequeña empresa con pocos clientes, encontraremos la misma idea detrás de la estrategia CRM: conseguir más ingresos y beneficios, centrando todos sus esfuerzos en el cliente. Bindi Bhullar, analista senior de Gartner Group, afirma: *“Es una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía. Imagina cómo sería tu empresa si tu cliente pudiera rediseñarla para adaptarla a sus necesidades. Esta es la compañía que necesitas ser.”*

Eso puede sonar extraño, la rentabilidad y mantener a los clientes satisfechos son las dos caras de la misma moneda.

Es el valor del cliente, junto con un buen servicio, lo que le hace feliz y fiel. Y cuanto más feliz y leal sea, mayor tiempo le conservaremos como cliente.

5.1.5 ¿Para quién es el CRM?

Muchas industrias han demostrado su apreciación de las buenas relaciones con los clientes, dice Bhullar. Telecomunicaciones, seguros, banca, corretaje y otros servicios financieros llevan mucho tiempo comprometidos con el CRM y han podido comprobar un retorno continuo de la inversión.

Pero la mayoría de las compañías, si se les pregunta, probablemente dirían que ellos ya tratan al cliente como el número uno. Según Bhullar, la realidad es bastante diferente. “Ellos siempre se han organizado internamente alrededor del producto. Ahora la ventaja competitiva la tendrán las empresas que pongan al cliente en primer lugar. Y esto no significa simplemente comprar una aplicación CRM.”

5.1.6 El C.R.M y las herramientas para la gestión de las relaciones con los clientes⁸

Toda la estructuración que ha tenido la empresa al enfocarse totalmente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores o usuarios, al clientelizar la organización, perderían su impacto si el estratega no configura de manera simultánea proyectos que le permitan llevar a cabo una óptima gestión de las relaciones con los clientes, procurando la fidelización de los mismos.

Adicionalmente, la gerencia debe haber tomado conciencia de la necesidad e importancia de mantener una relación estable y duradera con los clientes, la cual se potencializa con la personalización e individualización de las relaciones, que entrarán a programarse gracias a la accesibilidad a nuevas tecnologías y en el marco de nuevos conceptos mercadológicos.

5.1.7 El modelo de las 5 fuerzas de Porter⁹

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien

⁸. Greenberg, Paul. CRM Gestión de las relaciones con los clientes. Madrid, España 2001. Editorial MC Graw Hill.

⁹. www.monografias.com. Contenidos cedidos por la revista **Visión People**.

organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

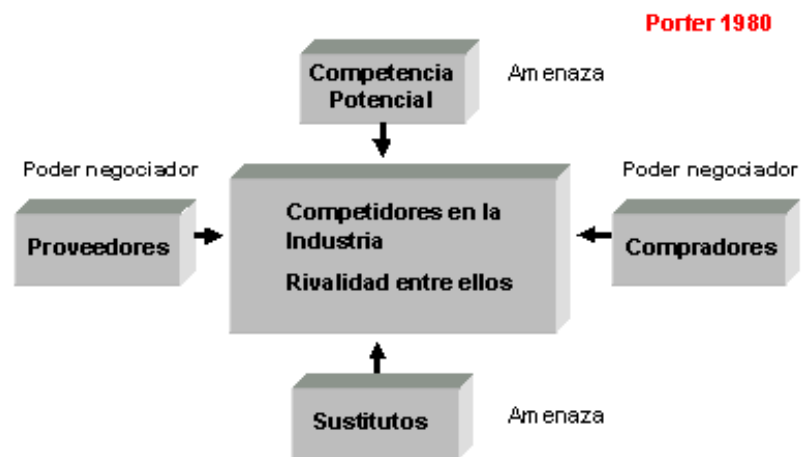
La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

3. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

5. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

DIAGRAMA 1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS¹⁰



La aplicación de estas cinco fuerzas competitivas determinará con exactitud la rivalidad que existe en el sector. Se basará en la información obtenida de las diferentes empresas para argumentar un diagnóstico claro y conciso frente a la rivalidad de las empresas. Los procedimientos de la empresa se deben enfocar en estas fuerzas competitivas e inclinarlas al beneficio de la misma.

5.1.8 Matriz dofa¹¹

Este método, denominado por así por las primeras letras de los elementos a analizar: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos.

¹⁰. Porter, Michael, análisis de las 5 fuerzas de Porter, www.wikipedia.org.co

¹¹ Cross, Michael, Estructura Empresarial. Como adaptarse a los cambios. Legis, Bogotá, 1992

Debemos analizar y estudiar a fondo que oportunidades y amenazas encontramos en el entorno (nacional e internacional) y en la coyuntura actual (social, económica, tecnológica y política).

De esto se desprende que las oportunidades y amenazas se refieren a la empresa en sí, a su rueda operativa, a sus diferencias con los competidores directos, a su posición frente a los clientes, a su cultura, en definitiva a que herramientas tiene y que uso hace de esas herramientas.

Mientras que la oportunidades y amenazas se refieren al entorno, a lo que la organización no maneja, situación económica del país, posibilidad de un nuevo competidor del exterior, cambios de modas o costumbres, en definitiva a que tenemos que cambiar de nuestra rueda operativa para adaptarnos a ese medio ambiente.

De acuerdo a lo anterior, se realizó un estudio para la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, arrojando un diagnóstico actual, lo que permitió identificar de forma clara los aspectos por mejorar y aquellos por mantener y de esta manera desarrollar estrategias que le permitan mejorar la calidad de su servicio

5.1.9 Norma ISO 9001 aplicada al Servicio al Cliente.¹²

La norma ISO 9001, es un método de trabajo, especialmente diseñado para mejorar la calidad y satisfacción de los clientes, usuarios o consumidores. Es una tendencia a la que debe aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas.

El objetivo principal de la norma radica en la satisfacción del cliente, lo cuál permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa, consiguiendo mas beneficios, y optimizando la capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Pero como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos con la esperanza de lograr un mejor producto o servicio de condición superior.

Por esta razón normativa, busca mejorar los aspectos organizativos de una empresa, instaurando políticas de calidad aplicadas a todos los procesos que esta realice.

Si la organización no posee una buena técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente, y una mala organización, genera un producto deficiente o un mal servicio, que no sigue las especificaciones de la dirección además de afectar claramente la percepción de los usuarios.

¹² www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

La norma ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para optimizar la calidad final del producto o servicio mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que beneficien a todos que es lo que pretende quién adopta la normativa como guía de desarrollo empresarial

Cada día más clientes se tornan compradores con conciencia de la calidad. Desean saber desde el comienzo que la empresa puede satisfacer sus necesidades. Un Sistema de Gestión de Calidad certificado demuestra el compromiso de su empresa con la calidad y la satisfacción del cliente.

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad ayuda a aumentar la satisfacción del cliente, lograr coherencia y mejorar los procesos internos. Además, permite minimizar el riesgo de no cumplir con las expectativas de éstos.

Cada empresa tiene procesos operativos que son esenciales para sus objetivos estratégicos. El crecimiento de la empresa depende de su capacidad de descubrir fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Pero ¿cómo aprovechar estas oportunidades de la mejor manera, y al mismo tiempo seguir trabajando sobre ellas constantemente?

Para dar respuesta a esta incógnita, se citarán a continuación los ocho principios básicos de la gestión de calidad que tiene como pilares la Mejora Continua y la Satisfacción de los Clientes.

5.1.10 Los 8 Principios básicos de la gestión de la calidad

1. Organización enfocada a los clientes

las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

3. Compromiso de todo el personal

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque a procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5. Enfoque del sistema hacia la gestión

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.

6. La mejora continua

la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.¹³

Para poder instaurar un programa de mejora continua basado en la norma ISO 9001, es necesario que la organización haya adoptado una filosofía sobre la concepción del servicio que desea ofrecer a sus clientes, pero para que esta se lleve a cabo en su totalidad, por todos los integrantes de la empresa, se debe establecer como política empresarial.

A continuación se definirá en que consiste la política empresarial respecto al servicio al cliente.

5.1.11 Gestión de empresas: política empresarial¹⁴

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia a implementar. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos, reforzando el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

¹³ [wikipedia.org/wiki/Características_de_la_serie_de_normas_ISO_9000](https://es.wikipedia.org/wiki/Características_de_la_serie_de_normas_ISO_9000) - 37k

¹⁴ EVANS, R James y LINSAY, William. *Administración y Control de la Calidad* 4ta Edición. Pág. Total 786. Editorial Thomson.2000

Cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa.

La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a :

- a) Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).
- c) Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- d) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

No obstante existen ciertas problemáticas a la hora de definir cual será la política más adecuada para la empresa, puesto que estas se encuentran orientadas hacia adentro y no hacia fuera: lo importante es el dueño o el gerente, no con el cliente.

Eso requiere crear mecanismos mediante los cuales la empresa pueda obtener información fiable sobre el grado de satisfacción de los clientes, las quejas que se produzcan, las deficiencias que el cliente observa en el producto y en el servicio, etc., y apertura hacia toda la información valorándola como retroalimentación de alta calidad,

pues nos transmite en qué medida llenamos las expectativas del cliente o las dejamos insatisfechas.¹⁵

En conclusión, las anteriores fuentes nos enmarcan las ideas principales de los temas que se desarrollan en esta investigación, considerando diversas posturas que despliegan la verdadera intención de cada proceso que se desea implementar en EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, las cuales se ajustan de manera apropiada a la optimización de la organización frente al tema de Servicio al Cliente.

15. www.google.com/aquiles-julian.tripod.com/id3html.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan los conceptos de mayor relevancia que sirven como guía en el estudio, teniendo en cuenta que el concepto principal de la presente investigación esta relacionada con el servicio al cliente dentro de un sistema de transporte terrestre, y por ello se expone a continuación:

Actitud de servicio: Es la forma en que se presta un servicio de forma adecuada y que genera una expectativa es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y nos permite facilitar u obstaculizar nuestro camino.

Atención y servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Es el servicio que proporciona una empresa para resolver dudas o resolver problemas que pueden surgir con sus productos o con sus servicios prestados.

Calidad: Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc. Aquellas características del producto o servicio que responden a las necesidades del cliente.

Cliente: En el comercio y el marketing, un cliente es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

CMR: (Gestión de Relación con Clientes) es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores). La administración de la relación con los clientes. CRM, es sinónimo de Servicio al cliente, o de Gestión de clientes. Con este significado CRM se refiere sólo a una parte de la gestión de la empresa.

Es una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía.

Competitividad: Es igualar o tener ventajas sobre la percepción de un producto o servicio. La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Es la capacidad de una empresa en satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo un producto o servicio de calidad, que lo hace diferente a otras organizaciones.

Control de calidad: El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.

Efectividad: Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

Eficacia: Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en que medida el área, o la institución como un todo, esta cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

Eficiencia: Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

Estrategia competitiva: Existen tres tipos de básicos de estrategias que pueden adoptar las compañías;- Estrategia centrada en torno a los costes; intenta conseguir los costes más bajos, tanto en producción como en distribución.

Marketing: Teoría que propone anteponer los intereses y las necesidades de los consumidores a los de la propia empresa. La satisfacción de tales intereses y necesidades debe hacerse más eficazmente que las empresas competidoras.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Valores: Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptados en una organización. Elementos de la cultura de una organización.

5.3 MARCO LEGAL

El transporte en Colombia se ha desarrollado en función de las necesidades que la población y el aparato productivo colombiano han planteado en materia de movilización, ya que este es uno de los aspectos claves en el desarrollo de las naciones, puesto que en la medida en que personas y mercancías 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 como se puede observar a continuación:

- **1959:** Ley 15 por la cual se da mandato al Estado para intervenir en la industria del transporte, se decreta el auxilio patronal de transporte, se crea el Fondo de Transporte Urbano y se dictan otras disposiciones. Con esta Ley se inicia la intervención del Estado en el transporte para determinar las políticas económicas que se deben seguir en esta actividad.
- **1968:** Creación del Instituto Nacional del Transporte –INTRA-. Con el propósito de hacer efectiva la intervención del Estado en la fijación de políticas y desarrollo del transporte.
- **1970:** Decreto Ley 1393 - Estatuto Nacional de Transporte-. Buscaba el fortalecimiento del sector empresarial al establecer diferentes categorías (A, B y C); a cada una de ellas correspondía una duración de la licencia de operación y permitía llegar secuencialmente a la mayor de ellas.

- **1987:** Decreto Ley 80, -Por el cual se asignan unas funciones a los municipios, en relación con el transporte urbano, es esta la forma de dar inicio a la descentralización de funciones-.
- **1988:** Ley 21 -Por la cual se adopta el programa de recuperación del servicio público de transporte ferroviario nacional y se dictan otras disposiciones-. Se establecen los requisitos para el desarrollo del transporte férreo.
- **1989:** Ley 86 –Por la cual se dictan normas sobre sistemas de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros y se proveen recursos para su financiamiento-. Es la denominada primera ley de metros, fija las condiciones para que la nación pueda ser participante en la financiación de estos sistemas.
- **1992:** Decreto 2171 -Por el cual se reestructura el Ministerio de Obras Públicas y Transporte como Ministerio de Transporte-. Es el inicio del nuevo Ministerio de Transporte, en el se cambia de dirección, pasando la función de ejecutor de infraestructura vial a otras entidades y asumiendo la de generador de políticas.
- **1993:** Ley 105 -Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se distribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta el sector transporte y se dictan otras disposiciones-. Establece los principios fundamentales constitucionales, indica los principios del transporte público.
- **1994:** Decreto 2159 -Por el cual se reglamenta la conformación y funciones del Consejo Consultivo de Transporte.
- **1995:** Decreto 105 -Por el cual se reglamenta la Ley 105 de 1993-. Determina los factores que deben tener en cuenta las autoridades competentes del orden metropolitano, distrital y municipal para la fijación de tarifas.

- **1996:** Decreto 746 -Por el cual se declara monumento nacional al conjunto de las estaciones de pasajeros del ferrocarril en Colombia-. Estos bienes nacionales pasan a ser administrados por el Ministerio de la Cultura, exceptuando aquellas entregadas en concesión.
- **1996:** Ley 336 -Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte-. Unifica los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte Público Aéreo, Marítimo, Fluvial, Férreo, Masivo, Terrestre y su operación en el Territorio Nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan.
- **1997:** Decreto 3109 -Por el cual se reglamenta la habilitación, la prestación del servicio público de Transporte Masivo de Pasajeros y la utilización de los recursos de la nación en desarrollo de la Ley 336 y la Ley 310.
- **1997:** Decreto 3110 -Por el cual se reglamenta la habilitación y la prestación del servicio público de Transporte Ferroviario-, como desarrollo de la Ley 336 en este modo.
- **1997:** Decreto 3112 -Por el cual se reglamenta la habilitación y la prestación del servicio público de Transporte Fluvial-, (tiene 6 resoluciones reglamentarias). Igualmente es desarrollo de la Ley 336.
- **1998:** Resolución 1268 -Por la cual se delegan funciones a la Dirección General de Transporte Ferroviario, se establecen procedimientos y se definen los componentes de los Sistemas Integrales de Transporte Masivo-. Establece responsabilidades en la participación del Ministerio de Transporte dentro del desarrollo de los Sistemas de Transporte Masivo.

- **1999:** Decreto 149 -Por el cual se reglamenta el registro de operadores de transporte Multimodal.
- **2000:** Decreto 101 -Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Transporte y se dictan otras disposiciones. Se reasignan competencias y se crean las Direcciones Generales Modales.
- **2001:** Decretos 170 a 176, -Por los cuales se reglamentan los diferentes servicios públicos de Transporte Terrestre Automotor (Colectivo Metropolitano, distrital y municipal de pasajeros; pasajeros por carretera; individual de pasajeros en vehículos tipo taxi; carga; especial; mixto); y del régimen de sanciones.
- **2001:** Reglamentan la habilitación de las empresas de servicio público terrestre automotor 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.
- **2001:** Ley 688 -Crea el Fondo de Reposición del parque automotor-.
- **2001:** Resolución 7811 -Establece libertad de horarios en carretera-.
- **2001:** Decreto 2762 -Se reglamenta la creación, habilitación, homologación y operación de los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.
- **2003:** Decreto 1660 -Exención de impuesto a renta por 15 años a las empresas de transporte fluvial que usen embarcaciones de bajo calado-. Es la implantación de una

política sobre un modo de transporte para permitir su desarrollo y modernización en equipos.

- **2003:** Decreto 2053 -Modifica la estructura del Ministerio de Transporte, y se dictan otras disposiciones. Se reasignan competencias y se crea la Dirección de Transporte y Tránsito, cubre todos los modos exceptuando el modo aéreo y el marítimo internacional.

El Ministerio de Transporte modifico el Código de Tránsito que entró en vigencia el pasado 8 de noviembre de 2007 y que acarrea multas y sanciones para las personas que no las acaten.

Las nuevas medidas representan un cambio en la cultura del conductor y de las autoridades para que el tránsito en ciudades y carreteras sea una actividad segura para conductores, pasajeros y peatones. Las normas incluidas permiten al Gobierno ejercer un control más severo sobre el parque automotor y mejorar la operación del servicio público de transporte. También se establecen normas para que el parque automotor se adecue y respete las condiciones medio ambientales para reducir la contaminación y contribuir a la salud de la comunidad.

5.4 MARCO CONTEXTUAL

Este trabajo se realizó en la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA ubicada en la Calle 30 No.19-21 en la ciudad de Palmira, del departamento del Valle del Cauca, donde se encuentra la oficina principal.

La actividad económica de la empresa es el transporte intermunicipal de pasajeros, en las siguientes rutas:

- Ruta No. 1 Cali - Pradera y viceversa.
- Ruta No 2. Palmira - Florida y viceversa.
- Ruta No 3. Palmira - Sevilla y viceversa.

Para la realización de este trabajo se tuvo en cuenta la Ruta No. 1 Cali – Pradera.



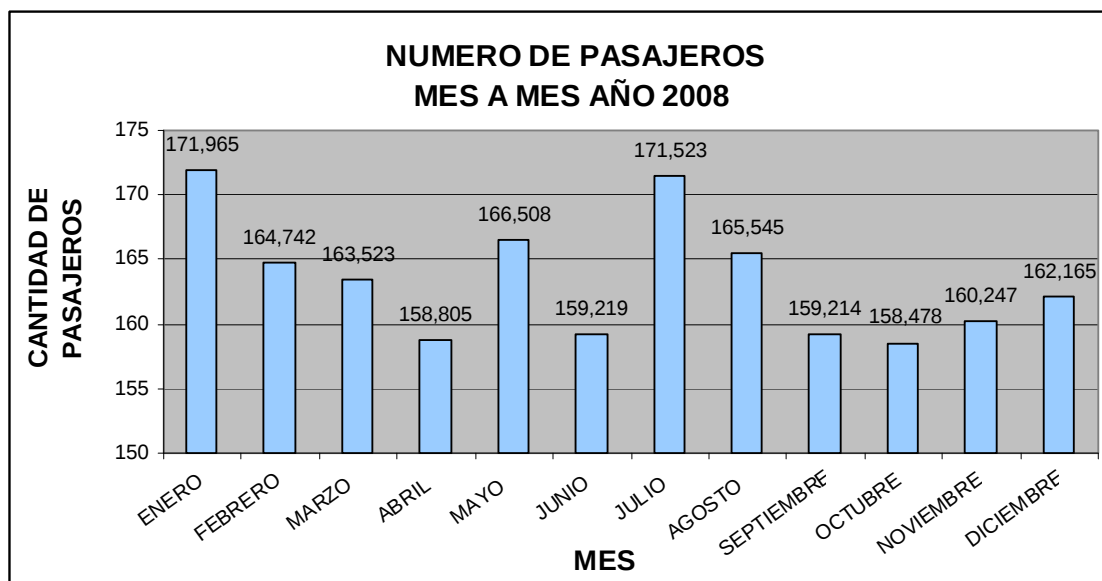
EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA actualmente cuenta con 110 empleados vinculados directamente con la empresa, de los cuales 30 pertenecen al área administrativa y 80 al área operativa.

El parque automotor se encuentra conformado por buses, busetas y colectivos que suman en total 90 vehículos, aunque un 50% han sido renovados según lo dispuesto por el ministerio de transporte, todavía existen vehículos con un alto nivel de obsolescencia.

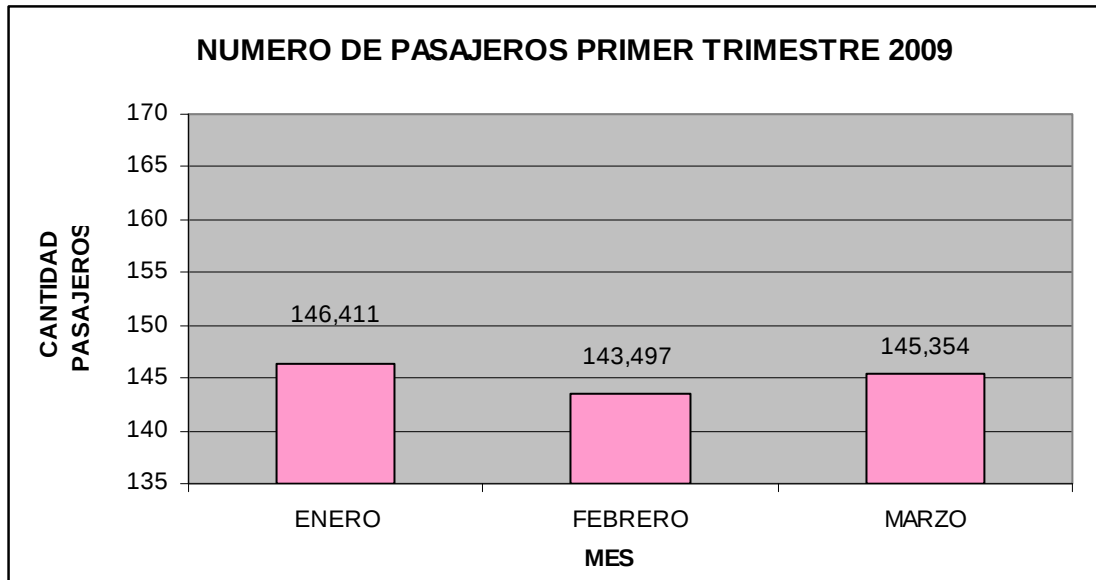
Actualmente la empresa tiene un promedio de pasajeros mensual para la ruta Cali – Pradera de 145.087, mientras que el promedio del año anterior fue de 163.494.

A continuación se muestra gráficamente este comportamiento:

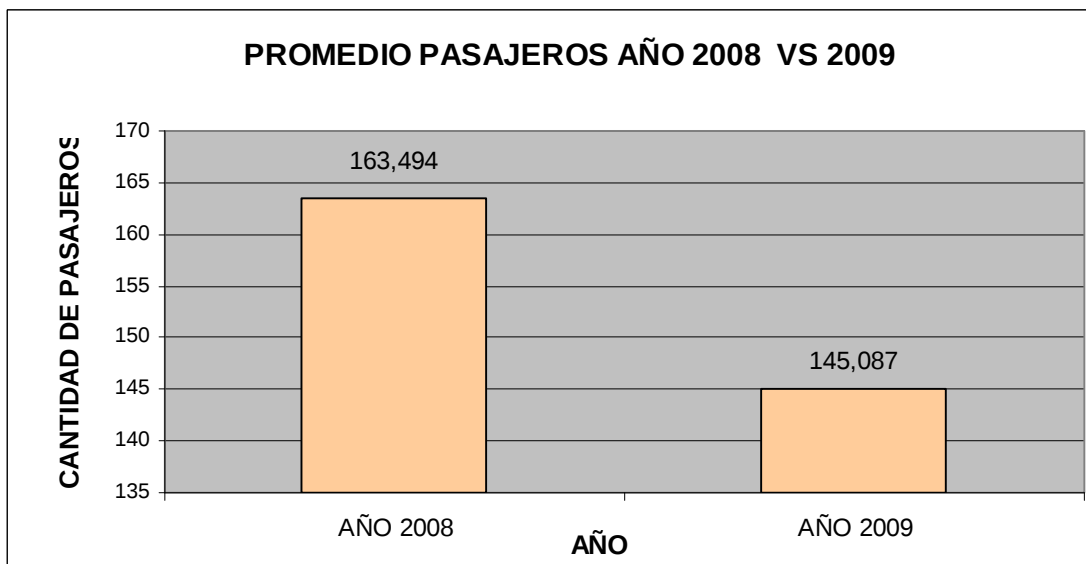
GRAFICA 1. COMPARATIVO NÚMERO DE PASAJEROS MES A MES AÑO 2008



GRAFICA 2. COMPARATIVO NÚMERO DE PASAJEROS PRIMER TRIMESTRE 2009



GRAFICA 3. COMPARATIVO NÚMERO DE PASAJEROS PROMEDIO AÑO 2008 Y 2009



Como podemos observar en las gráficas 1, 2 y 3 la cantidad de pasajeros que utiliza el servicio de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA ha venido descendiendo de

manera significativa. Es esta una de las causas por la que se propone un programa de atención al cliente que le permita aumentar la calidad del servicio ofrecido y de esta forma aumentar el número de usuarios.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 ASPECTO METODOLÓGICO DE LA ASESORÍA

Para la elaboración y desarrollo de esta propuesta de trabajo sobre la implementación de un programa de servicio al cliente para la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa que involucra tanto la parte interna y externa de la organización.

Para el logro de dicho fin se hicieron necesarias una serie de fases metodológicas las cuales se describen a continuación:

Fase de Diagnóstico: En esta fase se aplicaron las técnicas de observación, aplicación de un cuestionario y entrevistas a personas involucradas directamente con la empresa tales como el Gerente, el Jefe de Personal y el Jefe de Transporte, además de la realización de una entrevista a un directivo de la competencia. Lo anterior para tener una visión general de la empresa y del sector frente al aspecto que ocupa este estudio.

Fase de Diseño:

1. Encuesta: Para este estudio se adaptó una encuesta con el fin de medir el nivel de insatisfacción de los usuarios (Ver anexo 1), que contó con la asesoría de la Estadística Sandra Lizeth Valencia y el Dr. John Hardy García.

Se propuso una triangulación metodológica simultánea del tipo inter-métodos (Arias; 2007,6) donde se aborda la atención del usuario desde dos perspectivas, una desde quién recibe el servicio y otra desde quién lo ofrece, teniendo así dos interrogantes que motivaron la indagación. Desde el método cuantitativo abordó la pregunta ¿Cuáles son las razones de insatisfacción de los usuarios de la ruta Cali-Palmira de la empresa Expreso Pradera?, para lo que se plantearon una serie de variables agrupadas en tres aspectos: Condiciones del vehículo, Prestación del servicio y Tiempo del recorrido las cuales se muestran a continuación:

Condiciones del vehículo

- Comodidad de los vehículos
- Limpieza de los vehículos
- Condiciones mecánicas
- Apariencia física

Prestación del servicio

- Trato recibido por el motorista
- Manejo de la velocidad por parte del conductor
- Presentación personal de motorista
- Atención recibida por parte del motorista
- Trato recibido por el ayudante
- Presentación personal del ayudante
- Atención recibida por el ayudante
- Condiciones de seguridad

Tiempo del recorrido

- Tiempo empleado en el recorrido

Para caracterizar los usuarios que hicieron parte del estudio se tomaron variables de uso del servicio tales como:

Variables de uso del servicio

- Ocupación
- Motivo del viaje
- Frecuencia de viaje

2. Cuestionario: Con el fin de conocer el perfil interno de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, se aplicó un cuestionario tomado del libro “*Gerencia Estratégica*” de Humberto Serna, recomendado por el Dr. John Hardy García como director de nuestro trabajo de grado. (Ver anexo 3).

3. Entrevistas: Se hicieron entrevistas al Gerente, Jefe de Personal y Jefe de Transportes, con el fin de conocer su percepción en cuanto a Servicio al Usuario, y la disposición que presenta la empresa para optimizar sus procesos dentro de esta área. Se utilizó como herramienta de análisis el método cualitativo con el fin de dar respuesta a, ¿Cómo es el proceso al interior de la empresa relacionado con las quejas y reclamos de los usuarios?, para lo que se plantearon categorías de análisis y se realizaron entrevistas a los encargados del personal en la empresa.

Las categorías planteadas para conocer dichos procesos de servicio al usuario al interior de la empresa fueron:

- Responsables de atender quejas y reclamos de los usuarios
- Proceso para dar respuesta a las quejas y reclamos de los usuarios

- Acercamiento a los motoristas para resolver las quejas y reclamos
- Condiciones de la empresa para atender al usuario

Fase de Medición: Se aplicó la encuesta, según el criterio de la Est. Sandra Lizeth Valencia, tomando en cuenta los datos estadísticos de años anteriores los cuales recopilan el número de pasajeros que utilizan el servicio diario de transporte. Bajo estos parámetros, se encontró que la afluencia de usuarios es diferente dependiendo de la hora de abordaje de los vehículos, por tanto se decidió realizar 186 encuestas durante las horas pico y el mismo valor en las horas valle.

Fase de Tabulación y Análisis de los Resultados: Para la tabulación de los resultados de la encuesta se utilizó el programa estadístico SPSS v15, donde se digitaron cada una de las encuestas realizadas, obteniendo las tablas de frecuencias y gráficos para cada uno de las variables. (Ver anexo 2).

Para ver el procesamiento y análisis de la información con respecto al desarrollo de esta investigación dirigirse al Cáp. 8.2 Pág. 68.

Fase de Propuesta: En esta fase se desarrollo una propuesta con el fin de conocer que programa de servicio al cliente necesita EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA para mejorar la calidad de sus servicio de acuerdo al análisis de los resultados de la investigación.

Fase de Conclusiones y Recomendaciones: En esta fase se recapitularon los hallazgos más importantes de la investigación y se hicieron recomendaciones para que sean

implementadas bajo un sistema que oriente el servicio de atención al cliente hacia la búsqueda de la excelencia con altos estándares de calidad.

6.2 TIPO DE INVESTIGACION

6.2.1 Cuantitativa

La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos/información y, por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico. Se define como un tipo de investigación que utiliza métodos totalmente estructurados o formales, realizando un cuestionamiento a través de preguntas principalmente cerradas y concretas para explorar y entender las motivaciones y comportamientos de individuos o grupos de individuos. El conjunto de preguntas se realiza a un número de individuos determinado que conforma la muestra a partir de la cual se recolecta la información que posteriormente se va a analizar.

De esta manera en este trabajo se pretende medir mediante encuestas (Ver anexo 1), aspectos ya mencionados como: ocupación de los pasajeros, para establecer nichos de mercado, motivo de viaje, frecuencia, condiciones del vehículo, prestación del servicio entre otros aspectos que permitan obtener información valiosa de la forma como ven a la empresa desde afuera sus clientes.

6.2.2. Cualitativa

Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante (Ver anexo 3) y las entrevistas no estructuradas. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

De esta forma se desarrollaron entrevistas (Ver Cáp. 8.4 Pág. 87) y para su realización se tuvo en cuenta personal en cargos directivos y que tuviera incidencia directa en la prestación del servicio, de acuerdo a este perfil aplicaron tres personas: Jefe de personal, Jefe de transporte y Gerente.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las fuentes y técnicas para la recopilación de información necesaria para la realización de este proyecto son las siguientes:

6.3.1 Información primaria

Para este trabajo investigativo se utilizó fuentes primarias tales como información directa obtenida a través de entrevistas dentro de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, la observación directa y encuestas a clientes.

6.3.2 Información secundaria

Para esta investigación se utilizó:

- Datos y documentos suministrados por la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA.
- Datos recolectados por los clientes internos y externos de la empresa.
- Bibliografía relacionada con el tema de investigación.
- Internet.
- Textos.

- Información de entes gubernamentales (Ministerio de Transporte, Secretaría de Transito y Transporte Municipal, Alcaldía)

6.4 POBLACION Y MUESTRA

Para medir el nivel de satisfacción de los usuarios de la Empresa Expreso Pradera Palmira se tuvo en cuenta el principio de población infinita, ya que cualquier persona puede hacer uso del servicio de transporte de la empresa Expreso Pradera; por tanto se hizo necesario seleccionar una muestra representativa para lo que se tuvo en cuenta el parámetro a estimar, la varianza máxima, la confianza y el error permitido por el investigador. La siguiente formula fue usada para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{V(p) * Z_{\alpha/2}^2}{e^2}$$

Donde:

$V(p)$ = Varianza calculada en la prueba.

$$Z_{\alpha/2}^2 =$$

Confianza para inferir los resultados.

e^2 = Error permitido por el investigador.

Para este estudio se considero la varianza de 0.25, la confianza 90% y el error de 6%; obteniendo un tamaño de muestra de 186 personas.

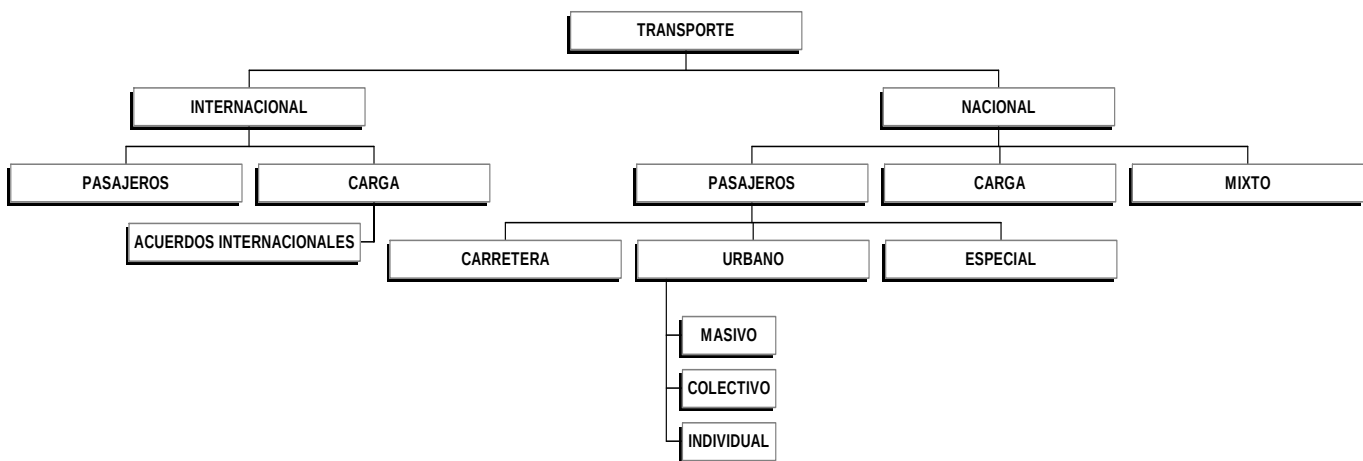
En la prueba piloto se encontró que cambia sustancialmente la afluencia de usuarios en diferentes horas, por tanto el diseño considero dos muestras, 186 para los usuarios de las horas pico y el mismo valor para las horas valle.

Para la realización de las entrevistas se tuvo en cuenta personal en cargos directivos y que tuviera incidencia directa en la prestación del servicio, de acuerdo a este perfil aplicaron tres personas: Jefe de Personal, Jefe de Transporte y Gerente.

7. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector de Transporte se divide en 2 grandes grupos, Nacional e Internacional, los cuales comprenden las ramas expuestas en la siguiente Figura.

Figura 2. ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TRANSPORTE



Dentro de esta investigación hacemos referencia a todo lo concerniente al Transporte Colectivo Intermunicipal de Pasajeros por Carretera, en cuanto a evolución, falencias y nuevos proyectos a nivel nacional.

7.1 ANTECEDENTES

En la medida que el comercio mundial crece a un gran ritmo, también lo hace los requerimientos de transporte eficiente y económico, tanto al interior del país como para el comercio internacional. Al aumentar la competitividad en los principales mercados se obliga al país a adaptarse y ofrecer a los clientes ventajas de costo, rapidez, confiabilidad

y flexibilidad en la distribución de las mercancías, situación que se logra a través de la dotación de una adecuada red de infraestructura vial.

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 de las naciones, puesto que en la medida en que personas y mercancías 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, de las cuales las más recientes se citan a continuación:

- **2000: Decreto 101** -Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Transporte y se dictan otras disposiciones. Se reasignan competencias y se crean las Direcciones Generales Modales.
- **2001: Decretos 170 a 176**, -Por los cuales se reglamentan los diferentes servicios públicos de Transporte Terrestre Automotor (Colectivo Metropolitano, distrital y municipal de pasajeros; pasajeros por carretera; individual de pasajeros en vehículos tipo taxi; carga; especial; mixto); y del régimen de sanciones. Reglamentan la habilitación de las empresas de servicio público terrestre automotor 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.

- **2001: Ley 688** -Crea el Fondo de Reposición del parque automotor-.
- **2001: Resolución 7811** -Establece libertad de horarios en carretera-.
- **2001: Decreto 2762** -Se reglamenta la creación, habilitación, homologación y operación de los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.
- **2003: Decreto 2053** -Modifica la estructura del Ministerio de Transporte, y se dictan otras disposiciones. Se reasignan competencias y se crea la Dirección de Transporte y Tránsito, cubre todos los modos exceptuando el modo aéreo y el marítimo internacional.

De otra parte, el Gobierno Nacional ha aprobado los siguientes documentos CONPES relacionados con el transporte público de pasajeros en las ciudades:

- **1998 – 2999:** Sistema de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros de Bogotá –Seguimiento-.
- **2002 - 3166:** Sistema integrado de transporte masivo de pasajeros para Santiago de Cali.
- **2002 - 3167:** Política para mejorar el servicio de transporte público urbano de pasajeros.
- **2002 – 3185:** Propuesta para mejorar la movilidad entre Bogotá y Soacha: Extensión de la troncal Norte – Quito - Sur del sistema Trans Milenio.

El 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 deben ser el eje fundamental para un servicio eficiente y competitivo.

La propiedad de los equipos es netamente individual, lo que delimita claramente el esquema de vinculación empresa propietario para el desarrollo de la actividad.

7.2 IMPACTO EN LA ECONOMÍA

7.2.1 Participación del sector en el PIB:

A partir de la nueva base año 2000 y de acuerdo con la información suministrada por el DANE, la economía colombiana en el 2007 se expandió a un ritmo de 7,73%.

Si se analiza el crecimiento del PIB por ramas de actividad económica, se observa que la mayoría presentan un desempeño favorable, teniendo un crecimiento de un 10.06% en el cuarto trimestre del año 2007, haciendo la salvedad que al sector transporte se le suman los datos del sector de las comunicaciones. Ver Tabla No. 1.

TABLA 1. ANÁLISIS DEL PIB POR SECTORES ECONÓMICOS

RAMAS	Precios Constantes de 2000 Millones \$		
	2006	2007	Crecimiento
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACION	16.936.781	18.640.541	10,06
Servicios de transporte terrestre	7.456.976	7.943.041	6,52
Servicios de transporte por agua	189.666	213.320	12,47
Servicios de transporte aéreo	1.313.721	1.309.555	-0,32
Servicios de transporte complementarios y auxiliares	1.473.924	1.604.698	8,87
TOTAL TRANSPORTE	10.434.287	11.070.614	6,10

Fuente: DANE. Proyecciones DNP-DEE.

La tabla 1. Nos muestra una proyección de crecimiento del PIB bruto de el año 2008 con respecto a la oferta, donde el sector del transporte y las telecomunicaciones tiene una participación del 4.5% dentro del crecimiento nacional.

TABLA 2. PRODUCTO INTERNO BRUTO

Producto Interno Bruto – Oferta

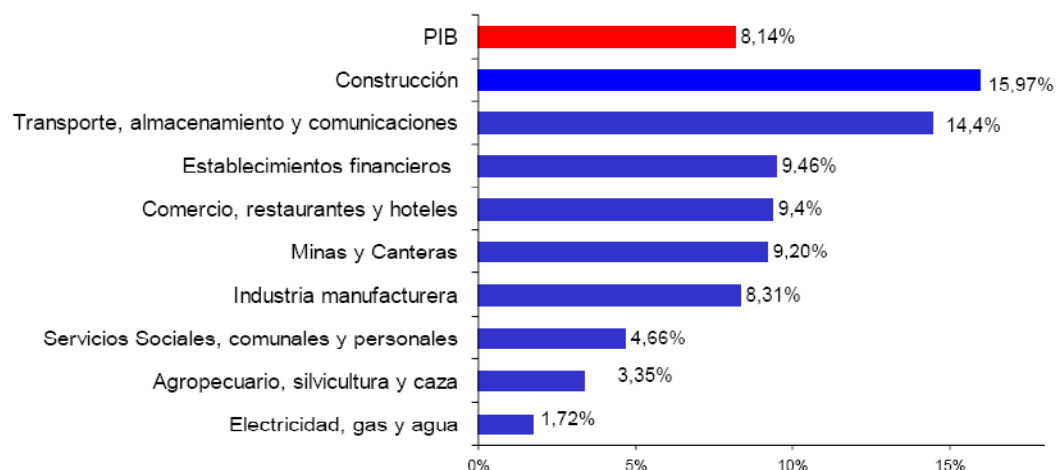
	2008 (py)
Agropecuario, silvicultura y pesca	3.2
Explotación de minas y canteras	4.0
Electricidad, gas y agua	2.8
Industria manufacturera	7.5
Construcción	10.5
Comercio, restaurantes y hoteles	6.5
Transporte y comunicaciones	4.5
Sector financiero y servicios a las empresas	3.5
Serv. Sociales, comunales y personales	3.8
Producto Interno Bruto	5.0

Fuente: DANE. Proyecciones DNP-DEE.

A continuación veremos una gráfica donde se puede observar la participación porcentual de las actividades de la economía en el producto interno bruto (PIB):

GRAFICA 4. PRODUCTO INTERNO BRUTO

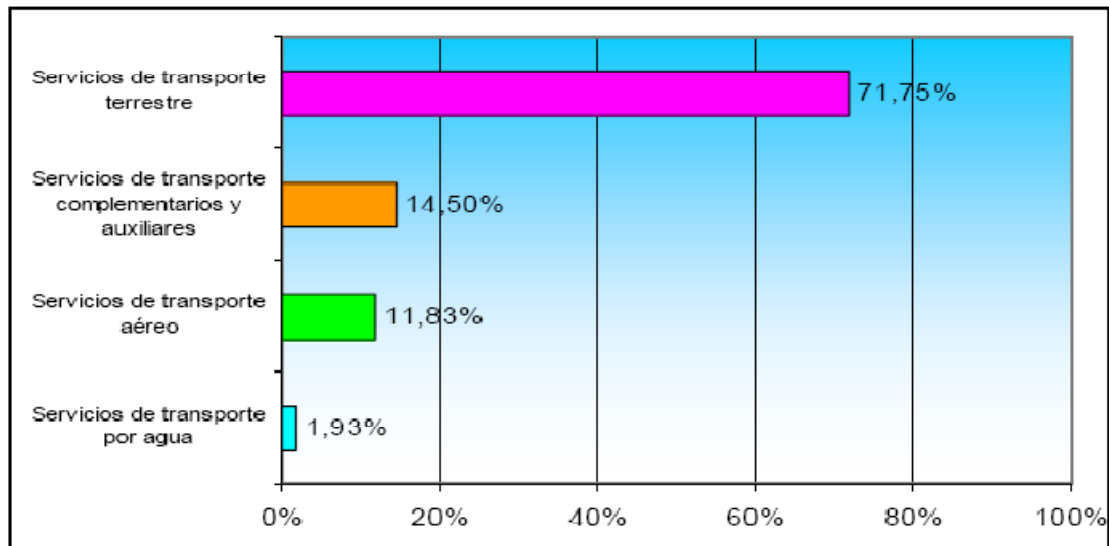
PIB (con cultivos ilícitos) - cuarto trimestre de 2007



Los servicios del sector transporte para el año 2007, muestran una tasa de crecimiento del 6.1%, Este comportamiento se explica por un incremento en los servicios de transporte terrestre de 6,52%, en los servicios de transporte por agua de 12,47%, en los servicios de transporte complementarios y auxiliares de 8,87%.

Desde el punto de vista de la contribución que cada uno de los modos hace al PIB transporte, se encuentra que en el 2007 se mantiene la tendencia registrada en los años anteriores, así los servicios de transporte terrestre con un PIB de \$7.943.041 millones presenta la mayor participación con un 71,8% del valor total, lo que reafirma la importancia del transporte por carretera, en especial de pasajeros, para la economía colombiana.

GRAFICA 5. ANÁLISIS DE PARTICIPACION POR SECTOR



Fuente: DANE

7.3 CADENA PRODUCTIVA DEL TRANSPORTE

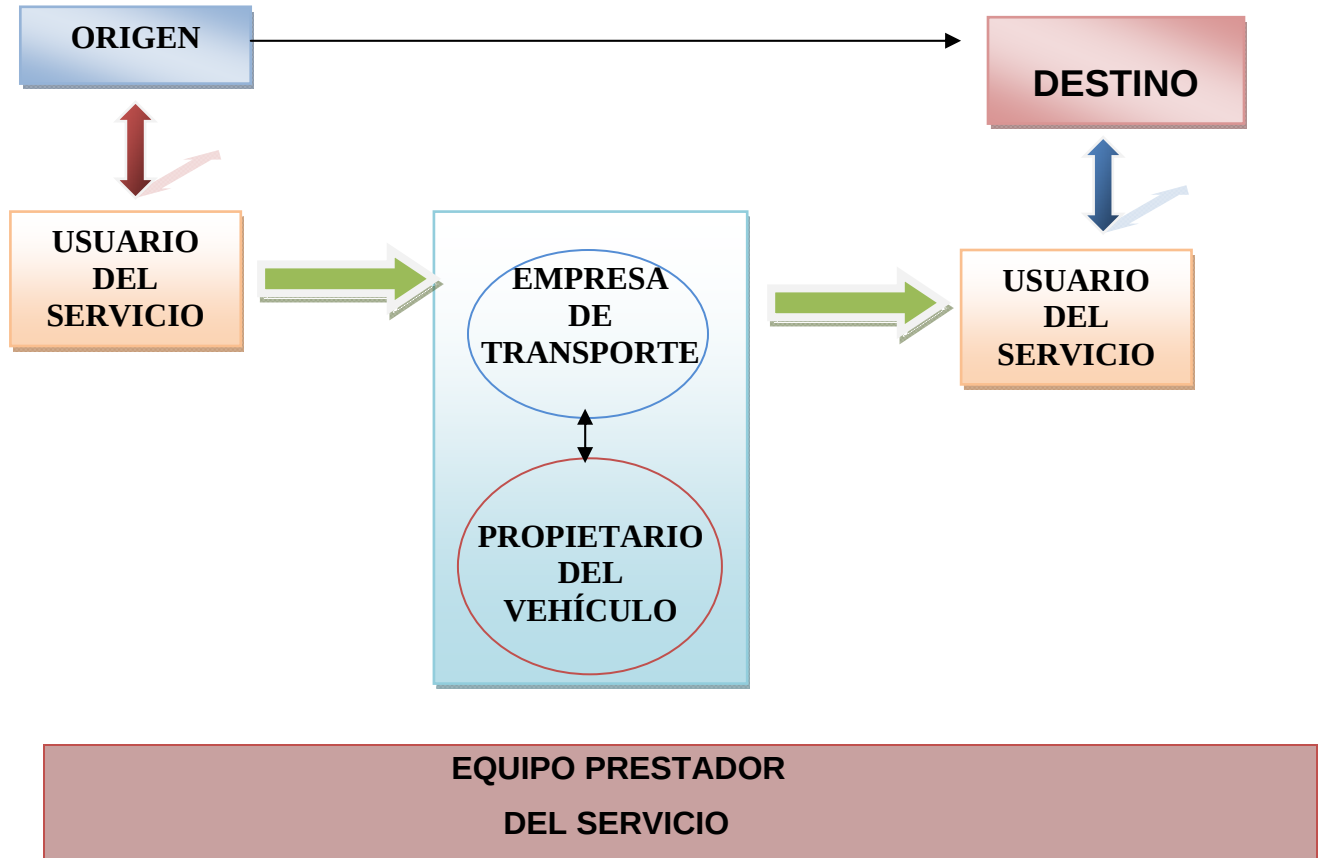
El transporte se constituye en una cadena de producción de servicios, compuesta fundamentalmente por tres elementos:

- Usuario del servicio.
- Empresa de transporte.
- Propietario del vehículo.

Estos tres elementos se pueden relacionar directamente con los conceptos de cliente, empresa productora y equipos de producción. Se deben tener en cuenta los elementos complementarios, denominados servicios conexos.

En el siguiente cuadro conceptual se muestra la estructura fundamental de la cadena productiva del transporte y las relaciones existentes entre cada uno de sus elementos.

DIAGRAMA 2. CADENA PRODUCTIVA DEL TRANSPORTE



FUENTE: PROYECTO DE DOCUMENTO CONPES -POLÍTICA DE TRANSPORTE EN COLOMBIA.

7.4 PERSPECTIVA DEL SECTOR

7.4.1 Transporte de pasajeros

El transporte de pasajeros es un servicio básico para la población colombiana y por tal motivo debe garantizarse tanto en términos de movilidad, como de comodidad, de seguridad y accesibilidad.

En este sector se presenta una preocupación constante por la exclusividad en la prestación del servicio de las unidades empresariales existentes, frente a nuevas

iniciativas, lo que se traduce en la exigencia constante de control en todos los aspectos del servicio, tales como creación de empresas, asignación de rutas, control de tarifas, y transporte informal.

Además se debe tener en cuenta que el sistema de transporte no solo atiende una demanda, sino que va modelando una ciudad, por esta razón las decisiones que se tomen hoy con respecto a la situación actual del sector, determinarán las características de las ciudades del mañana.

7.5 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El servicio público de transporte se desarrolla bajo un esquema empresarial, sujeto a la habilitación que el Estado otorga para operar.

La estructura empresarial del transporte en su mayoría, no tiene claridad en la misión frente al desarrollo de la actividad y es por ello que presenta 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 del sector en la cadena logística de servicios, toda vez que cada uno de los integrantes tiene una visión individual de la cadena, en defensa de sus propios intereses, lo que ocasiona conflictos en las relaciones económicas entre todos los actores.

Todo esto genera 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.

Por otra parte, los planes de desarrollo nacional han priorizado el desarrollo de la infraestructura vial, en lo que corresponde al transporte, dejando de lado los aspectos concernientes a la prestación del servicio público. Por esta razón, constantemente los diferentes integrantes de la cadena han manifestado su inconformidad por la ausencia de políticas integrales del sector.

En ese orden de ideas el gobierno nacional ha respondido a las situaciones que se presentan durante la prestación del servicio, mediante soluciones puntuales que en ocasiones son temporales o en el peor de los casos afectan otros aspectos en la prestación del servicio de transporte.

7.6 ASPECTOS CRÍTICOS DEL SECTOR

Estudios realizados por el Ministerio de Tránsito y Transporte, así como las Secretarías de Tránsito y el Departamento Nacional de Planeación, han arrojado resultados poco alentadores con respecto a transporte público urbano, generando impactos sociales y ambientales negativos lo cual debilita a las ciudades como generadoras de crecimiento económico.

Este diagrama simple ilustra el tradicional “círculo vicioso” del transporte urbano en los países en desarrollo como el nuestro, y permite identificar algunos aspectos críticos del sector, que se encuentran relacionados entre sí.

FIGURA 3. “CÍRCULO VICIOSO” DEL TRANSPORTE INTERMUNICIPAL



Fuente:
Departamen
to de
Desarrollo
Sostenible -
Banco
Mundial

En este orden de ideas podemos nombrar algunas razones por las que el servicio de transporte público colectivo presenta una difícil situación:

1. Servicio deficiente para los pasajeros:
 - a. Lento
 - b. Relativamente costoso
 - c. Produce exclusión social.
 - d. Buses no aptos para personas con limitaciones, (como rampa de acceso para personas invalidas, coches para bebés, etc)
 - e. Mal servicio en los barrios de estrato bajo, en especial los días domingos (a nivel nacional)
 - f. Inseguridad por atracos.
2. Empresas, propietarios de vehículos y conductores en la “Guerra del centavo” diaria.
3. Ingresos dependen del número de pasajeros.

4. Exceso de número de rutas y de vehículos.
5. Alta concentración de las rutas en pocas vías y en el centro de las ciudades.
6. Negocio poco rentable para los propietarios y en algunos casos sin ninguna rentabilidad.
7. Rentable para las empresas que ganan con el valor de la afiliación.
8. Malas condiciones laborales para los conductores.
9. Falta de medidas de control para los problemas
10. Problemas de espacio publico en las diferentes vías.
11. Competencia desleal por parte de las empresas, propietarios de buses, conductores y demás particulares (motos, automóviles, etc).
12. La competencia generada por parte del sector informal genera que cada vez la calidad de vida de las personas que dependen del transporte se reduzca.
13. Como consecuencia la generación de accidentes que perjudican a la población civil.
14. Falta de renovación de equipos, además que estos se encuentran diseñados para transportar a un número específico de pasajeros, el cual siempre es extralimitado por los conductores.

7.7 CAUSAS POR LAS QUE EL SECTOR PRESENTA DEFICIENCIAS

- Sobreoferta del 35% en los vehículos de transporte público
- Remuneración a los conductores por pasajero transportado (“guerra del centavo”)
- Ineficiente utilización de la infraestructura existente
- Debilidad institucional de las autoridades encargadas de la planeación, gestión, regulación y control del tránsito y transporte
- Incentivos que favorecen los intereses privados sobre el interés público.

El marco regulatorio presenta incentivos que no necesariamente se dirigen hacia la prestación del servicio.

FIGURA 4. MARCO REGULATORIO



Fuente: Departamento de Desarrollo Sostenible - Banco Mundial

El resultado es de estos procesos se convierten en Manipuleo Político y Oportunidades de Corrupción.

8. NIVEL DE PERCEPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS

8.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS

8.1.2 Percepción de los usuarios.

De acuerdo al planteamiento de este estudio se realizó una encuesta a los usuarios del servicio ofrecido por EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, teniendo en cuenta la existencia de variables que permitieran medir el grado de satisfacción dentro de la ruta Cali – Pradera.

A continuación se presenta un análisis descriptivo de todas estas variables, iniciando con una revisión de las personas que participaron del estudio con el fin de realizar una caracterización de los mismos, para mostrar posteriormente cual fue el comportamiento univariado y bivariado de cada una de ellas tomando como segunda variable en todos los casos el tipo de hora en el cual se realizó la medición, ya que en el ejercicio preliminar de observación se reconoció esta variable como determinante en la disposición y conducta de los motoristas para prestar el servicio.

Para poder deducir sobre la posible influencia del tipo de hora en las variables de satisfacción se realizó una prueba no paramétrica con el fin de determinar si el comportamiento de cada una de las variables era diferente o no de acuerdo a la hora de prestación del servicio.

8.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada por medio de las encuestas se proceso en el programa estadístico SPSS v15, se realizo análisis univariado, bivariado y prueba de hipótesis.

Debido a la diferencia empírica que se encontró en la prueba piloto, se hizo necesario hacer una prueba de hipótesis para establecer la diferencia estadística entre las respuestas dadas por los usuarios en las horas pico y en las horas valle.

Dado que las variables son cualitativas en escala ordinal se realizo la prueba estadística no parametrica Mann-Whitney que permite probar la hipótesis sobre el comportamiento de las variables en los dos grupos de usuarios definidos; para realizar una prueba de hipótesis mediante un proceso estadístico es necesario definir una hipótesis nula (H_0), que plantea igualdad en el comportamiento de las variables, es decir, que no hay diferencia en las respuesta dadas por los usuarios tanto en las horas pico como en las valle.

La significancia que se considero es de 5%, este valor es el referente que se tiene para rechazar o no la hipótesis nula, ya que contra el se compara la probabilidad asociada al estadístico construido con el procedimiento de Mann-Whitney.

La información recogida en las entrevistas se transcribió y se clasifico manualmente por categorías.

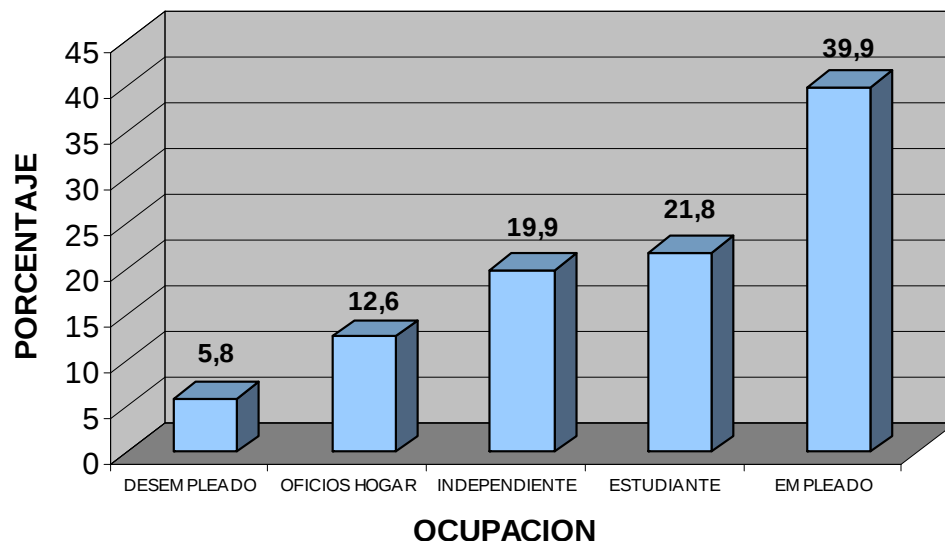
8.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

8.3.1 Caracterización de los usuarios.

Para caracterizar los usuarios que utilizan el servicio de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA por la ruta Cali – Pradera, se tuvieron en cuenta variables que permitieran determinar la frecuencia y razón de usar el servicio sin necesidad de tomar su identificación, dado que la respuesta anónima privilegia la tranquilidad de los participantes para expresar su percepción.

8.3.1.1 Usuarios según el nivel de ocupación.

GRAFICA 6. USUARIOS POR NIVEL DE OCUPACIÓN

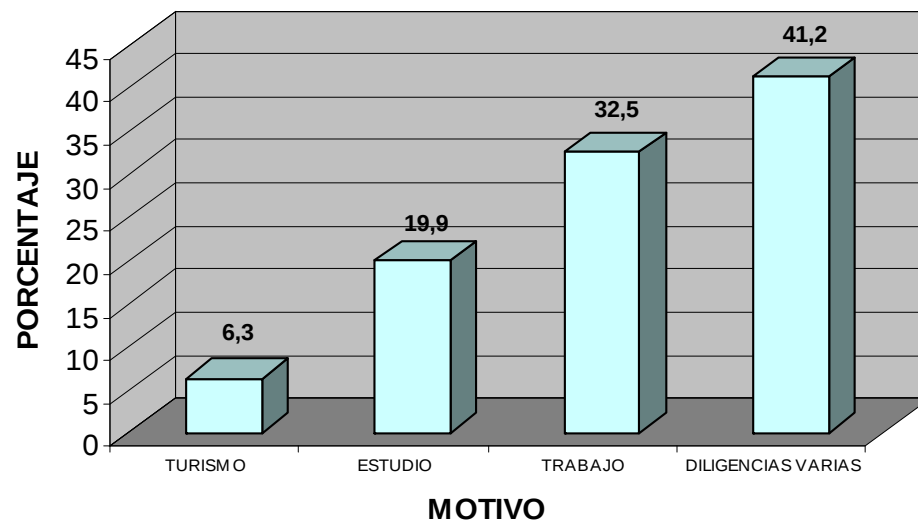


Con base en esta investigación se determinó que el 39.9% de la población encuestada para la medición de la satisfacción son empleados, es decir, 152 usuarios contestaron con esta ocupación, seguidos en un 21.8% por estudiantes, observando que la frecuencia más baja la presentan los desempleados con un 5.8%.(Ver anexos Tabla No.3).

Esto nos muestra claramente que la ocupación de los usuarios es determinante para el uso del servicio de transporte prestado por EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, teniendo en cuenta que las personas que se encuentran empleadas, se ven en la necesidad de transportarse continuamente.

8.3.1.2 Usuarios según el motivo de viaje.

GRAFICA 7. USUARIOS SEGÚN EL MOTIVO DE VIAJE

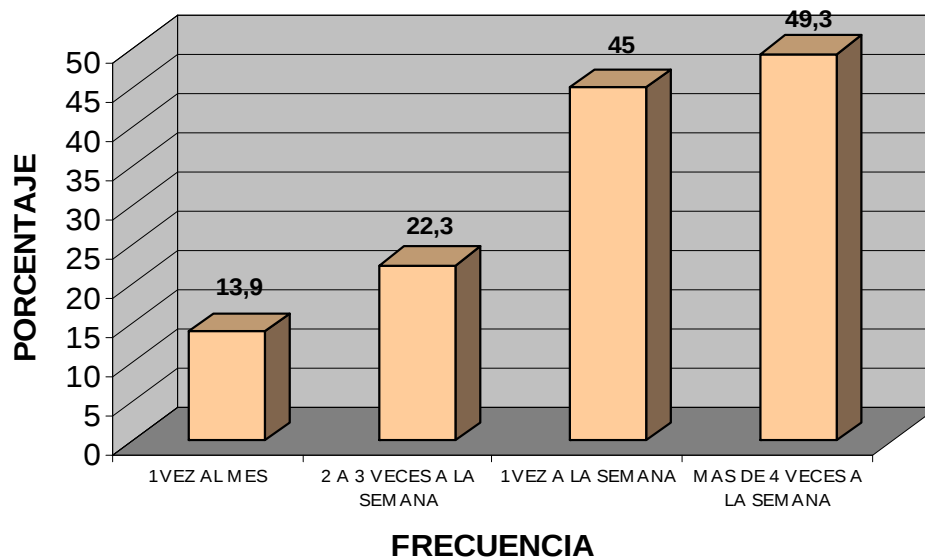


En la Grafica 7, se observa que de los usuarios encuestados 157 personas utilizan el servicio con el fin de realizar diligencias varias, correspondiendo a un 41.2%. De manera consecuente con la ocupación, 124 personas manifiestan que el motivo del viaje es el trabajo, correspondiendo este a un 32.5%.

Por otra parte se puede observar que solo 24 usuarios respondieron que utilizan el servicio con fines turísticos, es decir, el 6.3%, lo que demuestra que la población encuestada por lo regular no tiene como prioridad la recreación. (Ver Anexos Tabla No.4).

8.3.1.3 Usuarios según la frecuencia de viaje.

GRAFICA 8. USUARIOS SEGÚN LA FRECUENCIA DE VIAJE



Como se puede observar en la grafica 8, demuestra que el 49.3% de los usuarios del servicio de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA utilizan el servicio más de cuatro veces a la semana, es decir, 188 personas marcaron esta opción (Ver Anexos Tabla No.5).

Esto refleja que la ruta Cali-Pradera posee un alto nivel de frecuencia, si se tiene en cuenta que el resultado más bajo se encuentra en un 13.9%, correspondiente a la utilización del servicio una vez al mes.

8.3.2 Análisis de variables consideradas en la satisfacción de los usuarios.

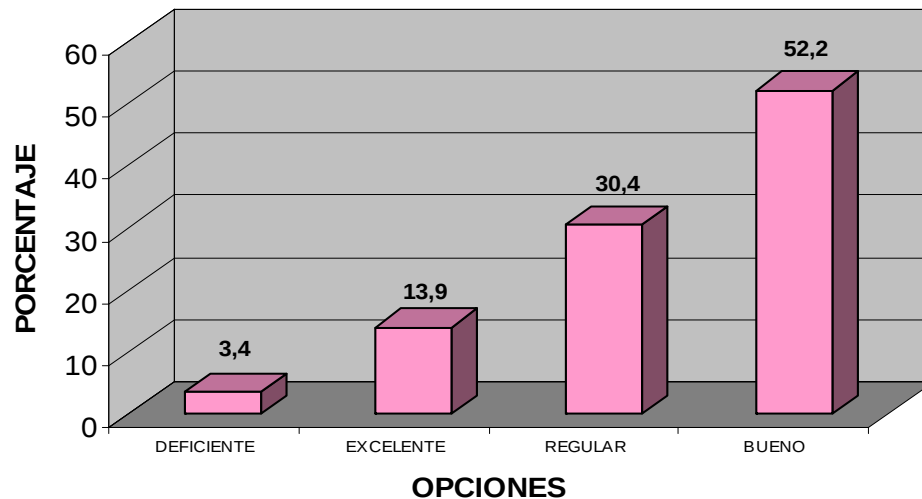
Para obtener un estudio mucho mas específico de los niveles de satisfacción de los usuarios con respecto del servicio brindado por la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, se tuvieron en cuenta tres aspectos importantes; primero se indago por las condiciones de los vehículos, seguido de la prestación de servicio y finalmente el tiempo empleado en el recorrido de la ruta Cali - Pradera.

8.3.3 Condiciones de los vehículos de la empresa

Para determinar los niveles de satisfacción de los usuarios con respecto a las condiciones en que se encuentran los vehículos de la empresa, se tuvieron en cuenta cuatro aspectos importantes: comodidad de los vehículos, limpieza, condiciones mecánicas y por último apariencia física, que incluye aspectos como lámina y pintura, silletería, ventanas, entre otras.

8.3.3.1. Comodidad de los vehículos.

GRAFICA 9. COMODIDAD DE LOS VEHÍCULOS



Según el análisis, la calificación que los usuarios hacen sobre la comodidad de los vehículos arroja un 52,2% en la categoría de “BUENO”, correspondiendo este a 199 personas, sin embargo entre las categorías de insatisfacción, 116 personas consideran regular la comodidad de los vehículos de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA siendo este un porcentaje considerable del 30,4%. (Ver Anexos Tabla No.6).

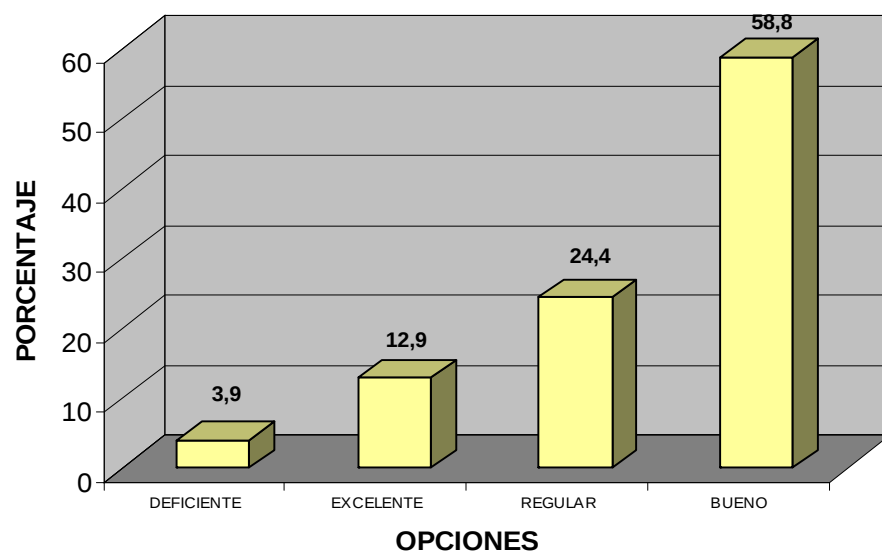
En el cruce con la variable tipo de hora (horas pico y horas valle) se observa que los usuarios encuestados en las horas pico del servicio dan una calificación más alta, siendo esto reflejado en el porcentaje de excelente ya que es el doble que el obtenido en los usuarios de las horas valle. (Ver Anexos Tabla No.7).

Para poder inferir las diferencias encontradas en la tabla de contingencia es necesario realizar una prueba de hipótesis que determina si el comportamiento de la variable es estadísticamente diferente en los grupos horas pico y horas valle. (Ver Anexos Tabla No.8).

El resultado de la prueba no paramétrica arroja que para una significancia del 5%, es que el comportamiento de la variable en los dos grupos encuestados es estadísticamente diferente. (Ver Anexos Tabla No.9).

8.3.3.2 Limpieza de los vehículos.

GRAFICA 10. LIMPIEZA DE LOS VEHÍCULOS



En la Grafica 10, se puede observar que el 58,8%, es decir, 224 usuarios encuestados considera buena la limpieza de los vehículos, mientras que sólo 15 personas la consideran deficiente, siendo este sólo el 3.9%.

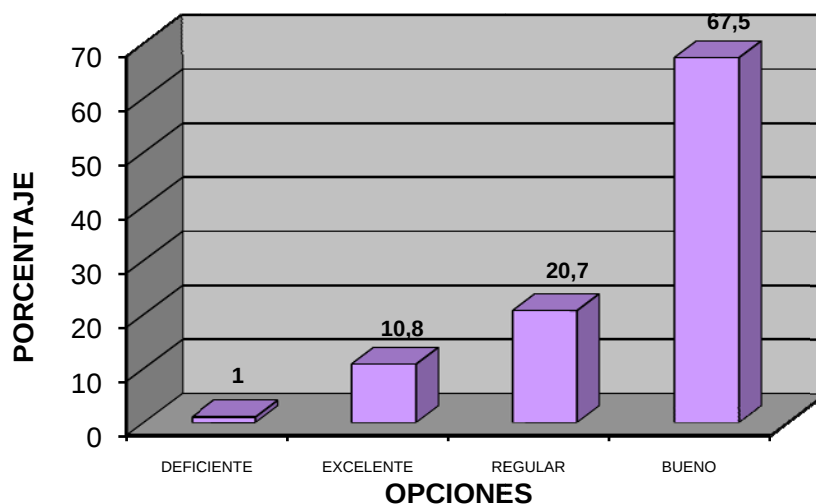
Se observa en la tabla de contingencia una marcada diferencia en la calificación Excelente y Deficiente entre los dos grupos de usuarios (horas pico y horas valle); siendo el grupo que participo en las horas pico los que presentan la mejor calificación respecto a esta variable. (Ver Anexos Tabla No.10).

Las diferencias encontradas en la tabla de contingencia, conllevaron a realizar la prueba de hipótesis, siendo el resultado que el comportamiento de la variable en los dos grupos es estadísticamente diferente. (Ver Anexos Tabla No.11 y 12).

La prueba de hipótesis arrojó un valor de 0,004 para el estadístico de la prueba, al comparar este valor con la significancia establecida de 5%, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, es decir, la hipótesis que suponía un comportamiento igual de la variable en ambos grupos (horas pico y horas valle). (Ver Anexos Tabla No.13).

8.3.3.3 Condiciones mecánicas de los Vehículos.

GRAFICA 11. CONDICIONES MECÁNICAS DE LOS VEHÍCULOS



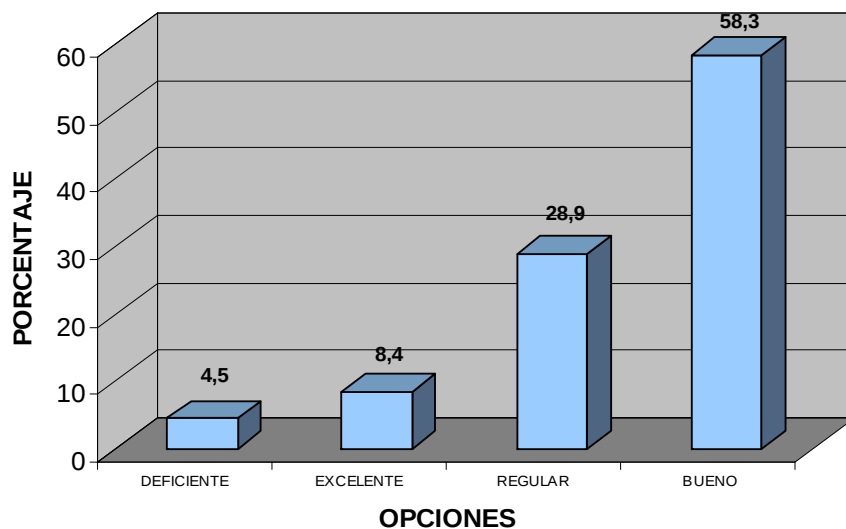
El 67,5% de los usuarios percibe que las condiciones mecánicas de los vehículos que prestan el servicio en la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA son buenas, correspondiendo este porcentaje a 257 personas, mientras que sólo 4 personas lo consideran deficiente, es decir, 1%. (Ver Anexos Tabla No.14).

Teniendo en cuenta los dos grupos (horas pico y horas valle) a los cuales se les aplicó la encuesta, se hizo un cruce con la variable y tipo de hora, encontrando que la mayor diferencia se presenta en la variable Excelente, siendo el grupo de los encuestados en la hora pico el de mayor porcentaje en esta categoría. (Ver Anexos Tabla No.15).

Al realizar la prueba de hipótesis se encontró que el comportamiento de la variable en ambos grupos no es estadísticamente diferente, ya que el valor-p es mayor que 5%.

8.3.3.4 Apariencia Física de los Vehículos

GRAFICA 12. APARIENCIA FÍSICA DE LOS VEHÍCULOS



En cuanto la percepción de los usuarios frente a la apariencia física de los vehículos de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA se encontró que 222 usuarios la consideran Buena, es decir, el 58,3%, seguido por el 28,9% que la calificaron como Regular y para el 4,5% es Deficiente. (Ver anexos Tabla No. 16)

De manera similar como se ha venido observando en las otras variables, al calcular la tabla de contingencia se encuentra que las diferencias más destacadas están en las

categorías Excelente y Deficiente; siendo el grupo encuestado en las horas valle quienes tienen diferencia negativa en Excelente y positiva en Deficiente. (Ver anexos Tabla No. 15)

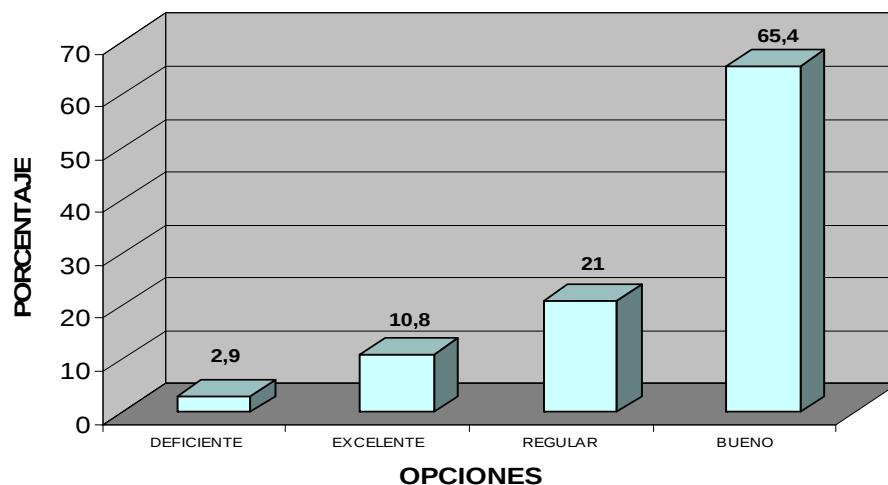
Al aplicar la Prueba de Mann-Whitney para establecer si existe una diferencia estadística en el comportamiento de las variables entre ambos grupos (horas pico y horas valle), se encontró que la probabilidad asociada al estadístico es menor que 5%, por tanto se rechaza la hipótesis que suponía comportamiento igual en ambos grupos. (Ver anexos Tabla No. 16 y 17)

8.3.4. Prestación del servicio de la empresa.

Para medir el grado de satisfacción de los usuarios en este punto, se contemplaron aspectos del motorista como del ayudante, entre estos se encuentran el trato, la presentación personal, la atención y el manejo de velocidad. Este último por parte del motorista.

8.3.4.1 Trato recibido por el motorista.

GRAFICA 13. TRATO RECIBIDO POR EL MOTORISTA

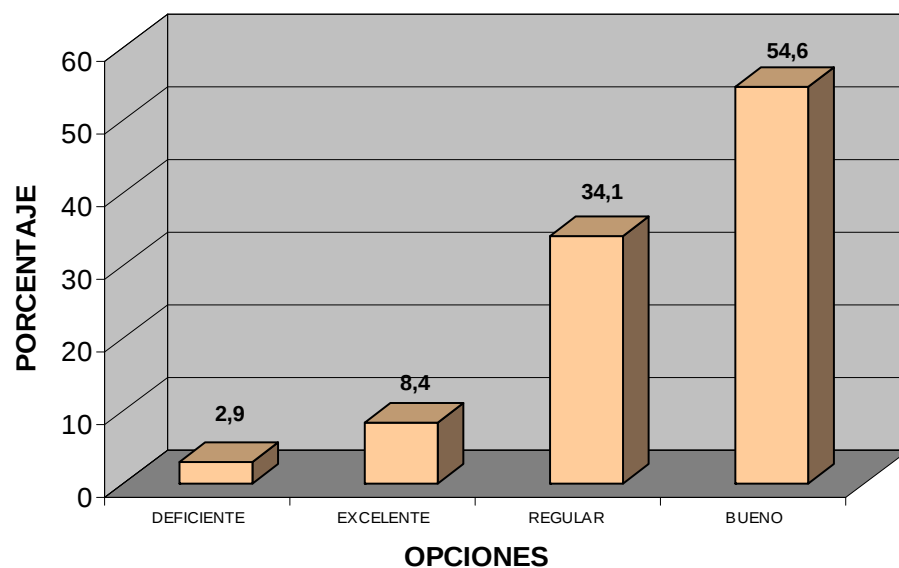


En la variable que evalúa el trato recibido por parte del motorista de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA muestra que el 65,4% de los usuarios lo considera bueno, es decir, 249 personas; también se observa que el porcentaje de las categorías de insatisfacción está muy alejado de la categoría que obtuvo la mayoría de las respuestas de los usuarios. (Ver anexos Tabla No. 18)

Al realizar el cruce de variables se observó que los porcentajes en las categorías son similares para ambos grupos, sin embargo se realizó la prueba no paramétrica para determinar la diferencia o igualdad en el comportamiento de la variable, encontrando que estadísticamente no son diferentes los resultados obtenidos en ambos grupos. (Ver anexos Tabla No. 19)

8.3.4.2 Manejo de velocidad por parte del conductor

GRAFICA 14. MANEJO DE VELOCIDAD DEL CONDUTOR



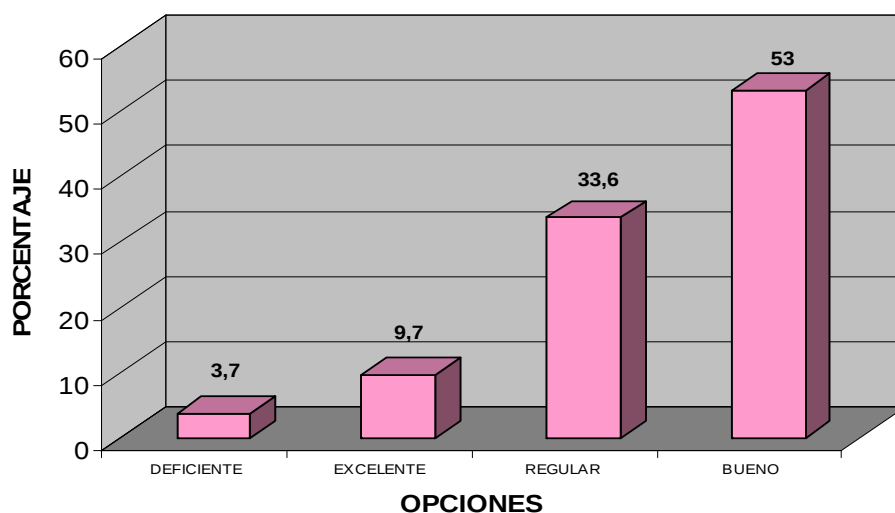
Al evaluar la variable Manejo de velocidad por parte del conductor se observa en la figura 9, que el 54,6% consideran que este manejo es bueno, es decir, 208 personas, sin embargo hay un porcentaje importante del 34,1% que considera que este manejo es regular. (Ver anexos Tabla No. 20)

En la tabla de contingencia se observa que la calificación que presenta la mayor diferencia es la categoría de Excelente, siendo las respuestas las obtenidas en el grupo de usuarios encuestados en las horas pico el doble respecto al grupo de horas valle. (Ver anexos Tabla No. 21)

Al probar la hipótesis para determinar si existe una diferencia significativa en el comportamiento de la variable en los grupos se encontró que se tiene suficiente evidencia para rechazar la hipótesis de igualdad; por tanto se concluye que el Tipo de hora es significativo al evaluar el Manejo de la velocidad por parte del conductor. (Ver anexos Tabla No. 22 y 23)

8.3.4.3 Presentación personal del motorista

GRAFICA 15. PRESENTACION PERSONAL DEL MOTORISTA



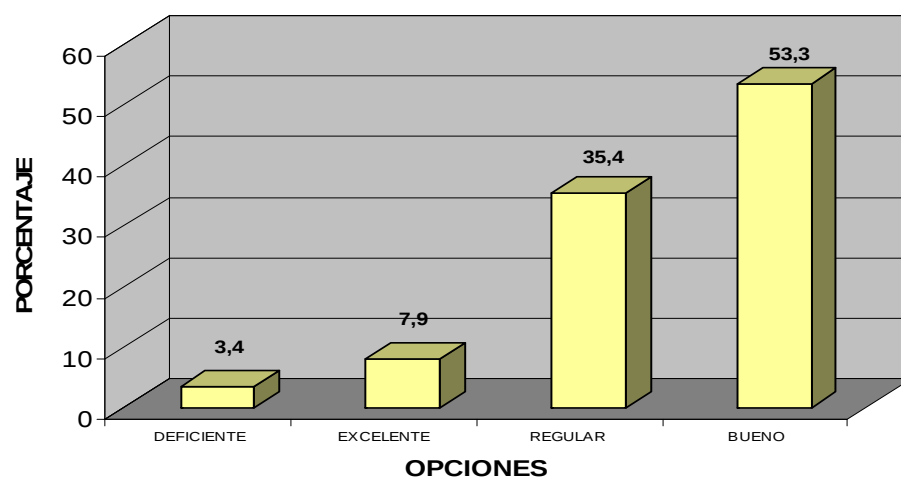
En esta variable, 202 usuarios consideran que la presentación personal de los motoristas de la empresa es buena, lo cual corresponde a un 53%, mientras que para 128 usuarios es regular, correspondiendo a un 33,6%. (Ver anexos Tabla No. 24)

Al construir la tabla de contingencia se observa que las diferencias entre ambos grupos (horas pico y horas valle) se agudizan en las categorías de Excelente y Deficiente, así como se ha venido presentando en los cruces de las anteriores variables. (Ver anexos Tabla No. 25 y 26)

Al tomar la prueba de Mann-Whitney se obtiene una probabilidad asociada al estadístico de 0,045 al compararla con una significancia del 5%, se llega a rechazar la hipótesis que plantea igual comportamiento de la variable en ambos grupos. Por tanto se tiene suficiente evidencia para decir que la percepción de ambos grupos (horas pico y horas valle) sobre el Manejo de la velocidad por parte del conductor es diferente. (Ver anexos Tabla No. 27)

8.3.4.4 Atención por parte del motorista

GRAFICA 16. ATENCIÓN POR PARTE DEL MOTORISTA



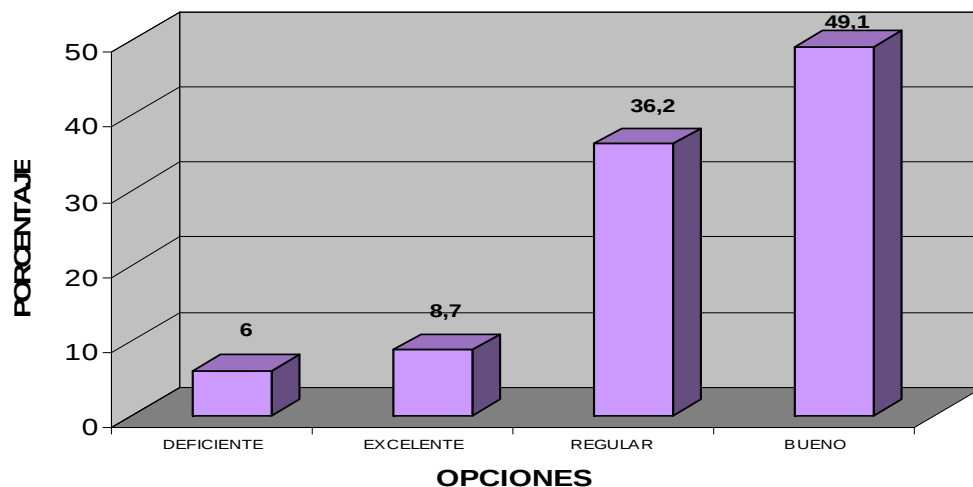
Para la mayoría de las personas que hacen uso del servicio de transporte de la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA la atención recibida por el motorista es Buena, es decir, 203 usuarios marcaron esta opción (53,3%), sin embargo hay porcentaje importante de ellas que la consideran Regular (35,4%). (Ver anexos Tabla No. 28)

Al realizar el cruce con la variable Tipo de hora (horas pico y horas valle), se encuentra que tanto en las categorías de Bueno y Regular ambos grupos tiene los porcentajes más altos, pero si se mira detalladamente las otras dos categorías con porcentajes menores se observa que los grupos dan calificaciones diferentes a esta variable. (Ver anexos Tabla No. 29 y 30)

Las diferencias encontradas en la tabla de contingencia dan indicios que la percepción de los usuarios puede ser diferente en las horas pico y las horas valle; para poder comprobar esto se recurre nuevamente a la prueba estadística de Mann-Whitney cuyos resultados permiten confirmar que el comportamiento de la variable es diferente en ambos grupos. (Ver anexos Tabla No. 31)

8.3.4.5 Trato recibido por el ayudante

GRAFICA 17. TRATO RECIBIDO POR EL AYUDANTE

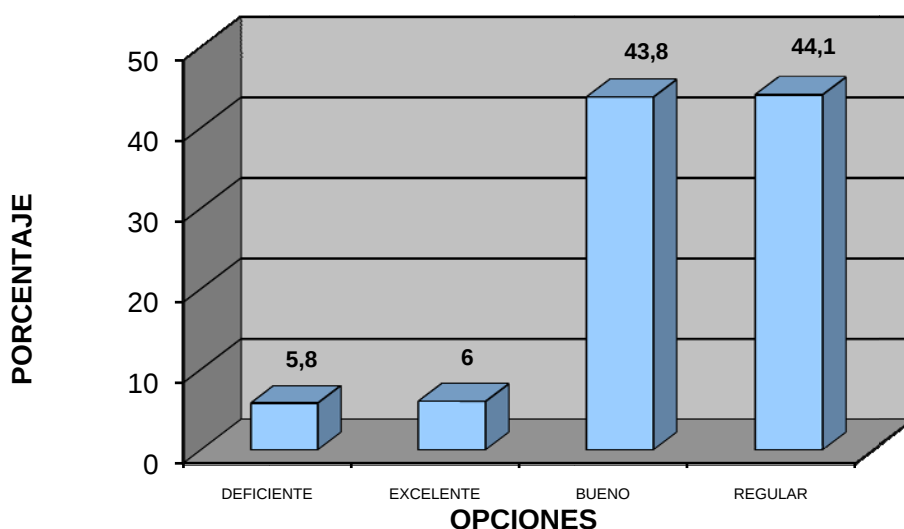


En este punto, 187 usuarios considera bueno el trato recibido por el ayudante, lo cual corresponde al 49,1%, mientras que 138 usuarios lo califica como regular, siendo un porcentaje importante (36.2%) y tan solo el 8,7% como Excelente. (Ver anexos Tabla No. 32)

En la tabla de contingencia se observa que los porcentajes en las categorías de Bueno y Regular son muy similares en ambos grupos, sin embargo en la categoría de deficiente hay una diferencia de 6 puntos, siendo mayor el porcentaje en el grupo de las horas valle. Al realizar la prueba estadística para probar la hipótesis sobre el comportamiento de la variable, se encontró que la probabilidad asociada al estadístico no permite rechazar la hipótesis, por tanto se puede concluir que en cuanto a la percepción de los usuarios sobre el Trato recibido por el ayudante no una hay diferencia estadísticamente significativa. (Ver anexos Tabla No. 33)

8.3.4.6 Presentación personal del ayudante

GRAFICA 18. PRESENTACIÓN PERSONAL DEL AYUDANTE



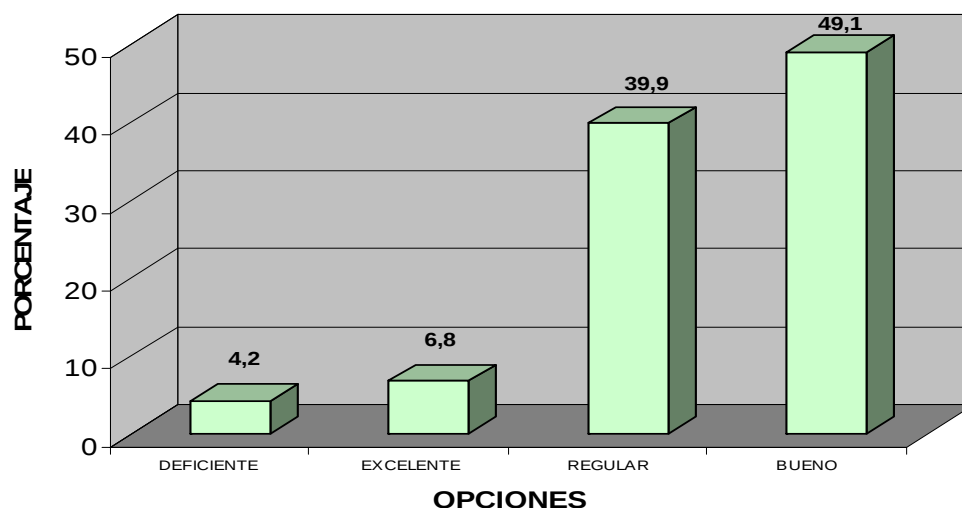
En la grafica 18, se puede observar que se encuentran muy parejas las opiniones de los usuarios con respecto a la presentación personal del ayudante del vehiculo, es regular en 168 personas encuestadas correspondiendo al 44.1%, mientras que 167 personas afirman que es bueno (43.8%)

Al evaluar la presentación personal del ayudante se observa en la tabla de frecuencias una distribución bimodal, ya que aparecen los dos porcentajes más altos muy cercanos entre si. (Ver anexos Tabla No. 34)

El comportamiento observado en la tabla de frecuencias es muy similar al que se observa en la tabla de contingencias, ambos grupos (horas pico y horas valle) están cargados sobre dos calificaciones, Regular y Bueno, los otros porcentajes no son muy distintos. Se realizo para este par de variables la prueba de hipótesis y se obtuvo un valor-p mayor a 5%, por tanto no se puede concluir que el comportamiento de la variable sea diferente en los usuarios de las horas pico y los de las horas valle. (Ver anexos Tabla No. 35)

8.3.4.7 Atención recibida por el ayudante

GRAFICA 19. ATENCIÓN POR PARTE DEL AYUDANTE

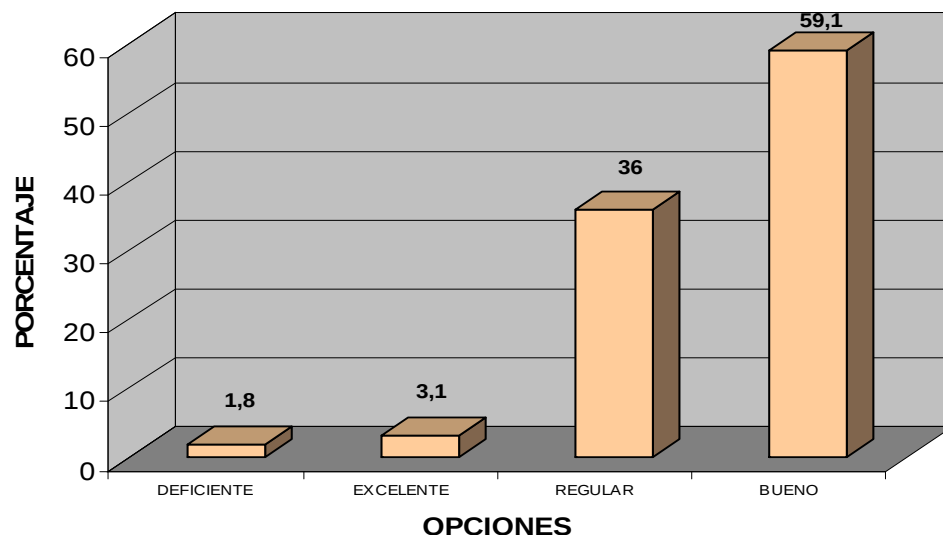


La atención recibida por el ayudante es calificada por el 49,1% de los usuarios como Buena, es decir, un número de 187 personas, sin embargo hay un porcentaje importante del 30.9% que considera la atención Regular con 152 votos. (Ver anexos Tabla No. 36)

Al observar la tabla de contingencias o se encuentra un comportamiento muy similar al presentado en la tabla de frecuencias inicial, alrededor del 40% califica la atención recibida por el ayudante como Regular en ambos grupos y el 49% lo hace como Bueno; en las otras dos categorías los porcentajes son muy bajos. El resultado de la prueba de hipótesis mostro que no hay diferencias significativas en el comportamiento de la variable en ambos grupos (horas pico y horas valle). (Ver anexos Tabla No. 37)

8.3.5 Condiciones de seguridad ofrecidos por el servicio de la empresa frente a los accidentes de tránsito

GRAFICA 20. CONDICIONES DE SEGURIDAD FRENTE A ACCIDENTES

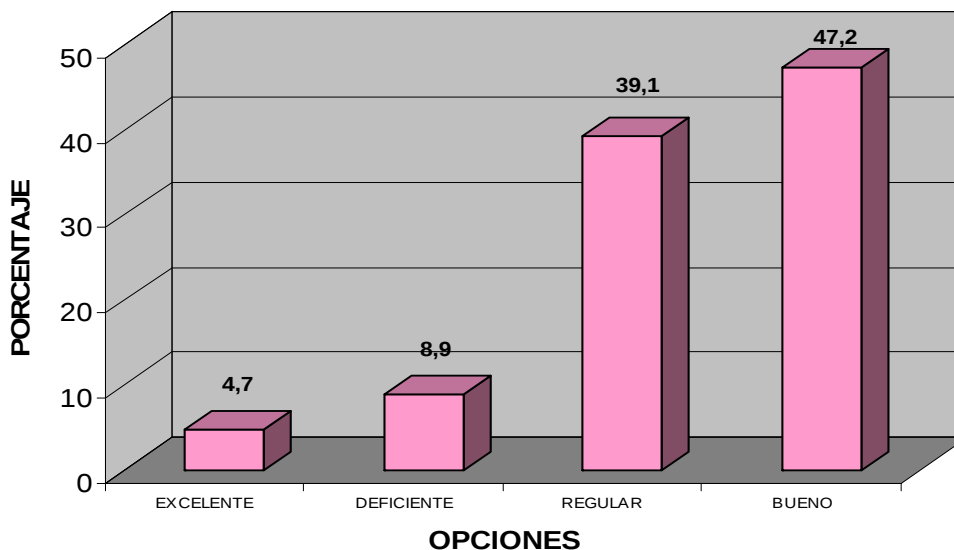


En la grafica 20, se puede observar que el 59,1% de los usuarios encuestados consideran que las condiciones de seguridad frente a los accidentes de tránsito ofrecidas por la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA son Buenas, con 225 votos, para el 36% de los usuarios encuestados son Regulares con 137 votos y para el 3,1% son Excelentes con 26 votos. (Ver anexos Tabla No. 38)

En el cruce de la variable Condiciones de seguridad con tipo de hora (horas pico y horas valle) muestra que ambos grupos dan calificaciones muy similares, tanto en la categoría de Bueno como en la de Regular donde se concentran la mayoría de las respuestas. En la prueba de hipótesis con el estadístico de Mann-Whitney se encontró que no hay diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos sobre la percepción de las condiciones de seguridad. (Ver anexos Tabla No. 39)

8.3.6 Tiempo que tarda el vehículo para iniciar el recorrido en la ruta Cali-Palmira

GRAFICA 21. TIEMPO EMPLEADO EN EL RECORRIDO



En la grafica 21, se puede observar que el 47,2% de los usuarios encuestados considera que el tiempo empleado en el recorrido en la ruta Cali - Pradera es Bueno, con 180 votos, el 39,1% de los usuarios lo califica como Regular con 149 votos y el 8,9% como deficiente con 34 votos. (Ver anexos Tabla 40)

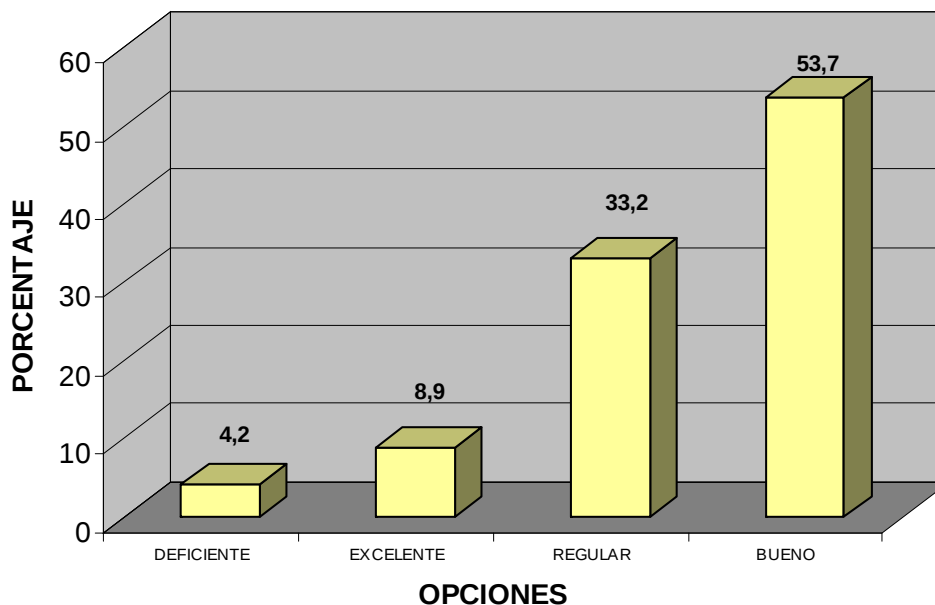
En la tabla de contingencia se observa que en los resultados arrojados por los usuarios encuestados en la hora valle, los porcentajes de la calificación Regular y Bueno son muy cercanos, se puede hablar de una distribución bimodal, mientras que en los usuarios encuestados en la hora pico hay una distancia de 15,8 puntos entre el porcentaje de respuestas de la categoría Bueno y Regular. Cuando se realizó la prueba de hipótesis se encontró que no hay suficiente evidencia para concluir que la percepción de los usuarios de ambos grupos sobre el tiempo empleado en el recorrido es diferente. (Ver anexos Tabla 41)

8.3.7 Nivel de satisfacción de los usuarios de la empresa.

Para calcular el nivel de satisfacción de los usuarios se tuvo en cuenta las variables de los tres aspectos planteados: condiciones de los vehículos, prestación del servicio y tiempo de recorrido; en total son trece variables y cada una de ellas fue medida en una escala ordinal de cuatro categorías.

El procedimiento para calcular el nivel de satisfacción se conoce como recodificación en escala Lyker, es decir, se toma para cada persona que contesto la encuesta el valor que asigno para cada pregunta y se promedia, posteriormente este valor se recodifica en las mismas categorías, obteniendo así la ubicación del nivel de satisfacción de cada usuario en una categoría. (Ver anexos Tabla No. 42)

GRAFICA 22. NIVEL DE SATISFACCIÓN



Después de hacer el procedimiento para calcular el nivel de satisfacción de cada usuario, se construyó la tabla de frecuencias y se encontró que la mayoría de ellos está en nivel Bueno (53,7%), seguido de un porcentaje importante en la categoría de Regular (33,2%). En las categorías de los extremos Excelente y Regular los porcentajes son muy bajos. (Ver anexos Tabla No. 43)

Con el nivel de satisfacción también se cruzó la variable de Tipo de hora (horas pico y horas valle), mostrando un comportamiento similar al de las variables analizadas, porcentajes muy similares entre los dos grupos en las categorías Bueno y Regular, y distantes en Excelente y Deficiente. (Ver anexos Tabla No. 44)

Al realizar la prueba de hipótesis para determinar si el nivel de satisfacción es diferente entre los grupos, se encontró un valor de probabilidad asociado al estadístico de 0,011; por tanto se concluye que el comportamiento del Nivel de satisfacción es diferente en los usuarios de las horas pico y horas valle. (Ver anexos Tabla No.45)

8.4 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA.

Para realizar la valoración de la situación interna en EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA se utilizaron herramientas como observación, entrevistas al personal de la empresa y aplicación de encuestas entre los usuarios del servicio.

Esta información permite analizar la percepción de los usuarios, y de los mismos miembros de la empresa, a fin de recopilar datos que nos permitan tener una base real sobre la aplicación de Servicio al Cliente en la organización.

8.4.1 Resultados en la entrevista al personal de la empresa

Con el fin de analizar de manera amplia la situación interna de EXPRESO PRADERA se realizaron entrevistas entre los miembros directivos de la empresa tales como Gerente, Jefe de Personal y Jefe de Transportes en su orden, las cuales se explican a continuación.

8.4.1.1 Entrevista a Gerente:

El Dr. Gabriel Horacio Mejía Acosta accedió a concedernos una entrevista con el fin de poder dar continuidad a nuestro trabajo, dentro de la cual se trataron las siguientes variables.

¿Quién es el responsable dentro de la empresa de atender quejas y reclamos de los usuarios?

“En este momento el encargado de recepcionar las quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios es el Sr. Rubén Emilio Torres Jefe de Personal de la empresa, o en su defecto son atendidas por la Secretaria de Gerencia, la Sra. Gloria Esperanza Mayor, en vista que aun no se ha establecido un departamento especializado en el tema”.

¿Por que no se ha instaurado un área especial para la atención del usuario?

“En muchas ocasiones se trato de realizar una investigación que nos permitiera conocer el nivel de impacto sobre la percepción de nuestra empresa con respecto de los usuarios, pero nunca se concreto este estudio, en vista que siempre surgían otra necesidades en el sector, como la problemática de la competencia, la guerra del centavo y ahora el cambio del sector del transporte que nos enfrenta a una realidad incierta como empresa”.

8.4.1.2 Entrevista a Jefe de Personal

En este punto procedimos a entrevistar al Sr. Rubén Emilio Torres García, en su calidad de Jefe de Personal, quien nos respondió lo siguiente:

¿Quién es el responsable dentro de la empresa de atender quejas y reclamos de los usuarios?

“En este momento yo soy la persona que atiende a todos los reclamos, quejas y sugerencias de los usuarios, debido a que en la empresa no existe un área de Servicio y Atención creada”

¿Cuál es el proceso utilizado para dar respuesta a las quejas y reclamos de los usuarios?

“Bueno, en general los usuarios se dirigen a nosotros por medio de cartas, llamadas telefónicas o personalmente. Posteriormente se atiende su queja o reclamo, aunque en algunos casos es muy difícil en vista de que los usuarios no tienen la precaución de anotar datos importantes, como la hora del viaje o el número del bus, dificultando el proceso.

Sin embargo, en la mayoría de situaciones y cuando se trata de una queja o reclamo hacemos un llamado de atención al motorista involucrado, o al propietario del vehículo directamente, que es quien tiene que ver con el ayudante, para que tome los correctivos necesarios, todo por escrito con el fin de que quede archivado dentro del historial laboral, y posteriormente evaluar si debe o no continuar vinculado a la empresa.”

¿Cuáles son las condiciones de la empresa para atender al usuario?

“Nosotros tenemos la disposición para mejorar las falencias de nuestra empresa en cuanto al servicio brindado, pero en algunos casos los temas de las quejas no son realmente sobre el procedimiento de la empresa, sino por costumbres erradas que tienen tanto los pasajeros como algunos ayudantes, y esto empeora la situación, ya que no se pueden tomar las medidas necesarias para mejorar el problema. Sin embargo la empresa se encuentra bajo un proceso de certificación de calidad donde la prioridad es instaurar un departamento exclusivo para la recepción de quejas, reclamos y sugerencias con el fin de mejorar nuestro servicio”

8.4.1.3 Entrevista al Jefe de Transporte

El Dr. Libardo Cardozo Acosta en su calidad de Jefe de Transporte sólo nos contesto las preguntas concernientes en cuanto al conocimiento del sector, la normatividad y las fallas que ha presentado la empresa, además de colaborarnos con documentación sobre el tema.

9. ANÁLISIS SITUACIONAL DE EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA

9.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.

Medir el desempeño que posee EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA frente a los usuarios es uno de los factores claves del éxito en los mercados de hoy, ya que las empresas que no miden su desempeño frente al mercado y sus clientes, están perdiendo una oportunidad para asegurar competitividad ya que estos son cada vez más dinámicos y competidos.

Sin embargo si no se realiza un diagnóstico que nos permita conocer la relación entre la eficiencia y la eficacia con que la organización maneja sus procesos, es mucho mas difícil conocer los problemas organizacionales y saber cual es la forma adecuada para darles solución.

El perfil de capacidad interna de la empresa, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo.

Por tanto se deben examinar seis categorías claves dentro de la organización, como lo son:

1. La Capacidad Directiva.
2. La Capacidad Competitiva.
3. La Capacidad Financiera.
4. La Capacidad Tecnológica.
5. La Capacidad de Talento Humano.
6. La Calidad.

9.2 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL INTERNO

La identificación de aspectos a mejorar y aspectos a mantener esta estrechamente relacionado con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos. Lo ideal es que la entidad no solo actúe de manera armónica y sincronizada, sino que pueda utilizar al máximo el potencial de los recursos que tiene a su disposición.

El pleno aprovechamiento de los aspectos a mantener (fortalezas), y el oportuno reconocimiento de los aspectos a mejorar (debilidades) para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del presente diagnostico interno, y que pueda encontrarse en la capacidad de contribuir en la mejor forma posible al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A fin de poder desarrollar el presente diagnostico se aplico el cuestionario que aparece en el Anexo 3 para que nos sirviera de guía, con el fin de identificar los aspectos por mejorar y por mantener de la empresa.

Los resultados de este cuestionario son los siguientes:

9.2.1 Capacidad directiva.

ASPECTOS POR MEJORAR	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
La organización tiene su estructura bien definida, pero no es aplicable a los procedimientos de la empresa.	X		
El organigrama se encuentra bien estructurado pero no	X		

refleja la realidad de la empresa.			
La estructura organizacional no favorece el logro de los objetivos Individuales e institucionales.		X	
No se encuentran definidos de forma clara los rangos de control de los jefes de la empresa.	X		
No existen estrategias organizacionales bien definidas para el mejoramiento de las actividades de la empresa.	X		
Deficiencia en la agrupación de actividades por afinidad.		X	
Falta más énfasis en la definición de los sistemas de control y evaluación.		X	
No se ha definido una clara metodología que sirva para elaborar la planeación de los objetivos de la empresa.		X	
No existe un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas.		X	
La visión y la misión de la compañía no se encuentran bien definidas y divulgadas entre el personal de la empresa.	X		
La organización no tiene establecidos objetivos y estrategias funcionales.		X	
La definición de metas, políticas y planes de acción son deficientes		X	
Falta claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa.		X	
No existe claridad en la definición de funciones.		X	
La toma de decisiones no siempre es clara y oportuna.			X
Hace falta liderazgo por parte de los directivos y todo el personal de la empresa.		X	

La velocidad de respuesta a condiciones cambiantes no es la adecuada.		X	
La comunicación de la parte directiva hacia la parte administrativa y demás no es apropiada para la empresa	X		
Existen falencias de planeación, control y seguimiento en los sistemas de coordinación de la empresa.	X		
Los directivos no se ocupan adecuadamente de mejorar la imagen corporativa de la empresa.		X	
Falta consenso entre los directivos de la empresa para enfrentar la competencia.		X	
Falta mejorar las normas y métodos para medir el desempeño.			X
No existe retroalimentación en cuanto a las medidas correctivas con respecto al desempeño inadecuado.			X
Falta claridad en el proceso de coordinación de actividades.		X	
Los procesos de delegación, desde la alta dirección hasta la parte operativa de la empresa son ineficientes.		X	
La cultura corporativa no esta bien difundida entre los miembros de la empresa.			X
La alta dirección no realiza eficazmente un análisis adecuado del sector y no aprovecha las oportunidades del mercado.	X		

ASPECTOS POR MANTENER	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Experiencia en la prestación del servicio por más de 30 años.	X		
Conciencia de las debilidades y disposición para mejorar.	X		
La estructura organizacional es flexible y esta abierta al cambio.		X	
Fuente de generación de empleo.		X	
Se cuenta con una dependencia exclusiva para cubrimiento de daños de vehículos y accidentes de terceros.	X		
Se cuenta con un fondo de empleados que permite mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la empresa.		X	
Se asigna un administrador o jefe por departamento.		X	
El administrador o jefe tiene la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos.		X	
Se observan las nuevas tendencias relevantes en los entornos organizacionales, con el fin de buscar como afrontarlas.		X	
Los sistemas utilizados para el control operativo son flexibles.		X	
La empresa cumple con todas las disposiciones legales y normatividad emitida por el Ministerio de Transporte.	X		
Existencia de varios mecanismos para realizar control de la gestión y medir los procesos operativos.		X	

9.2.2 Capacidad competitiva.

ASPECTOS POR MEJORAR	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
No se realiza un estudio adecuado sobre la participación de la empresa dentro del mercado.		X	
La empresa no contrata entidades ni personal especializado para desarrollar análisis sobre la competencia.			X
No se han desarrollado políticas para responder a la competencia en cuanto a tendencias económicas, sociales, culturales, etc. que afectan al sector del transporte.			X
No se conocen a profundidad las ventajas competitivas de la empresa.		X	
EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA no realiza benchmarking.			X
La empresa no ha creado perfiles de competitividad.			X
La publicidad de la empresa no sirve de ayuda para mejorar la competencia en el mercado.	X		
La imagen de la empresa se ve afectada por la presentación y trato de los ayudantes quienes no pertenecen directamente a la empresa.	X		
Las estrategias de la compañía no toman en cuenta las tendencias del mercado para ser más competitivos.		X	

9.2.3 Capacidad financiera.

ASPECTOS POR MEJORAR	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
El capital de trabajo de la empresa es deficiente y en algunos casos se tienen inversiones que no coinciden con la visión de la empresa.	X		
Las tarifas cobradas a los usuarios no esta acorde con la realidad operativa.	X		
Las estrategias de apalancamiento financiero no son las adecuadas para la organización, siendo una de ellas los préstamos de terceros.		X	
El pago de intereses por concepto de préstamos es excesivo, minimizando el capital de trabajo.		X	
Falta de realización de un presupuesto ajustado a la realidad empresarial teniendo en cuenta la problemática del sector.	X		
Recurrencia de gastos innecesarios por falta de planeación.	X		
La rentabilidad de la empresa ha disminuido por el exceso de competencia en el mercado.	X		
No existe estabilidad en la estructura de costos.		X	
La empresa es vinculadora y no administradora o propietaria del parque automotor, por consiguiente los ingresos que maneja son limitados a la cantidad de vehículos afiliados y su forma de trabajo.		X	
No se tienen en cuenta los estudios realizados sobre economía del transporte.			X

La efectividad de la empresa en el uso de los recursos es ineficiente.		X	
Existe poca disponibilidad de los fondos internos.			X
La elasticidad de la demanda con respecto a las tarifas afecta la economía de la empresa.	X		
La comunicación entre el departamento financiero y contable con la alta dirección es ineficiente.		X	

ASPECTOS POR MANTENER	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
La empresa posee experiencia crediticia reconocida en las entidades bancarias, por lo que tiene facilidad de buscar apalancamientos de este tipo.		X	
Cuenta con una buena capacidad de endeudamiento.		X	
Cumplimiento del patrimonio exigido por la ley actualmente.		X	
Existe cultura de ahorro diario entre los propietarios de vehículos y socios de la empresa, lo que permite cubrir futuros gastos.	X		
EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA ha mantenido su posición financiera dentro del sector.		X	
La empresa puede cumplir con sus obligaciones exigibles a mediano y largo plazo.		X	
El negocio es rentable y no ha presentado grandes variaciones económicas en cuanto a los rubros del		X	

balance general y los estados de resultado en los últimos 3 años.			
---	--	--	--

9.2.4 Capacidad tecnológica.

ASPECTOS POR MEJORAR	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Las herramientas tecnológicas utilizadas en EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA no son las adecuadas para el manejo de la empresa		X	
Algunos procesos vitales de la empresa todavía se hacen de forma manual.		X	
La alta dirección no tiene como objetivo poseer tecnología de punta para los procesos administrativos.			X
La falta de un buen programa de sistemas de información no permite medir a diario el rendimiento de la empresa, y en ocasiones los datos no son confiables	X		
La inversión en tecnología no ha sido planeada correctamente, lo cual ha arrojada excesividad en los costos.		X	
Los equipos utilizados para los procesos administrativos de la empresa en su mayoría, son obsoletos.		X	
El parque automotor utilizado en la empresa no cumple con todos los avances tecnológicos		X	
Algunos vehículos presentan problemas de obsolescencia.	X		

Los vehículos no son accesibles para usuarios discapacitados.			X
No se aplican programas de mantenimiento preventivo de los equipos tanto administrativos (computadores) y operativos (Vehículos).		X	
La capacidad de innovación en cuanto a vehículos, esta sujeta a la capacidad económica de los propietarios.		X	

ASPECTOS POR MANTENER	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Existencia de una plataforma de servicios tecnológicos con disposición a mejorar su utilización.		X	
La empresa cuenta con conexión de Internet banda ancha en la mayoría de sus dependencias.		X	

9.2.5 Capacidad de talento humano.

ASPECTOS POR MEJORAR.	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
El personal de la organización no se encuentra altamente motivado.		X	
Existe deficiencia en el nivel educativo del personal operativo de la empresa.		X	
Falta de profundización en la capacitación de los		X	

conductores para la operación de los vehículos y reacciones frente a accidentes.			
Las capacitaciones al personal administrativo son escasas y superficiales.		X	
La organización no ofrece sistemas de incentivos y sanciones.			X
Los empleados no satisfacen sus necesidades individuales en la organización.		X	
No existe plan de carrera en la compañía.			X
El código de ética de la compañía no esta claramente difundido.			X
No se promueve al empleado adecuadamente dentro de la compañía.			X
No se tienen claramente definidos los procesos de reclutamiento, selección y programas de capacitación del personal.		X	
Falta adecuación de los sistemas de descripción de funciones tanto administrativos como operativos.		X	
No existe un sistema de administración de salarios.			X
Las políticas disciplinarias utilizadas en la empresa no son del todo conocidas por el personal.			X
La rotación del personal de despacho se hace frecuentemente sin tener en cuenta los lugares de residencia con respecto al lugar de trabajo.		X	
Falta crear más sentido de pertenencia de los colaboradores para con la empresa.		X	
La vinculación de los ayudantes no es directa con la empresa, sino que depende de los propietarios de	X		

vehículos.			
No existen índices de desempeño, ni seguimiento a los procedimientos realizados por los colaboradores de la empresa.		X	
Las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el personal operativo (Despachadores y Conductores), en ocasiones no se encuentra apropiadamente diseñado para la labor ejecutada.	X		

ASPECTOS POR MANTENER	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA cuenta con un departamento de Gestión Humana organizado.	X		
La empresa cuenta con procesos para la selección del personal, que incluyen una inducción básica sobre las labores a realizar.		X	
Las tasas de ausentismo en la empresa son bajas.	X		
Las condiciones físicas laborales para el personal administrativo son adecuadas.	X		
No existe ningún sindicato en la empresa.			X
Existe experiencia de los conductores en el ejercicio del oficio.	X		
Existe cultura de trabajo entre el personal administrativo y operativo de la empresa.	X		
Se toman pruebas de alcoholemia a los conductores para evitar accidentes por esta razón.	X		

Existen niveles de estabilidad favorables para los colaboradores de la organización.		X	
Existe el área de Salud Ocupacional en la empresa, que vela por el bienestar físico de los colaboradores y emprende campañas preventivas con el fin de evitar problemas de salubridad dentro de la organización.	X		

9.2.6 La calidad

ASPECTOS POR MEJORAR.	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
No se labora con base en una estructura de calidad bien definida.		X	
No existe un sistema para determinar los costos de la NO calidad.			X
No se realizan grupos de mejoramiento continuo, ni ningún sistema de participación para la calidad.		X	
La organización es deficiente en cuanto a la metodología de resolución de problemas.			X
No existe un manual de calidad dentro de la empresa.		X	
La cultura de calidad en la empresa es ineficiente y en ocasiones no se aplica a las labores ejercidas.		X	
EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA no realiza comparaciones de la calidad con respecto a la competencia.			X

ASPECTOS POR MANTENER	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
La organización inicio un proceso de Gestión de Calidad con el fin de certificar el servicio prestado.	X		

9.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Con base en el análisis del sector realizado en el capítulo anterior, podemos observar los siguientes perfiles de Amenazas y Oportunidades a los que EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA debe enfrentarse en la actualidad.

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Cambio continuo de la normatividad, que tiene como consecuencia la sobresaturación de normas.		X	
Falta de responsabilidad del estado frente a los accidentes ocasionados por fallas de los mismos, y que pueden generar problemas legales y económicos para la empresa.	X		
Crecimiento indiscriminado de las empresas que ofrecen el mismo servicio.	X		
Competencia desleal.	X		
La creciente informalidad dentro del sector.			X
No existe un piso técnico para determinar las tarifas.		X	
La actual política de combustible perjudica al transporte público.		X	
Falta de mantenimiento vial por parte del estado, lo cual genera que el parque automotor se deteriore más rápido o que se ocasionen accidentes en las vías.		X	
El cambio dentro del sector, que requiere que se maneje por operadoras de transporte unidos, trae como consecuencia más desempleo, menos vehículos en las carreteras, chatarrización del parque automotor obsoleto, auxilios que no compensan la inversión de los propietarios, etc.		X	

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Alianzas estratégicas en busca del fortalecimiento.		X	
Cambio de la mentalidad empresarial.			X
Avances tecnológicos que favorecen al sector.		X	
Oferta educativa del SENA para certificar la competencia laboral de los conductores	X		
En el modelo administrador (operarias del corredor vial) se puede lograr la reducción de costos en la adquisición de insumos en economías de escala.		X	
Disposición del estado para revisar la normatividad actual.			X
Proyecto normativo para reposición de equipos.		X	

10. PLAN DE ACCIÓN

10.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SECTOR

Con el objeto de garantizar la prestación del servicio intermunicipal de pasajeros, el Estado debe entre cosas, adelantar las siguientes acciones:

- Desarrollar el estudio y elaboración de modelo empresarial de servicio público terrestre automotor de pasajeros a nivel intermunicipal.
- Desarrollar normas técnicas relacionadas con equipos de transporte, elementos de seguridad y procedimientos de control.
- Actualización de la información de ofertas de equipos de transporte y demanda de servicios.
- Diseñar y establecer metodología de análisis de oferta de parque automotor y demanda de servicios.
- Aclarar el marco operacional de las empresas, estableciendo términos y vigencias.
- Definir claramente la vinculación de los operadores de los equipos con las empresas
- Involucrar en la normatividad mayores exigencias a los conductores de transporte público de pasajeros, así como dejar clara su relación con las empresas.
- Evaluar y actualizar a través de un estudio la estructura de costos actual.

En el siguiente diagrama se muestra que a pesar de la operación del transporte es en parte privada, el éxito de un sistema depende de las capacidades del sector público para diseñarlo y controlarlo.

FIGURA 5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL TRANSPORTE PÚBLICO



Fuente: Departamento de Desarrollo Sostenible - Banco Mundial

A partir del cambio que ha emprendido el nuevo plan de transporte urbano, dentro de las ciudades de Bogotá (Transmilenio) y Cali (Mío), y del impacto positivo que ha generado dentro de las mismas, el Ministerio de Transporte ha iniciado la propuesta de reformar el decreto 171 del 2001, con el fin de regular el actual funcionamiento del sistema de transportes.

Este decreto tiene como objeto reglamentar la creación de las empresas de transportes, la cual da libertad tanto en tarifas, horarios y prestación del servicio

Esta propuesta consiste en manejar una operadora única que integre el actual sistema de transporte dentro de un tren de cercanías, donde cada una de las empresas participe por porcentajes que dependen de su capacidad administrativa, sin que esto pretenda perjudicar a las empresas medianas (como EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA.)

Según el Dr. Marino Quintero Tovar Secretario de Transporte de Cali, *“El sistema operativo de transporte en Colombia debe pasar de ser artesanal y empírico a empresarial y técnico, el cual debe contar con la intervención estatal sea esta nacional o local que permita generar el cambio”*.

De esta manera los cambios en el modelo serian los siguientes:

1. Cambiar el modelo Empresa – de propietarios a operadores.
2. Realizar los otorgamientos de movilidad por medio de licitaciones o adquisición directa según el caso.
3. Que exista participación del inversionista tradicional, sujeto a controles establecidos en la norma.
4. Inversión en infraestructura vial.
5. Racionalización de la oferta.
6. Manejo de caja única con el sistema de recaudo.
9. Conductores con jornadas laborales que no produzcan fatiga y agotamiento como las actuales.
7. Planificar el modelo de tarifa única.
8. Comprometer a la Administración Central para que controle la responsabilidad económica y la seguridad operativa.
9. Participación conjunta en el desarrollo del sector y del país.
10. Fin a la libertad de horarios.

En el siguiente diagrama se esboza la manera cómo se podría iniciar este cambio, y la forma para llevarlo a cabo, de modo que la reorganización permita realizar una movilidad inteligente.

FIGURA 6. ESTRATEGIA DE REORGANIZACIÓN DEL TRANSPORTE PÚBLICO COLOMBIANO



Fuente: Departamento de Desarrollo Sostenible - Banco Mundial

Para profundizar en este análisis se entrevista al Dr. Jaime Jaramillo Gerente General de la empresa EXPRESO PALMIRA S.A, quien afirma lo siguiente:

“El cambio en el sector de transporte es necesario, puesto que le dará la imagen técnica y competitiva necesaria para enfrentarse al mundo moderno, puesto que Colombia sigue siendo un país con crecimiento lento a nivel tecnológico y ya es hora que un sector tan importante como el del transporte interfiera en las economías de escala”

Con respecto al Servicio al Usuario el Dr. Jaramillo opina de esta forma:

“El usuario o cliente es muy importante para cualquier sector, por eso es necesario avanzar tecnológicamente con el fin de poder brindarle una excelente atención de calidad, que incluya un sistema rápido, efectivo, menos traumático y además que proteja el medioambiente, aunque esto también incluye que el usuario también se eduque en cuanto a los horarios, tarifas y sitios por donde se deben estacionar los vehículos, ya que por costumbre ellos tienen poder sobre estas variables, y muchas veces por el problema de la competencia se les ha mal acostumbrado.”

10.2 PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE SERVICIO AL USUARIO.

Para instaurar el programa de atención y servicio al usuario de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, es necesario desarrollar un manual de servicio, donde se explique lo que se espera que los colaboradores realicen, los comportamientos deseados, y las disposiciones necesarias para poder reglamentarlo a cabalidad.

La realización de este manual nos permite mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa, a fin de optimizar los resultados arrojados por las encuestas de percepción del servicio.

A continuación se desarrolla la propuesta del modelo de servicio al usuario que se debe implementar, con el fin de mejorar la calidad prestada dentro del Servicio de Transporte Intermunicipal de Pasajeros en la empresa EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA.



Expreso Pradera Palmira Ltda.

Manual de Servicio





SERVICIO ESTRELLA

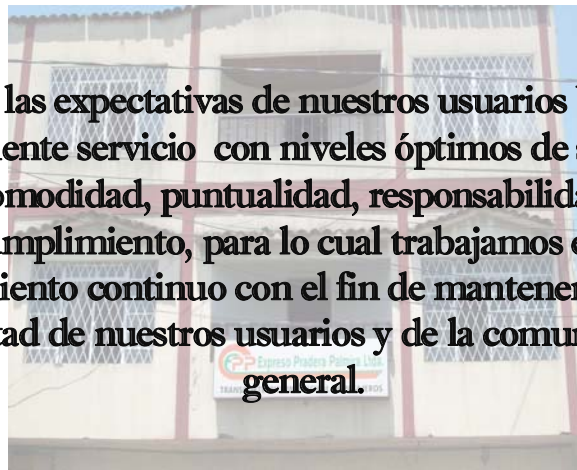
PRESENTACION

El Manual de Servicio de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA busca ser una herramienta básica para la prestación de un servicio de “calidad”, que supere las expectativas de los usuarios, aplicables a nuestra labor diaria.

En el encontrará las pautas de comportamiento, diseñadas de manera práctica y sencilla, para guiarnos en el camino hacia el liderazgo del servicio, lo cual contribuirá para que la imagen de nuestra empresa sea mejor posicionada y se destaque como una empresa con vocación de servicio.

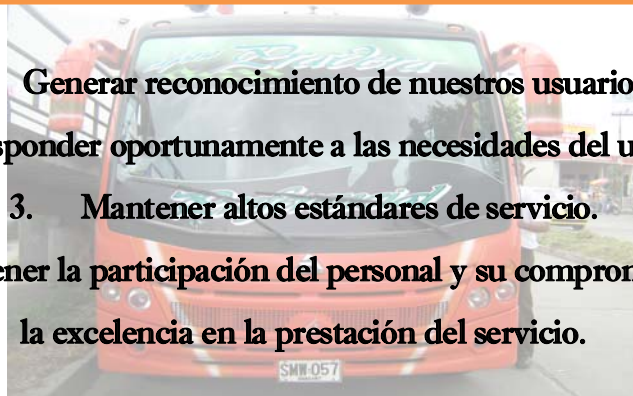
**POLITICA DE SERVICIO
EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA**

Superar las expectativas de nuestros usuarios brindando un excelente servicio con niveles óptimos de seguridad, comodidad, puntualidad, responsabilidad y cumplimiento, para lo cual trabajamos en el mejoramiento continuo con el fin de mantener y alcanzar la lealtad de nuestros usuarios y de la comunidad en general.



OBJETIVOS NUESTRA CULTURA DE SERVICIO

- 1. Generar reconocimiento de nuestros usuarios.**
- 2. Responder oportunamente a las necesidades del usuario.**
- 3. Mantener altos estándares de servicio.**
- 4. Obtener la participación del personal y su compromiso con la excelencia en la prestación del servicio.**





1. OBJETIVOS DE NUESTRA CULTURA DE SERVICIO

1. GENERAR RECONOCIMIENTO DE NUESTROS USUARIOS

- a- Establecer mecanismos que permitan identificar requerimientos y expectativas actuales y futuras de los usuarios actuales y potenciales.
- b- Definir bases de datos totalmente actualizadas en lo que se refiere a los usuarios y sus sitios de abordaje, horarios de salida, frecuencia de uso del servicio, etc.
- c- Diseñar mecanismos para identificar y medir los niveles de satisfacción con el fin de desarrollar e implementar planes de mejora permanentes.
- d- Fortalecer las relaciones entre el usuario y el operador del servicio para mejorar el desempeño de la empresa ante sus clientes.

2. RESPONDER OPORTUNAMENTE A LAS NECESIDADES DEL USUARIO

- a. Diseñar sistemas para dar respuesta oportuna a quejas, dudas, comentarios, y sugerencias por parte de los clientes internos y externos.
- b. Definir responsablemente las actividades de cada área de la organización con la resolución de los problemas presentados por los usuarios y verificar su cumplimiento.
- c. Diseñar mecanismos para medir la eficacia de dichos sistemas de respuesta y como se están mejorando continuamente.
- d. Identificar y retroalimentar en forma oportuna sobre las variaciones positivas y negativas a las diferentes áreas involucradas.

3. MANTENER ALTOS ESTANDARES DE SERVICIO

- a- Desarrollar y promover altos estándares de servicio derivados de los requerimientos de los usuarios y de las tendencias tecnológicas aplicadas.
- b- Verificar el cumplimiento de la normatividad y las disposiciones legales.
- c- Establecer mecanismos para verificar el cumplimiento de estos estándares.

4. OBTENER LA PARTICIPACION DEL PERSONAL Y SU COMPROMISO CON LA EXCELENCIA EN LA PRESTACION DEL SERVICIO

- a- Involucrar a todas las áreas de la organización en el establecimiento y actualización de los estándares del servicio.
- b- Establecer mecanismos para mantener los estándares de servicio en el personal, brindar retroalimentación y premiar los ejemplos de éxito.
- c- Lograr el compromiso de toda la organización en el cumplimiento de los estándares.
- d- Concientizar a los colaboradores sobre la importancia de su participación en la organización como parte activa para el avance en la competitividad empresarial.

CONTENIDO DEL MANUAL DE SERVICIO



CAPITULO 1: Trato al público: Describe la forma como debe prestarse el servicio a los usuarios, cubriendo los criterios para conversaciones, protocolo telefónico y comportamiento en los vehículos.



CAPITULO 2: Manejo de Usuarios: Muestra un informe detallado de cómo dirigirnos a nuestros usuarios, permitiendo al colaborador conocer como enfocar las situaciones de conflicto y agresión que se puedan presentar con los usuarios, encaminándolas hacia una reacción de calma y tranquilidad.



CAPITULO 3: Actitud frente al Usuario: Busca reafirmar el sentido de pertenencia de cada uno de los empleados.



CAPITULO 4: Presentación General: Le enseñara las pautas a seguir en el vestuario y frente a la imagen del vehículo.



CAPITULO 5: Disposiciones y Normas Generales de Atención y Servicio al Usuario: Le guiara para que conozca los procedimientos a seguir.

1

TRATO AL PÚBLICO





Dada la razón de ser de nuestra empresa de servicios, dedicada al transporte intermunicipal de pasajeros, la atención al cliente debe ser personalizada, amable y clara, ya que según el trato que demos así será la imagen que el usuario se lleve de nosotros.

1.1 ATENCION AMABLE Y OPORTUNA

Toda persona que desee utilizar nuestro sistema de transporte debe ser atendida inmediatamente, brindar un saludo de bienvenida acompañado de una grata sonrisa, que debe ser natural, y al momento de descender del vehículo brindarle la ayuda necesaria ofreciéndole una sonrisa amable de despedida.

Lo ideal es sentir que esta es la forma en que quisiéramos ser tratados.

1.2 ATENCION POR PARTE DEL CONDUCTOR Y SU AYUDANTE

- Su comportamiento como profesional del volante debe ser respetuoso y amable con el usuario. Saludar cortésmente al momento de iniciar el viaje (Buenos Días, Tardes o Noches según el caso), despedirse correctamente al término del mismo, y responder a los agradecimientos de los pasajeros (Con Mucho Gusto, Estamos para servirle, o incluso solamente diga De Nada), en caso de que estos lo hagan.

- Si sostiene un dialogo con el usuario, o al momento de emitir el saludo, se debe tener en cuenta que hay palabras que siendo lindas y positivas afectan notoriamente la calidad del servicio. Evite confundir amabilidad con meloseria.
- Evite frases como “Mi Amor”, “Mi Vida”, “Corazón”, etc., estas resultan chocantes, ordinarias y grotescas para el trato comercial.

EXPRESIONES QUE SE DEBEN UTILIZAR	EXPRESIONES QUE NO DEBEN EMPLEARSE Como vocabulario de trabajo
Buenos Días, Buenas Tardes....	Madre, Reina, Amor
A sus ordenes	A la orden mi vida
Con todo gusto	Que se le ofrece corazón?
En que puedo serle útil	Si bizcocho, No negrito
Si señor, No señor	Si mami, Si papi

Cuando este conduciendo evite giros violentos, aceleraciones y frenadas que puedan molestar al usuario, ya que podrían percibir falta de experiencia en su labor.

Al encender el Televisor o La Radio, póngala a un volumen moderado, pues los altos niveles de sonido suelen ser incómodos para los usuarios y generan distracción en su actividad.

No lleve personas sentadas a su lado, ni en el sitio donde está ubicada la caja de cambios del bus, mucho menos en el estribo, ya que en caso de presentarse un accidente esta persona seria la primera afectada y el seguro contractual no lo toma en cuenta al momento de hacerse efectivo.

✦ Evite situaciones que puedan distraerlo del volante, tales como conversar, comer, hablar por celular, etc., ya que esto genera incomodidad en el usuario que observa continuamente su comportamiento, además de que pueden ocasionar accidentes de tránsito.

✦ La persona que labora como ayudante al momento de cobrar el pasaje, debe hacerlo respetuosamente.

✦ Si trata con una persona discapacitada tenga en cuenta estas variables:

- a. Todos necesitamos tener una imagen positiva de nosotros mismos para integrarnos plenamente a la sociedad como miembros activos. No contribuya a estigmatizar a las personas que tienen un aspecto diferente.
- b. Pregunte antes de ayudar. Los adultos con discapacidades desean ser tratados como personas independientes. Ofrezca su ayuda sólo si la persona parece necesitarla. Y si acepta su ayuda, pregunte cómo ayudar antes de actuar.
- c. Sea cauto con el contacto físico. Algunas personas con discapacidades dependen de sus brazos para mantener el equilibrio. Tomarlas del brazo—incluso si su intención es ayudar— podría hacerles perder el equilibrio.
- d. Piense antes de hablar. Siempre diríjase directamente a la persona con una discapacidad, no a su acompañante, ni a su ayudante o intérprete de lenguaje de señas. Queremos que piense en las personas con discapacidades como individuos.

✦ Reciba el equipaje de los usuarios cuidadosamente y ubíquelo de forma que al momento de entregarlo este no sufra ningún percance.

1.3. ATENCION EN LA OFICINA

Toda persona que visite nuestras instalaciones debe ser atendida inmediatamente; en caso de que se esté atendiendo un usuario y se nos acerque otro, debemos dirigirnos a él. Se le debe decir “Siéntese por favor, ya lo voy a atender”. Si se está haciendo un trabajo interno o contestando una llamada interna, se debe suspender y atender al cliente.

Cuando se necesite interrumpir un compañero que este atendiendo a un cliente, debe pedirle permiso al cliente y disculparse por la interrupción.

En horas laborales queda prohibido:

- Tomar el desayuno, almorzar y/o ingerir alimentos en los puestos de trabajo y en sitios de atención al público,
- Atender vendedores y/o personas que oferten bienes para uso personal.

Recuerde siempre saludar y despedirse cortésmente, emitiendo una grata sonrisa que muestre su disposición para con el usuario.

1.4 PROTOCOLO PARA LA ATENCION TELEFONICA

- No permitamos que el teléfono suene varias veces, debemos contestar inmediatamente: después del cuarto o quinto tono el usuario interpreta la lentitud como falta de interés o incluso como falta de respeto.
- La espera en el teléfono nunca es agradable, pero si es aceptable, siempre que no se imponga y se justifique.

- Si nos encontramos atendiendo personal o suministrando información a otro cliente y timbra el teléfono, disculpémonos en forma cortés y atendamos la llamada.
- Concéntrate en la llamada; el cliente está primero que el teclado y el papeleo.
- Tenga siempre a mano papel y lápiz.
- No suene apresurado esto ahuyenta a quien llama.

LLAMADA EXTERNA	
SALUDO	BUENOS DIAS O BUENAS TARDES
+	+
NOMBRE DE LA EMPRESA	EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA
+	+
IDENTIFICACION	HABLA CLAUDIA
CIERRE	CON TODO GUSTO

LLAMADA INTERNA	
IDENTIFICACION DE LA SECCION	DPTO. CONTABLE, CENTRO DE INFORMACION, ETC
NOMBRE DE LA PERSONA	HABLA CLAUDIA
SALUDO	BUENAS TARDES, BUENAS DIAS
CIERRE	CON TODO GUSTO

2

MANEJO DE USUARIOS





2

2.1 DISPOSICION GENERAL

Al exponer su inconformidad, el usuario nos está dando una segunda oportunidad y la posibilidad de identificar, corregir y prevenir nuestros errores. Con su acción nos está diciendo “*Su empresa me importa*”.

Si alguien reclama disgustado debemos proceder cuidadosamente con el, con calma y cortesía, aclarándole la duda o resolviéndole el problema de tal forma que quede totalmente satisfecho.

En EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA se mantiene un sistema de Servicio al Usuario, debidamente documentado como un medio de asegurar que los procedimientos dentro del Servicio, cumplan con los requisitos especificados.

Por eso en este punto le mostraremos algunas pautas a seguir cuando se presentan situaciones conflictivas, de tal forma que podamos reaccionar de forma positiva, además de mostrar algunas formas de usuarios inconformes

2.2.2 Manejo de quejas y solicitudes de los usuarios.

EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA establece y mantiene procedimientos documentados con el objeto de implementar acciones correctivas ante una queja del usuario y preventivas como una Solicitud de Mejora o Sugerencia, Para evitar su recurrencia. Dichos procedimientos especifican acciones a seguir para eliminar la causa de problemas reales o potenciales de Servicio al Usuario relacionando estas quejas con la magnitud del problema y el nivel de riesgo asociado.

El encargado de Servicio al Usuario es responsable de asegurar que todo el personal de la empresa entienda la importancia que tiene lograr la misión y la política de Servicio al Usuario de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, y en proveer el compromiso personal y recursos necesarios para ejecutar estas acciones de una forma eficiente y puntual.

MANEJO DE QUEJAS

El manejo de quejas en EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA está dirigido a responder las solicitudes de los usuarios y a revisar las políticas y procedimientos e instrucciones de trabajo de la empresa, con el fin de eliminar las causas de quejas.

El procedimiento de manejo de quejas debe ser utilizado en las siguientes situaciones:

- Para resolver problemas relacionados con quejas recibidas de los usuarios.

- a- Para revisar los procesos de trabajo, procedimientos y/o instrucciones de trabajo para eliminar las causas de quejas por parte de los usuarios y/o fallas internas.

La responsabilidad de llevar a cabo el mejoramiento continuo estará a cargo de cada Jefe del Departamento implicado. Por cada petición de Mejoramiento Continuo este deberá:

1. Investigar la extensión del problema o queja recibida.
2. Determinar las causas fundamentales del problema.
3. Identificar la acción correctiva.
4. Implementar la acción correctiva.
5. Iniciar cambios permanentes en cualquier procedimiento (si fuese apropiado).

2.3 ESTABLECIMIENTO DEL BUZON DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS

Para establecer el buzón de sugerencias es necesario definir cual es el significado de Queja, Reclamo y Sugerencia, a fin de analizar y comprender las razones por las que se emiten y darle la utilización adecuada.

QUEJA: Es el medio por el cual el usuario pone de manifiesto su inconformidad con la actuación de determinado funcionario o con la forma y condiciones en que se preste o no un servicio.

RECLAMO: Es una solicitud del usuario con el objeto de que se revise una actuación administrativa, motivo de su inconformidad, y se tome una decisión final justa y equitativa.

SUGERENCIA: Es una insinuación o formulación de ideas tendientes al mejoramiento de un servicio o de la misma Entidad.

El Sistema de Quejas, Reclamos y Sugerencias es una herramienta gerencial para el control y mejoramiento continuo, que permite mostrar, cuáles son las inquietudes, quejas y sugerencias que tienen los usuarios con respecto del servicio de transporte intermunicipal brindado por EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA.

2.3.1 Instrucciones para utilizar el buzón de sugerencias.

1. Establecer una o máximo dos personas que sean responsables del funcionamiento del Buzón, así como de su apertura, control y medidas de seguridad en cuanto a su ubicación.
2. Determinar la periodicidad con la que el Buzón será abierto, la cual no debe exceder de 30 días hábiles. Esta decisión podrá ser tomada por el encargado de Servicio al Usuario o por el Gerente de la empresa.
3. La apertura del Buzón de sugerencias se debe realizar en presencia de dos testigos o veedores con el fin de dar transparencia al procedimiento.
4. Se debe registrar un libro de actas sobre el Buzón de Sugerencias, en la cual debe constar la fecha de constitución del mismo, el personal encargado del buzón, a que departamento pertenece el reclamo y registrarse cada apertura con el número de quejas, reclamos o sugerencias recibidas durante el acto. Esta debe llevar la firma del Gerente y del encargado de Servicio al Usuario y archivar dentro de esta área.

1. Los formatos de reclamo deben ubicarse cerca del buzón de sugerencias, o ser distribuidos por el encargado de Servicio al Usuario, con el fin de que este pueda controlar su utilización. Ver figura No.1

Figura No. 1 Formato Recepción de Quejas, Sugerencias y Reclamos

		RECEPCIÓN DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECLAMOS	
Fecha		No.	
Origen de la solicitud			
Queja			
Reclamo			
Sugerencia			
1. DATOS DEL USUARIO			
Nombre			
Documento de Identidad		de	
Teléfonos para contactarlo		Celular	
Correo Electrónico		Ciudad	
2. INFORMACIÓN SOBRE LA QUEJA O RECLAMO O SUGERENCIA			
No. De Vehículo			
Fecha y Hora			
Ruta de Viaje	☐	CALI - PRADERA	
	☐	PRADERA - PALMIRA	
DESCRIPCION			
NOTA: Recuerde llenar todos los datos solicitados en el presente formato. Gracias a su colaboración podemos mejorar para servirle.			

1. En las áreas donde tienen acceso los motoristas, ayudantes y controles de despacho no es apropiado ubicar ningún buzón de sugerencias, en vista de que estos pueden ser violados por el personal, a fin de que no se publiquen sus fallas dentro del sistema.
2. Colocar dentro de los vehículos información sobre las opciones para formular una queja, reclamo o sugerencia, donde se le recuerde al usuario la importancia de recordar la hora del viaje, la ruta utilizada y el número del vehículo donde se origino la falencia.
3. La ubicación del Buzón de Sugerencias quedara a cargo del criterio del Gerente y el encargado del Servicio al Cliente.

3

ACTITUD FRENTE AL USUARIO





3

Como empleados de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA debemos acoger al público con una actitud positiva y entusiasta, dando así una impresión agradable.

Desde el instante en que el usuario utiliza nuestros vehículos, nos visita, o se pone en contacto con nosotros, demostrémosle interés.

3.1 DISPOSICION PARA EL SERVICIO: ES LA FORMA IDEAL PARA GARANTIZAR UN SERVICIO EXCELENTE

La pereza es un mal generalizado que afecta notoriamente la calidad en el servicio.

Esto se nota en la falta de disposición, la carencia de voluntad, el desaliento, la falta de ganas para ejecutar las labores y para atender al usuario, prestando un mal servicio que deja mucho que desear de la imagen empresarial.

Sea una persona jovial, trácese metas, usted es parte de nuestro **SERVICIO ESTRELLA** y es fundamental que recuerde siempre estos principios rectores.

3.1.2 Entusiasmo significa: Dios dentro del alma

Tener entusiasmo es mostrar ese Dios que lleva dentro, es demostrar que “mas importante que hacer lo que le gusta, es aprender a hallar gusto en lo que le conviene”.

Reflexione día a día ¿Qué está haciendo por encontrarle gusto al servicio?

3.1.3 Su postura corporal es un reflejo de su actitud mental

Su cuerpo siempre está al servicio de su mente, si en su mente hay maldad, su cuerpo es el instrumento preciso para realizar esta maldad, así mismo si en su mente hay pereza, su cuerpo es el medio adecuado para caminar lento y cabizbajo, mirar sombrío y ser mal hablado. Recuerde siempre ***“Por el sentado, el parado, el caminado y el hablado se conoce al fracasado”***

IMPORTANTE

Si queremos ofrecer un servicio excelente o negociar con las personas, necesitamos conocerlas, y si en esto somos mas hábiles que el resto, tendremos considerable ventaja competitiva.

Recuerde siempre que el impacto que Usted produce en su interlocutor esta determinado en un 7% por su palabras, 35% por su tono de voz y en un 58% por su postura corporal, lo que significa que la comunicación oral es solo uno de los medios y no el mas importante, que tenemos para emitir y recibir información.

Para servir bien necesita “Persuasión”, y para dominar el arte de la persuasión tenemos, ante todo, que saber escuchar, y mas aun saber ver. Los ojos nos proporcionan mas información, y generalmente mas fidedigna que los oídos.

3.2 LAS PALABRAS SON MAS IMPORTANTES POR LA FORMA EN QUE SE DICEN QUE POR LO QUE SIGNIFICAN

3.2.1 Señales corporales que le indican al usuario que usted realmente está interesado en servirle

- Los movimientos del cuerpo deben ser acordes con la naturaleza de las ideas.
- Las manos deben tomar parte en los diálogos para hacer énfasis en lo que se comunica.
- La postura corporal adecuada contribuye a la concentración del trabajo.
- Las manos entre los bolsillos pueden indicar desgano para atender a una persona.
- Dar la espalda o realizar otra actividad mientras el interlocutor habla es indicativo de falta de interés. (NO aplica para los conductores)
- Sonría respetuosamente, sutilmente, hágale sentir al usuario que se siente agradado de atenderlo.
- Mantenga siempre una “Buena libreta” y un “Buen bolígrafo”. Escriba el nombre del usuario y el asunto que le inquieta, este gesto le hará sentir al usuario que usted realmente esta interesado en el, y además le permite a usted establecer prioridades y atender todos los casos oportunamente.

Recuerde: **Sirve más un lápiz corto que una memoria larga.** (Aplica para el personal administrativo)

3.2.2 Señales que le indican al usuario que usted no desea servirle

- Mantener brazos y piernas cruzados.
- Mirar al usuario por encima, hacia el techo o hacia la nada.
- Frotarse el lóbulo de la oreja de la oreja. Esta es una secuela de la infancia, cuando no queríamos escuchar lo que nos decían y nos tapábamos las orejas con las dos manos.
- Frotarse la nuca, es una actitud agresiva-defensiva, también proviene de cuando éramos niños. Si estábamos furiosos con alguien, apretábamos el puño tras la cara, reprimiendo nuestros deseos de golpear.
- Jugar con los dedos o golpear suavemente el bolígrafo u objetos similares contra la mesa.
- Resoplar. Respirar profundamente y largar el aire lentamente.
- Bostezar con fingido disimulo.
- Mantener las manos en los bolsillos.
- Contestar de mala gana o interrumpir. Decirle al usuario si-si-si o no-no-no
- Mover rápidamente la cabeza de arriba abajo en señal afirmativa. Esto significa "Esta bien, ya le entendí". "Cállate que me desesperas"
- Mostrarse arrogante con la buena memoria, no tomar notas o decirle al usuario "Tranquilo que yo si tengo muy buena memoria"

**EL SERVICIO ES ANTE TODO UN PROCESO PSICOLOGICO
DE COMUNICACIÓN, DONDE SU IMPACTO ESTA
DETERMINADO EN UN 58% POR SU POSTURA CORPORAL,
35% POR SU TONO DE VOZ Y 7% POR SUS PALABRAS.**

PRESENTACION GENERAL

4



4

La presentación personal es un factor importante y determina en gran parte la imagen que de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA se tome el usuario.

Recordemos que este no nos juzga como persona, sino como representantes que somos de ella, tenemos la responsabilidad de enaltecer la imagen de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA.

4.1 ATUENDO FEMENINO

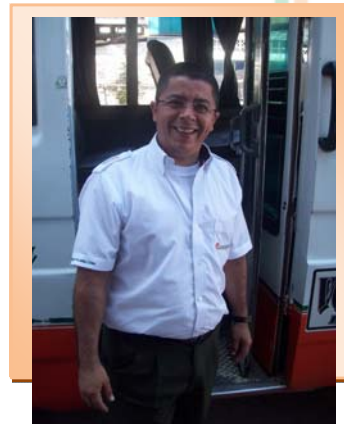
Aunque en EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA el 93% de los colaboradores son hombres, el personal femenino debe seguir las siguientes recomendaciones para lucir un atuendo sobrio acorde con la imagen de la empresa.

- ❖ Porte siempre el carnet de presentación.
- ❖ El maquillaje no puede ser excesivo. Maquillarse en las oficinas no es permitido, si se tiene que retocar hágalo en el baño.
- ❖ No utilice escotes excesivos, ni pantalones muy ajustados, ni prendas sensuales o insinuantes.
- ❖ Las joyas, adornos y perfumes deben usarse con moderación.
- ❖ No utilizar blue jeans en días laborales, la ropa informal expresa cierto grado de no formalidad y refleja a los usuarios (Tanto internos como externos), poco interés en el trabajo.

- ❖ Las uñas forman parte de la presentación personal, deben mantener limpias, maquilladas o totalmente desmaquilladas; no presentarse con las uñas a medio pintar.
- ❖ Se pueden emplear caimanes y ganchos pero puestos en el cabello de manera que no parezca casual, sino que se note que se tomo el cuidado de ponerlo bien.

4.2 ATUENDO MASCULINO

- ❖ Porte siempre el carnet de presentación.
- ❖ El cabello largo da una imagen de poca Seriedad y elegancia, debe permanecer corto.
- ❖ Si tiene barba manténgala con un buen corte.
- ❖ Todos los conductores de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA deberán portar obligatoriamente el uniforme otorgado por la empresa en perfectas condiciones. En caso de deterioro debe informar al Departamento de Recurso Humano para que este realice la reposición del mismo.



4.3 ARREGLO PERSONAL

La pulcritud en el arreglo personal tanto femenino como masculino reviste de una alta importancia, por lo cual se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones, en especial para los conductores y ayudantes que interactúan diariamente con los usuarios:

- ❖ Su apariencia es importante para el usuario, así que esmérese en tener una presentación personal adecuada, (atienda las normas de higiene, utilice ropa en buen estado, y el calzado apropiado para su labor).
- ❖ El cabello debe lucir saludable y sin grasa.
- ❖ Tenga cuidado con los aromas, utilice siempre desodorante, aplique con moderación el perfume, la colonia o la loción para después de afeitarse y tenga presente que como uno se acostumbra a los olores, es difícil detectarlos en uno mismo.

4.4 APARIENCIA DE LOS VEHICULOS

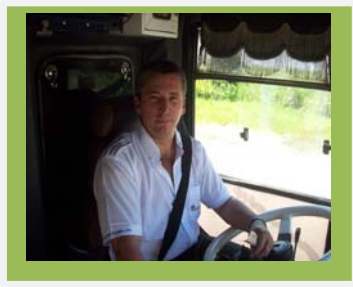
La prestación del servicio de nuestra empresa consiste en brindarle al usuario la posibilidad de desplazarse de un lugar a otro, ya sea con fines laborales, de estudio o simplemente para realizar diligencias varias, por consiguiente los vehículos deben brindar al usuario un ambiente de confort y seguridad, con el fin de que su viaje sea agradable, además de garantizar que volverá a utilizar nuestro servicio.

Por esta razón es necesario seguir algunas recomendaciones claves al momento de realizar el viaje.

- La cabina del vehículo es la oficina del conductor, por este motivo debe mostrar una apariencia impecable, sin calcomanías excesivas, residuos de comida, bolsas o desorden en general.



- La silla del conductor debe tener la cojinería limpia, ser ergonómica y estar libre de toallas, sabanas o almohadones que hacen la vista desagradable al público. Por otra parte el conductor siempre debe llevar puesto el cinturón de seguridad.



- El televisor debe permanecer limpio y ubicado a una altura apropiada, con el fin de que los usuarios puedan ver su programación cómodamente.



- La
silletería de los pasajeros debe permanecer libre de residuos de comida, polvo o suciedad que pudieran haber dejado otros usuarios; cojines en buen estado, limpios y agradables a la vista, además de tener un mecanismo retráctil que le de al usuario la opción de ajustarlo a sus necesidades.



- Los pasillos de los vehículos deben permanecer limpios de polvo o barro en los días de lluvia, por lo cual es necesario que después de cada recorrido se barra y se trapee dentro del bus, para que luzca impecable.



- La apariencia exterior del vehículo es responsabilidad de su propietario y del conductor, por lo que debe permanecer en perfectas condiciones de lámina, pintura, ventanales, llantas, farolas y accesorios en general.



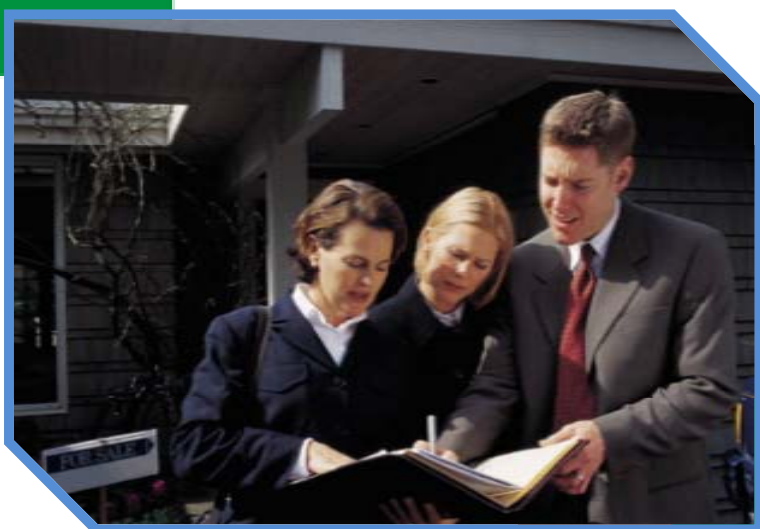
- Su estado debe ser reluciente en cada recorrido respetando los colores normativos de la empresa: Naranja, Blanco y Verde, sin exceso de calcomanías, y resaltando el numero interno del vehículo, con el fin de que pueda ser plenamente identificado por el usuario en caso de presentar alguna queja o reclamo sobre el mismo.



- Se debe revisar constantemente las condiciones tecno mecánicas del vehículo, con el fin de evitar accidentes o percances que pongan en riesgo la integridad de los pasajeros, además de controlar los niveles de contaminación ambiental que estos generan.



DISPOSICIONES Y NORMAS GENERALES DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO





Dentro del siguiente paso se describe detalladamente la responsabilidad y autoridad en EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA para controlar y verificar que exista cumplimiento de las normas establecidas sobre la Atención y el Servicio al Usuario, con el fin de que se establezcan parámetros reglamentados que permitan la regulación del cumplimiento de la norma.

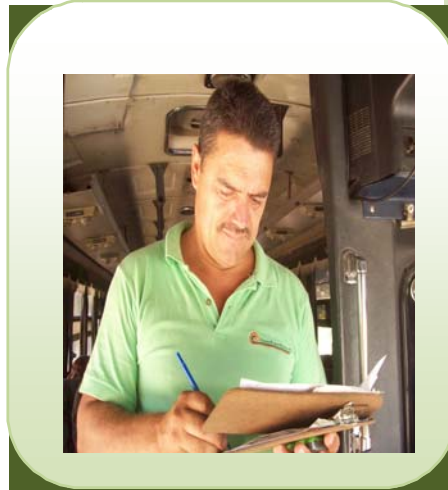
5.1 DESCRIPCION

- a.** La estructura organizacional ilustra las interrelaciones y la autoridad del personal administrativo, realiza y verifica el trabajo relacionado con Servicio al Cliente de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA.
- b.** El Gerente General es el líder del esfuerzo por el servicio al cliente dentro de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, y es el responsable de la delegación de las diferentes responsabilidades relacionadas con el tema.
- c.** El Servicio al Usuario es responsabilidad de todos y cada uno de los EMPLEADOS de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA. Sus responsabilidades por las actividades que afecten el servicio se encuentran especificadas a fondo y en forma explícita dentro de este manual.
- d.** Los jefes de departamentos, tales como JEFE DE PERSONAL y JEFE DE TRANSPORTES son responsables de asegurar que las políticas de servicio al cliente se estén llevando a cabo diariamente. Estos pueden delegar la autoridad de implementación de las funciones de Servicio al Usuario dentro de sus departamentos, pero su responsabilidad será igual.

a. Es política de la empresa que dicha delegación quede debidamente definida y documentada.

b. En EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA todas las personas que realizan o verifican trabajo relacionado con Servicio al Usuario poseen autoridad suficiente y libertad dentro de la organización para:

Recomendar, iniciar, implementar y verificar soluciones para el mejoramiento continuo de Servicio al Usuario y los procesos, bien sea directamente o a través de otros medios tal como se definen en los procedimientos definidos en este manual.



5.2. ENCARGADO DE SERVICIO AL USUARIO

El encargado de Servicio al Usuario posee la autoridad y responsabilidad de asegurar que el sistema se este llevando a cabo efectivamente en EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, y de reportar al Gerente General de la compañía sobre el desempeño del sistema en el momento en que este se incumpla, además de verificar que el control y seguimiento a las quejas, reclamos y sugerencias de los Usuarios tengan el seguimiento necesario para su corrección.

5.2.1 Perfil del encargado de Servicio al usuario.

La persona encargada de la atención y el Servicio al Cliente debe tener como requisitos básicos lo siguiente.

- Estar vinculado directamente a la empresa.
- Tener cooperación y facilidad de trato con otras personas.
- Tener interés por las necesidades personales de los usuarios.
- Ser responsable, proactivo y estar comprometido con la entidad.
- Excelente capacidad de comunicación.
- Capacidad para tomar decisiones con sentido de responsabilidad, con relación a los procedimientos ordinarios de trabajo.

5.3 REVISION POR LA GERENCIA

A continuación detallamos los procedimientos para ejecutar la revisión por parte de la Gerencia con el fin de controlar que la prestación de Atención y Servicio al Usuario funcione de forma adecuada a las exigencias de la empresa.

1. El servicio al Usuario en EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA es revisado por los responsables de cada departamento, tal y como se explico en el procedimiento anterior, en un intervalo de 2 a 3 meses, dependiendo de la cantidad de quejas, sugerencias o reclamos recibidos por parte de los usuarios, la cual no puede exceder de 5 en el mes para el caso de quejas y reclamos, y de 10 para sugerencias.
2. La revisión por la Gerencia es coordinada por el encargado de Servicio al Usuario. Dicha revisión contiene los siguientes puntos:

- a- Evaluación de la efectividad del sistema para alcanzar la política y el Servicio al Usuario de la compañía.
- b- Evaluación de requisitos futuros realizados por el usuario, con el fin de asegurar que el sistema es efectivo, o para determinar sus respectivas correcciones.
- c- Revisión de la evidencia de auditorías internas, solicitudes de mejoramiento continuo, quejas de los usuarios, así como la revisión de los estándares de servicios establecidos y medición de la satisfacción del cliente.

1. Cada responsable que haya efectuado la revisión del sistema en su área de responsabilidad envía al encargado de Servicio al Usuario un reporte escrito de los aspectos mencionados, y las conclusiones alcanzadas.

El encargado de Servicio al Usuario es responsable de reportar la información al Gerente de la compañía sobre el desempeño del sistema y de proveer información que sirva de base para un continuo mejoramiento.

2. El Gerente o en su defecto el encargado de Servicio al Cliente inician acciones correctivas o preventivas según el caso reportado.
3. Los registros de las revisiones por la Gerencia deben quedar debidamente archivados y mantenidos por el encargado de Servicio al Usuario por un periodo máximo de dos años. Dichos registros deben mostrar evidencia de la forma en que se llevaron a cabo las revisiones, personal que participo, factores que se consideraron, resultados que se obtuvieron y acciones correctivas que se aplicaron.

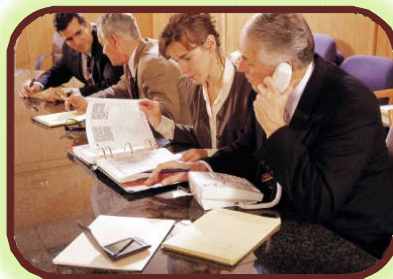
5.4 NORMAS PARA REALIZAR MEJORAMIENTO CONTINUO

Además de prevenir problemas con el manejo de quejas, el mejoramiento continuo en EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA esta dirigido a manejar las políticas de la Atención y Servicio al Usuario y procedimientos de la empresa con el objeto de eliminar las causas fundamentales de problemas potenciales.

La responsabilidad de llevar a cabo una acción preventiva de Mejoramiento Continuo corresponde a cada Jefe del Departamento respectivo y por ende le corresponde:

1. Investigar la naturaleza de los puntos débiles o de problemas potenciales.
2. Determinar las causas fundamentales de los puntos débiles.
3. Identificar la acción preventiva.
4. Implementar la acción preventiva.
5. Iniciar cambios permanentes en cualquier procedimiento relacionado (Si fuese necesario).

El encargado de Atención y Servicio al Usuario es responsable de asegurar que el proceso de mejoramiento continuo sea efectivamente administrado.



5.5 AUDITORIA INTERNA

EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA planea y conduce auditorías internas con el siguiente propósito:

- a. Verificar si las actividades de servicio al usuario se ajustan a lo planeado.
- b. Determinar la efectividad global del Servicio al Usuario.



5.5.1 Procedimiento de auditoría interna.

1. Se debe realizar mínimo dos veces al año una auditoría interna.
2. La auditoria se debe realizar por una o máximo dos personas calificadas en el proceso de auditorías (Preferiblemente Revisor Fiscal), y el encargado de Servicio al Usuario.
3. El responsable del área auditada participa también en forma periódica para promover el compromiso e interés por parte de la gerencia y del personal de la empresa. El Jefe del departamento auditorio actúa como observador para conquistar inquietudes.
4. Las auditorias deben realizarse con personal independiente de los departamentos que estén siendo auditados.

5.6 RESPONSABILIDADES

5.6.1 Encargado de servicio al usuario

El encargado de Servicio al Usuario es responsable de organizar y coordinar la auditoría interna. Esto incluye las siguientes actividades:

1. Seleccionar al auditor calificado (puede ser un consultor externo) y proveer las instrucciones relacionadas con el alcance y objetivos particulares de cada auditoria.
2. Preparar la agenda de la auditoria e informar acerca de su programa a los Jefes de Departamento y a los auditores.
3. Monitorear todas las acciones de investigación, reporte y seguimiento para asegurar que se cumplan todas las actividades concernientes a la auditoria.
4. Revisar y aprobar el informe de la auditoria.
5. Mantener registros que indiquen que todas las acciones han sido implementadas efectivamente.



5.6.2 Auditor interno

El auditor interno seleccionado es responsable de las siguientes actividades:

1. Desarrollar una lista de verificación para auditar el departamento, la cual refleje los objetivos y alcance de la auditoria.
2. Llevar a cabo la auditoria con base en su agenda.
3. Realizar una reunión corta de finalización para presentar al encargado del departamento, los resultados de la auditoria.
4. Preparar un reporte de auditoría donde se mencionen las actividades auditadas, las fallas encontradas y las observaciones generales.

5.7 RESULTADOS DE LA AUDITORIA

1. Los resultados del informe de la auditoria serán revisados y aprobados por el encargado de Servicio al Usuario. Posteriormente estos resultados son distribuidos a los Jefes de los Departamentos auditados y a sus inmediatos colaboradores.
2. En el caso de existir una falla o puntos débiles (ya sea en los procedimientos o en el desempeño y cumplimiento de dichos procedimientos) se debe tomar la acción apropiada según sea el caso, y quedar registrada dentro del informe de auditaje.
3. Los resultados de la auditoria serán utilizados como puntos de partida fundamentales para conducir las revisiones por la Gerencia.
4. Los registros que documentan el proceso de auditoría y sus resultados deben ser conservados en el archivo del encargado del Servicio al Usuario por un periodo de dos años.

5.8 ESTANDARES DE SERVICIO

5.8.1 Identificación de la necesidad

EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA reconoce que las técnicas estadísticas son valiosas para evaluar, controlar, optimizar sus procesos y mejorar sus estándares de servicio.

Estas técnicas deben ser utilizadas en todas las áreas de la empresa con los siguientes propósitos:

1. Cuantificar y mostrar la tendencia en los niveles de servicio actuales de la empresa.
2. Identificar donde concentrar esfuerzos y recursos para el mejoramiento de Servicio al Usuario.
3. Mostrar la efectividad de los esfuerzos ya realizados.

Todos los Jefes de Departamento y la Gerencia deben asumir la responsabilidad de identificar la necesidad de uso de las técnicas estadísticas tales como graficas, análisis de pareto, histogramas, y establecer métodos e instrucciones para su aplicación.

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LAS DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Después de analizar los entornos que afectan a EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, donde se observó la situación actual del sector del transporte en Colombia, (sobre todo en nuestra región) y habiendo aplicado una encuesta a los usuarios del servicio, que nos permitió identificar cual es su percepción sobre la empresa, presentamos nuestra propuesta de mejoramiento a las debilidades de la misma.

Si tomamos en cuenta que para poder realizar el diagnóstico interno de EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, la dividimos en seis categorías que contemplan las áreas claves de la organización, nuestra propuesta se encuentra diseñada de la misma manera, a fin de poder dar una respuesta ordenada, que facilite su interpretación así como su posterior implementación dentro de la compañía.

10.3.1 Plan de acción capacidad directiva

1. Replantear la funcionalidad de la estructura organizacional, con el fin de optimizar la cadena de valor dentro de la empresa. Esto significa que si en este momento la estructura actual no es aplicable a los procedimientos de la empresa, se deben reordenar las áreas de trabajo especificando sus objetivos y la relación que manejan entre sí.

2. Re direccionar la perspectiva de la empresa en cuanto a la intervención de los miembros de la organización, buscando diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles.

En este punto es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas, por tal razón EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA debe fomentar la participación activa de sus colaboradores evitando que

la toma de decisiones sea postergada por razones burocráticas además que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

3. Cambiar el modelo autocrático existente dentro de la organización, por un modelo de apoyo que fomente el liderazgo y el trabajo en equipo.

4. Establecer metas claras, alcanzables y medibles mediante procesos de planeación estratégica, con el fin de orientar la empresa hacia un rumbo cierto. Este planteamiento mejorara sustancialmente las actividades de la empresa, además de permitir a los demás colaboradores conocer realmente cual es el propósito de la empresa para enfocar su labor hacia la búsqueda de estos objetivos.

5. Comprometer a la alta dirección a inmiscuirse más en las funciones de la empresa, así podrán conocer con claridad cuales son sus aspectos a mejorar, integrarse dentro de la cultura organizacional y aprovechar las oportunidades del mercado, con el fin de optimizar la competitividad de la organización.

6. Tomar medidas de dirección y control para darle seguimiento a los sistemas de coordinación de la empresa; así los resultados serán eficientes, los recursos tendrán una mejor administración y el desempeño dentro de las áreas funcionales de la empresa será mucho más competente.

7. Concientizar a la Junta Directiva sobre la importancia que tiene mejorar la imagen de la empresa de manera interna y externa, pues hoy en día, donde existe tanta competencia por la participación dentro del sector, es de vital importancia obtener reconocimiento para mantener una posición preferencial en el mercado.

10.3.2 Plan de acción sobre la capacidad competitiva

1. Realizar estudios detallados que permitan conocer la situación actual de la empresa con respecto al sector y a la competencia, con el fin de complementar la prestación de sus servicios, para lo cual debe tener en cuenta las nuevas tendencias administrativas que se están generando dentro del sector.
2. Investigar sobre las ventajas competitivas que ha desarrollado EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA en la actualidad, para aprovecharlas en la creación de nuevos perfiles que permitan optimizar el crecimiento empresarial.
3. Invertir más en publicidad, en mejoramiento de la imagen corporativa, y en la instauración del departamento de Servicio al Usuario, con el fin de posicionar la empresa en un alto rango de participación en el sector, colocándose a la vanguardia en cuanto a prestación de servicio intermunicipal de transportes se refiere.

10.3.3 Plan de acción sobre la capacidad financiera.

1. Realizar presupuestos reales que reflejen la realidad económica de la empresa, teniendo en cuenta la problemática del sector, la crisis mundial y todos los factores que en términos de economía puedan afectar el normal desarrollo de la actividad.
2. Estudiar bien sobre los pros y los contras que tienen los actuales sistemas de apalancamiento financiero con el fin de elegir el que más le convenga a la empresa, eliminando aquellos que generan un alto costo y que en el largo plazo podrían terminar por ser bastante perjudiciales para las finanzas de la organización.

3. Conocer a profundidad cuales son los recursos que la empresa necesita realmente, eliminando gastos innecesarios que sólo sirven para desmejorar la rentabilidad de la empresa.
4. Aprovechar la oportunidad que el sector ofrece en cuanto a la creación de la operadora del tren de cercanías, en lo referente a la disminución de competencia en el mercado, para reducir costos y gastos y enfocar el mercado del transporte intermunicipal hacia otras rutas que aun no se hayan sobre poblado.
5. Tratar de conciliar con las empresas competidoras el valor de la tarifa cobrada a los usuarios con el fin de fomentar una competencia sana donde todas puedan obtener ganancias.

10.3.4 Plan de acción sobre la capacidad tecnológica

1. Es urgente que se realice inversión en nuevos equipos. Por esta razón se debe aprovechar la oportunidad que ofrece el gobierno con la unión de empresas, puesto que existen nuevas posibilidades para financiar la adquisición de vehículos nuevos con tecnología de punta, que servirán para fortalecer la participación en el mercado.
2. Mejorar los sistemas actuales dentro de la empresa, con el fin de organizar procesos, controlar recursos y reducir los costos que en la actualidad se han aumentado por falta de tecnología en la entidad.

10.3.5 Plan de acción sobre la capacidad de talento humano

1. En la medida que la empresa siga utilizando ayudantes para la labor diaria es indispensable vincularlos oficialmente a la empresa, puesto que ellos son la imagen de la empresa frente a los usuarios y si no mejoran su apariencia, la percepción seguirá arrojando datos bastante negativos en cuanto a la satisfacción del servicio.

Por otra parte se está corriendo el riesgo de enfrentarse a un problema legal mucho más complicado, debido al alto riesgo de accidentalidad en que estas personas incurren al trabajar sin vinculación oficial.

2. Brindar más capacitación a los empleados, tanto a los de la planta administrativa, como a los de la parte operativa, sobre todo enfocada a la Atención y Servicio al Cliente, puesto que al momento la percepción de los usuarios es bastante regular en cuanto a este tema.

3. Revisar bien los perfiles de los cargos del personal que labora en la empresa, para realizar reubicaciones de trabajo y mejorar el proceso de selección y reclutamiento del personal.

Esto serviría para contratar personas con más capacidad cognitiva, que faciliten los procesos de atención a los usuarios y generen una mejor percepción del servicio.

4. Ofrecer un sistema de incentivos que sirvan para aumentar la motivación de los colaboradores, a fin de buscar más compromiso por parte de ellos hacia la empresa y mejorar su calidad de vida.

5. Crear opciones de carrera empresarial, para evitar el estancamiento y la frustración de los colaboradores que desean capacitarse y mejorar su nivel de vida.

10.3.6 plan de acción sobre la calidad

1. Continuar desarrollando el programa de Sistema de Gestión de la Calidad con el ICONTEC; ya que esto servirá para corregir todas las falencias en cuanto a calidad y demás temas de las áreas administrativas.

11. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos, en cuanto a medir el nivel de insatisfacción de los usuarios de la empresa, se observo que EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, a pesar de no ser una empresa grande, es aceptada y reconocida por el público en general.

Para llegar a esta conclusión se baso en los datos arrojados por la encuesta realizada a los usuarios del servicio, con el fin de analizar las variables de insatisfacción y el grado de impacto que cada una de ellas genera en la percepción del usuario.

Por otra parte, gracias al análisis del sector realizado, pudimos observar que algunas de las falencias raizales por las que se quejan los usuarios radican en la problemática sectorial, afectando a todas las empresas de transporte, en especial a EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA, en lo que se refiere a su crecimiento y posicionamiento dentro del mercado, pues la crisis económica ha llevado a que se agudicen mas las falencias monetarias de los usuarios, presionando al sector del transporte a competir entre sí, para que exista un nivel tarifario bajo bastante reñido, y que genera la mal llamada “Guerra del Centavo”.

Dicha situación afecta no solamente a los usuarios que se han visto perjudicados al no recibir un servicio de calidad, eficiente y seguro sino que también ha disminuido la rentabilidad dentro del negocio del transporte, la cual ha aumentado en oferta pero disminuido en demanda, creando una situación caótica donde tanto empresas, como propietarios, trabajadores y usuarios pierden.

Esta investigación nos sirve para conocer a fondo las problemáticas dentro del sector, y su influencia en empresas como EXPRESO PRADERA PALMIRA, que nos permitió analizar su situación, con el fin de poder brindar una asesoría administrativa enmarcada por la

exploración, indagación, trabajo de campo y observación que tuviera como objetivo principal presentar un programa de Servicio al Usuario para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Con respecto al estudio del sector pudimos concluir que este no se encuentra en óptimas condiciones, lo cual afecta enormemente las posibilidades de las empresas que la conforman, puesto que sin un orden establecido definir procedimientos de calidad y mejorar el servicio es cada vez mas complicado, si no se tienen directrices formales que sirvan a encaminar la prestación del servicio hacia un modelo de alta calidad.

La realización de encuestas de percepción, fue una de las herramientas más importantes para lograr los resultados obtenidos, ya que nos dio a conocer todos los aspectos a mejorar que tiene la empresa, a través de una análisis estadístico detallado basado en su mayoría por la investigación de variables cualitativas, que arrojan la aceptación de los usuarios hacia la empresa.

Es precisamente allí donde pudimos darnos cuenta, que a pesar de no tener un peso fuerte dentro del mercado, es igualmente reconocida y aceptada en el sector.

Se conoció también, como califican los usuarios del servicio a la empresa, lo cual nos permitió verificar que presenta muchas inconsistencias en cuanto a Servicio al Usuario se refiere, tales como trato y atención por parte de los conductores y ayudantes, problemáticas en los horarios de salida, etc., pero que a su vez el nivel de calificación por parte de la comunidad no se encuentra en baja categoría, si lo comparamos con los demás.

Por consiguiente, y con el fin de poder utilizar todos nuestros conocimientos administrativos, se ha propuesto una solución de Servicio y Atención al Usuario, enfocada en lograr brindarle a la empresa un valor agregado diferenciador para que continúe

creciendo dentro del sector de manera competitiva y a la par de las mejores empresas de Transporte Intermunicipal de Pasajeros a nivel nacional.

Gracias a este estudio se pudo diseñar un Manual de Servicio al Usuario con el fin de implementar nuevos procedimientos organizacionales que permitan ofrecer al usuario, una prestación de servicio mucho más efectiva y eficiente, basada en altos estándares de calidad.

12. RECOMENDACIONES

Se recomienda seguir paso a paso las indicaciones planteadas a lo largo del desarrollo de este trabajo de grado, donde se realiza una propuesta para implementar un programa de Servicio al Usuario con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado.

Se recomienda realizar periódicamente mediciones en cuanto al nivel de satisfacción de los usuarios con respecto al servicio ofrecido por la empresa, con el fin de continuar con el mejoramiento continuo de la calidad en el transporte intermunicipal de pasajeros.

Se recomienda crear una cultura de atención al cliente a partir de la generación de un boletín interno que redacte todas las ventajas competitivas que se pueden obtener al mejorar este aspecto.

Se recomienda realizar un estudio de probabilidades y desarrollo territorial, con el fin de explorar nuevas rutas, teniendo en cuenta la amenaza de la incursión del tren de cercanías, que puede afectar gravemente a la empresa si no se empiezan a tomar las medidas necesarias para enfrentarlas.

Se recomienda enfatizar mucho sobre las capacitaciones a los colaboradores de la empresa, no solamente en campos que sirvan para su desempeño dentro de la misma, sino también en materias que sirvan para su crecimiento y desarrollo personal, puesto que el recurso humano es variable e inconforme y siempre tiene deseos de superarse y conocer más elementos que pueda aplicar en su vida.

Se recomienda que dentro de las capacitaciones que la empresa ofrezca a sus colaboradores, se haga especial énfasis en temas como técnicas para el mejoramiento

continuo, técnicas sobre manejo de usuarios difíciles, etiqueta y protocolo del servicio, etc., y demás materias que tengan que ver con el Servicio al Cliente en general.

Estos planes de capacitación deben involucrar a todo el personal de la empresa, pero es necesario dar prioridad y enfocarse a los empleados que tienen contacto con el cliente

Se recomienda que dentro de los objetivos corporativos se formulen políticas de calidad que generen compromiso dentro de todo el personal de la empresa, con el fin de buscar una identificación fuerte con los procesos de calidad en la prestación del servicio, generando sentido de pertenencia con la empresa.

Se recomienda buscar asesoría profesional que sirva para optimizar la imagen de la empresa, con el fin de mostrar al usuario un perfil formal orientado a la calidad de la prestación del servicio, además de mejorar la imagen corporativa que sirven para fortalecer la identidad de los colaboradores de la empresa.

13. BIBLIOGRAFIA

- ARBRECGT, Karly Zemke, *Gerencia del Servicio*. 3 Editores, Bogotá, 2000.
- CARLSON, Jan, *La Estrategia del Marketing en la Calidad del Servicio*, Editorial MC Graw Hill, Madrid, España, 2001.
- CROSS, Michael, *Estructura Empresarial*, Editorial Legis, Bogotá, 1992.
- EVANS, R James y LINSAY, William. *Administración y Control de la Calidad* 4ta Edición. Pág. Total 786. Editorial Thomson.2000
- FURNHAM, *Psicología Organizacional*, Editorial Oxford University Press. Mexico, 2004.
- GREENBERG, Paul, *CRM Gestión de las Relaciones con los Clientes*, Editorial MC Graw Hill, Madrid, España, 2001.
- HELLRIEGEL, Slocum; Woodman *Comportamiento Organizacional*, Editorial Thomson. Mexico 1999
- OROZCO, Arturo, *Investigación de Mercados*, Editorial Norma, Bogotá, 1999.
- PORTER, Michael, *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*. www.wikipedia.org.co
- Reseña Histórica EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA Marzo 7 de 1997.
- RHON, Duran Raule, *Administración Efectiva del Cambio*, Facultad de Ciencias de la Administración. 1998.

- SERNA, Humberto, *Como Medir y Mantener la satisfacción del Cliente*, 3R Editores. Bogotá, 1999.
- SERNA, Humberto, *Gerencia Estratégica*, 3R Editores, Bogotá, 1999.

WEBGRAFIA

www.dane.gov.co

www.banrepubica.gov.co

www.buscarportal.com

www.wikipedia.com

www.elpais.com.co

www.mintransporte.gov.co

www.colombia.com

www.google.com

www.monografias.com

ANEXOS

1. ENCUESTA EVALUADORA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE LA EMPRESA EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA. EN LA RUTA CALI - PRADERA
2. RESULTADOS PROCESAMIENTO DE DATOS
3. CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL PERFIL INTERNO DE LA EMPRESA

ANEXO 1

ENCUESTA EVALUADORA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE LA EMPRESA EXPRESO PRADERA PALMIRA LTDA. EN LA RUTA CALI - PRADERA



ENCUESTA EVALUADORA DE SERVICIOS

Apreciado usuario, su opinión es muy importante para nosotros, por lo anterior le solicitamos responder la siguiente encuesta.

Lea cuidadosamente las preguntas y por favor marque con una X la opción que usted considere apropiada.

ruta: Cali-Palmira-Pradera

1. ¿CUÁL ES SU OCUPACION?

- | | |
|-----------------|---------------------|
| - ESTUDIANTE | - EMPLEADO |
| - DESEMPLEADO | - OFICIOS DEL HOGAR |
| - INDEPENDIENTE | - OTROS |

2. ¿CUÁL ES EL MOTIVO DE SU VIAJE?

- | | | |
|----------------------|-----------|-----------|
| - TRABAJO | - ESTUDIO | - TURISMO |
| - DILIGENCIAS VARIAS | - OTROS | |

3. ¿CON QUE FRECUENCIA UTILIZA NUESTRO SISTEMA DE TRANSPORTE?

- | | |
|---------------------|------------------------------|
| - 1 VEZ AL MES | - DE 2 A 3 VECES A LA SEMANA |
| - 1 VEZ A LA SEMANA | - MAS DE 4 VECES A LA SEMANA |

4. ¿CÓMO CALIFICA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL VEHICULO?

COMODIDAD

LIMPIEZA

CONDICIONES MECANICAS

APARIENCIA FISICA

(Lamina y Pintura, Silleteria, Ventanas, Etc)

E	B	R	D

5. ¿CÓMO CALIFICA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL MOTORISTA?

TRATO

MANEJO DE VELOCIDAD

PRESENTACION PERSONAL

ATENCION

E	B	R	D

6. ¿CÓMO CALIFICA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL AYUDANTE?

TRATO

PRESENTACION PERSONAL

ATENCION

E	B	R	D

7. ¿CÓMO CONSIDERA QUE ES LA SEGURIDAD OFRECIDA POR ESTE SERVICIO FRENTE A LOS ACCIDENTES?

EXCELENTE ☐

BUENO ☐

REGULAR ☐

MALO ☐

8. ¿CÓMO CALIFICA USTED EL TIEMPO QUE TARDA EL VEHICULO EN SU RECORRIDO?

EXCELENTE ☐

BUENO ☐

REGULAR ☐

MALO ☐

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 2

RESULTADOS PROCESAMIENTO DE DATOS

TABLA 3. OCUPACIÓN DE LOS PASAJEROS

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
DESEMPLEADO	22	5,8
EMPLEADO	152	39,9
ESTUDIANTE	83	21,8
INDEPENDIENTE	76	19,9
OFICIOS HOGAR	48	12,6
Total	381	100,0

TABLA 4. MOTIVO DE VIAJE

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
DILIGENCIAS VARIAS	157	41,2
ESTUDIO	76	19,9
TRABAJO	124	32,5
TURISMO	24	6,3
Total	381	100,0

TABLA 5. FRECUENCIA DE VIAJE

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
1 VEZ A LA SEMANA	55	45,0
1 VEZ AL MES	53	13,9
2 A 3 VECES A LA SEMANA	85	22,3
MAS DE 4 VECES A LA SEMANA	188	49,3
Total	381	100,0

TABLA 6. COMODIDAD DE LOS VEHÍCULOS

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	199	52,2
DEFICIENTE	13	3,4
EXCELENTE	53	13,9
REGULAR	116	30,4
Total	381	100,0

TABLA 7. COMODIDAD DE LOS VEHÍCULOS / TIPO HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
COMODIDAD	BUENO	Count	112	87	199
		% within TIPO DE HORA	57,1%	47,0%	52,2%
	DEFICIENTE	Count	3	10	13
		% within TIPO DE HORA	1,5%	5,4%	3,4%
	EXCELENTE	Count	36	17	53
		% within TIPO DE HORA	18,4%	9,2%	13,9%
	REGULAR	Count	45	71	116
		% within TIPO DE HORA	23,0%	38,4%	30,4%
Total	Count	196	185	381	
	% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 8. COMODIDAD DE LOS VEHÍCULOS

PROCEDIMIENTO PARA HALLAR NIVEL DE SIGNIFICANCIA

TIPO DE HORA		N	Mean Rank	Sum of Ranks
COMODIDAD	PICO	196	212,58	41666,50
	VALLE	185	168,13	31104,50
	Total	381		

TABLA 9. COMODIDAD DE LOS VEHÍCULOS

NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	P4REC
Mann-Whitney U	13899,500
Wilcoxon W	31104,500
Z	-4,331
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: hora valle/hora pico

TABLA 10. LIMPIEZA DE LOS VEHÍCULOS

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	224	58,8
DEFICIENTE	15	3,9
EXCELENTE	49	12,9
REGULAR	93	24,4
Total	381	100,0

TABLA 11. LIMPIEZA DE LOS VEHÍCULOS / TIPO HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
LIMPIEZA	BUENO	Count	116	108	224
		% within TIPO DE HORA	59,2%	58,4%	58,8%
	DEFICIENTE	Count	2	13	15
		% within TIPO DE HORA	1,0%	7,0%	3,9%
	EXCELENTE	Count	33	16	49
		% within TIPO DE HORA	16,8%	8,6%	12,9%
	REGULAR	Count	45	48	93
		% within TIPO DE HORA	23,0%	25,9%	24,4%
Total	Count	196	185	381	
	% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 12. LIMPIEZA DE LOS VEHÍCULOS**PROCEDIMIENTO PARA HALLAR NIVEL DE SIGNIFICANCIA**

TIPO DE HORA		N	Mean Rank	Sum of Ranks
LIMPIE	PICO	196	204,92	40165,00
ZA	VALLE	185	176,25	32606,00
Total		381		

TABLA 13. LIMPIEZA DE LOS VEHÍCULOS**NIVEL DE SIGNIFICANCIA**

	P5REC
Mann-Whitney U	15401,000
Wilcoxon W	32606,000
Z	-2,876
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004

a. Grouping Variable: TIPO DE HORA

TABLA 14. CONDICIONES MECÁNICAS DE LOS VEHÍCULOS**FRECUENCIA UNIVARIADA**

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	257	67,5
DEFICIENTE	4	1,0
EXCELENTE	41	10,8
REGULAR	79	20,7
Total	381	100,0

TABLA 15. CONDICIONES MECÁNICAS DE LOS VEHÍCULOS / TIPO DE HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
CONDICIONES MECANICAS	BUENO	Count	125	132	257
		% within TIPO DE HORA	63,8%	71,4%	67,5%
	DEFICIENTE	Count	3	1	4
		% within TIPO DE HORA	1,5%	,5%	1,0%
		% of Total	,8%	,3%	1,0%
	EXCELENTE	Count	29	12	41
		% within TIPO DE HORA	14,8%	6,5%	10,8%
		% of Total	7,6%	3,1%	10,8%
	REGULAR	Count	39	40	79
		% within TIPO DE HORA	19,9%	21,6%	20,7%
		% of Total	10,2%	10,5%	20,7%
	Total	Count	196	185	381
		% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	51,4%	48,6%	100,0%

TABLA 16. APARIENCIA FÍSICA DE LOS VEHÍCULOS

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	222	58,3
DEFICIENTE	17	4,5
EXCELENTE	32	8,4
REGULAR	110	28,9
Total	381	100,0

TABLA 17. APARIENCIA FÍSICA DE LOS VEHÍCULOS / TIPO DE HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
APARIENCIA FISICA	BUENO	Count	115	107	222
		% within TIPO DE HORA	58,7%	57,8%	58,3%
	DEFICIENTE	Count	6	11	17
		% within TIPO DE HORA	3,1%	5,9%	4,5%
	EXCELENTE	Count	22	10	32
		% within TIPO DE HORA	11,2%	5,4%	8,4%
	REGULAR	Count	53	57	110
		% within TIPO DE HORA	27,0%	30,8%	28,9%
Total		Count	196	185	381
		% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 18. APARIENCIA FÍSICA DE LOS VEHÍCULOS

PROCEDIMIENTO PARA HALLAR NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	TIPO DE HORA	N	Mean Rank	Sum of Ranks
P7REC	PICO	196	200,84	39365,00
	VALLE	185	180,57	33406,00
	Total	381		

TABLA 19. APARIENCIA FÍSICA DE LOS VEHÍCULOS

NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	P7REC
Mann-Whitney U	16201,000
Wilcoxon W	33406,000
Z	-2,036
Asymp. Sig. (2-tailed)	,042

a. Grouping Variable: TIPO DE HORA

TABLA 20. TRATO RECIBIDO POR EL MOTORISTA**FRECUENCIA UNIVARIADA**

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	249	65,4
DEFICIENTE	11	2,9
EXCELENTE	41	10,8
REGULAR	80	21,0
Total	381	100,0

TABLA 21. TRATO RECIBIDO POR EL MOTORISTA / TIPO DE HORA**FRECUENCIA BIVARIADA**

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
TRATO RECIBIDO POR EL MOTORISTA	BUENO	Count	125	124	249
		% within TIPO DE HORA	63,8%	67,0%	65,4%
	DEFICIENTE	Count	5	6	11
		% within TIPO DE HORA	2,6%	3,2%	2,9%
	EXCELENTE	Count	25	16	41
		% within TIPO DE HORA	12,8%	8,6%	10,8%
	REGULAR	Count	41	39	80
		% within TIPO DE HORA	20,9%	21,1%	21,0%
Total	Count	196	185	381	
	% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 22. MANEJO DE VELOCIDAD**FRECUENCIA UNIVARIADA**

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	208	54,6
DEFICIENTE	11	2,9
EXCELENTE	32	8,4
REGULAR	130	34,1
Total	381	100,0

TABLA 23. MANEJO DE VELOCIDAD / TIPO HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
MANEJO VELOCIDAD	BUENO	Count	110	98	208
		% within TIPO DE HORA	56,1%	53,0%	54,6%
	DEFICIENTE	Count	4	7	11
		% within TIPO DE HORA	2,0%	3,8%	2,9%
	EXCELENTE	Count	22	10	32
		% within TIPO DE HORA	11,2%	5,4%	8,4%
	REGULAR	Count	60	70	130
		% within TIPO DE HORA	30,6%	37,8%	34,1%
Total	Count	196	185	381	
	% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 24. MANEJO DE VELOCIDAD

PROCEDIMIENTO PARA HALLAR NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	TIPO DE HORA	N	Mean Rank	Sum of Ranks
P9REC	PICO	196	202,35	39660,00
	VALLE	185	178,98	33111,00
	Total	381		

TABLA 25. MANEJO DE VELOCIDAD

NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	P9REC
Mann-Whitney U	15906,000
Wilcoxon W	33111,000
Z	-2,319
Asymp. Sig. (2-tailed)	,020

a. Grouping Variable: TIPO DE HORA

TABLA 26. PRESENTACIÓN PERSONAL DEL MOTORISTA

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	202	53,0
DEFICIENTE	14	3,7
EXCELENTE	37	9,7
REGULAR	128	33,6
Total	381	100,0

TABLA 27. PRESENTACIÓN PERSONAL DEL MOTORISTA / TIPO HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
PRESENTACION PERSONAL DEL MOTORISTA	BUENO	Count	104	98	202
		% within TIPO DE HORA	53,1%	53,0%	53,0%
	DEFICIENTE	Count	4	10	14
		% within TIPO DE HORA	2,0%	5,4%	3,7%
	EXCELENTE	Count	25	12	37
		% within TIPO DE HORA	12,8%	6,5%	9,7%
	REGULAR	Count	63	65	128
		% within TIPO DE HORA	32,1%	35,1%	33,6%
Total	Count	196	185	381	
	% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 28. PRESENTACIÓN PERSONAL DEL MOTORISTA

PROCEDIMIENTO PARA HALLAR NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	TIPO DE HORA	N	Mean Rank	Sum of Ranks
P10REC	PICO	196	200,89	39374,50
	VALLE	185	180,52	33396,50
	Total	381		

TABLA 29. PRESENTACIÓN PERSONAL DEL MOTORISTA

NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	P10REC
Mann-Whitney U	16191,500
Wilcoxon W	33396,500
Z	-2,002
Asymp. Sig. (2-tailed)	,045

a. Grouping Variable: TIPO DE HORA

TABLA 30. ATENCIÓN POR PARTE DEL MOTORISTA

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	203	53,3
DEFICIENTE	13	3,4
EXCELENTE	30	7,9
REGULAR	135	35,4
Total	381	100,0

TABLA 31. ATENCIÓN POR PARTE DEL MOTORISTA / TIPO DE HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
ATENCION	BUENO	Count	106	97	203
		% within TIPO DE HORA	54,1%	52,4%	53,3%
	DEFICIENTE	Count	1	12	13
		% within TIPO DE HORA	,5%	6,5%	3,4%
	EXCELENTE	Count	22	8	30
		% within TIPO DE HORA	11,2%	4,3%	7,9%
	REGULAR	Count	67	68	135
		% within TIPO DE HORA	34,2%	36,8%	35,4%
Total		Count	196	185	381
		% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 32. ATENCIÓN POR PARTE DEL MOTORISTA

PROCEDIMIENTO PARA HALLAR NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	TIPO DE HORA	N	Mean Rank	Sum of Ranks
P11REC	PICO	196	204,07	39997,00
	VALLE	185	177,16	32774,00
	Total	381		

TABLA 33. ATENCIÓN POR PARTE DEL MOTORISTA

NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	P11REC
Mann-Whitney U	15569,000
Wilcoxon W	32774,000
Z	-2,659
Asymp. Sig. (2-tailed)	,008

a. Grouping Variable: TIPO DE HORA

TABLA 34. TRATO RECIBIDO POR EL AYUDANTE

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	187	49,1
DEFICIENTE	23	6,0
EXCELENTE	33	8,7
REGULAR	138	36,2
Total	381	100,0

TABLA 35. TRATO RECIBIDO POR EL AYUDANTE

FRECUENCIA BIVARIDADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
TRATO AYUDANTE	BUENO	Count	96	91	187
		% within TIPO DE HORA	49,0%	49,2%	49,1%
	DEFICIENTE	Count	6	17	23
		% within TIPO DE HORA	3,1%	9,2%	6,0%
	EXCELENTE	Count	21	12	33
		% within TIPO DE HORA	10,7%	6,5%	8,7%
	REGULAR	Count	73	65	138
		% within TIPO DE HORA	37,2%	35,1%	36,2%
Total	Count	196	185	381	
	% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 36. PRESENTACIÓN PERSONAL DEL AYUDANTE

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
NO CONTESTO	1	,3
BUENO	167	43,8
DEFICIENTE	22	5,8
EXCELENTE	23	6,0
REGULAR	168	44,1
Total	381	100,0

TABLA 37. PRESENTACIÓN PERSONAL DEL AYUDANTE / TIPO HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

		TIPO DE HORA		Total
		PICO	VALLE	
PRESENTACION PERSONAL AYUD	Count	1	0	1
	% within TIPO DE HORA	,5%	,0%	,3%
	BUENO	Count	87	167
	% within TIPO DE HORA	44,4%	43,2%	43,8%
	DEFICIENTE	Count	9	22
	% within TIPO DE HORA	4,6%	7,0%	5,8%
	EXCELENTE	Count	14	23
	% within TIPO DE HORA	7,1%	4,9%	6,0%
	REGULAR	Count	85	168
	% within TIPO DE HORA	43,4%	44,9%	44,1%
Total		Count	196	381
		% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%

TABLA 38. ATENCIÓN RECIBIDA POR EL AYUDANTE

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	187	49,1
DEFICIENTE	16	4,2
EXCELENTE	26	6,8
REGULAR	152	39,9
Total	381	100,0

TABLA 39. ATENCIÓN RECIBIDA POR EL AYUDANTE / TIPO HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
ATENCIÓN AYUDANTE	BUENO	Count	97	90	187
		% within TIPO DE HORA	49,5%	48,6%	49,1%
	DEFICIENTE	Count	6	10	16
		% within TIPO DE HORA	3,1%	5,4%	4,2%
	EXCELENTE	Count	18	8	26
		% within TIPO DE HORA	9,2%	4,3%	6,8%
	REGULAR	Count	75	77	152
		% within TIPO DE HORA	38,3%	41,6%	39,9%
Total	Count	196	185	381	
	% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 40. CONDICIONES DE SEGURIDAD

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	225	59,1
DEFICIENTE	7	1,8
EXCELENTE	12	3,1
REGULAR	137	36,0
Total	381	100,0

TABLA 41. SEGURIDAD OFRECIDA FRENTE A LOS ACCIDENTES

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
SEGURIDAD	BUENO	Count	116	109	225
		% within TIPO DE HORA	59,2%	58,9%	59,1%
	DEFICIENTE	Count	3	4	7
		% within TIPO DE HORA	1,5%	2,2%	1,8%
	EXCELENTE	Count	8	4	12
		% within TIPO DE HORA	4,1%	2,2%	3,1%
	REGULAR	Count	69	68	137
		% within TIPO DE HORA	35,2%	36,8%	36,0%
Total	Count	196	185	381	
	% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 42. TIEMPO EMPLEADO EN EL RECORRIDO

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	180	47,2
DEFICIENTE	34	8,9
EXCELENTE	18	4,7
REGULAR	149	39,1
Total	381	100,0

TABLA 43. TIEMPO DE RECORRIDO / TIPO DE HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
TIEMPO DE RECORRIDO	BUENO	Count	98	82	180
		% within TIPO DE HORA	50,0%	44,3%	47,2%
	DEFICIENTE	Count	20	14	34
		% within TIPO DE HORA	10,2%	7,6%	8,9%
	EXCELENTE	Count	11	7	18
		% within TIPO DE HORA	5,6%	3,8%	4,7%
	REGULAR	Count	67	82	149
		% within TIPO DE HORA	34,2%	44,3%	39,1%
Total	Count	196	185	381	
	% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%	

TABLA 44. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

FRECUENCIA UNIVARIADA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
DEFICIENTE	16	4,2	4,2
REGULAR	126	33,2	37,4
BUENO	204	53,7	91,1
EXCELENTE	34	8,9	100,0
Total	380	100,0	

TABLA 45. NIVEL DE SATISFACCIÓN / TIPO DE HORA

FRECUENCIA BIVARIADA

			TIPO DE HORA		Total
			PICO	VALLE	
NIVEL	DEFICIENTE	Count	3	13	16
		% within TIPO DE HORA	1,5%	7,0%	4,2%
	REGULAR	Count	62	64	126
		% within TIPO DE HORA	31,8%	34,6%	33,2%
	BUENO	Count	106	98	204
		% within TIPO DE HORA	54,4%	53,0%	53,7%
	EXCELENTE	Count	24	10	34
		% within TIPO DE HORA	12,3%	5,4%	8,9%
Total		Count	195	185	380
		% within TIPO DE HORA	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 46. NIVEL DE SATISFACCIÓN

PROCEDIMIENTO PARA HALLAR NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	TIPO DE HORA	N	Mean Rank	Sum of Ranks
nivel	PICO	195	203,05	39595,50
	VALLE	185	177,27	32794,50
	Total	380		

TABLA 47. NIVEL DE SATISFACCIÓN

NIVEL DE SIGNIFICANCIA

	nivelrec
Mann-Whitney U	15589,500
Wilcoxon W	32794,500
Z	-2,545
Asymp. Sig. (2-tailed)	,011

a. Grouping Variable: TIPO DE HORA

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL PERFIL INTERNO DE LA EMPRESA

PREGUNTA	SI	NO
ORGANIZACIÓN		
¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?		X
¿Existe un organigrama explicito?	X	
¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?		X
¿La estructura facilita la iniciativa del personal?		X
¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?		X
¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?		X
¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?		X
¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad?		X
¿Se asigna un administrador por departamento?	X	
¿El administrador de un departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir con sus objetivos?	X	
¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?		X
¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?		X
¿Están las funciones del STAFF presentadas en forma adecuada en el organigrama?		X

¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		X
¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias? ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?	X	
¿Son claros los procesos organizacionales?		X
PLANEACIÓN		
¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?		X
¿La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?		X
¿Se ha analizado la cultura corporativa? ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?		X
¿Se ha realizado una auditoria interna de la organización?	X	
¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?		X
¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?	X	
¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?		
¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?		X
¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?		X
¿La compañía ha definido su misión en forma explícita?	X	
¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?	X	

¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?		X
¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?		X
¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente con la compañía?		X
¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?	X	
¿Se han definido indicadores de gestión?		X
CONTROL		
¿Se han definido los objetivos del control?		X
¿Se han definido departamentos para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?		X
¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?		X
¿La compañía maneja sistemas de control operativos?	X	
¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción calidad y gerenciales?		X
¿Los sistemas de control de la organización son exactos, complejos y efectivos?		X
¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?		X
¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?		X
¿Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?		X
¿El control se adecua a la realidad organizacional?		X

¿Cuál es el costo de los sistemas de control?		
¿Los sistemas de control son flexibles?	X	
¿Se tiene un sistema de control asistido por computador?		X
PERSONAL		
¿La organización cuenta con un departamento de personal o recursos humanos?	X	
¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?	X	
¿Existe un proceso de inducción del personal?		
¿El personal de la empresa está altamente motivado?		X
¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?		X
¿Se ofrece capacitación al empleado?	X	
¿Es alta la satisfacción del trabajo?		X
¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?		X
¿Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?	X	
¿Se han identificado los grupos informales en la organización? ¿Son favorables para la compañía?		X
¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño? ¿Existe un plan de carrera?		X
¿La organización cuenta con un código de ética?		X
¿Se promueve al empleado dentro de la compañía?		X
¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?	X	
¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?		X
¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?		X

¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?		X
¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?		X
¿Son buenas las relaciones del sindicato con la empresa?		
DIRECCIÓN		
¿Existe una clara definición de funciones?		X
¿La toma de decisiones es clara y oportuna?		X
¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?		X
¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?	X	
¿El sistema de evaluación es conocido por toda la organización?		X
¿La organización cuenta con gerentes líderes?		X
¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?		X
¿Existe un proceso de delegación o en cambio en una organización centralizada?		X
¿Cuáles son los niveles de empoderamiento (Empowerment)?		
¿Están definidos los niveles de responsabilidad?		X
¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?		X
¿Esta fluye ágilmente de arriba-abajo y viceversa?		X
¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?		X
¿La gerencia utiliza un estilo participativo?		X
¿Existen mecanismos de participación?		X
¿Existen y se utilizan los "índices de gestión"?		X

CALIDAD

PREGUNTA	SI	NO
¿Existe un proceso de calidad en su empresa?	X	
¿Está definida la estructura de calidad?		X
¿Están definidos los estándares de calidad?		X
¿Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?		X
¿Está normalizada la empresa?		X
¿Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituida?		X
¿Existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación, otros?		X
¿Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad, lo hace activa y persistentemente?		X
¿Está entrenada la organización en la metodología de solución de problemas?		X
¿Se miden los procesos en calidad?		X
¿Existe un manual de calidad en su empresa?		X
¿Hace su organización la mención estratégica de la calidad?		X
¿Existe una cultura de calidad en su empresa?		X
¿Se compara su empresa en calidad con sus competidores?		X

FINANCIERA

PREGUNTA	SI	NO
¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los activos?		
¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los pasivos?		
¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro del patrimonio?		
¿Cuáles son las relaciones porcentuales de cada rubro dentro del patrimonio?		
¿Cuáles son las relaciones porcentuales entre los rubros del estado de pérdidas y ganancias?		
¿Cómo han variado en los últimos años (4 ò 5), cuando aplica los rubros del balance general y del estado de resultados?		
¿Puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo?	X	
¿Cuál es la calidad de los pasivos y activos de corto plazo?		
¿Cuál es la rentabilidad del negocio? ¿Cómo ha evolucionado?		
¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?		
¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?		X
¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?	X	
¿Cómo han evolucionado las razones financieras de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento? ¿Están por encima de la industria?		