

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.

Estrategias de Competitividad para el transporte terrestre de pasajeros de la Empresa de
Transportes Lusitania S.A.

Ashidan Giuric Ricardo Fuerman Albarracín

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Directora
Sonia Hernández
PHD

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga
División Ciencias Económicas
Maestría en Administración
2014

*A mi tía Guanita, no hubiera sido posible sin tu ayuda,
A mi Papa, mi Mama y mis Hermanos por todo lo que me han dado
A mi Novia por su permanente apoyo, comprensión y cariño*

Agradecimientos

Agradezco a la PHD. Sonia Hernández, mi Director de Tesis por su permanente orientación y sabio consejo para el desarrollo del documento. A la Empresa de Transportes Lusitania S.A., su cuerpo administrativo, operativo y al Dr. Alfonso Pinto Afanador que de manera incondicional y decidida aceptaron permitir realizar este estudio así mismo a todo el cuerpo directivo y docente del Programa de Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás, por el decidido apoyo brindado durante el proceso de investigación en las diferentes etapas de elaboración del trabajo de grado.

Contenido	pág.
1. Estrategias de Competitividad para el transportes terrestre de pasajeros de la empresa de transportes Lusitania S.A.	13
1.1 Definición del problema	13
1.2 Justificación	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo General	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
2. Marco Referencial	19
2.1 Marco conceptual	19
2.1.2 Mercado	20
2.1.3 Oferta	21
2.1.4 Demanda	22
2.1.5 Asociatividad	25
2.1.6 Estrategia	27
2.1.7 Competitividad	27
3.. Marco Teórico	29
3.1.1. Investigación de Mercados	29
3.1.2 Proceso Investigación de Mercados (Modelo)	31
3.2 Modelo de Estrategia	31
3.3 Modelo de Estrategias de Porter	37
3.4 Modelo de las competencias claves	38
3.5 Modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico	40
4. Análisis del mercado del servicio de transporte terrestre intermunicipal de Santander	45
4.1 Sistema Cootrasabana	49
4.2 Análisis del mercado externo de la empresa de Transporte Lusitania S.A.	50
4.3 Ficha Técnica del estudio	51
4.4 Linealidad	73

4.5 Correlación de Pearson	74
4.6 Árbol de decisión	75
4.7 Resolución del problema	76
4.8 Resultados Encuesta Interna de conductores	79
5. Capacidades y Recursos de la Empresa de Transportes Lusitania S.A.	87
5.1 Rutas	87
5.2 Flota	90
5.3 Agencias Comerciales	90
5.4 Precios	91
5.5 Tecnología	93
5.5.1 Seguimiento Satelital de la flota	93
5.5.2 Sistema Silog	93
5.6 Asociatividad	94
6 Relación entre los recursos y capacidades de la Empresa de transportes Lusitania S.A. con las oportunidades de mercado	96
6.1 Ruta a Galán	100
6.2 Ruta a Ocaña	102
7. Estrategias que mejoren la capacidad competitiva de la Empresa de Transportes Lusitania S.A.	103
8. Conclusiones y Recomendaciones	106
8.1 Conclusiones	106
8.2 Recomendaciones	108
Bibliografía	109
Anexos	113
Anexo A. Encuesta clientes externos	113
Anexo B. Encuesta clientes internos	115

Listado de Cuadros

Cuadro 1. Proceso investigación de mercados	31
Cuadro 2. Comparativos de los distintos modelos	44
Cuadro 3. Empresas de transporte intermunicipal con sus respectivos destinos	46
Cuadro 4. Movilización de pasajeros a principales destinos	47
Cuadro 5. Cantidad de vehículos que tiene casa empresa	48
Cuadro 6. Sistematización de venta de pasajes	49
Cuadro 7. Estadísticos de la variable uso del servicio Turismo	51
Cuadro 8. Estadísticos de la variable uso del servicio Trabajo	53
Cuadro 9. Estadísticos de la variable uso del servicio Diligencias	54
Cuadro 10. Estadísticos de la variable uso de las Visitas Médicas	55
Cuadro 11. Estadísticos de la variable uso de Otros	57
Cuadro 13. Estadísticos de la variable Experiencia viaje	58
Cuadro 14. Estadísticos de la variable Promedio de viaje	59
Cuadro 15. Estadísticos de la variable Incidencias	60
Cuadro 16. Estadísticos de la variable Frecuencias Busetas	61
Cuadro 17. Estadísticos de la variable Cumplimiento horarios	62
Cuadro 18. Estadísticos de la variable Atención Taquilleros	63
Cuadro 19. Estadísticos de la variable Relación Precio Ticket	64
Cuadro 20. Estadísticos de la variable Trato Medio Ambiente	65
Cuadro 21. Estadísticos de la variable Responsabilidad del conductor	65
Cuadro 22. Estadísticos de la variable Facilidad acceso busetas	66
Cuadro 23. Estadísticos de la variable Confort y limpieza	68
Cuadro 24. Estadísticos de la variable Modernidad de la flota	69
Cuadro 25. Estadísticos de la variable Climatización y aire	70
Cuadro 26. Estadísticos de la variable Trato de conductores	71
Cuadro 27. Estadísticos de la variable Instalaciones físicas	72
Cuadro 28. Estadísticos de la variable Salario	79
Cuadro 29. Estadísticos de la variable Carga laboral	80
Cuadro 30. Estadísticos de la variable contrato	80

Cuadro 31. Estadísticos de la variable Estabilidad Laboral	81
Cuadro 32. Estadísticos de la variable Ambiente trabajo	82
Cuadro 33. Estadísticos de la variable Comunicación superiores	82
Cuadro 34. Estadísticos de la variable Apoyo de la empresa	83
Cuadro 35. Estadísticos de la variable Trato de pasajeros	83
Cuadro 36. Estadísticos de la variable Condiciones higiénicas buseta	84
Cuadro 37. Estadísticos de la variable acceso al bus	84
Cuadro 38. Estadísticos de la variable puntualidad recorridos	85
Cuadro 39. Estadísticos de la variable satisfacción del cliente	85
Cuadro 40. Estadísticos de la variable servicio que se ofrece	86
Cuadro 41. Agencias comerciales rotación Intermunicipal	90
Cuadro 42. Tabla de precios Empresas de Transporte Intermunicipal	92
Cuadro 43. Tabla de movilización de pasajeros: Galán y Ocaña	96
Cuadro 44. Tabla de Clavijero quincenal Empresa Transportes Lusitania	98

Listado de Figuras

Figura 1. Definiciones de competitividad	28
Figura 2. Investigación de Mercados	29
Figura 3. Investigación para la solución del problema	30
Figura 4. Identificar la estrategia de una compañía	35
Figura 5. La estrategia de una compañía son la mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos	36
Figura 6. Fuerzas que moldean la estructura de la industria	37
Figura 7. La cadena de valor	38
Figura 8. La cadena de valor	39
Figura 9. El modelo delta – una estructura estratégica integrada	42
Figura 10. Planilla de viaje ocasional	50
Figura 11. Experiencia de viaje	58
Figura 12. Promedio de viaje	59
Figura 13. Incidencias	60
Figura 14. Frecuencia Buseta	61
Figura 15. Cumplimiento horarios	62
Figura 16. Atención Taquilleros	63
Figura 17. Relación Precio ticket	64
Figura 18. Responsabilidad del conductor	66
Figura 19. Responsabilidad del conductor	67
Figura 20. Confort y limpieza	68
Figura 21. Modernidad de la Flota	69
Figura 22. Modernidad de la Flota	70
Figura 23. Trato de conductores	71
Figura 24. Instalaciones físicas	72
Figura 25. Linealidad	73
Figura 26. Selección de atributo	75
Figura 27. Arff	76

Figura 28. J48	78
Figura 29. Árbol de decisión	78
Figura 30. Censo Dane Galán	101
Figura 31. Censo Dane Ocaña	102

Resumen

El presente trabajo investigativo trata acerca las Estrategias de Competitividad para el transporte terrestre de pasajeros de la Empresa de Transportes Lusitania S.A. mediante el desarrollo de tres etapas en el estudio. En primera etapa se analizó el mercado del servicio de Transporte terrestre intermunicipal de Santander realizándose un benchmarking de la competencia. En segunda instancia se determinaron los recursos y capacidades de la Empresa de Transportes Lusitania S.A. como rutas, precios, cantidad de la flota, sistemas tecnológicos entre lo mas importantes y como última etapa se relacionaron los recursos y capacidades de la Empresa de transportes Lusitania S.A. con las oportunidades del mercado. Este estudio tuvo como centro de la investigación al cliente, buscando mediante este estudio atraer, satisfacer y retener el cliente.

Palabras claves: Mercado, Oferta, Demanda, Asociatividad, Estrategia, Competitividad, Empresa Transportes, Modelo Delta.

Abstract

This research work discusses the Competitive Strategies for land transport of passengers of the Lusitania Transport Company SA through the development of three stages in the study. In the first stage of inter-service market ground transportation Santander performing competitive benchmarking analyzed. Secondly resources and capabilities of the Lusitania Transport Company SA were determined as routes, prices, number of fleet technology systems among the most important and final stage as the resources and capabilities of the SA Transport company Lusitania were related with market opportunities. This study was centered customer research, this study by seeking to attract, satisfy and retain customers.

Keywords: Market, Supply, Demand, associativity, Strategy, Competitiveness
Transport Company, Delta Model.

Introducción

Las empresas de transportes operan en mercados altamente competitivos y en entornos donde los competencia constantemente se encuentra desarrollando alternativas y estrategias para poder seguir manteniéndose en los escenarios donde se desarrolla su actividad económica.

Es por esto que el sector transporte en la actualidad se ha reorganizado y ha empezado a plantear nuevos criterios basados en la administración moderna en especial la empresa de Transportes Lusitania S.A. Lo anterior ha hecho que las empresas empiecen a preocuparse por las necesidades que surjan del mercado, creando así nuevos modelos de negocios que benefician a las mismas organizaciones.

Este estudio va a ser de suma importancia para la organización por que va a tener un impacto positivo. Servirá como punto de referencia para la toma de decisiones, búsqueda de nuevas estrategias, innovación de servicios y creación de nuevos productos.

El presente estudio tendrá una conveniencia positiva no solo para la empresa de transportes Lusitania, también lo será para el gremio transportador en Santander por qué no hay estudios realizados sobre este tema y sobre todo por tratar de darle una solución mediante una serie de estrategias que lograra que la empresa sea mucho más competitiva en el mercado frente a sus competidores y la problemática referente.

Como se menciona anteriormente el impacto que tendrá será como punto de referencia para la empresa de Transportes Lusitania realice un análisis que nunca se ha hecho y que se realizara de la manera más objetiva para poder identificar claramente la problemática y así tratar de tomar decisiones correctas que logren manejar mejor el negocio.

Este estudio es netamente pragmático por eso sus implicaciones prácticas serán totalmente viables y adecuadas al mercado actual de tal forma que la empresa pueda ser más competitiva.

1. Estrategias de Competitividad para el transporte terrestre de pasajeros de la Empresa de Transportes Lusitania S.A.

1.1 Definición del problema

La empresa de Transportes Lusitania S.A. es una empresa líder en el transporte de pasajeros desde hace más de 50 años. Inició en el municipio de Rionegro, departamento de Santander; entre las veredas de ese municipio y poco a poco fue creciendo y expandiendo su radio de acción de municipal a departamental para luego pasar a nacional.

Actualmente se encuentra dividida en tres clases de servicio principalmente:

- Servicio de busetas urbanas.
- Servicio Transporte de pasajeros Rionegro, playón y Veredales.
- Servicio Transporte de pasajeros Intermunicipal.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se centrará en el servicio de transporte de pasajeros intermunicipal. La empresa de transportes Lusitania S.A. cuenta con más de 120 vehículos adscritos al servicio por carretera los cuales se movilizan principalmente por las vías del departamento de Santander, Norte de Santander y Cesar.

De estos 120 vehículos, aproximadamente 80 pertenecen al servicio de transporte de pasajeros Rionegro, Playón y Veredales y los restantes 40 corresponden al servicio Intermunicipal de Transportes por carretera, y se determinan porque su lugar de despacho es el Terminal de Transportes de Bucaramanga T.T.B. a diferencia de los otros 80 que son despachados del centro de Bucaramanga.

Los principales destinos del transporte terrestre de pasajeros de la empresa Lusitania en el oriente colombiano son los siguientes:

- Aguachica.
- Barrancabermeja.
- Berlín.
- Cabrera.
- Cimitarra.
- Mutiscua.

- Papayal
- Playón.
- Puerto Wilchez.
- Rionegro.
- Sabana.
- San Alberto.
- San Gil.
- San Rafael.
- Silos.
- Toná.

Los destinos más fuertes y que se mantienen por tradición y regionalismo son Rionegro, El Playón y Sabana de Torres.

La mayoría de las líneas que se cubren hacia los municipios tienen un acceso por vías de tipo primarias (carreteras nacionales) aunque en algunas rutas se debe prestar el servicio por carreteras de tipo secundario y por lo general trochas.

En la entrevista realizada al Doctor Alfonso Pinto Afanador Gerente General de la empresa de Transportes Lusitania S.A. Afirmo que se ha presentado un descenso en los ingresos de un 40% neto con respecto a los últimos tres años anteriores; comparación realizada del año 2010 al año 2013 (Entrevista realizada el día martes 5 de noviembre de 2013. Instalaciones Empresa de Transportes Lusitania). Este descenso en los ingresos representa miles de millones de pesos en el ejercicio de la prestación del servicio de transporte de pasajeros en estos tres últimos años. Lo anterior es una disminución significativa de los ingresos por concepto de venta de pasajes que recibe la empresa de Transportes Lusitania: “El transporte por carretera en Colombia siempre ha sido considerado un fuerte motor de la economía nacional” (Ministerio de Transportes, Diagnostico del Transporte 2010, Pág. 16).

La situación del transporte público de pasajeros actualmente es sumamente complicada y atraviesa una gran crisis debido a varios factores principalmente:

- Piratería: Son aquellos vehículos particulares que sin estar vinculados a ninguna empresa de transportes movilizan pasajeros.
- Transporte informal: Son aquellos vehículos que se encuentran afiliados a empresas legalmente constituidas pero no pueden transitar fuera de un territorio establecido por el ministerio de transportes.
- Altos costos operativos: Se encuentran básicamente el alto precio del A.C.P.M., los peajes, Conduces expedidos por los Terminales de Transportes, repuestos.
- Indiferencia de entidades estatales: A pesar de las solicitudes de las empresas legales, las entidades oficiales no realizan los controles respectivos para poder acabar o mitigar con el transporte informal y la piratería. Las entidades oficiales encargadas de éstos controles son la policía de carreteras, la gobernación, las alcaldías, el ministerio de transportes, Las direcciones de Transito, entre los más importantes.

En el caso de Lusitania el servicio de transporte de pasajeros intermunicipal ha sido uno de los más golpeados por las causas anteriormente mencionadas y eso se ve reflejado en la disminución de pasajeros y remesas.

Este fenómeno se viene presentando por lo menos hace 10 años pero se ha evidenciado aun más en los últimos 3 años. Alrededor del año 2010 un vehículo que se encontraba trabajando en el servicio intermunicipal de carretera recibía un ingreso libre de \$5.000.000 de pesos mensuales, en la actualidad el promedio se encuentra en \$3.000.000, es decir a disminuido casi un 40%, cifra que es alarmante, ya que se sigue manteniendo una tendencia a la baja en el uso de los servicios y por consiguiente en los ingresos.

El servicio agregado que presta este servicio de transporte ilegal es muy sencillo: “recogen al pasajero en la puerta de la casa y lo dejan en el lugar donde necesita llegar”. Le cobran \$2.000 pesos más pero ofrecen ese non plus ultra, situación que le queda complicado a la empresa, no por el valor del servicio si no por la logística que esto requiere.

Un vehículo de 4 puestos y con cuatro personas a bordo es mucho más fácil que reparta esos pasajeros en la ciudad de destino que una buseta de 18 puestos haga lo mismo no por el precio del pasaje si no por lo complicado de dejar a 18 pasajeros en distintos lugares.

Esta situación hace que le empresa considere necesario analizar distintas estrategias que puedan serle útiles a la organización y que estén enfocadas hacia la competitividad y eficacia de la Empresa de transportes Lusitania S.A.

Hasta el momento, y como una medida para afrontar la crisis, la empresa está generando una serie de procesos asociativos con otras empresas del sector de transportes intermunicipal sin importar que estas cubran los mismos destinos que Lusitania, lo anterior con el fin de generar alianzas estratégicas.

Las empresas con las que se han realizado hasta el momento éstas alianzas son Cootrasmagdalena, Omega y Sotramagdalena, y como resultado la empresa ha visto disminuido su estructura de costos, ya que ha generado un “código compartido” que consiste en generar conexiones terrestres, con el fin de cubrir la mayoría de destinos en Santander, incluyendo no solo a pasajeros sino también encomiendas y paquetero, de manera que la empresa se haga más competitiva.

Esta estrategia aunque está funcionando, no es suficiente para poder garantizar la competitividad de la organización en el mercado, por tanto, con los antecedentes expuestos y la situación que vive la empresa, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué estrategias debe establecer la empresa Lusitania S.A. para ser más competitiva en el mercado del transporte terrestre de pasajeros?

1.2 Justificación

La situación que se encuentra afrontando el gremio de transportadores de pasajeros intermunicipal en el país y en especial en el departamento de Santander es compleja. De acuerdo a un estudio realizado: “El sistema de transporte interurbano en Colombia adolece de un sin número de problemas que entorpecen la competencia, dificultan la prestación del servicio y representan riesgos para los usuarios del servicio” (Echeverri Juan Carlos, (Julio de 2010). Evaluación del modelo de transporte interurbano en Colombia, Pág. 3.) Lo anterior refleja el escenario actual que atraviesa el sector transportes intermunicipal.

Hoy en día debido a la gran competencia solo sobrevivirán aquellas empresas que dispongan las herramientas necesarias para seguir permaneciendo en el mercado, para eso se dispondrá una serie de estrategias para consolidar y posicionar la empresa de transportes Lusitania S.A.

No solamente la empresa ha transportado pasajeros, ha tenido la gran responsabilidad y el compromiso de generar desarrollo social a lo largo de estos últimos 50 años y ha impulsado mayor progreso a aquellas regiones donde la empresa de Transportes Lusitania S.A. ofrece sus servicios. Es interesante como en algunas zonas del departamento de Santander ha sido esta empresa quien ha movilizado generaciones y ha contribuido al desarrollo económico, social y cultural; se han transportado comerciantes, vendedores, doctores, profesores, políticos, gente del común además de haber transportado y seguir transportando cargas de cultivos, tecnología agrícola, insumos rurales, remesas, mercancías entre otros. Pero ese compromiso social de la empresa con el departamento no puede ser posible si los ingresos disminuyen ya que no sería rentable el negocio. Para poder mantener las operaciones y elevar los ingresos se deben adoptar una serie de estrategias; “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional” (Peteraf, Thompson y Strickland Gamble, 2005, Pág. 4)

Las personas que se verán beneficiadas por el estudio serán aquellas que laboran directamente con la empresa y todos los clientes que utilizan nuestros servicios. Como se menciona anteriormente el impacto será positivo para la organización y sentará precedente de un análisis que es pragmático pudiendo aplicar aquellas estrategias viables y adecuadas al mercado actual beneficiando la capacidad competitiva de la empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General. Establecer estrategias que mejoren la capacidad competitiva de la Empresa de Transportes Lusitania S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el mercado del servicio de Transporte terrestre intermunicipal de Santander.
2. Determinar los recursos y capacidades de la Empresa de Transportes Lusitania S.A.
3. Relacionar los recursos y capacidades de la Empresa de Transportes Lusitania S.A. con las oportunidades del mercado.

2.Marco Referencial

2.1 Marco conceptual

A continuación se definen los conceptos que serán utilizados en la realización la tesis de grado.

2.1.1. Mercado. La primera percepción de la palabra mercado hace referencia a una plaza y la verdad podría ser una buena definición. En una plaza de mercado se encuentran compradores y vendedores, en pocas palabras eso es un mercado; es un lugar donde se interactúan compradores y vendedores.

El mercado es una relación en la que interactúan oferentes (vendedores) y demandantes (compradores) los cuales intercambian bienes o servicios mediante operaciones de compra y venta.

El mercado en sus orígenes se inicio a través de operaciones básicas conocidas como trueques; luego de evolucionar este y con la aparición del dinero se pudo consolidar mediante las creaciones de instituciones quienes se llamaron empresas.

Se empieza con una definición muy básica porque se analiza al mercado como un todo y no como una simple regla económica. Se podría decir que el mercado es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio." (P. Bonta y M. Farber, 2002, p.19).

Continuando con el concepto de mercado se podría afirmar que el mercado no solo son los oferentes y demandantes sino "Un grupo de gente que puede comprar un producto o servicio si lo desea." (Allan L. Reid, 1980, p. 500).

Luego de haber revisado los diferentes puntos de vista podría agregarse también de acuerdo al siguiente autor que el mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un

determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta." (Gregory Mankiw, 2004, p. 41).

Definitivamente el mercado es la articulación de un conjunto de actores que son: La oferta y la demanda; los compradores y vendedores que intervienen en un proceso comercial donde tiene prelación los deseos y la necesidad de las personas con el fin de obtener un determinado bien o servicio buscando optimizar su satisfacción a un precio fijado por ambas partes.

2.1.2 Oferta

Hablar del mercado sin hablar de la oferta no tiene ningún sentido ya que ambos actores van unidos y son complementarios uno del otro. La oferta en palabras castizas son los vendedores. Estos vendedores básicamente ofrecen productos/bienes o servicios, en ese mismo orden de ideas "La cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término a la propuesta de venta de bienes o servicios que, de forma verbal o por escrito, indica de forma detallada las condiciones de la venta." (Diccionario de Marketing de Cultural S.A. 1999, p. 237). Es importante poder analizar desde varios puntos de vista aquello que los autores nos quieran decir por que la oferta también hace referencia a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado. Ambos autores indican que la oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta". (Fischer Laura y Espejo Jorge, 2004, p. 243).

La oferta es la cantidad de los productores puesto en el mercado de sus bienes o servicios para ofrecer a aquellas personas que tienen poder adquisitivo. En pocas palabras es "La cantidad de un bien que los vendedores quieren y pueden vender." (Mankiw Gregory, 2004, p. 47).

Es bueno dejar en claro que se hace referencia a la oferta como aquel concepto adyacente al mercado y no como la oferta que hace reseña al descuento de los precios y cantidades de aquellos bienes y servicios para los demandantes de estos. Es importante

poder diferenciar estas dos definiciones porque es posible que cause confusión y no tienen en ningún momento el mismo significado. Las promociones son estrategias que opta el marketing para poder elevar las ventas de determinado bien o servicio que se esté buscando vender.

A si mismo se considera la oferta como la "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo." Complementando ésta definición, los autores consideran que las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas." (Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, 2004, p. 7).

La oferta son los productores que están dispuestos a ofrecer sus productos o servicios a cambio de dinero, intercambio o trueque a los compradores que se encuentran en el mercado.

2.1.3 Demanda

Comentar sobre la demanda sin antes haber hablado de la oferta es un complemento ya que ambos actores van unidos y son complementarios uno del otro. La demanda es la contraparte de la oferta, es sencillamente el antónimo.

La demanda es "El deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago" (Kotler Philip, Cámara Dionicio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, 2000, p. 10). Esa capacidad de pago es el influyente para que este deseo se haga realidad. La demanda es cautelosa y está regida por la necesidad que tiene un comprador.

"Las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado" (Laura Fisher y Jorge Espejo, 2004, p. 240). El mercado es aquel que regula los precios y la demanda tiene como fin adquirir dichos bienes o servicios. También se afirma que la demanda "es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar

establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca." (Andrade Simón, 2005, p. 215).

La demanda es tan importante como la oferta y la unión de estas dos logra crear un mercado. La demanda es poder lograr satisfacer aquellas necesidades que disponga una persona u organización adquiridas de la oferta mediante el trueque, intercambio o dinero para obtener aquellos bienes o servicios.

2.1.4 Asociatividad

Los últimos 30 años han sido sin lugar a duda uno de los periodos donde se ha presentado la mayor cantidad de transformaciones económicas, políticas y sociales de los dos últimos siglos, producidas principalmente por las fuerzas de la tecnología y del mercado (Payares Villegas Zoilo, 2004, Pág. 1).

Estas tres últimas décadas marcadas por un cambio en la ideología mundial donde la mayoría de los países han optado modelos enfocados básicamente hacia el Neo – Liberalismo económico; Colombia no ha sido la excepción y desde principios de los años noventa cuando liberalizo su economía las pequeñas y medianas empresas que no fueron competitivas tuvieron que cerrar (Payares Villegas Zoilo, 2004, Pág. 1).

“La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias” (Frase Albert Einstein). La anterior frase es del Físico Alemán Albert Einstein es un buen pensamiento para poder demostrar cómo a partir de las crisis tanto las personas, países y empresas deben tomar decisiones para poder “subsistir” en un mercado oligopolio donde quien no es competitivo simplemente quiebra.

La asociatividad empresarial es simplemente una estrategia para poder afrontar una crisis en la cual sabemos que aquellas organizaciones por su tamaño o por su problemática no van a ser capaces solas y buscan la alianza de una o más empresas para afrontar tales cambios logrando así elevar su competitividad en el mercado.

Es interesante como la crisis hace aflorar la creatividad del ser humano y es en este punto donde, los procesos de tipo asociativo en las organizaciones han surgido cuando existe una crisis, una amenaza o un riesgo real.

La asociatividad surge como un mecanismo de cooperación sin importar el tamaño de la empresa creando así valor a través de la solución de problemas originados por falta de escala (Liendo Mónica y Martínez Adriana, Noviembre 2001. Pág. 311). Nuevamente complementando el concepto de asociatividad empresarial se incluiría el hecho el cual absolutamente todos los participantes que participen en este tipo de procesos se verán beneficiados.

Los procesos asociativos por lo general son a mediano y largo plazo debido a su complejidad y su carácter. Estos procesos expresados simplemente por la conformación de redes de negocios son oportunidades para las PYMES y representan una ventaja competitiva sobre los demás. (Castellanos Juan Gonzalo, (29 abril 2010), La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos Colombianos. Revista EAN Núm. 68, Pág. 102).

Ahora bien hablemos acerca de los actores de la Asociatividad.

Son 3 los actores principales:

- Estado.
- Empresa.
- Instituciones Intermedias (universidad). (Liendo Mónica y Martínez Adriana, Noviembre 2001. Pág. 319).

Es importante mencionar los actores ya que estos tres serán los ejes fundamentales de cualquier proceso que se llegara a realizar en cualquier organización.

Se considera a una empresa como cualquier organización que busca un beneficio económico prestando un servicio o generando un bien mediante la transformación industrial. Al estado como ese ente invisible pero necesario para regular la normatividad necesaria del caso y finalmente a las instituciones intermedias como las universidades y la academia como fuentes de investigación y generación de conocimiento.

El estado es un actor crucial en los proyectos de tipo de asociatividad empresarial (Vélez Alejandro y Campos Andrés, (Septiembre 2007) Hacia la modernización y

consolidación de la asociatividad agropecuaria empresarial en Colombia. Revista Nacional de Agricultura, Núm. 950. Pág. 7), se menciona porque en los grandes proyectos es el estado quien actúa como mediador y ente regulador de las alianzas que se van a realizar.

En Colombia El artículo 38 de la Constitución Colombiana consagra el derecho a libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades humanas, y el artículo 39 complementa acerca de las personas que se pueden asociar para prestar servicios sociales. Tiene el siguiente MARCO LEGAL: La asociatividad en Colombia MARCO JURIDICO LEYES 79 Y 454 DE 1988 Y 1998 (Vélez Alejandro y Campos Andrés, (Septiembre 2007) Hacia la modernización y consolidación de la asociatividad agropecuaria empresarial en Colombia. Revista Nacional de Agricultura, Núm. 950. Pág. 8).

La mayoría de ocasiones las empresas que recurren a la asociatividad son las PYMES. La pregunta es sencilla ¿Por qué? En Colombia el 96% de las empresas son MYPIMES. (Cantillo, C. (17 julio 2011), Un país de Mypimes.

La mayoría de las empresas en nuestro país son PYMES esto significa que se compite con productos y servicios de distintas partes del mundo. Estos productos y servicios foráneos seguramente tienen una tecnología más avanzada, mejor calidad y son mucho más económicos de los que realiza la industria nacional y el sector servicios; la asociatividad podría llegar a convertirse en una excelente fórmula para poder ser más competitivos y eficientes con respecto a la amenaza de los competidores extranjeros.

Pero la asociatividad no solamente es aliarse para poder exportar grandes volúmenes de pedidos, ni para hacer I&D, ni investigaciones de mercados de nuevos productos fuera del país. Esta estrategia también servirá para maximizar la producción y/o servicios que ofrezca la organización en el mercado interno o local y poder ver a la competencia como principal colaborador y socio para abastecer ese mercado que por distintas dificultades no se puede cubrir pero a través de este fenómeno seguramente se lograra y obtendrán beneficios mutuos.

La mayoría de los empresarios son escépticos con el tema pero la clave es empezar a generar una cultura asociativa en nuestro medio (Nieto Mauricio, (enero – abril de 2006), Alianza Sinertic: un ejemplo exitoso de asociatividad en empresas de base tecnológica. Revista EAN Núm. 56. Pág. 60) y lograr generar una cultura no es una tarea fácil pero a

través de ciertos valores se lograra romper ese paradigma que ha dado tantas vueltas por la cabeza de los empresarios y gerentes.

La mayoría de los líderes de las organizaciones tienen un espíritu competitivo más no asociativo (Liendo Mónica y Martínez Adriana, Noviembre 2001. Pág. 318), lo anterior no significa que sea malo, es solamente el hecho que al desconocer otras opciones simplemente dejan de tener otros puntos de vista., por consiguiente se debería promover una cultura asociativa para poder generar este tipo de procesos.

La cultura en una organización es un sistema de representaciones y VALORES compartidos por los miembros de una empresa. (García Oscar Humberto, (2007) La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional, Revista Pensamiento y gestión Núm. 22 ISSN 1657-6276, Pág. 159). Partiendo del anterior precepto hay que generar una cultura asociativa en una organización para que los procesos de tipo asociativo sean exitosos, sin embargo este tipo de procesos la mayoría de veces son de mediano y largo plazo, sencillamente porque deben estructurarse cuidadosamente.

En este mismo orden de ideas la asociatividad es una estrategia que es utilizada con el fin de generar de riquezas. (Castellanos Juan Gonzalo, (29 abril 2010), La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos Colombianos. Revista EAN Núm. 68, Pág. 110). En Colombia la mayoría de nuestras organizaciones tienen políticas económicas neoliberales y el objetivo final es la obtención de lucro, ahí es donde la asociatividad encaja.

Finalmente “la asociatividad desarrolla ventajas competitivas logrando posicionamiento, sostenibilidad, desarrollo y crecimiento” (Liendo Mónica y Martínez Adriana, Noviembre 2001. Pág. 319), en el mercado lo cual es sencillamente lo que una organización en crisis necesita siempre y luego de haber evaluado la situación haya sido la asociatividad empresarial aquella estrategia que se opte para ser más eficientes y competitivos en un mundo globalizado.

2.1.5 Estrategia

Desde la época de los griegos en aquellas batallas épicas en las cuales los generales eran catalogados como Semi – Dioses se empieza a tejer las bases del concepto conocido hoy

como Estrategia. Las escaramuzas tenían 2 objetivos básicamente; conquistar ciudades o defenderlas.

Los ejércitos debían diseñar métodos para poder obtener la victoria de sus imperios y se requerían del análisis de una situación que debía ser estudiada con anterioridad por la cúpula militar. Así pues se logra en tiempos de guerra darle utilidades a conceptos que hoy son ampliamente utilizados en el mundo empresarial y en las organizaciones.

Eran dos puntos necesarios para poder desarrollar las estrategias y estos son:

- Planeación.
- Toma de decisiones.

Ansoff afirma que “Las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implantados” (Ansoff, 1965, Pág. 43). Podríamos decir que el anterior concepto es una de las primeras definiciones de la administración contemporánea con respecto a las estrategias y nos permite tener un punto de referencia contextual. Esta definición es sofisticada para su época pero igual de válida a las actuales definiciones. Anteriormente se hablaba de sistemas administrativos, en la actualidad los percibimos más como organizaciones empresariales y no tan rígido como era hace un par de décadas, aquellos programas son la planeación y la implantación hace referencia a la toma de decisiones.

“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y como luchar por la misión de la organización (Thompson y Strickland, 1999, Pág. 10)”. En ese mismo orden de ideas se anota que la dirección que se le da a las Estrategias en la actualidad se direcciona más hacia la búsqueda de los objetivos buscando la misión de la empresa. “Según (Jhonson y Scholes, 2001, Pág. 10), Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frentes a las necesidades de los mercados y satisfacer las necesidades de los stake

holders”. Esta definición es tan sencilla y demuestra el pensamiento actual de las organizaciones y lo que busca es satisfacer su mercado interno.

Las estrategias nacen por la necesidad de las organizaciones de poder obtener un beneficio mediante la planeación de estudios realizados para poder lograr resultados positivos en el momento de tomar decisiones y ubicar el rumbo de la organización con el resultado de los anteriores.

2.1.6 Competitividad

La competitividad al igual que la palabra globalización a partir de la mitad de la década de los 90 no han pasado por desapercibida y por el contrario ha sido fuente de investigación de muchos autores.

El Diccionario de Economía y Finanzas define el término competitivo como “Se dice que una empresa o industria tiene competitividad cuando es capaz de competir adecuadamente en el mercado” (Sabino, 1991, Pág. 109). Para una palabra tan amplia y de mucha investigación es una definición básica pero es importante tener un punto de referencia.

Para poder entender la dimensión de la palabra competitividad es necesario tener que contextualizar e ir a través de la historia tomando conceptos básicos de David Ricardo. “un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros países” (Krugman y Obstfeld, 2000, Pág. 13).” También “La ventaja competitiva, por otra parte, es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad” (Kogut, 1985, Pág. 123).

“La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (Porter, 2005). Esta definición la realiza el gurú de la competitividad, Michael Porter, es una definición reciente y nos demuestra lo ligada que se encuentra la productividad de la competitividad, sin dudas si no somos productivos ni eficientes no lograremos ser competitivos. La competitividad demuestra el nivel de productividad de una organización y es lo que también se trata de decir: “Capacidad que muestra una empresa para mantener y acrecentar su cuota en un

mercado” (Ministerio de Economía y Finanzas del Uruguay, 2006, p. 2). Por otra parte “Se define con un estado promotor del crecimiento, salarios como dinamizador del mercado interno, rentabilidad empresarial junto a la incorporación de ciencia y tecnología para generar producción con mayor valor agregado”. <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-7298-2013-12-13.html>. El pensamiento de los autores a través del tiempo ha cambiado y este es un claro ejemplo. Esta apreciación es mucho más técnica que todas las anteriores y busca inyectar un toque capitalista buscando por sobre todo la acumulación de riquezas para la empresa teniendo en cuenta un conjunto de retos que solo lo lograra mediante una serie de estrategias.

Se podría considerar a la competitividad como el incremento de la productividad de un país o una organización teniendo en cuenta factores como mano de obra, insumos, tecnología, entre otros para poder ser eficientes dentro de un mercado agresivo basado principalmente en principios capitalistas, todo esto con el fin de lograr una rentabilidad financiera favorable para el ejercicio de su operación.

El siguiente cuadro ofrece 12 definiciones sobre la competitividad. Es un comparativo conceptual el cual dará una idea clara de lo que se entiende por competitividad.

Figura 1. Definiciones de competitividad

<http://es.scribd.com/doc/110619142/Investigacion-de-Mercados-de-Naresh-Malhotra>

CUADRO N° 1	
DEFINICIONES DE COMPETITIVIDAD	
La competitividad es:	Autor/es
La aptitud para vender aquello que es producido.	Mathis y otros (1988)
Una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado.	European Management Forum (1980)*
La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo.	Haguenauer (1989)
Tanto la eficiencia (alcanzar las metas al menor costo posible) como la efectividad (alcanzar los objetivos correctos). Es la elección de las metas a nivel industria la que es crucial. La competitividad incluye tanto los fines como los medios utilizados para alcanzar esos fines	Buckley y otros (1988)
La capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones.	Chesnais (1981)
La habilidad de un país de alcanzar, en forma sostenida, altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.	World Economic Forum (WEF, 1996)
La capacidad de un país de lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos.	Fagerberg (1988)
Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico.	Fajnzylber (1988)
La habilidad de las firmas, industrias, regiones, naciones o regiones supra-nacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional.	OCDE (1996)
Una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.	Cohen (1994)
La habilidad de un país de crear, producir, distribuir y/o servir productos en el comercio internacional al mismo tiempo que gana retornos mayores sobre sus recursos.	Scott y Lodge (1985)
La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.	Porter (1990)

3.1 Marco Teórico

Debido a la naturaleza de la investigación, el marco teórico se enfocará principalmente en dos conceptos: la investigación de mercados; basándose en los modelos propuestos por el profesor Naresh K. Malhotra y los diferentes modelos de estrategias empresariales aplicables a las organizaciones modernas como herramienta de toma de decisiones.

3.1.1. Investigación de Mercados

El modelo de estudios de Mercados propuesto por el profesor Naresh K. Malhotra, uno de los grandes expertos en marketing de los Estados Unidos. Este investigador ejerce como docente en la Universidad de Georgia. Sus artículos y escritos son mundialmente citados y es un colaborador habitual de las revistas especializadas más importantes de Estados Unidos. Es uno de los referentes más consultados en la actualidad en este tema.

Figura 2. Investigación de Mercados (Malhotra, 2005, Pág. 8):



La anterior figura hace referencia a la investigación de mercados, la cual se desglosa en dos:

- Investigación para la identificación del problema: hace referencia básicamente al mercado y a identificar aquellas cosas que no estén funcionando bien, a lo externo, a

las oportunidades que se nos pueda presentar, a aquello donde está involucrado lo exógeno, todo aquello que no podemos controlar, que está afuera.

- Investigación para la solución del problema: lo que se realiza es la investigación sobre aquello que podemos controlar como el producto, los precios, la distribución y la promoción.

Figura 3. Investigación para la solución del problema (Malhotra, 2005, Pág.

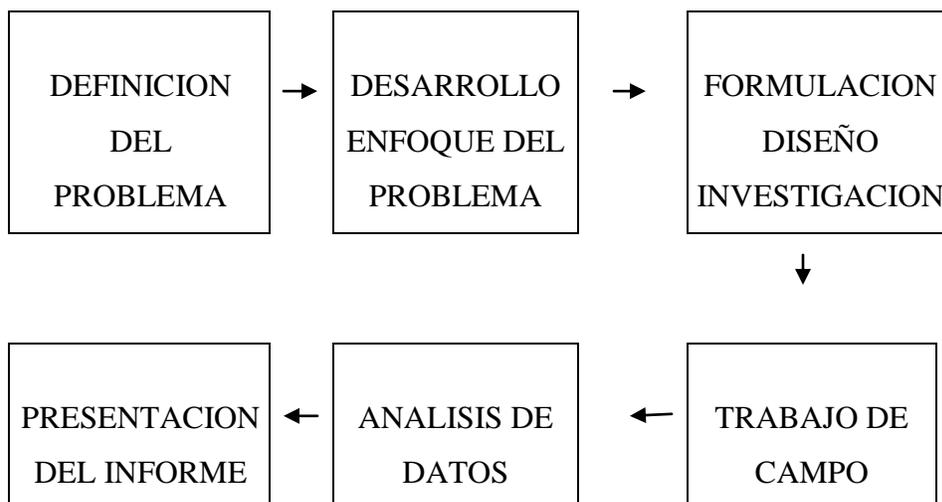
9):

TABLA 1.1	
Investigación para la solución del problema	
<i>Investigación de la segmentación</i>	
determinar la base de la segmentación	
establecer el potencial de mercado y la sensibilidad ante varios segmentos	
seleccionar mercados meta y crear perfiles de estilo de vida, demografía, medios de comunicación y características de la imagen del producto	
<i>Investigación del producto</i>	<i>Investigación de la promoción</i>
concepto de prueba	presupuesto óptimo para la promoción
diseño óptimo del producto	relación de la promoción de ventas
pruebas del empaque	mezcla óptima para la promoción
modificación del producto	decisiones sobre el texto
posicionamiento y reposicionamiento de la marca	decisiones sobre los medios de comunicación
marketing de prueba	prueba de publicidad creativa
pruebas de control en la tienda	confirmación de aseveraciones
	evaluación de la eficacia de la publicidad
<i>Investigación sobre la asignación de precios</i>	<i>Investigación de la distribución</i>
importancia del precio en la elección de marca	tipo de distribución
políticas para la asignación de precios	actitudes de los integrantes del canal
asignación de precios por línea de productos	intensidad de la cobertura de ventas al mayoreo y al detalle
elasticidad del precio de la demanda	márgenes del canal
respuesta a los cambios de precios	ubicación de puntos de venta al detalle y al mayoreo

En la investigación para la solución del problema se utilizan una serie de instrumentos útiles mencionados en el figura anterior para poder determinar y poder tomar decisiones sobre un tema específico o general.

3.1.2 Proceso Investigación de Mercados (Modelo)

Cuadro 1. Proceso investigación de mercados



Elaboración propia

A continuación teniendo en cuenta el cuadro anterior se mencionan los pasos para desarrollar un proceso de investigación de mercados:

PASO 1 Definición del problema: Lo primero que se debe hacer para una investigación de mercados es definir el problema. “Al hacerlo, el investigador debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente pertinente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones” (Malhotra, 2005, Pág. 10). Luego de haber definido el problema como tal, tanto cuantitativamente, como cualitativamente será posible direccionar la investigación.

PASO 2 Desarrollo del enfoque del problema: “El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita” (Malhotra, 2005, Pág. 10). Este

desarrollo indudablemente deben hacerlo los profesionales del área de la organización para que se detecte con objetividad lo que se busca.

PASO 3 Formulación del diseño de la investigación: “Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar decisiones” (Malhotra, 2005, Pág. 10). Para poder realizar y formular un diseño de investigación más serio se debe incluir los siguientes pasos:

- a) Definición de la información necesaria.
- b) Análisis de datos secundarios.
- c) Investigación cualitativa.
- d) Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).
- e) Procedimientos de medición y de escalamiento.
- f) Diseño de cuestionarios.
- g) Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
- h) Plan para el análisis de datos. (Malhotra, 2005, Pág. 10).

PASO 4 Trabajo de campo o recopilación de información: “La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo” (Malhotra, 2005, Pág. 11). Este trabajo de campo debe ser cuidadosamente elaborado para que sea lo más exacto posible. Entre el trabajo de campo podríamos incluir los siguientes instrumentos:

- Encuestas.
- Telefonéo.
- Correo.

- Electrónicamente.

PASO 5 Preparación y análisis de datos: “La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Se asignan códigos numéricos o letras para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario” (Malhotra, 2005, Pág. 11). Los anteriores datos deben analizarse y deben extraerse de forma ordenada para poder darle la lectura correcta dentro del proceso investigativo.

PASO 6 Elaboración y presentación del problema: “Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados y los principales resultados” (Malhotra, 2005, Pág. 11). Cabe resaltar que la presentación del problema es la conclusión de todo un proceso investigativo que se ha realizado con mucha dedicación y minuciosidad, por lo tanto debe ser claro y entendible para que las personas que lo lean lo puedan comprender.

3.2 Modelo de Estrategia

El concepto de estrategia se remonta a miles de años a la antigua Roma; cuando el ejército Romano trataba de conquistar el mundo. Cada batalla que afrontaban era distinta y esto hizo que los generales plantearan tácticas que con el tiempo se convirtieron en estrategias de acuerdo a cada situación.

La mayoría de inventos, aplicaciones y herramientas que se han desarrollado durante las guerras en todos los tiempos han sido de beneficio para la humanidad y cuando han pasado estas situaciones se les ha dado una utilización en la vida civil. El caso de la utilidad que se le ha dado a la estrategia a la parte empresarial y organizacional ha sido importante, a continuación se presenta un modelo sobre estrategias.

Para poder realizar las estrategias en una empresa se necesita trabajo en equipo y compromiso para poder sacar adelante esos planes de acción que se han determinado luego de analizar el mercado detenidamente para poder tomar decisiones y lineamientos favorables en pro de la organización.

“Una empresa obtiene su ventaja competitiva sustentable cuando una buena cantidad de compradores prefiere sus productos o servicios con respecto de las ofertas de sus competidores y cuando la base de esta preferencia es duradera” (Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 6). Las estrategias que cualquier organización desee implantar buscan obtener una ventaja competitiva con las demás.

Estas ventajas competitivas se encuentran cimentadas en cuatro planteamientos sólidos y son los siguientes:

- “Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria; con lo cual se pretende observar tener una ventaja competitiva de costos de los competidores”. (Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 6): mediante las Ventajas de bajo costo las empresas logran afianzarse en el mercado por encima de los competidores.
- “Sacar a los rivales de la competencia con características distintivas como mayor calidad, servicios de valor agregado, modelos más atractivos, superioridad tecnológica o un valor monetario inusualmente elevado”. (Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 6): Las estrategias de diferenciación básicamente se encuentran basadas en la innovación de los productos y servicios.
- “Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor de mejor manera de los competidores”. (Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 6): La especialización del servicio y de los productos es clave para esta ventaja.

- “Cultivar experiencia y recursos que den a la compañía capacidades competitivas que los rivales no puedan imitar con facilidad o en las que fallen con sus propias capacidades”. (Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 7): La experiencia resalta para este tipo de empresas, la tradición y la hegemonía de aquellas que hace mucho tiempo se encuentran en el mercado.

Todo lo anterior revela la estrecha conexión entre la ventaja competitiva y la rentabilidad. Mientras las estrategias sean las correctas y acertadas será mayor la posibilidad de aumentar los ingresos para la organización. Mientras las bases de estas estrategias sea mayor la posibilidad de posicionarse en el mercado está sujeta a las decisiones tomadas por la dirección.

Figura 4. Identificar la estrategia de una compañía (Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 8):

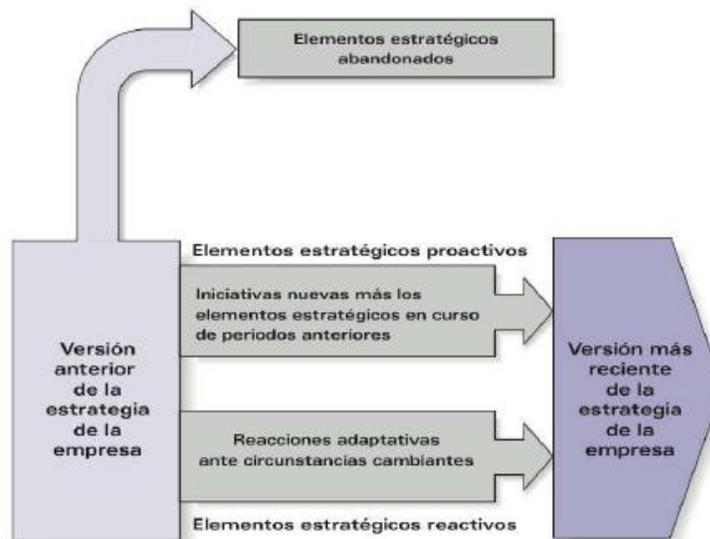
1.1 Identificar la estrategia de una compañía: qué buscar



Las estrategias de una compañía deben de realizarse a futuro y poder lograr descifrar el mercado que se tiene en frente mediante una serie de acciones enfocadas a analizar todos los factores que influyen en el desarrollo y expansión de una organización como se ilustra en la figura 4. La identificación con lleva a tomar decisiones que busquen la rentabilidad de cada empresa y el afianzamiento en el mercado.

Es un modelo básico el cual incluye diferentes variables tanto internas como externas que deben plantearse desde una perspectiva objetiva y critica logrando el beneficio de las ventajas competitivas sobre la competencia.

Figura 5. La estrategia de una compañía son la mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos (Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 10)



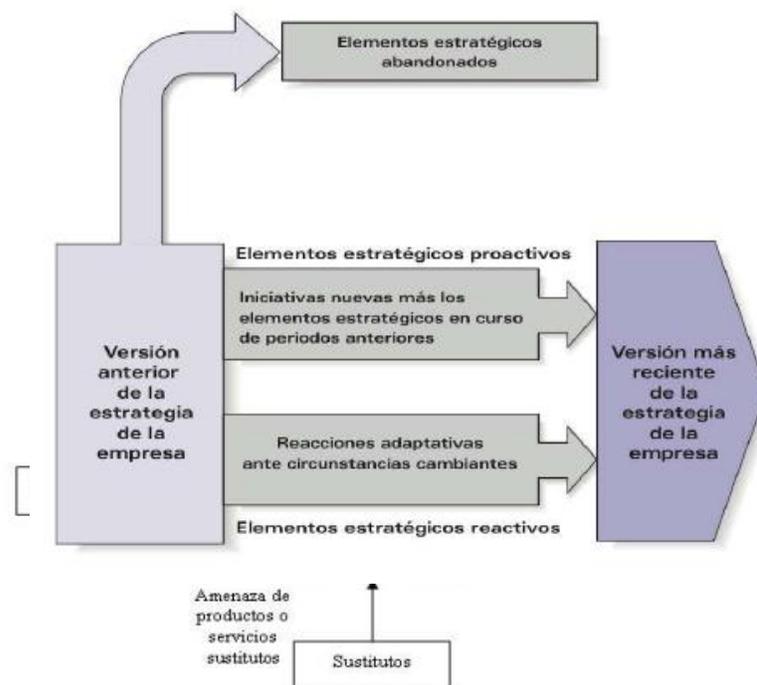
Complementando con el modelo es importante mencionar la naturaleza de este modelo como se presenta en la figura N. 5. La mayoría de las empresas por no decir todas disponen de estrategias. Cada estrategia es desarrollada para una época en común y por obvias razones estas estrategias deben adaptarse a las circunstancias que acontecen.

La pro - actividad de estas estrategias son sin duda aquel elemento de supervivencia y competitividad que tendrán en el mercado, por eso deben ser maleables y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

3.3 Modelo de Estrategias de Porter

Luego de haber escrito una trilogía de libros Michael Porter entre 1980 y 1990 establece que básicamente un modelo de estrategias de puede llevar a cabo teniendo en cuenta dos factores:

Figura 6. Fuerzas que moldean la estructura de la industria (Fernández Mario, Los modelos más populares de estrategia empresarial. UPIICSA XV, VI, 2007, Pág. 3).



- Fuerzas que moldean la estructura de una Industria: Se debe analizar la estructura de la empresa como se muestra a continuación para que así se puedan establecer criterios de defensa que se convertirán posteriormente en Estrategias. “La innovación permite acceder a decisiones estratégicas que se presentan en un sector

industrial”. (Fernández Mario, Los modelos más populares de estrategia empresarial. UPIICSA XV, VI, 2007, Pág. 3).

Figura 7. La cadena de valor (Fernández Mario, Los modelos más populares de estrategia empresarial. UPIICSA XV, VI, 2007, Pág. 3).

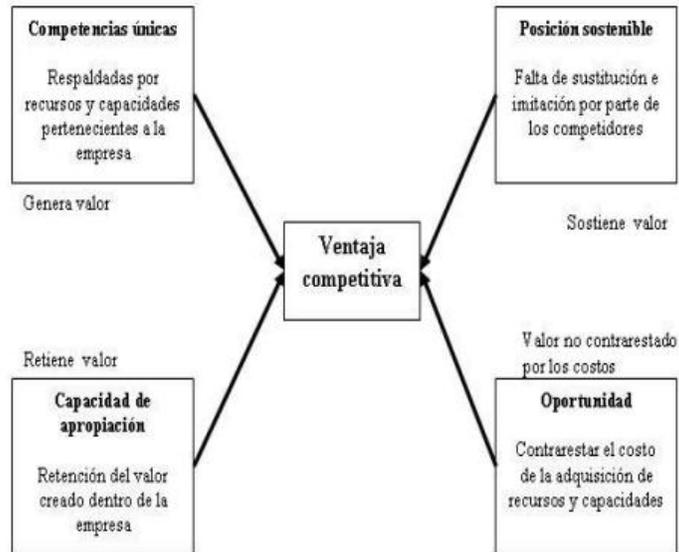


- La cadena de Valor: La empresa no se debe ver como un todo, deben asimilarse unidades tanto externas como internas; diseño, producción, mercadotecnia entre otros.

3.4 Modelo de las competencias claves

Se basa en los recursos y capacidades de la organización como tal. La creatividad de poder combinar y tener la sagacidad de a través de su capacidad competitiva lograr a largo plazo la producción de sus bienes y servicios a bajo costo como así poder tener la habilidad de ser más veloz que sus competidores en toma de decisiones.

Figura 8. La cadena de valor (Fernández Mario, Los modelos más populares de estrategia empresarial. UPIICSA XV, VI, 2007, Pág. 4).



“Para Prahalad y Hamel, por lo menos tres pruebas pueden ser aplicadas para identificar competencia Claves en una empresa. En consecuencia con la figura 8: Primero, una competencia clave provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Segundo, una competencia clave debe de contribuir significativamente a la percepción los beneficios del producto para el cliente y finalmente, una competencia clave debe ser difícil de imitar por los competidores (C. K Prahalad, 1990)” (Fernández Mario, Los modelos más populares de estrategia empresarial. UPIICSA XV, VI, 2007, Pág. 4).

3.5 Modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico

En la actualidad donde las organizaciones deben tomar decisiones de forma frecuente y el mercado es tan competitivo. Se ha hecho indispensable establecer estrategias para poder seguir atendiendo cierto tipo de demandas. “El primer modelo de estrategias que aparece descrito aquí es el diseñado y presentado por Porter y que se basa en dos factores: las fuerzas que moldean la estructura de una industria y la cadena de valor entendida como una forma sistemática de examinar e integrar las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa. El segundo modelo se refiere a la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades de que dispone”. (Aguilar Fernández, Mario (Junio 2007) Los modelos más populares de estrategia Empresarial. *Revista UPIICSA XV*, Pág. 2). Para poder entender mejor el modelo delta se hizo una breve reseña acerca de los otros modelos.

El primero de Porter, punto de referencia para todas las investigaciones; “Las características estructurales de la firma son las que mejor explican el desempeño de una empresa. Dicho de otro modo, Porter visualiza que existen industrias atractivas, donde la mayoría de los actores disfrutan de altos márgenes (Ejemplo: Industria Farmacéutica)” (Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 2). . También cree que existen industrias poco atractivas, donde los márgenes son bajos. Es decir desde el punto de vista de Michael Porter existirían solo dos formas de competir:

- Con bajos precios
- Diferenciación de productos.

El segundo modelo Basado en Recursos: “en vez de mirar la industria como una fuente de beneficios, postula que la atención debe focalizarse en la compañía (empresa). En vez de buscar beneficios producto de la intersección de productos con el mercado, este Modelo busca valor derivado de los recursos, competencias y capacidades. En este modelo lo que hace a una empresa diferente de otra es la habilidad para apropiarse de recursos que son valorados, escasos y difíciles de sustituir o copiar” (Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 3).

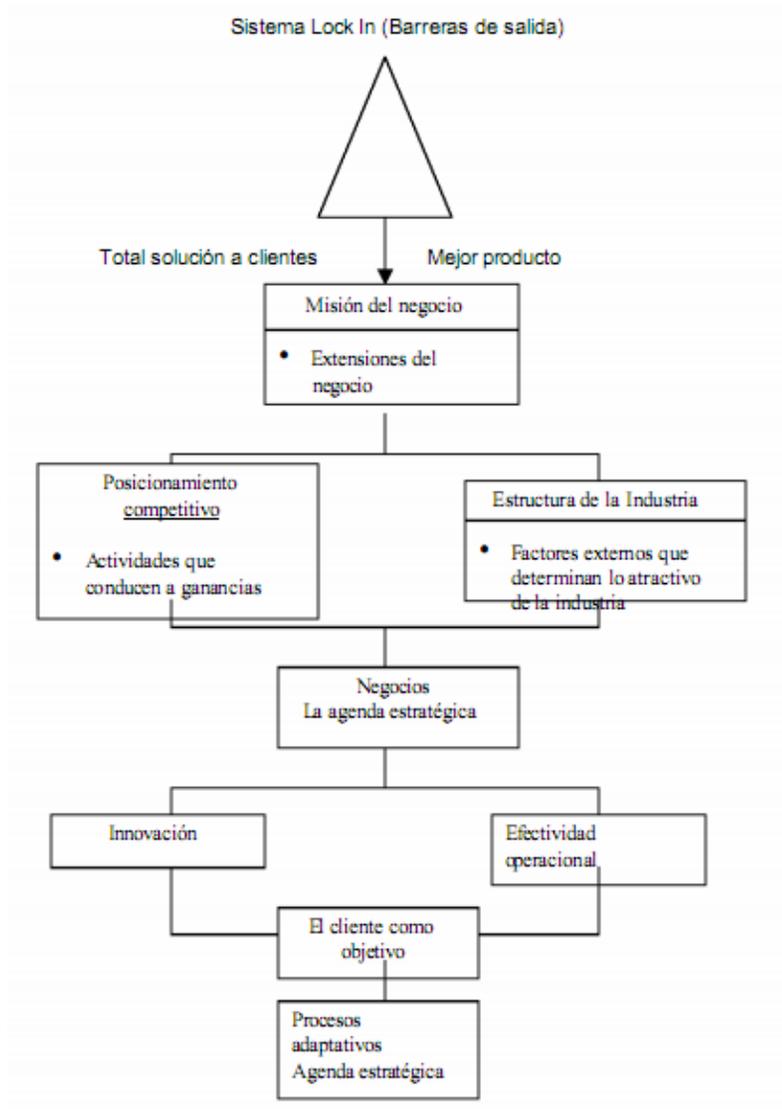
El modelo Delta es la intersección del modelo Porter y del modelo Recursos, “Creemos que una empresa se debe a sus clientes. El centro de la estrategia debe ser el cliente. Debemos servir a nuestros clientes en forma distintiva si queremos Obtener un buen desempeño. El nombre de este juego es atraer, satisfacer, y retener al cliente. Las estrategias clásicas están orientadas al producto. Muchas empresas tienden a fidelizar al cliente ofreciéndole productos estandarizados, con canales masivos de distribución, haciendo pocos esfuerzos por satisfacer las necesidades individuales de sus clientes” (Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 3).

Para entender el modelo es importante conocer cómo funciona el *Sistema Lock In*, Son tres formas las cuales se puede describir este sistema:

- a) Desarrollo de estándares de la industria (Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 7): Lograr que la industria sea poderosa y reconocida en cierto sector donde se desempeña, como el caso de Microsoft e Intel respecto a sus procesadores.
- b) Exclusividad en los canales de distribución que los clientes usan para conseguir el producto (Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 7): Es simple aquellas empresas que logran ser prácticamente únicas en su distribución, El caso de la exclusividad que logra Coca Cola con sus productos en sus neveras, solo pueden colocar productos de ellos.
- c) Intercambio dominante (Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 7): El producto debe ser predominante sobre los demás.

Figura 9. El modelo delta – una estructura estratégica integrada (Dean II, Wilde (2003)

El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 12).



La anterior figura demuestra claramente cuál es el modelo Delta, sin lugar a dudas tiene al cliente como objetivo principal, pero a su vez acompañado de la innovación y la efectividad operacional como complemento de una serie de herramientas listas para utilizarse en beneficio de la organización.

Existen tres procesos de negocios que captan la tarea de la ejecución de este modelo estratégico:

a) . Efectividad Operacional (OE):

“Este proceso es responsable de la entrega de productos y prestación de servicios al cliente. Se preocupa de los costos y la infraestructura de tal manera de ser un soporte al negocio. Busca la eficiencia y la productividad”. (Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 8).

b) El cliente como blanco (objetivo) (CT):

“El objetivo de este proceso es satisfacer, atraer y retener al cliente. El objetivo es identificar clientes con ciertas características "positivas" y asesorarlos en cuanto a reducir costos y/o aumentar sus ganancias”. (Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 8).

c) Innovación (I):

“Este proceso asegura un continuo flujo de nuevos productos y servicios que mantienen la viabilidad del negocio. La idea es estar renovando procesos de tal manera de mantener la competitividad y ventajas del negocio”. (Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 9).

Cuadro 2. Comparativos de los distintos modelos

MODELO PORTER	MODELO COMPETENCIAS CLAVES	MODELO DELTA
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la innovación para ampliar el mercado. • Promover el crecimiento de un sector industrial • Renovar procesos y métodos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca generar valor adicional a los clientes incrementando la competitividad. • Uso de conocimientos, habilidades y tecnologías que presente difícil imitación para la competencia. • Busca que el cliente perciba las ventajas del consumo en relación con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo Delta busca lograr articular el modelo Porter y el modelo de las Competencias Claves, logrando generar una mezcla entre las dos anteriores.

Elaboración propia

El anterior modelo es válido para la investigación de mercados y es una mezcla entre dos modelos anteriormente mencionados. Este modelo busca concentrarse siempre en el cliente desarrollando la visión del negocio. (Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 10).

4. Análisis del mercado del servicio de transporte terrestre intermunicipal de Santander

Siguiendo el modelo delta se realizó un estudio de mercado donde se logró recopilar información importante sobre el comportamiento del mercado; precios, rutas, cantidad de vehículos, sistemas de información tecnológicas, entre los más importantes.

Se escogieron 3 empresas de transportes que son competencia directa de Lusitania S.A. Se escogieron estas empresas por que prácticamente tienen las mismas rutas y hasta casi los mismos tipos de vehículos.

La principal competencia legal de Lusitania es Cootrasmagdalena, ambas prácticamente comparten las mismas y principales rutas del departamento hacia el sector del magdalena medio. La empresa de transportes Lusitania es líder de transporte de pasajeros principalmente en la provincia de Soto y municipios de Sabana de Torres, Puerto Wilchez, Barrancabermeja y Cimitarra, mientras que la empresa Cootrasmagdalena lidera la provincia de Mares y municipios de Puerto Parra, Cimitarra, Landázuri, Puerto Berrio entre los más importantes. Ha existido una sana rivalidad sobre el control de los mercados mencionados anteriormente.

A través de acuerdos entre ambas empresas se han respetados los horarios de las rutas y las líneas existentes buscando la armonía y el respeto de los corredores viales del departamento.

El caso de Cotaxi es una empresa que no es tan antigua como Lusitania o Cootrasmagdalena sin embargo se ha convertido en competencia porque tiene algunas rutas a las ciudades más importantes de Santander.

A continuación se presenta un el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Empresas de transporte intermunicipal con sus respectivos destinos

LUSITANIA	COTAXI	COOTRASMAGDALENA	COOTRASABANA
Sabana de Torres	Aguachica	Gambita	Bucaramanga
Barrancabermeja	Barrancabermeja	Sabana de Torres	Sabana
Puerto Wilchez	Becerril	San Vicente de Chucuri	Barrancabermeja
Cimitarra	Bosconia	Aguachica	
Aguachica	Chiriguana	Cantagallo	
El Carmen N.S.	Cimitarra	Puerto Wilchez	
Rionegro	Codazzi	Zapatoca	
Playón	Cúcuta	Bucaramanga	
San Alberto	Curuma ni	El Banco	
San Rafael	La Dorada	Barrancabermeja	
Papayal	El Banco	Puerto Berrio	
Los Chorros	El Paso	Cimitarra	
San Gil	Guamal	Vélez	
Cabrera	Honda	Landázuri	
Toná	La Esperanza	El Carmen	
Motiscua	La Gabarra	Galán	
Silos	La Mata	Betulia	
Bucaramanga	La Mata	Puerto Parra	
San Martin	La Jagua	Morales	
San Alberto	Mariquita	La loma	
	Mompox	San Martin	
	Manzanares		
	Ocaña		
	Pailitas		
	Pamplona		
	Pelaya		

	Puerto Araujo		
	Puerto Boyacá		
	San Alberto		
	San Martin		
	Sardinata		
	Tamalameque		
	Tibu		
	Valledupar		

Y por último el caso de Cootrasabana que es una empresa de taxis del municipio de Sabana de Torres, que aunque es legal, incurre en la ilegalidad al desplazarse al municipio de Bucaramanga, ya que no tiene radio de acción para prestar líneas de servicio regular entre ambos municipios.

Cuadro 4. Movilización de pasajeros a principales destinos

	LUSITANIA	COOTRASMAGDALENA	COTAXI
Sabana	36146	1420	
Barranca	448	142443	13863
Puerto Wilchez	342	54314	
San Gil	422	922	

Como se observa en el cuadro N. 4 se puede afirmar que aquellas rutas las cuales las empresas tienen mayor frecuencias de líneas diarias son aquellas las cuales el precio del pasaje es mayor y no se hace rebaja a aquellas las cuales prestan su servicios con menos frecuencias.

La flexibilización de los precios depende de la competencia y lo congestionado que sea el corredor vial. Se trae el ejemplo de las líneas de Lusitania a Puerto Wilchez donde el valor del pasaje es de 20.000 y solo se presta una vez al día mientras que Cootrasmagdalena tiene más de 10 líneas diarias y el precio del pasaje no es inferior de 22.000 pesos.

El caso del transporte informal como es la Empresa Cootrasabana tiene el pasaje un valor de 20.000 pesos de Sabana de Torres hacia Bucaramanga y la Empresa de Transporte Lusitania es de 18.000. La diferencia del pasaje no radica en el parque automotor mas nuevo, tiempo promedio de viaje o servicios innovadores, radica en que el pasajero que utiliza el servicio informal es llevado del municipio de Sabana de Torres hasta el destino final en Bucaramanga siendo recogido en la puerta de la casa y dejado en el lugar que este diga.

Cuadro 5. Cantidad de vehículos que tiene casa empresa

LUSITANIA	COTAXI	COOTRASMAGDALENA	COOTRASABANA
34	130	90	29

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la empresa que mas vehículos dispone en este estudio es Cotaxi con un total de 130 vehículos, seguida de esta Cootrasmagdalena, en el tercer lugar se encuentra la Empresa de Transportes Lusitania S.A. y por último lugar la empresa Cootrasabana. Es importante concluir que las tres empresas más grandes disponen un parque automotor muy parecido donde el vehículo que más se utiliza para el transporte de pasajeros es la Mercedes Benz 515 con una capacidad transportadora promedio de 15 pasajeros.

Cuadro 6. Sistematización de venta de pasajes

:

LUSITANIA	COTAXI	COOTRASMAGDALENA	COOTRASABANA
SILOG	SILOG	S.S.S.	NO TIENE

El transporte se ha visto obligado a sistematizar sus procesos debido a la necesidad de ser más competitivos. Entre los más importantes ha sido la sistematización de la venta de pasajes, remesas y giros. En el anterior cuadro las tres empresas más grandes utilizan modernos sistemas y solo la empresa Cootrasabana no está sistematizada por la razón que no pueden expedir ni tickets ni remesas por ser una empresa de taxis individual.

4.1 Sistema Cootrasabana:

Cootrasabana es la principal competencia de la Empresa de Transportes Lusitana S.A. Esta es una empresa de transporte legalmente establecido pero de carácter Taxi individual con cupos para movilizarse dentro del municipio de Sabana de Torres.

Lo que hizo la empresa de transportes Cootrasabana fue aprovechar su capacidad transportadora que son solo 4 pasajeros por vehículo y recogerlos en las casas y dejarlos en la ciudad de Bucaramanga en donde el cliente lo requería.

Este servicio nace de una necesidad de los pasajeros, el problema es que estos vehículos solo pueden salir 3 veces por mes del municipio de Sabana de Torres, pero en la realidad todos los días realizan recorridos.

Legalmente la empresa Cootrasabana no puede expedir tickets porque son taxis y por más que presten un servicio intermunicipal no están autorizados por el ministerio de transportes a expedirlos.

Para que los vehículos afiliados a Cootrasabana puedan viajar a otras ciudades esta debe entregar a sus afiliados unas planillas de viaje ocasional expedidas por el ministerio de Transporte Nacional: “Autorizar a las empresas habilitadas para la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros individual en vehículos taxi, de pasajeros por carretera y mixto, a realizar viajes ocasionales en un radio de acción distinto

al autorizado. NOTA: Las empresas de transporte mixto solamente podrán realizar viajes ocasionales en vehículos clase campero y buses escalera (Chivas)”
<https://www.gobiernoenlinea.gov.co/web/guest/home/-/government-services/T5452/maximized>.

Se puede apreciar en la siguiente imagen las planillas de viaje ocasional expedidas por el Ministerio de Transportes para la empresa mencionada anteriormente:

Figura 10. Planilla de viaje ocasional <http://taxisbucarica.net.co/planilla.htm>

El formulario es un documento oficial con el título "PLANILLA ÚNICA DE VIAJE OCASIONAL (VÁLIDA PARA UN SOLO VIAJE)" y la fecha "14 - SET. 2011". En la parte superior izquierda, muestra la numeración "AAG 137772" y un código de barras. A la derecha, el logo del Ministerio de Transportes y Trabajo. El formulario está dividido en varias secciones:

- EMPRESA DE TRANSPORTE:** Nombre "COOTRADEL SOI", con campos para departamento (DEPT.), ciudad (C.C.) y municipio (M.).
- DATOS DEL VIAJE OCASIONAL:** Campos para "TIPO DE VIAJE OCASIONAL" y "DÍA DEL VIAJE OCASIONAL".
- DATOS CONTRATANTE DEL SERVICIO:** Campos para "EMPRESA CONTRATANTE", "SECCIÓN", "MUNICIPIO" y "N.º DE PASAJEROS".
- DATOS DEL VEHÍCULO:** Campos para "PLACA", "CLASE", "MARCA", "MODELO", "PLAZA BASE" y "CONTADOR DE SEÑALES".
- DATOS DEL CONDUCTOR:** Campos para "NOMBRE", "C.C.", "SU LICENCIA DE CONDUCTOR" y "CATEGORÍA".
- ESPASOS:** Espacios para firmas y sellos.

En la parte inferior, hay un sello circular del Ministerio de Transportes y Trabajo y una línea de texto que indica que el documento es válido para un solo viaje.

4.2 Análisis del Mercado Externo de la Empresa de Transporte Lusitania S.A.

Se realizó un estudio de mercado, dirigido a los usuarios del servicio de transporte de Lusitania S.A, con el fin de identificar la percepción respecto al servicio de transporte en aspecto como calidad del servicio, tiempos de las rutas, horarios, comodidad y seguridad del transporte, entre otros. (Ver cuestionario en el anexo A.)

Se tomaron las tres principales agencias de la empresa Lusitania y se aplicó el estudio con los usuarios de transporte de dichas agencias:

- Bucaramanga Terminal.
- Barrancabermeja.
- Sabana de Torres.

4.3 Ficha Técnica del estudio

Tipo de Investigación:	Concluyente Descriptiva
Técnicas utilizadas:	Encuesta personal
Grupo Objetivo:	Clientes y usuarios que utilizan el transporte de pasajeros intermunicipal en las ciudades de Bucaramanga, Barrancabermeja y Sabana de Torres
Tamaño de la Muestra:	267 personas.
Confiabilidad:	95%
Tipo de muestreo:	Aleatorio simple
Margen de error:	5 %
Cubrimiento de la Muestra:	Oficina Bucaramanga Terminal de Transportes, Agencia Barrancabermeja y Agencia Sabana de Torres de Lusitania.
Elaborado por:	Ashidan Giuric Ricardo Fuerman Albarracín
Fecha de realización:	Junio 9 a Junio 23 de 2014

Los resultados que se encontraron el estudio se presentan a continuación:

Cuadro 7. Estadísticos de la variable uso del servicio Turismo

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Experiencia viaje	108	29	3,72	1,099	14,1%	14,4%
Promedio Viaje	109	29	3,76	1,154	15,0%	14,4%
Incidencias	97	29	3,34	,897	14,2%	14,4%
Frecuencias Buseta	110	29	3,79	1,082	14,3%	14,4%
Cumplimiento horarios	107	29	3,69	,806	14,6%	14,4%
Atención Taquilleros	127	29	4,38	,677	15,2%	14,4%
Relación Precio Ticket	119	29	4,10	,939	16,5%	14,4%
Trato Medio Ambiente	106	29	3,66	,614	15,6%	14,4%
Responsabilidad del conductor	115	29	3,97	,944	15,5%	14,4%
Facilidad acceso	104	29	3,59	1,181	14,5%	14,4%
Confort y limpieza	111	29	3,83	,889	15,8%	14,4%
Modernidad de la flota	107	29	3,69	1,039	15,9%	14,4%
Climatización y aire	105	29	3,62	,903	16,4%	14,4%
Trato de conductores	103	29	3,55	1,055	14,3%	14,4%
Instalaciones físicas	112	29	3,86	,915	16,1%	14,4%

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 14.35 % de los usuarios encuestados que utilizan el servicio de transporte intermunicipal por la empresa de transportes Lusitania, lo hacen por turismo. El Magdalena Medio es un excelente lugar para poder descubrir lo exótico de esta región del territorio colombiano, el majestuoso Rio Magdalena, la represa del Hidro

Sogamoso, entre los más importantes. Estos turistas resaltan en orden de importancia los siguientes aspectos al momento de viajar, con una media de:

- Atención a taquilleros: 4,38.
- Relación precio – ticket: 4,10.
- Responsabilidad del conductor: 3,97.

En caso contrario, el atributo con menos ponderación fue de 3,34 que corresponde a: la información que reciben los usuarios con respecto a las incidencias presentadas durante el viaje.

Cuadro 8. Estadísticos de la variable uso del servicio Trabajo

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Experiencia viaje	296	79	3,75	,808	38,7%	39,1%
Promedio Viaje	283	79	3,58	,826	38,9%	39,1%
Incidencias	261	79	3,30	,868	38,2%	39,1%
Frecuencias Buseta	310	79	3,92	,730	40,4%	39,1%
Cumplimiento horarios	295	79	3,73	,843	40,2%	39,1%
Atención Taquilleros	330	79	4,18	,944	39,6%	39,1%
Relación Precio Ticket	279	79	3,53	,765	38,7%	39,1%
Trato Medio Ambiente	261	79	3,30	,911	38,3%	39,1%
Responsabilidad del conductor	293	79	3,71	,908	39,5%	39,1%
Facilidad acceso	276	79	3,49	,766	38,6%	39,1%
Confort y limpieza	253	79	3,20	,868	36,0%	39,1%
Modernidad de la flota	248	79	3,14	,902	37,0%	39,1%
Climatización y aire	228	79	2,89	,961	35,6%	39,1%
Trato de conductores	269	79	3,41	,707	37,4%	39,1%
Instalaciones físicas	263	79	3,33	,674	37,8%	39,1%

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 39.10 % de las personas que viajaron utilizando el servicio de transporte intermunicipal de la empresa de transportes Lusitania, lo hacen por trabajo. Casi el 40% de pasajeros que viajan por Lusitania lo hacen por motivos laborales, esta región del magdalena medio por ser una zona petrolera y palmicultora genera mucha oferta laboral. Se resaltan en orden de importancia los siguientes aspectos al momento de viajar, con una media de:

- Atención taquilleros: 4, 18 %
- Experiencia de viaje: 3,75 %
- Responsabilidad del conductor: 3,71%.

Respecto a la percepción de la modernidad de la flota, los clientes encuestados puntúan con una media de 3,14 ésta variable quiere decir que la flota de Lusitania se encuentra en un término aceptable para los viajeros.

Cuadro 9. Estadísticos de la variable uso del servicio Diligencias

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Experiencia viaje	261	66	3,95	,867	34,1%	32,7%
Promedio Viaje	235	66	3,56	,914	32,3%	32,7%
Incidencias	230	66	3,48	,980	33,7%	32,7%
Frecuencias Buseta	246	66	3,73	1,089	32,0%	32,7%
Cumplimiento horarios	231	66	3,50	,846	31,5%	32,7%
Atención Taquilleros	267	66	4,05	,935	32,1%	32,7%
Relación Precio Ticket	224	66	3,39	1,226	31,1%	32,7%
Trato Medio Ambiente	228	66	3,45	1,098	33,5%	32,7%
Responsabilidad del conductor	235	66	3,56	1,217	31,7%	32,7%
Facilidad acceso	242	66	3,67	,883	33,8%	32,7%
Confort y limpieza	241	66	3,65	,794	34,3%	32,7%
Modernidad de la flota	221	66	3,35	,886	32,9%	32,7%

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.

Climatización y aire	220	66	3,33	,966	34,4%	32,7%
Trato de conductores	257	66	3,89	,947	35,7%	32,7%
Instalaciones físicas	229	66	3,47	,996	32,9%	32,7%

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 32.67 % de las personas que viajaron por la empresa de transportes Lusitania, lo hacen porque tienen que hacer diligencias. Las ciudades más importantes donde tiene líneas Lusitania; Sabana y Barrancabermeja se encuentran relativamente cerca a la capital del departamento Santandereano lo que facilita a las personas a desplazarse a realizar sus pertinentes diligencias personales más importantes. Los anteriores resaltan en orden de importancia los siguientes aspectos al momento de viajar, con una media de:

- Atención taquilleros: 4,05 %
- Experiencia de viaje: 3,95 %
- Trato de conductores: 3,89%.

Respecto a la percepción acerca la climatización y el aire de la flota los encuestados puntúan con una media de 3,33.

Cuadro 10. Estadísticos de la variable uso de las Visitas Médicas

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Experiencia viaje	62	17	3,65	1,498	8,1%	8,4%
Promedio Viaje	65	17	3,82	,883	8,9%	8,4%
Incidencias	57	17	3,35	1,412	8,3%	8,4%
Frecuencias Buseta	60	17	3,53	1,663	7,8%	8,4%

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.

Cumplimiento horarios	61	17	3,59	1,278	8,3%	8,4%
Atención Taquilleros	66	17	3,88	1,166	7,9%	8,4%
Relación Precio Ticket	64	17	3,76	1,393	8,9%	8,4%
Trato Medio Ambiente	51	17	3,00	1,581	7,5%	8,4%
Responsabilidad del conductor	61	17	3,59	1,278	8,2%	8,4%
Facilidad acceso	56	17	3,29	1,160	7,8%	8,4%
Confort y limpieza	58	17	3,41	1,326	8,3%	8,4%
Modernidad de la flota	59	17	3,47	1,375	8,8%	8,4%
Climatización y aire	54	17	3,18	1,468	8,4%	8,4%
Trato de conductores	57	17	3,35	1,579	7,9%	8,4%
Instalaciones físicas	56	17	3,29	,985	8,0%	8,4%

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 8.41 % de las personas que viajaron utilizando el servicio de transporte intermunicipal por la empresa de transportes Lusitania, lo hacen porque tienen que hacer visitas médicas. En las ciudades de Barrancabermeja como Sabana de Torres tienen un sistema hospitalario y de clínicas muy básicas los cuales no tienen consultas con especialistas, por esa razón deben desplazarse a la ciudad de Bucaramanga. Esas personas resaltan en orden de importancia los siguientes aspectos al momento de viajar, con una media de:

- Atención taquilleros: 3,88 %
- Relación precio - ticket: 3,76 %
- Experiencia de viaje: 3,89%.

Respecto a la percepción acerca el trato con el medio ambiente los encuestados puntúan con una media de 3,00 lo anterior se encuentra relacionado con la modernidad de la flota.

Cuadro 11. Estadísticos de la variable uso de Otros

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Experiencia viaje	38	11	3,45	,688	5,0%	5,4%
Promedio Viaje	35	11	3,18	,603	4,8%	5,4%
Incidencias	38	11	3,45	,820	5,6%	5,4%
Frecuencias Buseta	42	11	3,82	,751	5,5%	5,4%
Cumplimiento horarios	40	11	3,64	,674	5,4%	5,4%
Atención Taquilleros	43	11	3,91	,831	5,2%	5,4%
Relación Precio Ticket	35	11	3,18	,982	4,9%	5,4%
Trato Medio Ambiente	35	11	3,18	,982	5,1%	5,4%
Responsabilidad del conductor	38	11	3,45	,820	5,1%	5,4%
Facilidad acceso	37	11	3,36	,924	5,2%	5,4%
Confort y limpieza	39	11	3,55	1,128	5,6%	5,4%
Modernidad de la flota	36	11	3,27	,905	5,4%	5,4%
Climatización y aire	33	11	3,00	1,183	5,2%	5,4%
Trato de conductores	34	11	3,09	,944	4,7%	5,4%
Instalaciones físicas	36	11	3,27	,905	5,2%	5,4%

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 5.44 % de las personas que viajaron utilizando el servicio de transporte intermunicipal por la empresa de transportes Lusitania, lo hacen por otros motivos, los cuales resaltan en orden de importancia los siguientes aspectos al momento de viajar, con una media de:

- Atención taquilleros: 3,91 %
- Frecuencias busetas: 3,82 %
- Confort y limpieza: 3,55%.

Respecto a la percepción acerca la climatización y el aire de la flota los encuestados puntúan con una media de 3,33.

4.3 Estadísticos más sobresalientes

Los resultados que se encontraron el estudio se presentan a continuación:

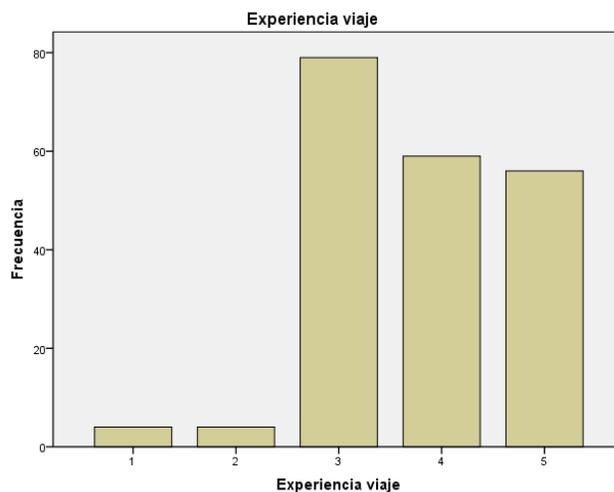
Cuadro 13. Estadísticos de la variable Experiencia viaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	2,0	2,0	2,0
	2	4	2,0	2,0	4,0
	3	79	39,1	39,1	43,1
	4	59	29,2	29,2	72,3
	5	56	27,7	27,7	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 56,9% de los usuarios entrevistados consideran que su experiencia de viaje con la empresa es excelente y muy buena, el 39,1% lo considera bueno, tan solo un 4,0% lo considera malo y muy malo respectivamente.

Figura 11. Experiencia de viaje



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

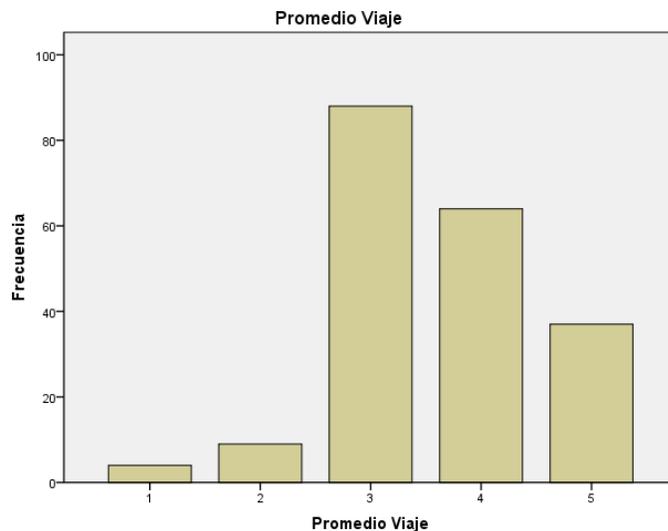
Cuadro 14. Estadísticos de la variable Promedio de viaje

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	2,0	2,0	2,0
	2	9	4,5	4,5	6,4
	3	88	43,6	43,6	50,0
	4	64	31,7	31,7	81,7
	5	37	18,3	18,3	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 18,3% de los usuarios entrevistados consideran que el promedio de viaje entre las ciudades que se presta el servicio es excelente, el 75,3,% lo considera bueno y muy bueno, tan solo un 7,5% lo considera malo y muy malo.

Figura 12. Promedio de viaje



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

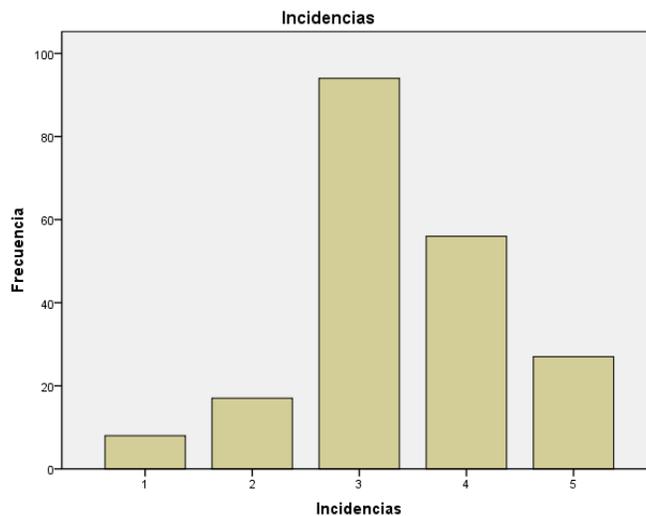
Cuadro 15. Estadísticos de la variable Incidencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	4,0	4,0	4,0
	2	17	8,4	8,4	12,4
	3	94	46,5	46,5	58,9
	4	56	27,7	27,7	86,6
	5	27	13,4	13,4	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 13,4% de los usuarios entrevistados consideran que el manejo de las incidencias que se presentan durante los viajes es excelente, el 74,2, 7% lo considera muy bueno y bueno y tan solo un 12,4% lo considera malo y muy malo.

Figura 13. Incidencias



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

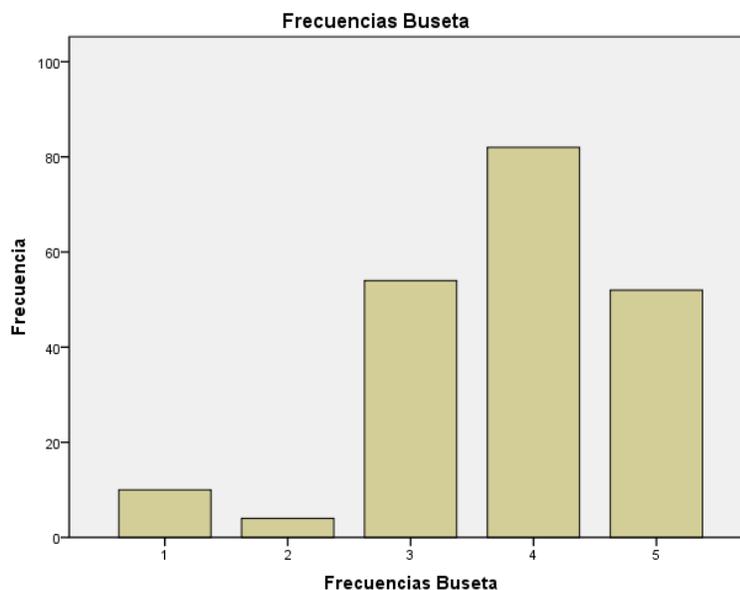
Cuadro 16. Estadísticos de la variable Frecuencias Buseta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	10	5,0	5,0	5,0
	2	4	2,0	2,0	6,9
	3	54	26,7	26,7	33,7
	4	82	40,6	40,6	74,3
	5	52	25,7	25,7	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 66,2% de los usuarios entrevistados consideran que las frecuencias de las busetas que ofrece Lusitania bueno y muy bueno, el 26,7% lo considera aceptable y tan solo un 7% lo considera malo y muy malo.

Figura 14. Frecuencia Buseta



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

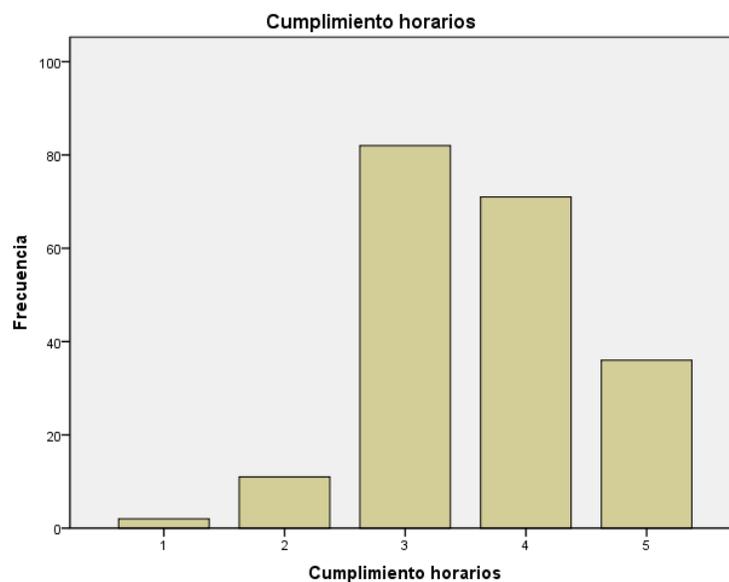
Cuadro 17. Estadísticos de la variable Cumplimiento horarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	1,0	1,0	1,0
	2	11	5,4	5,4	6,4
	3	82	40,6	40,6	47,0
	4	71	35,1	35,1	82,2
	5	36	17,8	17,8	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 17,8% de los usuarios entrevistados respondieron que el cumplimiento de horarios busetas que ofrece Lusitania bueno y muy bueno, el 75, 7% lo considera muy bueno y bueno y tan solo un 6.4% lo considera malo y muy malo.

Figura 15. Cumplimiento horarios



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

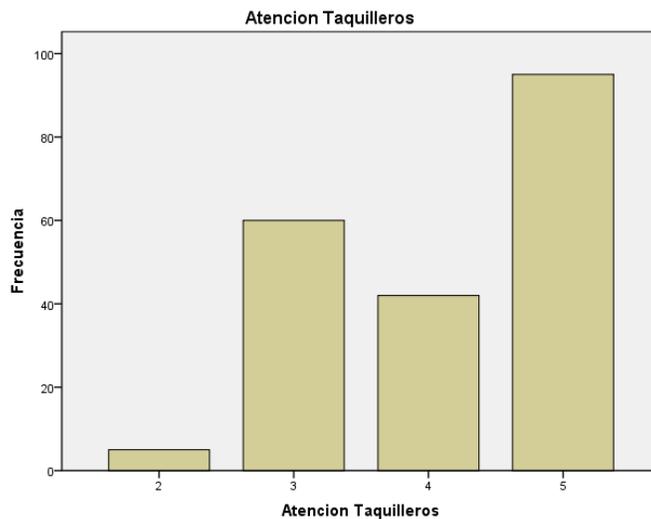
Cuadro 18. Estadísticos de la variable Atención Taquilleros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5	2,5	2,5	2,5
	3	60	29,7	29,7	32,2
	4	42	20,8	20,8	53,0
	5	95	47,0	47,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 67,8% de los usuarios entrevistados respondieron que la atención de los taquilleros que trabajan en Lusitania es excelente y muy bueno, el 29,7% lo considera bueno y tan solo un 2.5% lo considera malo y muy malo.

Figura 16. Atención Taquilleros



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

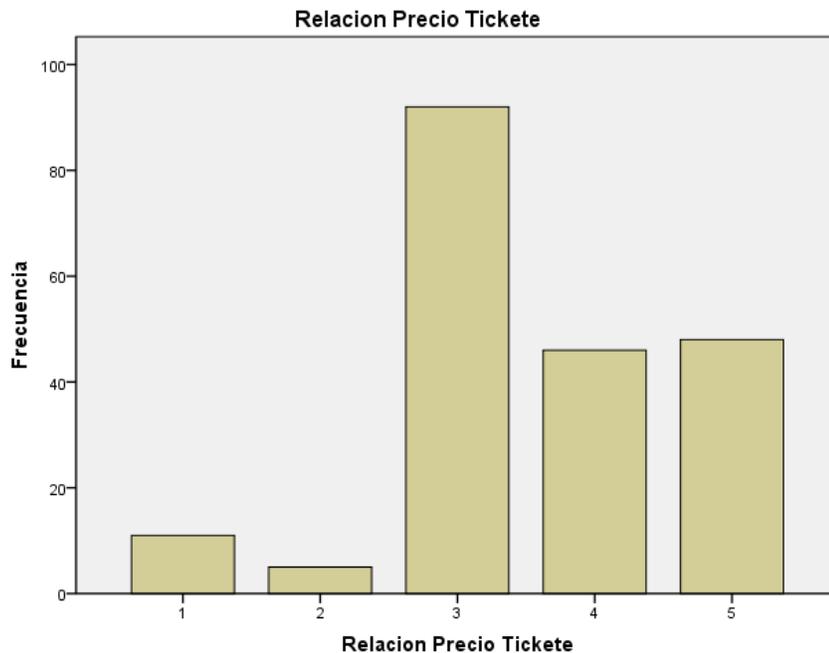
Cuadro 19. Estadísticos de la variable Relación Precio Ticket

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	11	5,4	5,4	5,4
	2	5	2,5	2,5	7,9
	3	92	45,5	45,5	53,5
	4	46	22,8	22,8	76,2
	5	48	23,8	23,8	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 46,6% de los usuarios entrevistados concluyeron que la relación que existe entre el valor del precio – ticket entre las ciudades que en Lusitania presta sus servicios es excelente y muy bueno, el 45,5% lo considera bueno y solo un 7.9% lo considera malo y muy malo.

Figura 17. Relación Precio ticket



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

Cuadro 20. Estadísticos de la variable Trato Medio Ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	10	5,0	5,0	5,0
	2	22	10,9	10,9	15,8
	3	82	40,6	40,6	56,4
	4	59	29,2	29,2	85,6
	5	29	14,4	14,4	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 14,4% de los usuarios entrevistados afirmaron que la relación que existe entre el trato con el medio ambiente de la Empresa de transportes Lusitania es excelente, el 69,9% lo considera muy bueno y bueno y un 15.9% lo considera malo y muy malo.

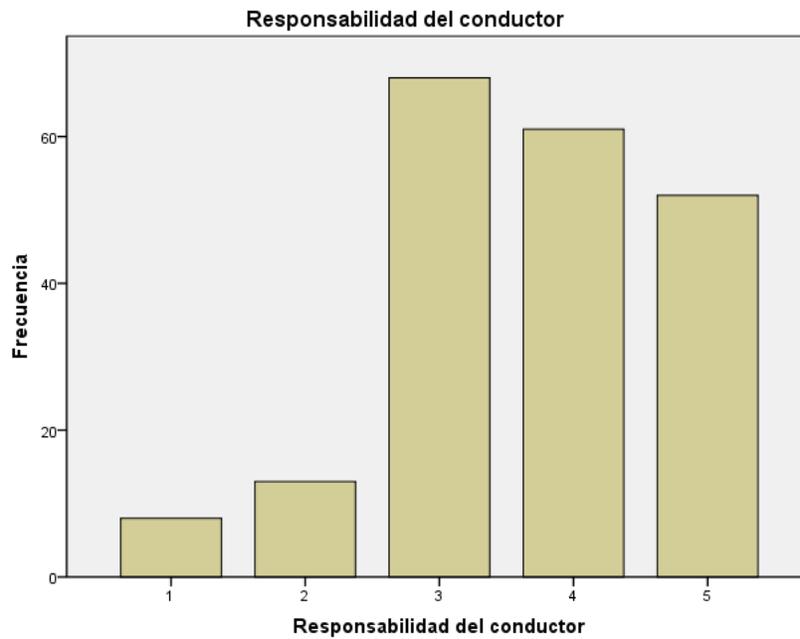
Cuadro 21. Estadísticos de la variable Responsabilidad del conductor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	4,0	4,0	4,0
	2	13	6,4	6,4	10,4
	3	68	33,7	33,7	44,1
	4	61	30,2	30,2	74,3
	5	52	25,7	25,7	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 55,9% de los usuarios entrevistados dijeron que la relación que existe entre la responsabilidad de los conductores de la Empresa de transportes Lusitania es excelente y muy buena, el 33,7% lo considera bueno y un 10,4% lo considera malo y muy malo.

Figura 18. Responsabilidad del conductor



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

Cuadro 22. Estadísticos de la variable Facilidad acceso busetas

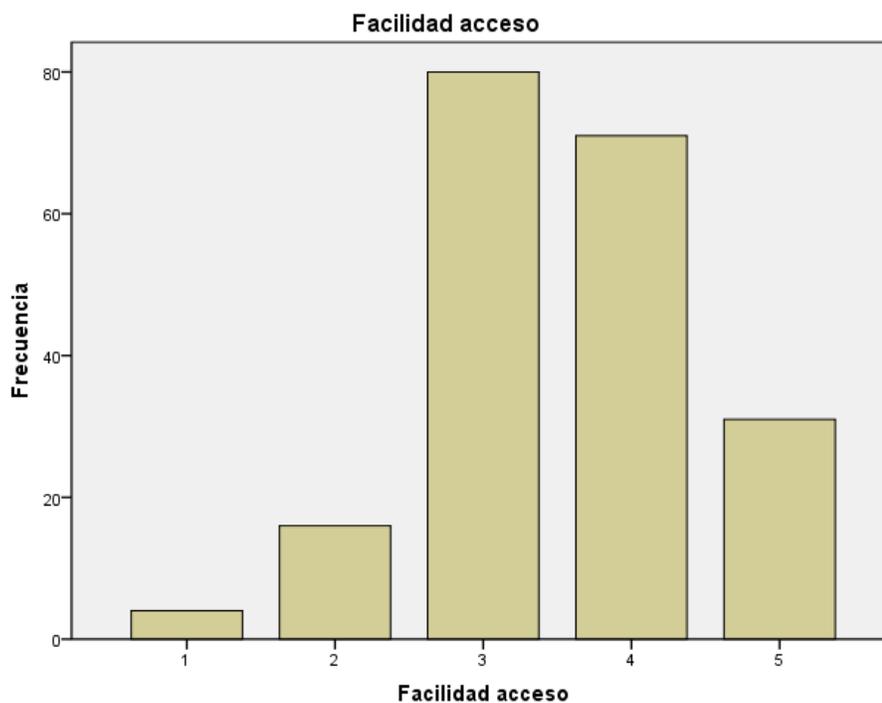
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	2,0	2,0	2,0
	2	16	7,9	7,9	9,9
	3	80	39,6	39,6	49,5
	4	71	35,1	35,1	84,7

5	31	15,3	15,3	100,0
Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 15,3% de los clientes entrevistados afirmaron que la facilidad de acceso que tienen los vehículos afiliados a la Empresa de transportes Lusitania es excelente, el 74,7% lo considera muy bueno y bueno y tan solo un 9.9% lo considera malo y muy malo respectivamente.

Figura 19. Responsabilidad del conductor



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

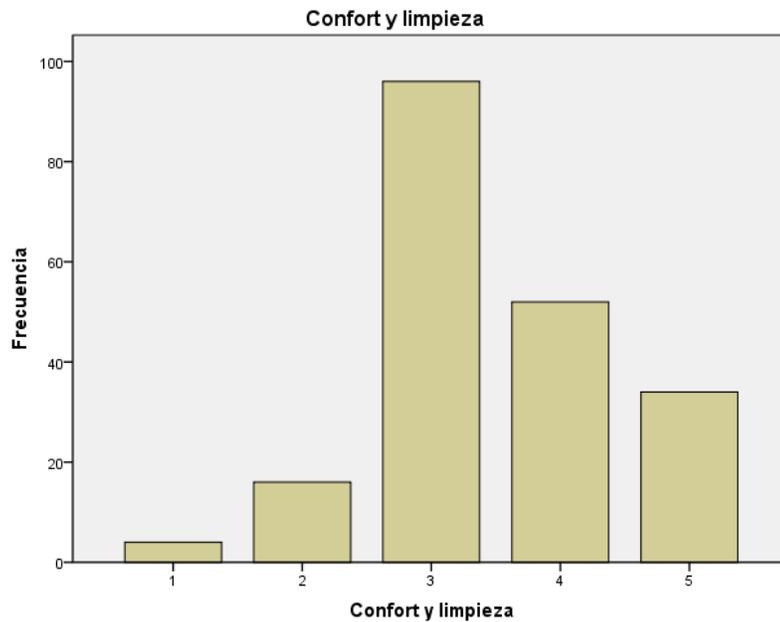
Cuadro 23. Estadísticos de la variable Confort y limpieza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	2,0	2,0	2,0
	2	16	7,9	7,9	9,9
	3	96	47,5	47,5	57,4
	4	52	25,7	25,7	83,2
	5	34	16,8	16,8	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 42,5% de los usuarios entrevistados afirmaron que la relación que existe entre el confort y limpieza de las busetas la Empresa de transportes Lusitania es excelente y muy buena, el 47,5% lo considera bueno y un 9.9% lo considera malo y muy malo.

Figura 20. Confort y limpieza



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

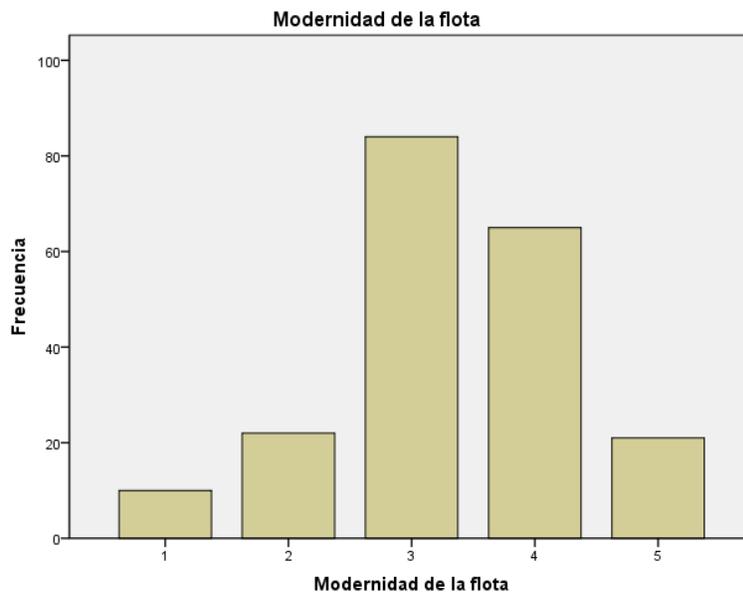
Cuadro 24. Estadísticos de la variable Modernidad de la flota

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	10	5,0	5,0	5,0
	2	22	10,9	10,9	15,8
	3	84	41,6	41,6	57,4
	4	65	32,2	32,2	89,6
	5	21	10,4	10,4	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 10,4% de los usuarios entrevistados afirmaron que la modernidad de la flota de las busetas la Empresa de transportes Lusitania es excelente, el 73,8% lo considera muy bueno y bueno y un 15.9% lo considera malo y muy malo.

Figura 21. Modernidad de la Flota



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

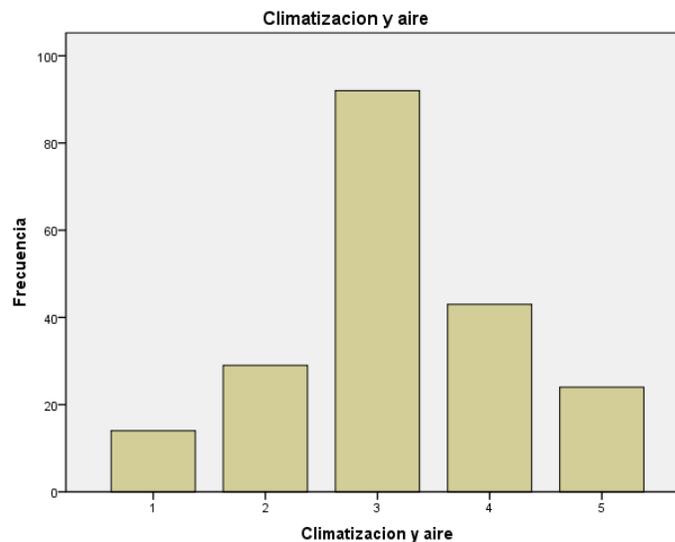
Cuadro 25. Estadísticos de la variable Climatización y aire

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	14	6,9	6,9	6,9
	2	29	14,4	14,4	21,3
	3	92	45,5	45,5	66,8
	4	43	21,3	21,3	88,1
	5	24	11,9	11,9	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 11,9% de los usuarios entrevistados afirmaron que la climatización y aire acondicionado de las busetas la Empresa de transportes Lusitania es excelente, el 66,8% lo considera muy bueno y bueno y un 21.3% lo considera malo y muy malo.

Figura 22. Modernidad de la Flota



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

Cuadro 26. Estadísticos de la variable Trato de conductores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	4,0	4,0	4,0
	2	6	3,0	3,0	6,9
	3	92	45,5	45,5	52,5
	4	56	27,7	27,7	80,2
	5	40	19,8	19,8	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 19,8% de los usuarios entrevistados afirmaron que el trato de los conductores que trabajan en la Empresa de transportes Lusitania es excelente, el 73,3% lo considera muy bueno y bueno y tan solo un 7,0% lo considera malo y muy malo.

Figura 23. Trato de conductores



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

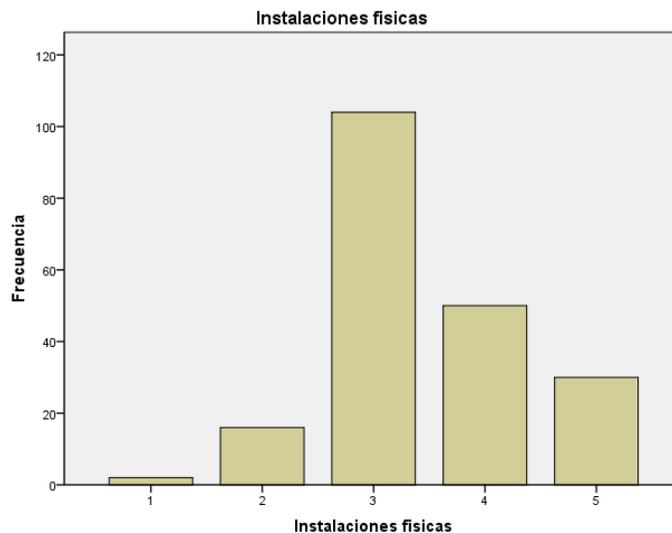
Cuadro 27. Estadísticos de la variable Instalaciones físicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	1,0	1,0	1,0
	2	16	7,9	7,9	8,9
	3	104	51,5	51,5	60,4
	4	50	24,8	24,8	85,1
	5	30	14,9	14,9	100,0
	Total	202	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 39,7% de los usuarios entrevistados afirmaron que las instalaciones físicas donde esperan la salida de las busetas afiliadas a la Empresa de transportes Lusitania es excelente y muy buena, el 51,5% lo considera bueno y tan solo un 8,9% lo considera malo y muy malo.

Figura 24. Instalaciones físicas



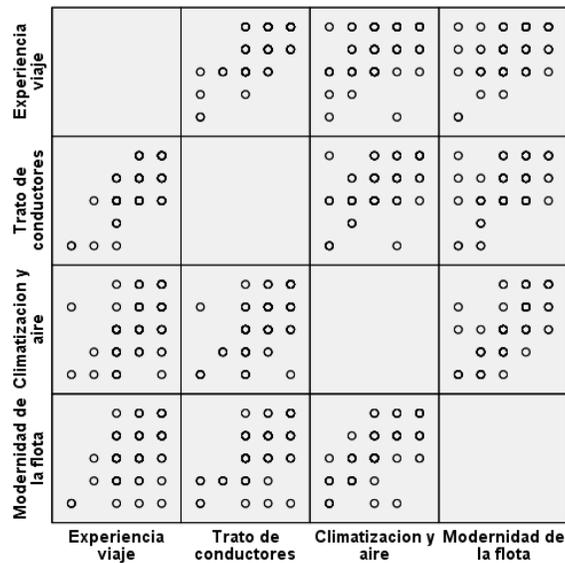
Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

4.4 Linealidad

Las correlaciones representan asociaciones lineales entre variables, la ausencia de linealidad provoca que el coeficiente de correlación no mida adecuadamente la relación entre los pares de variables.

Se utilizaron dos procedimientos para analizar este supuesto por medio del software estadístico SPSS, primero consistió en recurrir a representaciones gráficas bivariantes para visualizar si la relación que podemos aventurar es o no lineal. Por otro lado, los coeficientes de correlación de Pearson, que suelen ofrecer un indicador del grado de significación del mismo. La hipótesis nula es que el coeficiente de correlación no es significativo y el valor de p nos permitirá aceptarla o rechazarla.

Figura 25. Linealidad



Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

A simple vista se observa que existe una relación lineal entre la experiencia de viaje del usuario y el trato de los conductores, como también, entre modernidad de la flota y climatización y aire.

Lo anterior deduce que los clientes dependerá que vuelvan a utilizar el servicio dependiendo del trato que reciban de parte de los operadores de los vehículos; si el trato es negativo seguramente no volverán por eso la importancia de prestar un excelente a todos los usuarios de este transporte. Así mismo la modernidad de la flota va ligada de forma directa con la climatización y el aire, esto significa que mientras el vehículo sea más moderno tendrá menos dificultad con la climatización del vehículo, de lo contrario tendrá que hacerse revisiones mas seguidas con aquellos vehículos no tan nuevos.

4.5 Correlación de Pearson

Correlaciones			
		Climatización y aire	Trato de conductores
Experiencia viaje	Correlación de Pearson	,483**	,709**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	202	202
Modernidad de la flota	Correlación de Pearson	,702**	,576**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	202	202
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El cuadro de las correlaciones se confirma esta apreciación visual. Así, se comprueba que el coeficiente de correlación de Pearson entre la variable “experiencia de viaje” y trato de conductores, que es de 0,709 y su p es de 0,000, y de igual manera entre la variable modernidad de la flota y climatización y aire, que es de 0,702 y su p es de 0

4.6 Árbol de decisión

Selección del atributo más relevante para el usuario de Lusitania al momento de viajar.

Figura 26. Selección de atributo

No.	Name
1	<input type="checkbox"/> usodelservicio
2	<input checked="" type="checkbox"/> Experienciaviaje
3	<input type="checkbox"/> PromedioViaje
4	<input type="checkbox"/> Incidencias
5	<input type="checkbox"/> FrecuenciasBuseta
6	<input type="checkbox"/> Cumplimientohorarios
7	<input type="checkbox"/> AtencionTaquilleros
8	<input type="checkbox"/> RelacionPrecioTickete
9	<input type="checkbox"/> TratoMedioAmbiente
10	<input type="checkbox"/> Responsabilidaddelconductor
11	<input type="checkbox"/> Facilidadacceso
12	<input type="checkbox"/> Confortylimpieza
13	<input type="checkbox"/> Modernidaddelaflota
14	<input type="checkbox"/> Climatizacionyaireflota
15	<input type="checkbox"/> Tratodeconductores
16	<input type="checkbox"/> Instalacionesfisicas

Fuente: Autoría Propia con Weka.

En este caso se trata de predecir el atributo más relevante de un usuario al viajar por Lusitania, al momento de tomar la decisión.

Los atributos que se recogen en los encuestados fueron:

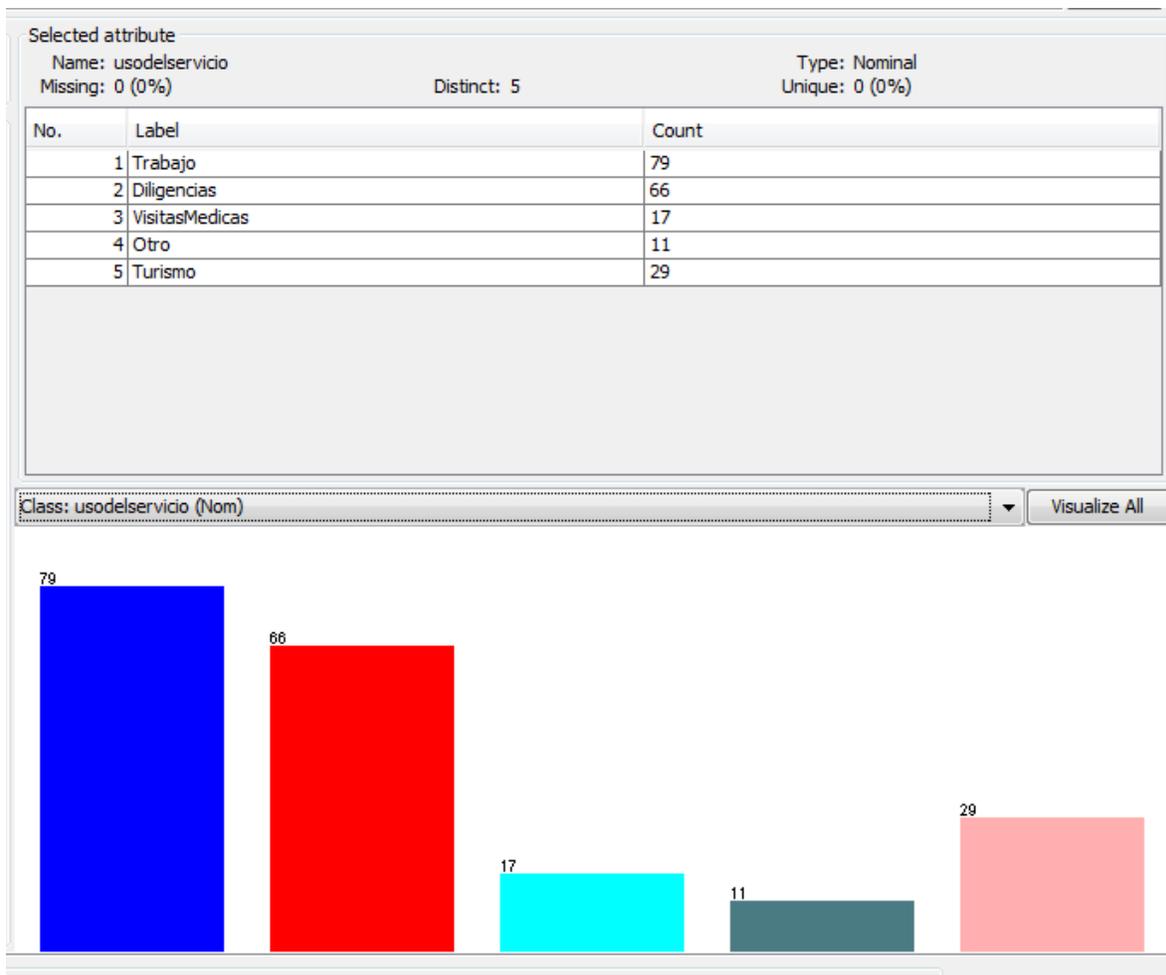
Experiencia de viaje, promedio de viaje, incidencias, frecuencias, cumplimiento de horarios, atención taquilleros, relación precio tiquete, trato medio ambiente, responsabilidad del conductor, facilidad de acceso, confort y limpieza, modernidad de la flota, climatización de la flota, trato de conductores, instalaciones físicas.

Hay cinco posibles motivos de viaje: trabajo, diligencias, visitas médicas, turismo y otros. Se han tomado un total de 202 usuarios (clientes) de la empresa y 16 atributos, en una escala de 1-5 puntos. Se pretende proyectar el uso de la empresa para clientes nuevos y determinar el atributo más utilizado al momento de tomar una decisión de viaje.

4.7 Resolución del problema

En primer lugar se cargaron los datos en escritura arff para utilizar el software libre WEKA. La primera pregunta que se hizo es ver qué motivos son más comunes en general, para ver si todos suelen ser igualmente razonables al momento de tomar una decisión al viajar por Lusitania.

Figura 27.Arff

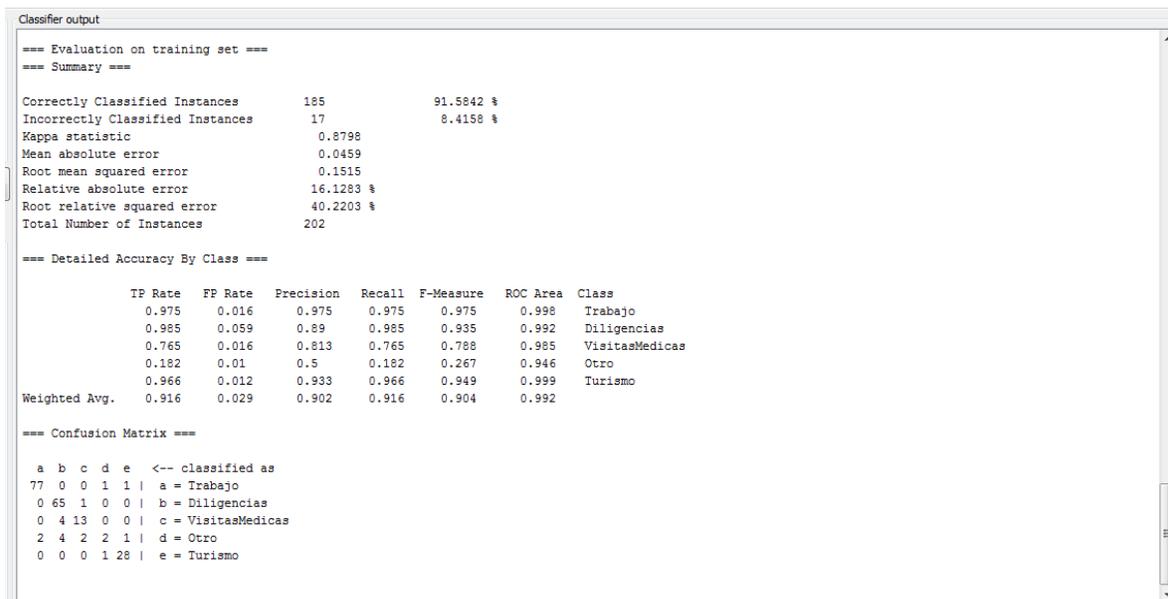


Fuente: Autoría Propia con Weka

Para ello seleccionamos el atributo uso del servicio y de esta manera vemos la distribución por clases. Podemos concluir que el motivo más utilizado por el usuario para utilizar la empresa es por trabajo con 39,10%, diligencias personales con 32,67%, por visitas al médico con 8,41%, por turismo con 14,35% y otros motivos con 5,45%.

Con Weka se utilizó el algoritmo J48. Se obtuvo una precisión del 91,58%.

Figura 28. J48



Fuente: Autoría Propia con Weka

Figura 29. Árbol de decisión

Fuente: Autoría Propia con Weka

Como podemos observar, el árbol tiene bastantes reglas. Sin embargo, al analizar con más detenimiento, el atributo a tener en cuenta por los usuarios de la empresa Lusitania al momento de tomar una decisión de viaje lo hacen por la experiencia de viajes, como se destaca en el árbol, en su nodo raíz.

4.8 Resultados Encuesta Interna de conductores

En la mayoría de estudios que se han realizado sobre el transporte público casi nunca se han tenido en cuenta la problemática de los conductores. Son los conductores realmente quienes sortean las dificultades del oficio. En éste estudio se analizó la percepción de los conductores respecto a la empresa Lusitania, su grado de comodidad con la empresa, salarios, carga laboral, contratos entre otros.

Se realizaron una serie de preguntas en forma de encuesta teniendo en cuenta puntos relevantes de su oficio. A continuación el resultado de lo obtenido:

Cuadro 28. Estadísticos de la variable Salario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	11,1	11,1	11,1
	2	9	33,3	33,3	44,4
	3	13	48,1	48,1	92,6
	4	1	3,7	3,7	96,3
	5	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 7.4 % de los conductores considera que su salario devengado es excelente y muy bueno, el 48,1 % considera que es bueno y el 44,4% por ciento considera que su salario es malo y muy malo.

Cuadro 29. Estadísticos de la variable Carga laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	3,7	3,7	3,7
	2	3	11,1	11,1	14,8
	3	18	66,7	66,7	81,5
	4	2	7,4	7,4	88,9
	5	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 18.5 % de los conductores considera que la carga laboral en su trabajo es excelente y muy buena, el 66,7% lo considera que es bueno y el 14,8% por ciento considera que es malo y muy malo.

Cuadro 30. Estadísticos de la variable contrato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	7,4	7,4	7,4
	2	7	25,9	25,9	33,3
	3	9	33,3	33,3	66,7
	4	6	22,2	22,2	88,9

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.

5	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 33.3 % de los conductores considera que la modalidad de su contrato en su trabajo es excelente y muy buena, el 33,3% lo considera que es bueno y el 33,3% por ciento considera que es malo y muy malo.

Cuadro 31. Estadísticos de la variable Estabilidad Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	3,7	3,7	3,7
	2	8	29,6	29,6	33,3
	3	8	29,6	29,6	63,0
	4	3	11,1	11,1	74,1
	5	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 37,0 % de los conductores considera que la estabilidad laboral en su trabajo es excelente y muy buena, el 29,6% lo considera que es bueno y una cantidad considerable afirma con un el 33,3% que es malo y muy malo.

Cuadro 32. Estadísticos de la variable Ambiente trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	3,7	3,7	3,7
	2	4	14,8	14,8	18,5
	3	14	51,9	51,9	70,4
	4	6	22,2	22,2	92,6
	5	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 29,6. % de los conductores considera que el ambiente laboral en su trabajo es excelente y muy bueno, el 51,2% lo considera que es bueno y el 18,5% que es muy malo.

Cuadro 33. Estadísticos de la variable Comunicación superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	7,4	7,4	7,4
	2	7	25,9	25,9	33,3
	3	10	37,0	37,0	70,4
	4	2	7,4	7,4	77,8
	5	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 29,6. % de los conductores considera que la comunicación en su trabajo es excelente y muy bueno, el 37,0% lo considera que es bueno y malo y el 33,3% que es malo y muy malo.

Cuadro 34. Estadísticos de la variable Apoyo de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	7,4	7,4	7,4
	2	10	37,0	37,0	44,4
	3	8	29,6	29,6	74,1
	4	3	11,1	11,1	85,2
	5	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

El 25,9. % de los conductores considera que el apoyo de la empresa en sus labores es excelente y muy bueno, el 29,6% lo considera que es bueno y el 44,4% que es muy malo.

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

Cuadro 35. Estadísticos de la variable Trato de pasajeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	3,7	3,7	3,7
	2	1	3,7	3,7	7,4
	3	14	51,9	51,9	59,3
	4	5	18,5	18,5	77,8
	5	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 51.9 % de los conductores considera que el trato de los pasajeros es bueno,
 El 40,7 % considera que el trato es excelente y muy bueno y tan solo un 7, 4 por ciento
 considera que el trato es malo y muy malo.

Cuadro 36. Estadísticos de la variable Condiciones higiénicas buseta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	3,7	3,7	3,7
	3	8	29,6	29,6	33,3
	4	5	18,5	18,5	51,9
	5	13	48,1	48,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 48,1 % de los conductores considera que las condiciones higiénicas de su buseta es excelente, el 48,1% lo considera que es muy bueno y bueno y tan solo el 3,7% que es malo.

Cuadro 37. Estadísticos de la variable acceso al bus

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	16	59,3	59,3	59,3
	4	3	11,1	11,1	70,4
	5	8	29,6	29,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 40,7 % de los conductores considera que el acceso a las busetas es excelente y muy bueno, el restante 59,3% lo considera que es bueno.

Cuadro 38. Estadísticos de la variable puntualidad recorridos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	15	55,6	55,6	55,6
	4	3	11,1	11,1	66,7
	5	9	33,3	33,3	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 44,4 % de los conductores considera que la puntualidad en sus recorridos al iniciar sus viajes es excelente y muy bueno, el restante 55,6% lo considera que es bueno.

Cuadro 39. Estadísticos de la variable satisfacción del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	3,7	3,7	3,7
	3	14	51,9	51,9	55,6
	4	6	22,2	22,2	77,8
	5	6	22,2	22,2	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 44,4 % de los conductores considera que el cliente ha quedado satisfecho luego de haber utilizado el servicio de transporte de pasajeros es excelente y muy bueno, el 51,9% lo considera que es bueno y tan solo el 3,7% que es malo.

Cuadro 40. Estadísticos de la variable servicio que se ofrece

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	8	29,6	29,6	29,6
	4	9	33,3	33,3	63,0
	5	10	37,0	37,0	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Fuente: Autoría Propia con SPSS versión 21

El 37,0 % de los conductores considera que el servicio que se ofrece a los clientes luego de haber utilizado el servicio de transporte de pasajeros por la empresa de Transportes Lusitania es excelente, el 33,3% lo considera que es muy bueno y el 29,6% que es bueno.

5.Capacidades y Recursos de la Empresa de Transportes Lusitania S.A.

Para las empresas de transportes los activos más importantes son las rutas que se prestan, por esta razón a continuación menciono las rutas, frecuencias, horarios y recorridos de las busetas que se encuentran afiliadas a Lusitania:

Los recorridos que se realizan se han dispuesto de acuerdo a la demanda de pasajeros y son de carácter obligatorio y cumplimiento los 7 días de la semana y los 365 días del año esto con el fin de prestar un servicio con los más altos niveles de calidad pensando siempre en el bienestar y las necesidades del usuario y la clientela que tiene esta prestigiosa empresa.

5.1 Rutas

A continuación las rutas autorizadas por el ministerio de transportes que presta servicio la empresa de Transportes Lusitania S.A. con sus respectivas frecuencias:

Bucaramanga - Rionegro

Cada 10 minutos desde las 4:30 a.m. hasta las 10:00 p.m.

Rionegro - Bucaramanga

Cada 10 minutos desde las 4:00 a.m. hasta las 8:00 p.m.

Bucaramanga - Playón

Cada 20 minutos desde las 5:15 a.m. hasta las 7:00 p.m.

Playón - Bucaramanga

Cada 20 minutos desde las 4:00 a.m. hasta las 6:00 p.m.

Bucaramanga - Motiscua

2:30 p.m.

Motiscua - Bucaramanga

6:00 a.m.

Bucaramanga - Sabana (17 despachos Diarios)

Cada hora desde las 5:00 de la mañana hasta las 6:00 p.m.

Sabana - Bucaramanga (15 despachos diarios)

Cada hora desde las 5:00 de la mañana hasta las 6:00 p.m.

Sabana - Barranca (13 despachos diarios)

Desde las 5:30 a.m. cada hora hasta las 5:30 p.m.

Barranca - Sabana (12 despachos diarios)

Desde las 6:30 a.m. cada hora hasta las 6:00 p.m.

Barranca - Cimitarra (1 despacho diario)

3:45 p.m.

Cimitarra - Barranca (1 despacho diario)

7:00 a.m.

Bucaramanga - Barranca (5 despachos diarios)

Barranca - Bucaramanga (6 despachos diarios)

Sabana - Wilchez (2 despachos diarios)

5:30 a.m. y la 1:30 p.m.

Wilchez - Sabana (2 despachos diarios)

9:00 a.m. y las 4:00 p.m.

Sabana - Aguachica (1 despacho diario)

7:30 a.m.

Aguachica - Bucaramanga (1 despacho diario)

10:00 a.m.

Bucaramanga - Wilchez (1 despacho diario)

9:00 a.m.

Wilchez - Bucaramanga (1 despacho diario)

12:45 p.m.

Bucaramanga - Cabrera (1 despacho diario)

1:45 p.m.

Cabrera - Bucaramanga (1 despacho diario)

7:00 a.m.

Papayal - Barranca (1 despacho diario)

6:00 a.m.

Barranca - Papayal (1 despacho diario)

3:30 p.m.

Las rutas mencionadas anteriores son de obligatorio cumplimiento para todos los conductores. Algunas rutas como las de Bucaramanga a Rionegro, Playón, Barranca y Sabana de Torres son las que tienen mayores frecuencias diarias y la razón es que estas son las líneas estrellas de la empresa y las que por tradición, cultura y necesidad los pasajeros las utilizan.

Hay otras rutas con menos cantidades de horarios y frecuencias no tan importantes como las anteriores pero que tienen que hacerse por que el ministerio de Transporte obliga a todas las empresas de transportes a realizar aquellas rutas que se dispongan en las resoluciones de rutas.

Es una responsabilidad que tiene esta empresa con sus clientes y usuarios por lo anterior Lusitania es reconocida por sus seriedad, compromiso y cumplimiento.

5.2 Flota

La empresa de transportes Lusitania cuenta con una flota de 34 vehículos vinculados a esta organización. Es una flota relativamente nueva, con una antigüedad promedio de 6,5 años, lo cual revela que evidentemente este recurso que se dispone es un indicador que nos demuestra una las capacidades competitivas frente a otras empresas.

Es importante mencionar que el 80% de los vehículos que están vinculados para cubrir la rotación intermunicipal son de marca Mercedes Benz, y el restante son Mitsubishi, Nissan y Hyundai. La capacidad transportadora de los vehículos que prestan el servicio Intermunicipal es de una media de 15 pasajeros por vehículo.

5.3 Agencias Comerciales

Para el correcto funcionamiento de la empresa esta dispone de una serie de agencias distribuidas de forma estratégicas en todas las rutas a las cuales realiza sus operaciones.

La función básica de cada agencia consta en despachar el vehículo, venderles pasajes a los clientes, remesar encomiendas y en algunas agencias de mayor importancia ofrecer el servicio de Giros de dinero.

A continuación se menciona las agencias de la empresa de transportes Lusitania:

Cuadro 41. Agencias comerciales rotación Intermunicipal

Terminal de Transportes

(Bucaramanga)
Agencia Libertador Centro (Bucaramanga)
Agencia Quebradaseca (Bucaramanga)
Agencia Girón
Agencia Sabana de Torres
Agencia Barrancabermeja
Agencia Cimitarra
Agencia Puerto Wilchez
Agencia Aguachica
Agencia Cabrera
Agencia San Gil
Agencia Puente el Bueno
Agencia San Rafael
Agencia Papayal
Agencia San Alberto
Agencia Toná

Las agencias como se presentan en el anterior cuadro son piezas claves para la operatividad del negocio puesto que sirve como plataforma logística para efectuar los despachos correspondientes que son dispuestos a través de un clavijero de vehículos estipulados quincenalmente por la empresa.

5.4 Precios

Para la organización es muy importante lograr ser competitivos en el mercado con las otras empresas por eso las políticas de los precios son determinadas de acuerdo a la oferta y la demanda dependiendo de las rutas y recorridos.

Cuadro 42. Tabla de precios Empresas de Transporte Intermunicipal

TABLA DE PRECIOS	TABLA DE PRECIOS	LUSITANIA	COOTRASMAGDALENA	COTAXI	COOTRASABANA	PAX MOVILIZADOS
Bucaramanga	Sabana	18.000	15.000	20.000	
Bucaramanga	Barranca	15.000	18.000	15.000	
Bucaramanga	Puerto Wilchez	20.000	22.000	
Sabana	Barranca	10.000	12.000	
Sabana	Puerto Wilchez	15.000	15.000	
Barranca	Cimitarra	20.000	22.000	
Sabana	Aguachica	17.000	17.000	15.000	
Aguachica	Bucaramanga	25.000	25.000	25.000	
Bucaramanga	San Gil	15.000	15.000	
Bucaramanga	Cabrera	18.000	
Bucaramanga	Galán	25.000	

Se ha precisado el punto de origen de cada despacho y la llegada de cada línea así como el valor del ticket de acuerdo al kilometraje recorrido mediante estudios técnicos anuales.

5.5 Tecnología

La empresa de Transportes Lusitania S.A. ha tratado de estar a la vanguardia frente a la tecnología para poder ser competitiva en el gremio del Transporte.

Básicamente frente al negocio se han trazado 2 puntos importantes:

- Venta sistematizada de tiquetes, remesas y giros.
- Seguimiento Satelital de la flota.

5.5.1 Seguimiento Satelital de la flota

La flota se controla mediante un moderno sistema de GPS (Global Position System) que a continuación se da una pequeña descripción:

“**In-tracking** es una solución integral orientada al rastreo satelital de vehículos y personas. Puede conocer en cualquier momento la ubicación de su flota, analizar el desempeño de cada conductor, el paso por puntos de control, el cumplimiento de rutas, obtener indicadores de gestión con la posibilidad de integración con soluciones software existente en su empresa.”

“**Control de flota** - Controle su flota conociendo su ubicación a cada momento su ubicación en cualquier lugar del país desde su computadora personal o su teléfono celular.”

<http://www.in-tracking.com/>

5.5.2 Sistema Silog

La empresa de Transportes Lusitania luego de mantener por muchos años sus despachos manuales de los vehículos que despacha y viendo la necesidad de modernizarse y ser competitivo en el mercado decidió arrendar a una empresa un software de venta de tickets y despacho de su flota.

Este sistema que se adquirió nos brinda una serie de ventajas competitivas a favor que son las siguientes:

- Procesos más rápidos y eficientes.

- Facilidad de parametrizar, adaptar y expandir.
- Mayor confiabilidad y agilidad.
- Fácil de navegar y operar.
- Consultas más eficientes.
- Reportes las consultas.
- Mayor seguridad contable.
- Mejorar auditoria.
- Conectividad y flexibilidad.

“SILOG es una aplicación web que permite controlar las operaciones que se generan en las empresas de transportes como venta de tiquetes, envío, seguimiento y entrega de encomiendas, envió y recepción de giros, taquilla única y corredores viales, comunicación móvil para tiquetes, encomiendas, domicilios, plataforma de localización satelital, cartera, producidos, control multi -usuario y multi - caja todo esto con su manejo contable y exportación de archivos.”

“SILOG le permite trabajar el conjunto de todos los módulos en una sola plataforma unificada o trabajar con los módulos que usted necesite usar su necesidad pudiendo en un futuro activar mas módulos cuando lo requiera , todo bajo la misma tecnología, un mismo ambiente de trabajo sin tener que adaptar diferentes sistemas.”

<http://www.sitrans.com.co/productos.html>

5.6 Asociatividad

La empresa de Transportes Lusitania S.A. ha visto la herramienta de la Asociatividad como un mecanismo de cooperación empresarial en un mercado altamente competitivo.

La empresa ha considerado la asociatividad como una estrategia competitiva para poder afrontar la crisis actual del sector transportes Intermunicipal por carretera en Colombia, especialmente en el departamento de Santander.

Se observo la problemática de Lusitania en algunas agencias pequeñas que tenia y hasta se considero en la posibilidad de cerrarlas debido a que el costo – beneficio que ellas producían era mínimo y muchas veces no daba ni siquiera para poder sostenerse por ellas mismas.

Lo anterior era un problema constante y repetitivo en los municipios de Puerto Wilches, Cimitarra y Girón básicamente. Realmente el negocio no era rentable para la empresa en dichas agencias, lo que se hizo fue tratar de rediseñar el negocio con la herramienta empresarial llamada ASOCIATIVIDAD.

Un día en una reunión que tuvo la gerencia con los directivos de la empresa se propuso hacer la prueba de tratar de asociarse con otras empresas para hacer la prueba a ver que tal resultaba el experimento.

Se hicieron convenios de Asociatividad empresarial en los municipios de Girón y Puerto Wilchez con una empresa llamada Sotramagdalená. En este convenio asociativo ambas empresas son de transporte y ambas transportan pasajeros en la misma ruta. La idea de lograr consolidar lo anterior fue que independientemente ambas empresas tenían las mismas características: el mismo tipo de vehículo, las mismas rutas, el precio del pasaje igual, entre los más importantes.

Lo que se logró a través de este tipo de Asociatividad fue consolidar en una misma agencia la venta de pasajes, remesas y giros. Buscando así la disminución de nuestros costos, siendo más eficientes y a su vez más competitivos.

El otro convenio de tipo asociativo se realizó con la empresa de Transportes Omega en el municipio de Cimitarra e igual que el anterior ha tenido mucho éxito y todos los actores que participen en este tipo de procesos se han visto beneficiados positivamente.

6. Relación entre los recursos y capacidades de la empresa de Transportes Lusitania S.A. con las oportunidades de mercado

Siguiendo con el esquema del modelo Delta se trató de buscar la creación de nuevos productos y servicios que logren la viabilidad del negocio. Con lo anterior lo que la empresa busca es poder ser más competitivo con las demás empresas.

La idea es renovar el negocio a través de la innovación de los servicios que ofrece la empresa de transportes Lusitania S.A. relacionando los recursos y capacidades de la organización con las oportunidades del mercado.

Este modelo lo que busca es tomar las necesidades de los clientes y hacerlas efectivas a favor de la organización de esta forma se busca fortalecer la visión de la empresa.

Cuadro 43. Tabla de movilización de pasajeros: Galán y Ocaña

EMPRESA	ORIGEN	DESTINO	MOVILIZACION PAX 2014
Cootrasmagdalená	Bucaramanga	Galán	1080
Cootrasaravita	Socorro	Galán	2889
Cotaxi	Bucaramanga	Ocaña	12891
Cootransunidos	Bucaramanga	Ocaña	29598

El cuadro No. 43 muestra la relación de pasajeros transportados entre la ciudad de Bucaramanga a Galán y Ocaña respectivamente. Estos datos fueron suministrados por el Terminal de Transportes de Bucaramanga.

Para la empresa de Transportes Lusitania es muy importante poder seguir ampliando la red de rutas por que se fortalecen los corredores viales los cuales la empresa presta su servicio actualmente, y el análisis de movilidad de pasajeros presentado anteriormente sirve

para activar el servicio a Galán, puesto que la empresa cuenta con la resolución del ministerio para la prestación del servicio, pero hasta el momento no se ha hecho efectivo el servicio a esa zona.

La principal razón por la cual no se ha empezado a operar esta ruta es por motivos de carácter cultural. Los socios de la empresa aseguran que el mercado de la empresa no es Norte de Santander si no las regiones pertenecientes al Magdalena Medio. La tradición y las costumbres de las personas que trabajan en la Empresa de Transportes Lusitania S.A. no han permitido concretar ni siquiera un intento de prueba hacia el municipio de Ocaña y son escépticos de que esta ruta pueda ser rentable.

Es importante aclarar que la mayoría de conductores no les gusta salir de la región del Magdalena Medio pues en esta zona es donde están acostumbrados a vivir fuera de sus hogares y es allí donde tienen amigos y amigas y donde luego de sus jornadas labores departen en cantinas y discotecas.

Por otro lado poder incursionar en el mercado Norte Santandereano enviando vehículos a cubrir el corredor vial entre Bucaramanga y Ocaña ubicado a 283 kilómetros de la capital Santandereana.

Por tradición las rutas actuales de la empresa comprenden Rionegro, Playón, Sabana de Torres y Barrancabermeja principalmente, puesto que en esta zona de la geografía Santandereana se han estado transportando los habitantes desde hace mas de 50 años.

La competencia y el negocio obligan a que la empresa empiece a diversificar sus rutas de acuerdo a las resoluciones que otorga el Ministerio de Transportes. Por eso es importante siempre, que cada ruta que se empiece a realizar sea legal y autorizadas por las autoridades competentes.

Por lo anterior la Empresa de Transportes Lusitania cuenta con una serie de rutas autorizadas por el ministerio de transportes pero que no las está cumpliendo por diversas razones; logísticas, de personal, de mercadeo, de competencia, entre otras.

Sin embargo la situación actual ha generado que la empresa empiece a retomar aquellas rutas que se habían dejado de cumplir por ciertas razones mencionadas anteriormente.

Luego de haber analizado detenidamente las rutas y haber hecho el correspondiente análisis y estudio del mercado actual se han concretado 2 destinos potencialmente positivos

para ampliar la red de rutas que dispone actualmente la empresa, adicionalmente se concluyo que la capacidad transportadora que ofrece, es decir la oferta es acorde a ambos proyectos, se mantienen vehículos disponibles para poder cumplir con las rutas a iniciar.

Se adjunta el clavijero operativo de la empresa demostrando así lo que anteriormente se afirma respecto a la capacidad transportadora y la oferta de vehículos. Este clavijero es un clavijero que dura 21 días y tiene 24 carros prestando este servicio.

La empresa dispone de tres vehículos disponibles para poder empezar a generar alguna nueva ruta, es decir la oferta transportadores de la empresa al momento de generar este estudio eran los mencionados anteriormente, sin incluir aquel vehículo que se destina para taller pero que también puede estar disponible para cualquier evento o ruta nueva que la empresa decida empezar a hacer. Esto se puede evidenciar en la parte superior donde dice: “emergencia 2, emergencia 1 y descanso; ver como aparece en el cuadro 44.

Al momento de enviar y abrir nuevos mercados es muy importante poder contar con vehículos ya que sin estos es imposible continuar o empezar con el proceso de expansión de rutas.

Cuadro 44. Tabla de Clavijero quincenal Empresa Transportes Lusitania



CLAVIJERO SERVICIO POR CARRETERA - ROTACION MERCEDEZ

FECHA: DEL 25 JUNIO AL 8 JULIO 2014

RICARDO FUERMAN ALBARRACIN

DIA	HORARIO	HORARIO	ORIGEN	DESTINO	MIE	JUEV	VIE	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM	LUN	MAR
					25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8
	EMERGENCIA 2				4060	4062	4063	4038	4054	4064	4036	4034	4039	4042	4048	4040	4045	4031
	EMERGENCIA 1				4044	4060	4062	4063	4038	4054	4064	4036	4034	4039	4042	4048	4040	4045
	DESCANSO				4048	4044	4060	4062	4063	4038	4054	4064	4036	4034	4039	4042	4048	4040
1	09:00 a.m.		BUCARAMANGA	Sabana	4072	4068	4044	4060	4062	4063	4038	4054	4064	4036	4034	4039	4042	4048
		01:00 p.m.	Sabana	BUCARAMANGA														
2	05:00 a.m.		BUCARAMANGA	Sabana														
		09:00 a.m.	Sabana	BUCARAMANGA	4032	4072	4068	4044	4060	4062	4063	4038	4054	4064	4036	4034	4039	4042
		01:45 p.m.	BUCARAMANGA	Cabrera														
3		07:00 a.m.	Cabrera	BUCARAMANGA														
		02:00 p.m.	BUCARAMANGA	Sabana	4053	4032	4072	4068	4044	4060	4062	4063	4038	4054	4064	4036	4034	4039
		06:00 p.m.	Sabana	BUCARAMANGA														
4	09:00 a.m.		BUCARAMANGA	Puerto Wilchez	4052	4053	4032	4072	4068	4044	4060	4062	4063	4038	4054	4064	4036	4034
		12:45 p.m.	Puerto Wilchez	BUCARAMANGA														
5	04:35 a.m.		BUCARAMANGA	Barranca														
		08:30 a.m.	Barranca	Sabana	831	4052	4053	4032	4072	4068	4044	4060	4062	4063	4038	4054	4064	4036
		11:00 a.m.	Sabana	BUCARAMANGA														

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.

	05:15 p.m.		BUCARAMANGA	Sabana														
6	08:30 a.m.	Sabana	Barranca	BUCARAMANGA	4037	831	4052	4053	4032	4072	4068	4044	4060	4062	4063	4038	4054	4064
	12:00 p.m.	Barranca	BUCARAMANGA															
7	05:35 a.m.		BUCARAMANGA	Barranca														
	10:30 a.m.	Barranca	Sabana	BUCARAMANGA	819	4037	831	4052	4053	4032	4072	4068	4044	4060	4062	4063	4038	4054
	02:00 p.m.	Sabana	BUCARAMANGA															
8	06:00 p.m.		BUCARAMANGA	Sabana														
	08:00 a.m.	Sabana	BUCARAMANGA															
	01:35 p.m.		BUCARAMANGA	Barranca	4059	819	4037	831	4052	4053	4032	4072	4068	4044	4060	4062	4063	4038
9	06:00 p.m.	Barranca	Sabana															
	05:30 a.m.	Sabana	Barranca															
	08:00 a.m.	Barranca	BUCARAMANGA	4031	4059	819	4037	831	4052	4053	4032	4072	4068	4044	4060	4062	4063	
	12:00 p.m.		BUCARAMANGA	Sabana														
10	04:00 p.m.	Sabana	BUCARAMANGA															
	TALLER	TALLER	TALLER	TALLER	4045	4031	4059	819	4037	831	4052	4053	4032	4072	4068	4044	4060	4062
11	TALLER	TALLER	TALLER	TALLER														
	06:35 a.m.		BUCARAMANGA	Barranca														
	11:30 p.m.	Barranca	Sabana	BUCARAMANGA	4040	4045	4031	4059	819	4037	831	4052	4053	4032	4072	4068	4044	4060
12	03:00 p.m.	Sabana	BUCARAMANGA															
	04:30 a.m.		BUCARAMANGA	Sabana														
	07:30 a.m.	Sabana	Aguachica	BUCARAMANGA	4048	4040	4045	4031	4059	819	4037	831	4052	4053	4032	4072	4068	4044
13	10:00 a.m.	Aguachica	BUCARAMANGA															
	06:00 a.m.		BUCARAMANGA	Sabana														
	10:00 a.m.	Sabana	BUCARAMANGA	4042	4048	4040	4045	4031	4059	819	4037	831	4052	4053	4032	4072	4068	
14	03:00 p.m.		BUCARAMANGA	Sabana														
	07:00 a.m.	Sabana	BUCARAMANGA															
	12:35 p.m.		BUCARAMANGA	Barranca	4039	4042	4048	4040	4045	4031	4059	819	4037	831	4052	4053	4032	4072
15	04:30 p.m.	Barranca	Sabana															
	05:00 a.m.	Sabana	BUCARAMANGA															
	11:00 a.m.		BUCARAMANGA	Sabana	4034	4039	4042	4048	4040	4045	4031	4059	819	4037	831	4052	4053	4032
16	03:30 p.m.	Sabana	Barranca															
	06:00 p.m.	Barranca	BUCARAMANGA															
	10:00 a.m.		BUCARAMANGA	Sabana														
17	01:30 p.m.	Sabana	Barranca	BUCARAMANGA	4036	4034	4039	4042	4048	4040	4045	4031	4059	819	4037	831	4052	4053
	03:45 p.m.	Barranca	Cimitarra															
	07:00 a.m.	Cimitarra	Barranca															
18	01:30 p.m.	Barranca	Sabana	BUCARAMANGA	4064	4036	4034	4039	4042	4048	4040	4045	4031	4059	819	4037	831	4052
	05:00 p.m.	Sabana	BUCARAMANGA															
			BUCARAMANGA	Barranca														
19		Barranca	BUCARAMANGA	4054	4064	4036	4034	4039	4042	4048	4040	4045	4031	4059	819	4037	831	
	04:00 p.m.		BUCARAMANGA	Sabana														
	06:30 a.m.	Sabana	Barranca															
19	09:00 a.m.	Barranca	BUCARAMANGA	4038	4054	4064	4036	4034	4039	4042	4048	4040	4045	4031	4059	819	4037	
	01:00 p.m.		BUCARAMANGA	Sabana														
	04:30 p.m.	Sabana	Barranca															
	07:30 a.m.	Barranca	Sabana															

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.

20	11:30 a.m.	Sabana	Barranca	4063	4038	4054	4064	4036	4034	4039	4042	4048	4040	4045	4031	4059	819
	02:30 p.m.	Barranca	Sabana														
	05:30 p.m.	Sabana	Barranca														
21	06:30 a.m.	Barranca	Sabana														
	09:30 a.m.	Sabana	Barranca	4062	4063	4038	4054	4064	4036	4034	4039	4042	4048	4040	4045	4031	4059
	04:00 p.m.	Barranca	BUCARAMANGA														

NOTA 1: LA MULTA POR NO HACER LA LINEA A: CIMITARRA, AGUACHICA Y PUERTO WILCHEZ SON \$ 150.000 Y CABRERA SON \$ 200.000.

NOTA 2: LA MULTA POR NO HACER LA LINEA DE 11:00 A.M. Y DE 1:00 P.M. PARA SABANA SON \$ 100.000

NOTA 3: LA PRIMERA EMERGENCIA DEBE ESTAR DISPONIBLE A LAS 4:00 A.M. (BUCARAMANGA - T.T.B.) HASTA LAS 6:00 P.M.

NOTA 4: LA MULTA POR NO ENCENDER EL AIRE ACONDICIONADO SON \$ 50.000.

NOTA 5: LAS LINEAS A CABRERA Y PUERTO WILCHEZ NO TENDRAN MULTA CUANDO EL VEHICULO DE LINEA ESTE DISPONIBLE Y PUEDA CUMPLIR.

NOTA 6: LOS OFICINISTAS Y AGENTES DEBEN DE EXIGIR LA LICENCIA DE CONDUCCION A CADA CONDUCTOR CUANDO SE VA A EXPEDIR LA PLANILLA.

NOTA 7: EL VEHICULO QUE VA DE LINEA DEBE ESTAR EN LA RAMPA 15 MINUTOS ANTES DE LA HORA DE DESPACHO.

NOTA 8: EN CASO QUE FALTE UN VEHICULO, TIENE PRELACION PARA VIAJAR EL VEHICULO Y CONDUCTOR QUE SE ENCUENTRE PRESENTE.

NOTA 9: LA MULTA POR NO RECOGER REMESAS EN LAS DOS (2) OFICINAS DEL CENTRO ES DE \$ 50.000; IGUALMENTE EL QUE RECOGA SIN AUTORIZACION.

NOTA 10: EL VEHICULO QUE NO SE ENCUENTRE ASEADO INTERNAMENTE COMO EXTERNAMENTE ANTES DE CADA LINEA NO SE LE DARA DESPACHO Y SE ENVIARA LA EMERGENCIA.

NOTA 11: AQUEL VEHICULO QUE SALGA DEL CLAVIJERO PARA ALGUN CONTRATO DEBE TERMINAR ROTACION, SI SALE ANTES DEBERA PAGAR MULTAS.

NOTA 12: LA SANCION POR LA PRUEBA DE ALCOTEX POSITIVA SERAN A PARTIR DE LA FECHA 2 MESES, SI ES REITERATIVA SON 4 MESES.

NOTA 13: EL VEHICULO QUE PIERDA LA LINEA A CIMITARRA Y NO SE ENVIE LA EMERGENCIA NO RECLAMARA LINEA SUBIENDO, ESTA SE CUBRIRA CON EL VEHICULO QUE TERMINA.

NOTA 14: AQUEL VEHICULO QUE TENGA QUE REALIZAR ALGUN EXPRESO DEBE TENER SU REVISADO BIMENSUAL Y REALIZAR UN REVISADO AL VEHICULO EL MISMO DIA ANTES DE VIAJAR

6.1 Ruta a Galán

La empresa de transporte Lusitania tiene autorizado la prestación del servicio de pasajeros por carretera hasta la zona denominada como la Charca vereda del municipio de Cabrera ubicado a 5 kilómetros de la cabecera del municipio de Galán.

El alcalde de Galán el Doctor Jorge Martínez Galvis a través de varios oficios enviados a la empresa autorizo la entrada a Galán debido a la problemática de movilidad que tiene este municipio.

El municipio de Galán tiene servicio de Transporte público intermunicipal de pasajeros para Socorro, Zapatoca y para Bucaramanga pero vía la Fuente, es decir dando la vuelta por Zapatoca para llegar a Girón y finalmente a Bucaramanga. El horario de la salida de la ciudad de Galán es a las 5:00 a.m. y su retorno a las 3:00 p.m. Es importante recalcar el comercio que tiene el municipio de Galán con el Socorro, por esta razón la Cootrasaravita tiene 3 líneas del Socorro para estos municipios y son de 5:00 a.m. – 9:30 a.m. y 5:00 p.m. y se regresan a la 7:00 a.m. – 1:30 p.m. y 5:00 p.m. respectivamente.

Es importante recalcar que después de la línea de 5:00 a.m. que presta Cootrasmagdalena no hay servicio directo para Bucaramanga y toda persona que quiera desplazarse a la capital del departamento lo tendrá que hacer hasta la vía nacional para poder hacer conexión en el punto conocido como Berlín o de lo contrario dirigirse al Socorro para poder tomar transporte hacia Bucaramanga.

El servicio que la empresa de Transportes Lusitania S.A. propone es generar una ruta de la ciudad de Bucaramanga para Galán pero vía San Gil - Cabrera uniendo la capital del departamento con este importante municipio pero a través de la vía nacional y estrechando de esta forma más vínculos comerciales de este municipio de la provincia Comunera con la provincia Guantán y con Bucaramanga.

El horario de Salida del vehículo sería a las 4:30 a.m. para que tiempo promedio de viaje que son 4 horas y media este pueda estar llegando a Bucaramanga a las 8:30 o 9:00 a.m. y devolviéndose de la capital del departamento a las 3:00 p.m. para poder llegar a las 7:00 p.m. o 7:30 dependiendo las condiciones de la vía y el camino.

Galán es un municipio de 2.622 habitantes según el censo del año 2005 realizado por el Dane, por consiguiente el vehículo ideal para esta línea sería un carro con capacidad transportadora de 11 a 20 pasajeros.

Finalmente el precio del ticket sería de 25.000 pesos de acuerdo a como se ha mencionado anteriormente que es el estudio técnico.

Figura 30. Censo Dane Galán

https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/68296T7T000.PDF



Perfil Municipal GALAN Director Departamento Héctor Maldonado Gómez Subdirector Carlos Eduardo Sepúlveda Rico Director de Censos y Demografía Bernardo Guerrero Lozano	Viviendas, Hogares y Personas				
	Área	Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	Proyección Población 2010
	Cabecera	253	240	752	688
	Resto	534	547	2.151	1.934
	Total	787	787	2.903	2.622
	Personas en NBI (30 Junio 2010)				
	Área	Prop (%)	Cve (%)		
	Cabecera	23,37	-		
	Resto	49,51	-		

6.2 Ruta a Ocaña

La siguiente grafica revelada por el censo del DANE del año 2005 nos indica que la población total del municipio de Ocaña es de 94.420 personas respectivamente. Este es un indicador interesante ya que nos permite dimensionar el posible mercado a incursionar en esta zona del departamento de Norte de Santander.

El municipio de Ocaña no solo es conocido por ser una de las ciudades más importantes de su departamento si no porque se encuentra ubicado geográficamente estratégico. Este es un parador obligado a aquellos vehículos que van a unir la ciudades de Cúcuta con la costa Colombiana así como ser una de las puertas de entradas a la frontera con la hermana republica Bolivariana de Venezuela; Ocaña tiene también la particularidad de generar conexiones con ciudades en el departamento de Santander como lo es Barrancabermeja y en especial Bucaramanga.

En la ciudad de Bucaramanga es donde se centrara el mercado puesto que gran parte del comercio del municipio de Ocaña lo realiza con el municipio de Bucaramanga, además que se encuentran estudiando muchos estudiantes en las universidades de la capital Santandereana.

Este es un mercado interesante para la empresa por esta razón se podría enviar vehículos que cubran este recorrido que por supuesto se encuentra autorizado por el ministerio de transportes.

La distancia que hay entre los dos municipios es de 283 kilómetros y el tiempo promedio de viaje es de 4 horas y media. De acuerdo a los estudios realizados se consideraría ubicar una línea saliendo de la ciudad de Bucaramanga a las 5:00 a.m. y estar regresando del municipio de Ocaña a las 2:30 p.m. teniendo el pasaje un costo de 40.000 pesos.

Figura 31. Censo Dane Ocaña

https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/68296T7T000.PDF

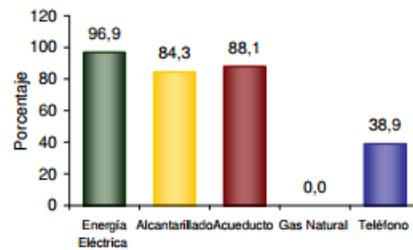


Perfil Municipal OCAÑA		Viviendas, Hogares y Personas			
Área	Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	Proyección Población 2010	
Cabecera	19.982	19.798	78.856	84.245	
Resto	3.301	2.692	11.181	10.175	
Total	23.283	22.490	90.037	94.420	

Director Departamento
Héctor Maldonado
Gómez

Subdirector
Carlos Eduardo
Sepúlveda Rico

Servicios con que cuenta la vivienda



7. Estrategias que mejoren la capacidad competitiva de la Empresa de Transportes Lusitania S.A.

- Realizar planes de embellecimientos de los vehículos de rotación. Esta estrategia se encuentra direccionada a no dejar deteriorar los vehículos estéticamente. La inversión de comprar vehículos nuevos requiere de tener un respaldo de capital grande por consiguiente lo que se debe tratar es de mantener la flota en condiciones excelentes.
- Se hace la sugerencia debido a la percepción de los usuarios a realizarse revisiones de tipo técnico - mecánicas enfocadas hacia el correcto funcionamiento de los aires acondicionados y la verificación de que las sillas de los buses reclinen de forma correcta. Detectar esos pequeños desperfectos a tiempo hace que el servicio terrestre de esta empresa sea más cómodo para sus viajeros.
- Evidenciando la relación que se genere una alianza de tipo asociativa con otras empresas como el caso de aquellas que se encuentren y tengan oficinas en Ocaña y Galán. Así como conservar las alianzas y procesos Asociativos con las empresas de transporte Sotramagdalena y Omega en los municipios de Santander, así mismo revisar las oportunidades que tiene la empresa de transportes Lusitania para seguir efectuando este tipo de procesos que beneficia a la organización ya que la hacen afianzarse y logra disminuir su estructura de costos.
- Como resultado del estudio de mercados se propone ampliar las rutas de la Empresa de Transportes Lusitania a Ocaña y Galán. Desarrollar un plan de expansión de rutas de la empresa de Transportes Lusitania S.A. a las ciudades de Ocaña y Galán visualizando una excelente oportunidad de negocios para ambos municipios luego de haber efectuado un estudio de mercado. Logrando así conectar más municipios del departamento de Santander con la capital Bucaramanga

comprometidos con el desarrollo y con la responsabilidad de transportar a todos los Santandereanos.

- Desarrollar capacitaciones, charlas y conferencias para los conductores y personal que pertenece a la empresa enfocadas hacia la atención al cliente ya que este tipo de inducciones logran que los conductores mantengan un alto nivel de compromiso con la organización buscando una mejora continúa en la prestación de los servicios.

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

Las siguientes son las conclusiones obtenidas del trabajo realizado:

- Luego de haber analizado el mercado del servicio de Transporte terrestre intermunicipal de Santander mediante un benchmarking a las principales empresas que tiene competencia la empresa de transportes Lusitania S.A. se logro determinar la cantidad de movilización de pasajeros, cantidad de vehículos por flota, sistematización de ventas, entre los más importantes como punto de referencia para tomar decisiones y estrategias.
- Se logro determinar el alcance de los recursos y capacidades de la Empresa de Transportes Lusitania S.A. como sus rutas, flota, agencias comerciales, precios de pasajes, tecnología utilizada y procesos asociativos.
- Se relacionaron los recursos y capacidades de la Empresa de Transportes Lusitania S.A. con las oportunidades del mercado para así poder generar nuevos productos y servicios que anteriormente no disponía beneficiando a los usuarios y clientes de esta importante empresa de Transportes en Santander.
- El modelo Delta fue el más acorde para este estudio de Mercado que se realizo, este modelo cree que la empresa se debe a sus clientes ya que son ellos la funcionalidad de la misma donde se les debe ofrecer productos y servicios enfocándose en las necesidades de los usuarios de la empresa de Transportes Lusitania..
- Mediante la utilización de herramientas de estadística descriptiva, se identifican las variables presentes en el uso del servicio que presta la empresa de Transportes Lusitania S.A. a los clientes que la utilizan: Experiencia de viaje, Promedio de viaje, Incidencias, Frecuencias de las busetas, Cumplimiento de horarios, Atención de taquilleros, Relación precio – ticket, Trato con el medio ambiente, Responsabilidad del conductor, Facilidad y acceso, Confort y limpieza, Modernidad de la flota, Climatización y Aire, Trato de Conductores e instalaciones físicas.

- Se determina a través de este estudio el nivel en el que se encuentran el servicio prestado por la empresa de Transportes Lusitania S.A. La valoración para: La experiencia de viaje: 96,03% aceptación, Promedio de viaje: 93,56% aceptación, Incidencias: 87,62% aceptación, Frecuencias de las busetas 93,06% aceptación, Cumplimiento de horarios: 93,56% aceptación, Atención de taquilleros: 97,52% aceptación, Relación precio – ticket: 92,07% aceptación, Trato con el medio ambiente:84,15% aceptación, Responsabilidad del conductor: 89,60% aceptación, Facilidad y acceso: 90,09% aceptación, Confort y limpieza: 90,09% aceptación, Modernidad de la flota: 84,15% aceptación, Climatización y Aire: 78,71% aceptación, Trato de Conductores:93,06% aceptación e instalaciones físicas: 96,03% aceptación.
- Mediante un estudio de Mercado se logro concluir que el atributo más importante al momento de tener en cuenta por los usuarios de la empresa Lusitania al momento de viajar lo hacen por la como ha resultado la experiencia del viaje en ocasiones anteriores, como se destaca en el árbol, en su nodo raíz.
- Mediante la utilización de herramientas de estadística descriptiva, se identifican las variables de percepción que tienen los conductores sobre sus labores realizadas, es importante recalcar que se quiso tener la opinión de ellos quienes realmente hacen posible que este servicio se pueda prestar: Salario, Carga Laboral, Contrato , Estabilidad laboral, Ambiente de trabajo, comunicación con sus superiores, apoyo de la empresa, trato hacia el pasajero, Condiciones higiénicas de la buseta, facilidad de acceso a la buseta, Puntualidad de los recorrido, Satisfacción del cliente y Servicio que se presta.
- Mediante la valoración de este estudio de mercado en la muestra seleccionada se deja un soporte que posibilitara el diseño de estrategias competitivas en esta importante empresa de transportes en el departamento de Santander, ya que nunca antes se había realizado un documento de tipo científico que incluyera el transporte Intermunicipal como núcleo de investigación.

8.2 Recomendaciones

Las siguientes son las recomendaciones que se derivan del proyecto realizado:

- Se sugiere a la empresa de Transportes Lusitania S.A. abrir nuevas rutas dentro del departamento como lo son la ciudad de Galán ubicada en la provincia Comunera así mismo como incursionar en el mercado Norte Santandereano en la ciudad de Ocaña.
- Se recomienda revisar su proceso de contratación con los conductores ya que lo anterior genera desestabilidad laboral y eso es mala para la organización puesto que su clima laboral no es el indicado.
- Se recomienda a la empresa seguir continuando con sus procesos asociativos con las distintas empresas de transporte, esto busca disminución de costos, alianzas corporativas y generación de ingresos.
- Se sugiere a la empresa buscar entidades para poder capacitar a sus conductores en servicio al cliente buscando así prestar un excelente servicio a la selecta clientela que se utiliza el servicio de transporte en el departamento para poder movilizarse.
- Se recomienda a la empresa tratar de mantener su flota de vehículos nueva, ya que este es una variable importante al momento del cliente escoger el transporte, esta va de la mano con la climatización y confort así como la experiencia de viaje.
- Se recomienda a la empresa tratar de mejorar su mercadeo para así fortalecer su marca en la región.

Bibliografía

Aguilar Fernández, Mario (Junio 2007) Los modelos más populares de estrategia Empresarial.
Revista UPIICSA XV, Pág. 2

Allan L. Reid, 1980, p. 500

Andrade Simón, 2005, p. 215

Ansoff, 1965, Pág. 43

C. K Prahalad, 1990)” (Fernández Mario, Los modelos más populares de estrategia empresarial.
UPIICSA XV, VI, 2007, Pág. 4

Cantillo, C. (17 julio 2011), Un país de Mypimes. *El Espectador*. Recuperado de:
[//www.elespectador.com](http://www.elespectador.com)

Castellanos Juan Gonzalo, (29 abril 2010), La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos Colombianos. *Revista EAN Núm. 68*, Pág. 102

Castellanos Juan Gonzalo, (29 abril 2010), La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos Colombianos. *Revista EAN Núm. 68*, Pág. 110

Comisión Regional de Competitividad Santander - Colombia, 2009, Pág. 27

Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 12

Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 2

Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 3

Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 7

Dean II, Wilde (2003) El modelo Delta, Un nuevo marco Estratégico. *Journal of Strategic Management Education*, Pág. 9

Diccionario de Marketing de Cultural S.A. 1999, p. 237

Echeverri Juan Carlos, (Julio de 2010). Evaluación del modelo de transporte interurbano en Colombia, Pág. 3

Fernández Mario, Los modelos más populares de estrategia empresarial. UPIICSA XV, VI, 2007, Pág. 3

Fischer Laura y Espejo Jorge, 2004, p. 243

García Oscar Humberto, (2007) La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional, Revista Pensamiento y gestión Núm. 22 ISSN 1657-6276, Pág. 159

Gregory Mankiw, 2004, p. 41

Jhonson y Scholes, 2001, Pág. 10

Kogut, 1985, Pág. 123

Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, 2004, p. 7

Kotler Philip, Cámara Dionisio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, 2000, p. 10

Krugman y Obstfeld, 2000, Pág. 13

Laura Fisher y Jorge Espejo, 2004, p. 240

Liendo Mónica y Martínez Adriana, Noviembre 2001. Pág. 311

Liendo Mónica y Martínez Adriana, Noviembre 2001. Pág. 318

Liendo Mónica y Martínez Adriana, Noviembre 2001. Pág. 319

Liendo Mónica y Martínez Adriana, Noviembre 2001. Pág. 319

Malhotra, 2005, Pág. 10

Malhotra, 2005, Pág. 10

Malhotra, 2005, Pág. 11

Malhotra, 2005, Pág. 8

Malhotra, 2005, Pág. 9

Mankiw Gregory, 2004, p. 47

Ministerio de Economía y Finanzas del Uruguay, 2006, p. 2

Ministerio de Transportes, Diagnostico del Transporte 2010, Pág. 16

Nieto Mauricio, (enero – abril de 2006), Alianza Sinertic: un ejemplo exitoso de asociatividad en empresas de base tecnológica. Revista EAN Núm. 56. Pág. 60

P. Bonta y M. Farber, 2002, p.19

Payares Villegas Zoilo, 2004, Pág. 1

Payares Villegas Zoilo, 2004, Pág. 1

Peteraf, Thompson y Strickland Gamble, 2005, Pág. 4

Sampieri, Roberto, 1991, Pág. 71

Thompson y Strickland, 1999, Pág. 10

Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 10

Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 6

Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 7

Thompson, Strickland y Gamble, 2007, Pág. 8

Vélez Alejandro y Campos Andrés, (Septiembre 2007) Hacia la modernización y consolidación de la asociatividad agropecuaria empresarial en Colombia. Revista Nacional de Agricultura, Núm. 950. Pág. 7

Vélez Alejandro y Campos Andrés, (Septiembre 2007) Hacia la modernización y consolidación de la asociatividad agropecuaria empresarial en Colombia. Revista Nacional de Agricultura, Núm. 950. Pág. 8

Anexo A

ENCUESTA

1) El servicio de transporte de Lusitania, Ud. lo utiliza más para:

a) Turismo,

b) Trabajo

c) Diligencias

d) Visitas medicas,

e) Otros

SERVICIO

	EXCELENT E	MUY BUENA	BUEN A	MALA	MUY MALA
2. La experiencia en su viaje le resulto:					
3. Como considera el tiempo promedio de viaje:					
4. Como considera usted la información de las incidencias:					
5. Como considera usted el proceso de reclamaciones:					
6. Como considera la frecuencia entre cada buseta a los destinos que va la empresa:					
7. Como considera el cumplimiento en los					

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTES LUSITANIA S.A.

horarios de servicio de la empresa:					
8. Como considera la atención por parte de los taquilleros:					
9. Como considera el el sistema de publicidad de la empresa de Transportes Lusitania S.A.					
10. Como considera usted la relación del precio del ticket frente al servicio prestado:					
11. Como considera usted el trato que tiene la empresa con el medio ambiente (contaminación y ruido):					

INFRAESTRUCTURA

	EXCELENT E	MUY BUENA	BUEN A	MAL A	MUY MAL A
12. Usted considera que el conductor actúa responsablemente durante el viaje:					
13. Como considera usted la facilidad de acceso a las busetas: de acceso a las busetas:					
14. Considera usted el confort y la limpieza dentro de las busetas:					

15. Considera que la modernidad de la flota de busetas de la empresa es:					
16. Como considera la climatización y el aire acondicionado de las busetas:					
17. Como considera el trato de los conductores hacia los usuarios:					
18. Como considera las instalaciones físicas de la empresa:					

19) Que otros servicios le gustaría que ofreciera Lusitania S.A.

20) Que situación le incomoda con respecto al servicio de Lusitania S.A.

ANEXO B

INTERNO

- 1) Se siente seguro en su trabajo.
- 2) Se siente cómodo desarrollando sus labores diarias.
- 3) Considera que los usuarios lo tratan respetuosamente.
- 4) Se siente escuchado por sus superiores.

5) Hay camaradería con sus compañeros.

INTERNO

	EXCELENT E	MUY BUENO	BUEN O	MAL O	MUY MALO
1. Como considera su salario:					
2. Como considera la carga laboral					
3. Como considera las condiciones de su buseta					
4. Como considera su tipo de contrato:					