

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Virreinato del Neocóquima	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	08-07-2021	B
Dependencia	Aprobado	Pág.		
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO	1(127)		

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Diego Fernando Claro Pérez		
FACULTAD	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas		
PLAN DE ESTUDIOS	Maestría en Administración		
DIRECTOR	Mg. José Gregorio Arévalo Ascanio		
TÍTULO DE LA TESIS	Análisis de la efectividad de las estrategias competitivas implementadas por las empresas de transporte público urbano en la ciudad de Ocaña		
TITULO EN INGLES	Analysis of the effectiveness of competitive strategies implemented by urban public transport companies in the city of Ocaña		
RESUMEN (70 palabras)			
<p>El indagar la correlación entre las estrategias genéricas de Porter y el desempeño de la empresa, es una forma de disminuir la escala de fracaso empresarial. Es así como, los hallazgos de este documento enriquecen la literatura estratégica con evidencia empírica y ofrecen una oportunidad para que los estrategas de negocios elijan el camino que proporcionará a sus organizaciones para sobrevivir, aumentar las ganancias y aumentar la participación en el mercado.</p>			
RESUMEN EN INGLES			
<p>Investigating the correlation between Porter's generic strategies and company performance is a way to reduce the scale of business failure. Thus, the findings of this document enrich the strategic literature with empirical evidence and offer an opportunity for business strategists to choose the path that will provide their organizations to survive, increase profits and increase market share.</p>			
PALABRAS CLAVES	Efectividad, Estrategias competitivas, Empresa, Transporte público, impacto.		
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Effectiveness, Competitive strategies, Company, Public transport, impact.		
CARACTERISTICAS			
PÁGINAS: 127	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 34	CD-ROM:



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88
 atencionalciudadano@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**Análisis de la efectividad de las estrategias competitivas implementadas por las empresas
de transporte público urbano en la ciudad de Ocaña**

Diego Fernando Claro Pérez

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula

Santander Ocaña

Maestría en Administración

Mg. José Gregorio Arévalo Ascanio

Noviembre de 2022

Índice

Capítulo 1. Análisis de la efectividad de las estrategias competitivas implementadas por las Empresas de Transporte Público Urbano en la ciudad de Ocaña	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Formulación del problema	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.	12
1.4 Justificación	13
1.5 Delimitaciones	14
1.5.1 Delimitación geográfica.....	14
1.5.2 Delimitación temporal.	15
1.5.3 Delimitación conceptual.	15
1.5.4 Delimitación operativa.....	15
Capítulo 2. Marco referencial	17
2.1 Marco teórico.....	17
2.1.1 La cadena de valor de Michael Porter.....	17
2.1.2 Modelo de estrategia de las cinco fuerzas.....	22
2.1.3 Estrategias competitivas de Porter.....	27
2.1.4 Tipología estratégica de Raymond Miles y Charles Snow.....	29
2.1.5 Estrategias competitivas de Miller.....	32
2.1.6 Evaluación de Impacto B.....	33
Capítulo 3. Diseño metodológico	35
3.1 Tipo de investigación	35
3.2 Población y muestra.....	36
3.3 Método	38
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	38
3.5 Técnicas de procesamiento de la información	40
Capítulo 4. Resultados	41
4.1 Identificación de las estrategias efectuadas por las Empresas de Transporte Público Urbano en Ocaña como parte de sus fuerzas competitivas.....	41
4.2 Relación de las estrategias competitivas utilizadas por las Empresas de Transporte Público Urbano en Ocaña con los aportes teóricos Porter, Miles, Snow y Miller.....	75

	3
4.3 Impacto de las estrategias competitivas implementadas por las empresas del sector de transporte público interurbano de la ciudad de Ocaña.....	88
4.3.1 Dimensión gobernanza.....	89
4.3.2 Dimensión trabajadores	92
4.3.3 Dimensión comunidad	95
4.3.4 Dimensión ambiente	99
4.3.5 Dimensión clientes.....	102
Conclusiones.....	104
Recomendaciones	109
Referencias.....	111
Apéndice	118

Lista de Tablas

Tabla 1. Muestreo estratificado afijación proporcional	38
Tabla 2. Valoración de calidad que presta la Empresa de Transporte Público Alfa.....	46
Tabla 3. Valoración de calidad que presta la Empresa de Transporte Público Hacaritama.....	47
Tabla 4. Valoración de calidad que presta la Empresa de Transporte Público Cootraserpic.....	48
Tabla 5. Identificación variables motores de desarrollo de la cadena de valor.....	78
Tabla 6. Componente misión y compromiso	90
Tabla 7. Componente ética y transparencia	91
Tabla 8. Componente misión bloqueada.....	92
Tabla 9. Componente salud, bienestar y seguridad.....	93
Tabla 10. Componente desarrollo de carrera	94
Tabla 11. Componente compromiso y satisfacción	94
Tabla 12. Componente diversidad, equidad e inclusión	96
Tabla 13. Componente impacto económico.....	97
Tabla 14. Componente compromiso cívico y donaciones	98
Tabla 15. Componente gestión de la cadena de suministro	98
Tabla 16. Componente gestión ambiental.....	100
Tabla 17. Componente clima y aire	100
Tabla 18. Componente tierra y vida.....	101
Tabla 19. Componente administración del cliente.....	103

Lista de Figuras

Figura 1. La empresa donde labora responde a estándares de calidad sobre la base de la certificación.....	41
Figura 2. Motores del cambio impulsan el desarrollo de la empresa.....	42
Figura 3. Mujeres como parte de la cadena de valor como conductoras de vehículos en la empresa	43
Figura 4. Frecuencia de inversiones en buses y taxis de última tecnología.....	44
Figura 5. Capacitaciones por parte de la empresa.....	45
Figura 6. Registros utilizados por la empresa para llevar el control de la prestación del servicio.....	49
Figura 7. Gerencia tradicionalista evidenciada en la empresa	50
Figura 8. Capacidad de innovación en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros donde usted labora.....	51
Figura 9. Flexibilidad de la Empresa de Transporte Público	52
Figura 10. Satisfacción con los planes de inversión que tiene la Cooperativa de Transporte de Pasajero	53
Figura 11. Amenazas de sustitución de mayor afectación para la empresa de transporte público	54
Figura 12. Afectación por la creación de competencia	55
Figura 13. Frecuencia de informes de proyecciones que tiene para el mediano y largo plazo	56
Figura 14. Afectación directa por la incursión en el sector de nuevas empresas en los últimos años	57
Figura 15. Escogencia del servicio por parte de los usuarios	58
Figura 16. Igualdad de las tarifas de servicios de las Empresas de Transporte Público en Ocaña.....	59
Figura 17. Aporte de la infraestructura a la propuesta de valor competitivo	60
Figura 18. Cubrimiento de rutas y horarios específicos propicios para mantener una economía adecuada en la empresa.....	61
Figura 19. Componente diferenciador de su empresa al momento de cobrar las tarifas a los usuarios	62
Figura 20. Valor del parque automotor para que los ciudadanos utilicen sus servicios	63
Figura 21. Existencia de modelo documental para evaluar la calidad en la prestación del servicio	64
Figura 22. Presencia en redes sociales y página web.....	65
Figura 23. Conocimiento del tipo de usuario más fidelizado con la empresa donde usted trabaja	66

Figura 24. Sistema de cobro adecuado.....	67
Figura 25. Control sobre los servicios de transporte de pasajeros	68
Figura 26. Gama de condiciones socioambientales y tendencias para poder operar	69
Figura 27. Habilidad de responder a la ventaja del explorador y mantener la eficiencia operativa en las áreas de servicios	70
Figura 28. Respuesta efectiva a los cambios del sector de transporte de pasajeros y del entorno donde opera.....	71
Figura 29. Fortalezas identificadas sector transporte público interurbano	72
Figura 30. Oportunidades de mejora del nivel competitivo.....	73
Figura 31. Cadena de valor de las empresas de servicio de transporte público	76
Figura 32. 5 fuerzas competitivas de Porter.....	82
Figura 33. Dimensiones de la competitividad según Miller	86
Figura 34. Dimensiones del Impact Assesment B	88

Introducción

El estudio del fenómeno de competitividad en las empresas ha sido causado por el deterioro de ésta en su capacidad para producir valor, el conocimiento y su gestión. Al aumentar el mercado global, la internacionalización de las empresas es notoria pero también lo es la incertidumbre en las mismas, en consecuencia, la ambigüedad de las empresas al responder las preguntas, ¿qué tenemos que hacer? ¿Cómo hacerlo? está incrementando, igualmente, la necesidad de analizar el fortalecimiento que brindan las estrategias de acuerdo a los factores de intervención y de responder al interrogante sobre la importancia que tiene una buena estrategia.

Por tal motivo, son varios los estudiosos que en la última década han decidido enfocar sus investigaciones a que mostrar las diversas problemáticas que influyen negativamente en el desempeño y los niveles de competitividad de las empresas del sector de transporte público, especialmente el de transporte de personal, entre ellos se evidencia la falta de planificación estratégica, el aumento de las tarifas para los usuarios sin reconocer la zonificación, la calidad de la flota automovilística, entre otros aspectos. Es oportuno mencionar también que, el desarrollo de los proyectos de inversión de movilidad posee al igual que los del sistema de red hospitalaria o el de infraestructura en Colombia, el potencial de transformación directa en las empresas e incluso en la dinámica económica y social del lugar donde operan. Investigaciones de este alcance han demostrado que las empresas durante su ciclo de vida pueden enfrentar una fuerte competencia que las lleva al fracaso.

Lo expuesto anteriormente, es la razón que despertó la curiosidad por indagar la correlación entre las estrategias genéricas de Porter y el desempeño de la empresa, como una forma de disminuir la escala de fracaso empresarial. Los hallazgos de este documento enriquecen la literatura estratégica con evidencia empírica y ofrecen una oportunidad para que los estrategas de negocios elijan el camino que proporcionará a sus organizaciones para sobrevivir, aumentar las ganancias y aumentar la participación en el mercado.

Atendiendo lo sobredicho, es importante estar atentos al fortalecimiento y desarrollo de nuevas estrategias de planificación que permita proyectar en un futuro cercano y lejano la generación de acciones para incrementar la competitividad, para ello, el presente proyecto está enfocado en analizar la efectividad de las estrategias competitivas implementadas por las Empresas de Transporte Público Urbano en Ocaña, por identificar el factor crítico en la competitividad empresarial de cada cooperativa y cómo las buenas prácticas han contribuido al éxito o fracaso de las mismas, teniendo como referentes a los autores Michael Porter, Raymond Miles y Charles Snow para establecer la relación con los factores descritos por ellos.

Con respecto a ello, puntualmente la investigación se centra en la competitividad como fenómeno determinante en el escenario del sistema de transporte de pasajeros. Así que, brinda los resultados investigativos para que los lectores conozcan la viabilidad de las estrategias competitivas implementadas por las empresas, Cooperativa de Transportadores Hacaritama Ltda, Alfa Transportes S.A y Cootraserpic. De allí que el presente documento está organizado de la siguiente manera:

Inicialmente, cuenta la situación problema y para eso, se hace un planteamiento del problema, la incógnita generada en el investigador que le llevó a formular una pregunta necesaria a ser contestada, la justificación de la propuesta descrita, sus respectivos objetivos (general y específicos) coherentes y dicientes sobre la meta que se pretendió lograr, y las delimitaciones congruentes al tiempo de ejecución de la investigación, el escenario geográfico de la metodología, las palabras claves utilizadas y la operatividad real del proyecto.

El capítulo 2, corresponde a una revisión teórica de modelos competitivos como parte de los niveles de intervención de la gestión empresarial. La sección 3 contiene la metodología, es decir, el proceso de diseño del tipo de investigación, la población involucrada y su respectiva muestra de estudio, el método, las técnicas e instrumentos de recolección de información y las técnicas del procesamiento de la información, que corresponde al anteproyecto de la investigación. Posteriormente, en el capítulo 4 se realiza una discusión de los resultados y se presentan esquemáticamente de acuerdo al enfoque investigativo adoptado. Luego están las conclusiones, recomendaciones y referencias del trabajo investigativo.

Capítulo 1. Análisis de la efectividad de las estrategias competitivas implementadas por las Empresas de Transporte Público Urbano en la ciudad de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

El transporte público es un medio elemental en la cotidianidad de las personas en las urbes. De acuerdo con el artículo 3 de la ley colombiana 105 de (1993), “esta es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas, por medio de vehículos apropiados, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios y sujeto a una contraprestación económica” (MinTransporte, 2018, p. 1). Es así como este tipo de empresas se consolidan como una gran fuente de empleo y un aliado para la ciudadanía, pues la responsabilidad recae en ellas por estar legalmente habilitadas para prestar el servicio, en consecuencia, “sobresalen aquellas empresas que logran una posición competitiva, es decir, las que se dedican a incentivar para tener comportamientos estratégicos enfocados hacia la innovación, calidad y satisfacción del usuario.” (Ynzunza & Izar , 2013, p. 56)

De beneplácito con lo expuesto, a partir de la teoría económica, específicamente Porter (1985) creó su modelo de estrategia competitiva que además contiene un cuadro de tipologías para situar a la o las empresas en una industria determinada y construir una ventaja competitiva. Se encontró que, algunos investigadores estudian las cinco tipologías del autor, reconociendo que la estrategia supone un acto ofensivo o defensivo que se puede usar como una posición justificable. Por ejemplo, “implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las

capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es crear valor para los compradores” (Castro, 2010, p. 251), y “las empresas son competitivas a partir de los factores internos” (Martínez & Araujo, 2010, p. 12).

Desde esa lógica, se ha de responder ¿por qué existe tanta competitividad en el mismo sector y tiene cada empresa rentabilidades diferentes? (Rodríguez & Becerra, 2014, p. 22), planteando una primera premisa sobre la heterogeneidad de las empresas respecto a sus recursos estratégicos y su modo de uso, y también una segunda premisa orientada a la transferibilidad que se presenta de los recursos de una empresa a otra y cuán beneficioso es el proceso. Por otra parte, es apropiado indagar sobre las fuerzas competitivas que “permiten a la gerencia de las empresas enfrentar con estrategias los factores externos que pueden afectar la posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores” (Donawa & Morales, 2018, p. 45).

En esos ámbitos de análisis, se plantea la necesidad de realizar un estudio razonado de las estrategias competitivas de las empresas de transporte público urbano Cooperativa de Transportadores Hacaritama Ltda, Alfa Transportes S.A (primeramente conocida como Cootransurbanos) y Cootraserpic, ubicadas en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, debido a que, “el crecimiento demográfico ocasionado por la presencia no solo de los residentes sino también de rivereños y turistas, ha provocado una gran variación en todo lo que se refiere a movilidad y transporte” (Alcañiz, 2008, p. 5).

Otro factor es “el interés por cuantificar la calidad del servicio” (Sánchez, 2010, p. 1), es decir, el valor de las tarifas que paga el usuario, problema notorio que acoge a la población en el

municipio, convirtiéndose en un fenómeno de desigualdad monetaria respecto a los trayectos por donde circulan los vehículos, en comparación con ciudades de mayor extensión territorial, generándose el rechazo a la relación costo/beneficio. En ese orden de afectaciones, otro factor determinante es la baja cobertura por parte de la flota automotriz de las cooperativas durante las épocas en que los estudiantes de Colegios y de la Universidad están en receso académico (junio a agosto y de diciembre a febrero aproximadamente), afectando a la comunidad.

Debido a los escenarios descritos, las cooperativas de transporte público urbano antes mencionadas se han visto inmersas en un proceso de transición y no han zonificado nuevas rutas de movilidad de buses y taxis públicos requeridos por la ciudadanía. Ante esos discutibles aspectos, cada empresa ha implementado estrategias competitivas para sostener su plan empresarial y reducir los márgenes de afectación a la comunidad ocañera. Es por ello que, los resultados de esas estrategias competitivas son el motivo de análisis en esta investigación, partiendo de una exhaustiva metodología de indagación para determinar cuáles son esas estrategias y qué tan efectivas han sido, ya que en algunos casos podrían parecer iguales, es perceptible que cada empresa tiene sus particularidades y alcances distintos.

En definitiva, los resultados validarán parcialmente si las estrategias competitivas utilizadas por las empresas tienen estrecha relación y como valor agregado se logrará reconocer los recursos que más impactan el desempeño en cada empresa y los diferenciadores entre los tipos de estrategia utilizados por las mismas.

1.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias implementadas por las Empresas de Transporte Público Urbano son efectivas respecto a las tipologías y ventajas competitivas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Evaluar la efectividad de las estrategias competitivas implementadas por las Empresas de Transporte Público Urbano en la ciudad de Ocaña.

1.3.2 Objetivos específicos.

Identificar los tipos de estrategias efectuadas por las Empresas de Transporte Público Urbano en Ocaña como parte de sus fuerzas competitivas.

Relacionar las estrategias competitivas utilizadas por las Empresas de Transporte Público Urbano en Ocaña según las tipologías de los teóricos.

Medir el impacto de las estrategias competitivas implementadas por las empresas Cooperativa de Transportadores Hacaritama Ltda y Alfa Transportes S.A y Cootraserpic.

1.4 Justificación

Ante los episodios de la variabilidad en las ventas de pasajes durante las diferentes épocas del año, la movilidad y la capacidad operacional que se ve ampliamente superada por la demanda en hora pico y temporada vacacional, la inconformidad en los usuarios con respecto a la baja cobertura en rutas, horarios y precios del transporte urbano, unos más graves que otros, de los que se han informado en los medios de comunicación local, en la Alcaldía Municipal y que han propiciado un clima de desacuerdo y preocupación en la ciudadanía, resulta de especial interés conocer las estrategias competitivas que tienen las empresas de transporte de personal reconociendo “que toda empresa tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita (en un proceso de planeación) o implícita (en las actividades de sus departamentos funcionales), y a partir de ahí, se analiza la clasificación y efectividad de las mismas” (Porter, 2015, p. 14).

Por ello, esta investigación surge del interés por estudiar el impacto que tienen las estrategias competitivas en las empresas de transporte público específicamente en el urbano en el municipio de Ocaña, con el propósito de identificar el factor crítico en la competitividad empresarial y cómo ha contribuido al éxito de las mismas, “al establecer una relación con los factores descritos especialmente por Michael Porter, siendo este el exponente básico para directores de empresas y estudiantes de las escuelas de negocios en todo el mundo” (Orozco, 2015, p. 5), por tal motivo, este trabajo creará valor en los usuarios del servicio y en consecuencia aportará información que será útil a los directivos de las empresas y las entidades del Gobierno local para mejorar el conocimiento sobre el alcance de los problemas que afronta el sistema movilidad y transporte urbano en la ciudad.

Así mismo, con el propósito de saber cuán prospero es para los sectores el tema de la competitividad, se analizará las bases microeconómicas del municipio y la calidad del ambiente de negocio en el cual las empresas compiten. Por otra parte, al ser empresas prestadoras de servicio, el enfoque del estudio está fijado hacia “la calidad unida al proceso de cambios tecnológicos, políticas de consumo y niveles de exigencia, en tal sentido, con respecto a ello, las empresas atienden los mismos públicos, con servicios similares, pero con notorias diferencias en la calidad misma del servicio que prestan” (Rodríguez & Pérez, 2016, p. 4).

En definitiva, este proyecto contribuirá a ampliar la información sobre las teorías económicas de la competitividad y analizar las posibles variables según los factores de estudio. De igual modo, tiene una utilidad metodológica en virtud a que servirá de apoyo a los demás sectores empresariales para realizar investigaciones similares en su área de operación y además intervendrá positivamente en la búsqueda de otras soluciones a las problemáticas que continúan afectando el transporte en Ocaña.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación geográfica.

Cooperativa de Transportadores Hacaritama Ltda, Alfa Transportes S.A y Cootraserpic son empresas legalmente constituidas en el municipio de Ocaña, dedicadas a la prestación del servicio de movilidad de pasajeros en transporte público, por ende, esta investigación se realizará

en el municipio. Ocaña es la segunda ciudad del departamento Norte de Santander, considerada la capital de la provincia y entrada importante a la zona del Catatumbo.

1.5.2 Delimitación temporal.

Para la ejecución de las actividades, se requiere de un tiempo operativo de 8 semanas calendario a partir de la validación del anteproyecto en la Universidad, así se evidencia en el cronograma del proyecto.

1.5.3 Delimitación conceptual.

Las terminologías claves de esta investigación son las siguientes: competitividad, estrategia, estrategia competitiva, impacto, transporte público.

1.5.4 Delimitación operativa.

Las delimitaciones específicas que definen el contexto, los métodos, las herramientas y los recursos involucrados en este proceso, inician con la realización de una revisión documental y bibliográfica sobre el tema central de estudio.

Metodológicamente se necesita también la utilización de la encuesta como técnica de recolección de información, aplicada a conductores, para identificar en la práctica el impacto de las estrategias competitivas realizadas por las empresas. Por otra parte, se elaborarán tablas que

condensen la caracterización de los tipos de estrategias competitivas según autores y las problemáticas manifestadas en este proyecto.

Finalmente, es importante agregar que puede existir alguna limitante, por ejemplo: los conductores no deseen participar de la técnica o no respondan en su totalidad la misma; suceda una amenaza no prevista al presentar la propuesta, ya sea climática, tecnológica, legal o sociocultural.

Capítulo 2. Marco referencial

El presente capítulo lo constituye una selección de información orientada a comprender desde el enfoque teórico el escenario de la competitividad empresarial en el escenario estratégico.

2.1 Marco teórico

2.1.1 La cadena de valor de Michael Porter.

Está enfocada en la secuencia de acciones encaminadas a situar y revalorizar un bien o servicio exitoso a través de un plan económico factible, continuamente para optimar la competitividad de la empresa u organización. De acuerdo a su creador, el docente Michael Porter de la Universidad de Harvard, la cadena de valor se cataloga como “una herramienta strategic management en la medida que actúa en el posicionamiento del producto/servicio en el mercado, la reducción de costes y la creación de valor” (Robben, 2010, p. 5).

Lo anterior quiere decir que, el objetivo del modelo teórico es fijar los recursos a lo largo de la cadena del modo más acertado posible como parte del sistema analítico de desanclaje de las múltiples funciones de toda empresa, y examinar el coste de esta. Esto propicia que los productos y servicios se puedan posicionar de manera estratégica en un mercado específico, en atribución al valor y la diferenciación.

En consecuencia, el proceso comienza con el abastecimiento de materia prima, pasa por un proceso de producción de aquellos componentes que va a tener el producto estrella, seguidamente, la fabricación real de los lotes con la caracterización determinada, la distribución a las zonas de venta, para terminar en manos del usuario o cliente final; este encadenamiento genérico está constituido por tres elementos básicos, que según Quintero (2016) son:

a) Actividades primarias: constituidas por la producción, logística, comercialización y la post-venta. b) Actividades de soporte: compuestas por la estructura organizacional (Gerencia, la administración de RRHH, desarrollo tecnológico, infraestructura empresarial). c) El margen: que corresponde a la diferenciación entre el valor total y los costos totales del producto (p. 381).

En ese orden, “Porter (1985) indica que existen cinco categorías genéricas que son: la logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, ventas, y servicios” (Díaz, 2011, p. 34). De manera que, también existe una serie de actividades que apoyan el proceso para lograr que las primarias sean efectivas, estas proporcionan la infraestructura y los canales apropiados para cada avance empresarial, el autor presenta como ejemplos, el abastecimiento de materia, el desarrollo de tecnología, el recurso humano capacitado, el mantenimiento de la planta física de la empresa, entre otros.

Respecto a la metodología de la cadena de valor, Porter (1985) en sus investigaciones hace referencia a que las grandes organizaciones deben dispersar sus funciones en la búsqueda de mejores condiciones, caso puntual, cuando una empresa decide distanciarse de sectores donde hay elevados costos de transporte, o carencia de medios y herramientas comunicacionales,

igualmente sucede al carecer de almacenaje porque retrasa el funcionamiento operativo. Por lo cual, en sus estudios se dice que está incrustada en el sistema de actividades estratégicas que le dan ventaja competitiva. Por otra parte, es preciso mencionar que, el sistema de valor está formado por secuencia de cadenas del sector industrial, divididas de la siguiente manera:

Cadena de valor de proveedores: son los encargados del abastecimiento esencial para que la empresa comience a desarrollar productos o servicios, también para innovar en los ya existentes, es decir, son quienes asumen inicialmente los costos de materia prima o materia elaborada con la que las demás empresas van a comenzar a trabajar, convirtiéndose así en despachadores de suministros.

En otras palabras, los proveedores son de vital importancia en la gestión empresarial ya que tanto los costes como la calidad de los productos influyen de forma directa en las ventas y las capacidades de diferenciación de una marca al ser parte del mercado competitivo, para lograr ser adquirido por el consumidor final. Por ende, generar alianzas y colaboraciones se convierte en una necesidad para poder reducir costes en la fabricación e incrementar la eficacia y calidad del producto que se le ofrece a la ciudadanía como consumidores, de allí la correcta escogencia de proveedores.

Cadena de valor de los canales de distribución: también llamada cadena de suministro porque requiere de toda una logística de actividades funcionales como el transporte, el control de inventarios y un flujo de actividades adicionales que permiten a una empresa usar una materia prima acatando normas y cuidados hasta convertirla en un producto terminado y luego

hacerla llegar hasta el consumidor final. Para ello, debe existir un máximo control gerencial para que los estándares y condiciones del producto sean acordes a las exigencias del canal en mención, que sean óptimos en el cuidado físico de la mercancía y reduzca la brecha de tiempo y espacio entre la empresa y los clientes.

En esta cadena de valor juega en contra la caducidad del producto, por ejemplo, si una empresa fabrica colchones y tiene un aliado estratégico como tienda donde se vende el producto, su distribución es constante entre ambas empresas aliadas, sin embargo, cuando llega una persona del común a comprar un colchón y se lo llevan a su casa tiene garantía por la compra, sucede que el producto le sale defectuoso y regresa a la tienda hacer el cambio, el vendedor reembolsa su dinero y se queda con el producto, luego ese colchón queda en bodega a la espera de ser devuelto a la fábrica y tarda tiempo en realizar el escaneo del código y demás procesos, cuando finalmente lo van a llevar a la fábrica ya ha sufrido un desgaste sumado al estropeo que se le ha dado transportándolo varias veces, lo cual termina por ser un objeto sin valor que repercute negativamente en la cadena.

En esta cadena de valor de distribución las empresas deben tener muy en cuenta la selección y modo de transporte, esto incluye tener un itinerario de rutas, costos de los fletes, programar detalladamente los vehículos, tener muy preparados los procedimientos de queja de los clientes, auditar las tarifas y tener el personal la preparación requerida para el manejo de inventario, flujos de información y procedimientos de pedido, entre otros aspectos.

Cadena de valor del cliente o consumidor: caracterizado por influir en los márgenes de ganancia y crecimiento de la empresa, de allí que se catalogan como la fuente principal de diferenciación en el escenario competitivo empresarial. Por tal razón, la empresa debe valorar los gustos y percepciones de los clientes.

En síntesis, se genera un valor cuando el cliente percibe beneficios al adquirir y usar el producto o servicio. Esto influyen en gran auge en el análisis de la actividad empresarial para conocer las partes constitutivas de la empresa, buscando “identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (Quintero & Sánchez , 2016, p. 385). Ahora bien, estas pueden ser diversificadas por otras subcategorías de actividades que se interrelacionan, las cuales, según los citados autores, se dividen por:

- Cadena de valor de proveedores de los proveedores
- Cadena de valor de la empresa
- Cadena de valor de clientes a clientes

En el libro ‘Ventaja Competitiva’ escrito por Michael Porter en (1991) se explica claramente que la cadena de valor se forma cuando cada actividad se alinea con las otras que se desempeñan en una industria; el nivel sectorial es demasiado extenso que opaca importantes fuentes competitivas, luego, la cadena de valor de la competencia a menudo es igual o parecida en una misma industria, pero tiene cadenas distintas que presentan diferencias notables en las operaciones de abordaje por lo cual se presenta una ventaja competitiva.

2.1.2 Modelo de estrategia de las cinco fuerzas.

Este tipo de modelo fue creado por Michael Porter a partir de la influencia de los factores de competencia presente en sus estudios sobre estrategias competitivas, en donde se denota que de acuerdo a la fuerza combinada en una industria se puede intensificar y potenciar las utilidades en un sector, midiendo el rendimiento de la satisfacción del consumidor a largo plazo sobre el capital invertido. Lo dicho hasta aquí supone que el potencial no es el mismo para todas las industrias, pues cada una ofrece estrategias diferenciadoras para un fin específico que es, el crecimiento empresarial y “su diferencia fundamental radica en su potencial básico, así como en la fortaleza colectiva de las fuerzas, las cuales a veces son bastante intensas...” (Porter, 2015, p. 210).

Sobre la base de esas consideraciones, existen cinco fuerzas que moldean la estrategia en la gerencia, que específicamente el economista las nombro de la siguiente manera: “1) Amenaza de nuevos aspirantes; 2) Influencia de los proveedores, 3) Influencia de los compradores; 4) La amenaza de los sustitutivos; 5) La rivalidad entre competidores existentes” (Porter, 2015, p. 211).

Para estudiosos como Zoraida Donawa y Eugenia Morales, las fuerzas competitivas de Porter se han vuelto tan importantes, especialmente para la Alta Gerencia que sin ellas es difícil conocer los factores externos que afectan la empresa y así poder crear estrategias defensoras, dicho de otra manera, esas negatividades pueden influir en “la posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores” (Donawa & Morales, 2018, p. 97).

De igual modo, se debe clarificar que todas las industrias poseen motores de rentabilidad iguales, lo que varía es la manera de utilizarlos. Así, por ejemplo, como dice Porter (2017) “la industria global de la automoción no parece tener nada en común con el mercado de las obras de arte pictóricas; sin embargo, en ambas se debe primero analizar la estructura subyacente de la industria en función de esas cinco fuerzas, en ello, son exactamente iguales” (p. 37).

En consonancia con el autor, la rentabilidad se determina por las fuerzas competitivas que se convierten en herramientas de anclaje para el análisis estratégico y la formulación de nuevas líneas de acción competitiva. En su libro ‘Ser Competitivo’ ejemplifica el enunciado al decir que “aunque suele existir una gran rivalidad en las industrias reconocidas como Kodak con Fuji (empresas de fotografías), puede que este no sea el factor que limite su rentabilidad, sino un agente imprevisto como la incursión de nuevas empresas (fotografía digital)” (Porter, 2017, p. 37).

El tema de la incursión de fotografías digitales que fue expuesto sirve de escenario para mostrar que las grandes empresas o marcas deben estar muy pendientes de los productos sustitutivos que van surgiendo en la industria, porque en muchas ocasiones pueden llegar a ser grandes competidores y les toca a ellas adoptar esos nuevos enfoques y caracterizaciones de los nuevos productos, porque están unidos a los avances tecnológicos, mezcla de materiales reutilizables, etcétera.

Acerca de la primera fuerza denominada amenaza de nuevos aspirantes, esta se refiere a que los personajes nuevos o aspirantes a entrar en una industria sea cual fuere el sector, aportan

unas capacidades de mejora, con ideas más innovadas, propuesta de valor más estratégicas y muy deseosos por obtener en el mercado una cuota amplia que ejerce presión en los costes, precios de los productos o servicios, e índice de inversión frente a la competencia. Ahora bien, cuando estos provienen de otras industrias y se diversifican, pueden influir en los flujos de liquidez.

Otro caso a citar fue el de Microsoft cuando inició ofreciendo navegadores de Internet, algo semejante ocurrió cuando Apple decidió hacer parte en el negocio de las distribuidoras musicales, allí se denotó la fuerza competitiva de ambos como nuevos aspirantes, los cuales siguen siendo grandes competidores. Esta amenaza se trata de que, en la industria, sea cual fuere, todo depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes. Como dijo Porter (2017) “es la «amenaza» de entrada, no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad” (p. 38).

En contraste con lo anterior, cuando se habla de barreras se hace referencia, primero a las economías de escala en relación con la oferta, los beneficios que tiene la demanda en escala, los costes por el cambio de clientes, segundo, la desigualdad en el acceso a los canales de distribución, y tercero, las restricciones políticas del Gobierno. Al examinar la siguiente fuerza llamada por Michael como influencia de los proveedores, es importante resaltar que los proveedores en sí acaparan más valor para ellos cuando cobran un precio elevado, limitando la calidad y sobrepasan sus costes a los participantes.

Con respecto a los proveedores poderosos en la industria, tienen una rentabilidad máxima y eso les permite traspasar un incremento del coste al precio final sacando márgenes de ganancia

elevados que los mantiene fuerte en competencia. En vista de la fortaleza que eso puede generarles, “el poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia y las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control” (David, 2013, p. 41).

Acotando al respecto, se podría decir que en un grupo de proveedores para una empresa u organización sobresalen o son incluyentes aquellos que están más concentrados que la misma industria a la que venden, ofrecen productos diferenciados y no existe substitutivo sobre el producto que ofrecen y son sumamente atraídos por mercados donde los aspirantes de la industria obtienen más dinero que ellos. En cuanto a la influencia de los compradores, se puede decir que son clientes que tienen la capacidad de acumular más valor al forzar los precios a la baja, con mejor calidad y hacen que se enfrenten constantemente todos los participantes del sector.

Todas estas observaciones se relacionan también con el poder de negociación que tienen los clientes, que al comprar por volúmenes obligan a la industria a intensificar los estándares diferenciadores, porque la competencia surge cuando los consumidores modifican el escenario donde se mueven los productos. A condición de ello, la influencia de los compradores es tan importante como lo es la influencia de los proveedores para las industrias, y difieren en su capacidad de negociación.

Lo mismo sucede cuando los productos no se estandarizan o no se diferencian entre sí en la industria, en ese momento los clientes o consumidores suponen que pueden encontrar todo el

tiempo un producto equivalente, entonces tienden a realizar comparaciones y a enfrentar a los distintos vendedores que existen. Igualmente ocurre cuando los clientes se enfrentan a mínimas variaciones en los costos al cambiar de vendedor, o cuando amenazan con dejar de hacer o crear ese producto si los vendedores son sumamente rentables.

Otra fuerza importante en el proceso estratégico competitivo es la amenaza de los sustitutivos, para ello es necesario aclarar que ese tipo de productos realizan una función idéntica a la del producto real y tiende a confundir a los compradores, pero de distinta manera, por ejemplo, en el caso de los trabajadores un correo electrónico es sustitutivo del correo urgente, ambos son utilizables, pero no son iguales.

“Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de estos disminuye, por lo cual el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce” (David, 2013, p. 42). Con esto se quiere decir, que la participación en el mercado es lo que mide la competitividad y fuerza que tienen los productos sustitutos, pues logran atraer y modificar fidelizaciones de clientes por marcas e incrementa la capacidad de las empresas fabricantes por penetrar el mercado.

Dicho de otra manera, un sustitutivo es cuando se prescinde del producto primordial y se compra otro distinto, o también sucede cuando se opta por utilizar productos usados que se consiguen a menor precio en el mercado que adquirirlo nuevo. En ese orden, se convierte en una amenaza porque ofrece equiparamiento entre presentación y precio, respecto al cliente el coste de pasarse de un producto de marca a otro genérico suele acarrear ventajas monetarias.

Simultáneamente, surge la amenaza por rivalidad entre competidores existentes, que no es otra cosa más que la lucha entre fabricantes, productores, vendedores, quienes constantemente en el mercado deben incluir descuentos en los precios de venta de sus productos o servicios, invertir en la innovación de su producto, realizar campañas rentables de publicidad, entre otras estrategias de impacto. Igualmente se limita el rendimiento de las industrias cuando la rivalidad es elevada haciendo que descienda la intensidad de beneficio por la potencia con la que las empresas compiten.

Así mismo, la rivalidad entre empresas competidoras es considerada por los investigadores y estudiosos de la competitividad, como la fuerza más poderosa entre las cinco establecidas por Michael Porter. Al existir rivalidad en el escenario empresarial el éxito es medido por las proporciones que tienen las estrategias adoptadas como ventaja competitiva por cada empresa.

2.1.3 Estrategias competitivas de Porter.

Este gran exponente de la competitividad empresarial durante su tiempo de investigación determinó que cada empresa en sus actividades estratégicamente relevantes debe entender la variación monetaria y la diferenciación existente entre sus fuentes potenciales del producto o servicio. Es decir, para obtener ventajas competitivas se deben estratégicamente realizar actividades mejores y más sustentables económicamente que la de los competidores.

Las estrategias de liderazgo en costes. Su objetivo clave es lograr alcanzar un valor económico inferior al de los competidores. Conviene subrayar que este tipo de estrategia se centra en obtener al final de los procesos un coste mínimo de gastos respecto a la competencia,

además de la calidad aceptable, e incluso “una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentables” (Castro, 2010, p. 258). En resumen, si la estrategia de liderazgo en costes se basa en la reducción de precios, no es del todo garante de beneficiar a las empresas en costes superiores a la media.

Las estrategias de diferenciación. Las empresas se diferencian en el mercado porque ofrecen productos y servicios que el consumidor final lo percibe como único en atributos de diseño, calidad, costes, entre unas y otras marcas. Es por eso que, esta estrategia pretende alcanzar un poder de mercado, consiguiendo que en el escenario mercantil se acepte el bien o servicio como mejor que el de la competencia, por ende, obtenga más demanda a igualdad de coste. “Una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones de valoración del consumidor. Por ende, selecciona uno o más atributos que muchos compradores perciben como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades” (Porter, 2017, p. 46), más aún, es premiada su excepcionalidad con un precio superior, también se le puede recompensar con un sistema de entrega garante de venta confiable, el enfoque de marketing sumamente valorativo y muchos otros factores son utilizados en grandes rasgos.

Las estrategias de enfoque. Michael Porter en el año 1990 dió a conocer que el enfoque fue y seguirá siendo la tercera estrategia genérica, muy diferente de la de liderazgo de costes y la de diferenciación porque su esquema de análisis radica en la elección de un panorama de competencia limitado dentro de un sector industrial. A su vez, “el enfocador selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros” (Castro, 2010, p. 261). Esta estrategia tiene dos variantes determinantes en el proceso para determinar cuán

estrecha es la competencia entre empresas; la primera, constituye la relación que se presenta con el enfoque de coste, allí toda empresa por muy pequeña o grande que sea, utiliza estratégicamente su fuerza de operativas para buscar ventajas de coste en su segmento objetivo de competitividad; la segunda variable por su parte, es llamada como enfoque de diferenciación porque las empresas trabajan para darle ese plus diferencial a su producto o servicio en su segmento objetivo.

Lo expuesto indica que, las variables de dicha estrategia tienen disimilitud entre los segmentos del enfocador y otros, de manera que existen diferentes riesgos para cada estrategia genérica, por ejemplo: el riesgo respecto al liderazgo de costes puede estar relacionado con que los competidores imitan en productos, campañas de publicidad, estilos de empaque, por otra parte, la tecnología cambia y todo eso hace que se pierda la proximidad en la diferenciación. Por otra parte, la diferenciación no se sostiene si la imitación es repetitiva entre los competidores y los compradores ya no se fijan a detalle en el producto, simplemente optan por comprar si el costo es más bajo y entonces ocurre una segmentación de los anteriores clientes fidelizados que comienza a comprar otras marcas para la misma necesidad. Finalmente, el riesgo de enfoque ocurre cuando el objetivo se hace poco atractivo estructuralmente y la demanda desaparece, aumentando en enfoque de líneas amplias en el mercado.

2.1.4 Tipología estratégica de Raymond Miles y Charles Snow.

Estos autores estudiaron la estrategia de negocio y la exhiben como una de las tipologías más populares en el escenario empresarial por sus tres grandes hipótesis. Llegados a este punto, Castro (2010) basa sus investigaciones en Miles y Snow (1978: 27) y cita parte de sus escritos

donde mencionan que en la primera hipótesis “las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno, convirtiéndose en un ciclo adaptativo que representa una filosofía general de comportamiento organizativo” (p. 21).

La segunda premisa de Raymond y Charles advierte sobre la existencia de cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria, que son: defensores, analizadores, prospectores y reactivos. En consecuencia, las organizaciones que utilizan estrategias defensivas se reconocen por tener un dominio estrecho que les hace controlar nichos seguros en la industria donde evolucionan, también existen las empresas prospectoras que se enfocan en estar en la búsqueda de nuevas oportunidades desarrollo para su producto o servicio y de entrar a nuevos mercados; respecto a aquellas catalogadas como analizadoras, su característica primordial es que utilizan aspectos de los dos tipos anterior descritos. El último comportamiento reconocido entre las empresas es llamado el reactivo, porque posee un patrón disfuncional, es decir, que no siguen estrategias conscientemente por lo que su rendimiento es inferior al de las otras estrategias ya expuestas. Teniendo en cuenta que Miles y Snow incorporan una descripción completa del comportamiento de las empresas en el ciclo adaptativo, es importante reconocer las características diferenciadoras de cada una de las cuatro orientaciones estratégicas, que son:

Las empresas defensivas. Se caracterizan por “ser limitadas en el control sobre los productos y mercados, por lo cual, constantemente están defendiendo sus posiciones según el criterio de eficiencia y producen sólo un conjunto limitado de productos para mantener la estabilidad” (Castro, 2010, p. 25). Este tipo de organizaciones se enfocan en una estrategia de concentración en la combinación de producto-mercado es sumamente evaluada. En

consecuencia, los verdaderos defensores con el pasar de los años adquieren la habilidad de crear y mantener nichos pequeños dentro de sus sectores de desarrollo mercantil que resultan impenetrables para las demás empresas competidoras.

Las empresas prospectivas. El éxito de este tipo de organizaciones o empresas está ligado a la probabilidad para desarrollar y sostener la capacidad de examinar una amplia gama de condiciones socioambientales y tendencias, con lo que se invierte en capacitar al personal en el análisis del entorno para encontrar las oportunidades que ofrece el mercado. Por lo general las empresas que utilizan la prospectiva crean ajustes ante los que debe reaccionar la competencia porque genera un gran cambio y “actúan en un entorno dinámico y en crecimiento. Requieren una estructura y sistemas internos flexibles para facilitar la innovación” (Castellanos-Cruz, 2016, p. 6).

Las empresas analizadoras. En consonancia “cuentan con la habilidad de responder a la ventaja del explorador y, al mismo tiempo, mantener la eficiencia operativa en las áreas de productos y mercados estables” (Castro, 2010, p. 25). En otras palabras, son híbridos entre los defensivos y los prospectivos, así que las empresas denominadas analizadoras son las que operan con alguna de las dos estrategias o con ambas sin ninguna dificultad, lo cual hace que se comporten de variable según el entorno al que se enfrenten.

Las empresas reactoras. Al ser las organizaciones o empresas reactivas, se puede vislumbrar que no es constante que utilicen estrategias genéricas consistentes, es así que no responden con efectividad a los cambios del mercado y del entorno, son fácilmente reconocibles

en la industria porque poseen ausencia de estrategias, esperan que las demás empresas saquen algo y adoptan parte de ello en su actuar. “Normalmente las adaptaciones de su estructura a las estrategias son inconsistentes y están forzados normalmente por la presión del entorno. Miles y Snow las consideran un tipo estratégico inestable en el tiempo” (Castro, 2010, p. 26). En síntesis, esta premisa recoge factores de las demás estrategias y con ellas las empresas copian modelos de actuación.

2.1.5 Estrategias competitivas de Miller.

Este científico dedicó su formación a investigar y cuestionar los trabajos de Raymond Miles y Charles Snow y sumado con las apreciaciones de Michael Porter llegó a la conclusión que se debían construir cuatro dimensiones más para que los empresarios las entendieran fácilmente o de forma básica, estas son: la dimensión de innovación, la de diferenciación de marketing, dimensión de amplitud y por último la de control del coste.

Innovación. Se caracteriza por basarse en incluir nuevos productos o servicios que han de generar importancia y transcendencia en la industria, no sólo porque es un aspecto que robustece la empresa sino también porque le permite accionar hacia nuevos tipos de consumidores, crear nuevos productos, adquirir más tecnología, por ende, llegar a competir a nuevos mercados.

Diferenciación en marketing. Este tipo de estrategia se enfoca en que cada empresa busque la diferenciación para obtener la fidelidad o lealtad de los consumidores, porque se centra en ofrecer productos o servicios para necesidades concretas, a causa de procesos con estándares de alta calidad. Dado que prima la excelencia, la empresa debe invertir capital en su imagen

corporativa puesto que favorece el producto, por ello, la publicidad juega un papel preponderante en la incursión a nuevos mercados, la segmentación de los ya existentes, los precios y en gran medida la receptividad de los clientes antiguos y nuevos.

Amplitud. Por lo que se refiere a amplitud en el escenario de la competitividad empresarial, se trata del alcance que tiene la empresa en la industria para expandirse o para acaparar el mercado con variedad, para ello debe contar con un segmento de clientes altamente fidelizados a la marca, producto o servicio, también influye la cantidad de puntos estratégicos de venta que se tengan geográficamente e incluso la cantidad de producto que se tiene en cada uno de ellos. Considerando que se trata de extensión, los objetivos organizacionales deben estar muy enfocados a seleccionar correctamente la gama de productos, servicios, cliente y territorio que favorece a la empresa.

Control de costes. La cuarta dimensión está relacionada directamente con el tema económico, en particular con controlar los costes de producción, marketing y venta, evitando gastar innecesariamente en temáticas o tendencias inapropiadas al tipo de producto o servicio que se ofrece. Así mismo, bajar precios estratégicamente para vender productos básicos, y poder producir bienes o servicios estandarizados de manera eficiente.

2.1.6 Evaluación de Impacto B

El modelo de evaluación de impacto basado en el Sistema B, busca medir el desempeño empresarial y facilitar la definición de alternativas de sostenibilidad. Desde ese punto de vista, existen tres procesos que deben tomarse en cuenta durante el análisis de los impactos generados

por las actividades económicas de una organización: la evaluación, la comparación y las acciones de mejoramiento. El primero, se fundamenta en el conocimiento general de la empresa frente a las dimensiones económica, social y ambiental. El segundo, es un análisis comparativo de la realidad de la organización objeto de estudio con otras del sector, que permitan realizar cambios y mejorar la evaluación de competitividad. Y el tercero, es el desarrollo de acciones de mejora del desempeño y competitividad empresarial dentro del entorno (Bancolombia, 2021).

Este modelo, permite realizar un análisis de los aspectos positivos de la intervención empresarial en la sostenibilidad social y ambiental, ya que se basa en la información obtenida a partir de un conjunto de indicadores que se basan en la referenciación de las acciones hacia la comunidad, la gobernanza, los trabajadores, el medio ambiente y los clientes. Dicha evaluación, maneja una escala de valoración de 200 puntos sobre los cuales se califica el rendimiento empresarial (B Lab Corporation, 2017). Del mismo modo, la Evaluación de Impacto B, permite la formulación de planes de mejoramiento hacia la sostenibilidad empresarial, estableciendo posibles fallas, tomando en cuenta los criterios mencionados en la normativa nacional e internacional, al tiempo que validan las diferentes acciones y políticas de una organización (MinTIC, s.f.).

Capítulo 3. Diseño metodológico

Este capítulo corresponde al diseño del trabajo y está compuesto por aspectos netamente metodológicos que permiten concretar lo expuesto como objetivos para la investigación. En esta fase se tienen en cuenta lo siguiente:

3.1 Tipo de investigación

La medición de la efectividad de las estrategias competitivas implementadas por las empresas de transporte público urbano en Ocaña se justifica en el tipo de investigación descriptiva, que consiste en el “proceso inicial y preparatorio de una investigación, pues en la medida que el fenómeno a estudiar forma un sistema complejo, nos permite acotarlo, ordenarlo, caracterizarlo y clasificarlo, es decir hacer una descripción del fenómeno lo más precisa y exacta posible” (Tinto, 2013, p. 138).

En contraste con la investigación, el diseño y el análisis puede ser cuantitativo o cualitativo, por lo cual, se aborda desde un enfoque mixto, que “incluye géneros o patrones de interacción además de tabulaciones categóricas de datos o puntuaciones de pruebas” (Abreu, 2012, p. 192). El enfoque mixto presenta varias perspectivas de integración que sistematiza los métodos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio con el fin de obtener una visión más completa de la situación problema en el entorno.

Las características cualitativas que recoge en el proceso de análisis e intervención son la proximidad a la realidad empírica que tiene el investigador sobre la problemática a través de una naturaleza de procedimientos flexibles y recursivos que permite describir cualidades y puede aportar hallazgos que no se habían previsto.

Por otra parte, al utilizar el enfoque cuantitativo la investigación permite tener presente un proceso hipotético que ha de abordarse con datos estadísticos y porcentuales que hace inferencia y demostraciones sobre los aspectos claves que se desean abordar o tener claridad numérica. Para ello, se tiene muy presente las teorías que soportan la investigación y se hace una comprobación de su alcance en la medición. Para la justificación del enfoque se realiza una triangulación de información y otras características que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) son:

Validez: se refiere a contrastar datos cuanti-cualitativos para confirmar o no los resultados en aras de una mayor efectividad del estudio. 2) Compensación: afrontar las debilidades potenciales de algunos de los dos métodos y robustecer las fortalezas de cada uno. 3) Amplitud: examinar los procesos más holísticamente.” (p. 23)

3.2 Población y muestra

Siguiendo la metodología planteada, el universo de estudio estuvo constituido por la población de conductores de las empresas de transporte público urbano en el área geográfica del municipio de Ocaña, que son: Cooperativa de Transportadores Hacaritama Ltda, Alfa

Transportes S.A y Cootraserpic. Por tal razón, el muestreo fue probabilístico estratificado con afijación proporcional desarrollado en Microsoft Excel, que arrojo los siguientes datos:

N: Población universal Ni: Población por grupo Pi: 50% = 0.5 Qi: 50% = 0.5
d: 0.05

Tamaño total de la muestra Error de estimación Tamaño de cada estrato

$$n = \frac{\sum_{i=1}^1 N_i P_i Q_i}{NE + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^1 N_i P_i Q_i} \quad E = \frac{d^2}{\frac{z}{1-a} / z^2} \quad n_i = n \left(\frac{N_i}{\sum_{i=1}^1 N_i} \right) = n \left(\frac{N_i}{N} \right) = n(w_i)$$

Datos del error de estimación. $E = \frac{0.0025}{3.841} = 6.508721687060661e-4$

Fórmula del total de la muestra.

$$n = \frac{79,75}{0,20762822 + (79,75/319)}$$

$$n = \frac{79,75}{0,20762822+0.25} = 174,268098 \longrightarrow \text{Redondeando el valor } \mathbf{n=174}$$

Fórmula del tamaño de cada estrato.

$$n_i = \frac{100}{319} = 0,313 * 174 = \mathbf{54,5} \longrightarrow \text{Redondeando el valor } \mathbf{ni= 55}$$

$$n_i = \frac{120}{319} = 0,376 * 174 = \mathbf{65,4} \longrightarrow \text{Redondeando el valor } \mathbf{ni= 65}$$

$$n_i = \frac{19}{319} = 0,060 * 174 = \mathbf{10,4} \longrightarrow \text{Redondeando el valor } \mathbf{ni= 10}$$

Tabla 1.
Muestreo estratificado afijación proporcional

GRUPO	Ni	Pi	Qi	PiQi	NiPiQi	Wi	ni
Cooperativa de Transportadores Hacaritama Ltda	100	0,5	0,5	0,25	25	0,313	54,5
Alfa Transportes S.A	120	0,5	0,5	0,25	30	0,376	65,4
Cootraserpic	19	0,5	0,5	0,25	4,75	0,060	10,4
TOTAL	319				79,75		

Nota. Tipo de población y muestra. Claro, D (2020)

* Muestreo probabilístico estratificado, p.28; **Afijación proporcional

3.3 Método

Para atender las necesidades y la naturaleza del fenómeno de esta investigación, el enfoque a utilizar fue mixto, que consiste en una integración sistemática de métodos cualitativos y cuantitativos. Por ello, es importante exponer a Hernández, Fernández y Baptista (2010) quienes agregan que, inicialmente existe una “triangulación o compensación usando datos cuanti-cualitativos, además de una amplitud al examinar los procesos más holísticamente, aumentando la capacidad de explicación de la información, una contextualización completa y profunda que permite ilustrar los datos para describirlos más ejemplificadamente” (p. 23) .

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En consonancia con lo antes expuesto, las técnicas a utilizar en este estudio son mixtas. La primera etapa de recolección de información fue de enfoque cualitativo, debido a que se requiere identificar las estrategias competitivas implementadas por las empresas objeto de investigación y las barreras al uso efectivo de las misma entre los usuarios del servicio de transporte, para ello se

utilizó la técnica de observación y revisión documental, lo que sirvió como insumo para el diseño de las técnicas cuantitativas de la segunda fase del trabajo de grado.

Desde lo cuantitativo se aplicó una encuesta a los trabajadores de las empresas (conductores de busetas y taxis, administrativas y auxiliares de oficina), con un cuestionario como instrumento estructurado, utilizando la escala de Likert. “La escala de Likert consiste en que el investigador da un enunciado o pregunta y el participante de la encuesta tiene una serie de opciones que representan el grado de su respuesta” (Frenz, 2018, p. 1). Esta escala de frecuencia generalmente tiene entre dos a siete opciones de respuesta y los encuestadores asignan puntos a cada respuesta en su respectivo orden, para otorgar valor numérico a los resultados de la técnica.

Entre los instrumentos requeridos para la recolección de información fue necesario la utilización de un celular con una app de grabación de audios, un formato de diligenciamiento para cada técnica (cuestionario de encuesta), en el caso de hacerse observación pues se utilizará el diario de observación, respecto al material documental puede ser en físico (papel impreso o fotocopiado) o en digital (archivos mediante correo electrónico o USB).

Para medir el impacto generado por implementación de estrategias competitivas en el sector transporte público de la ciudad de Ocaña, se apoyó en la metodología *Impact Assessment B*. Desde ese punto de vista, esta evaluación permite evaluar y comparar los resultados de los impactos obtenidos en función de 5 dimensiones fundamentales: la gobernanza, el medio ambiente, los trabajadores, la comunidad y los clientes. Durante el proceso de medición, se busca evaluar el impacto generado por una empresa o un grupo de empresas en el entorno en que se

desenvuelve, dando una calificación ponderada en relación de 200 puntos de posible obtención (B Lab Corporation, 2017).

3.5 Técnicas de procesamiento de la información

La información obtenida fue organizada, procesada y sistematizada de acuerdo a las exigencias de cada técnica a utilizar. Para la información recogida cualitativamente se utilizó un instrumento de grabación de voz que luego permitió la transcripción de lo emitido por los encuestados y su respectivo análisis. Respecto a los documentos recabados, fueron presentados como figuras en algunos apartes del capítulo de resultados con textos explicativos y concluyentes.

Acerca de los datos cuantitativos se procesaron a través de conteo de respuestas que fueron incluidas en el registro de tablas e histogramas de frecuencia utilizando Microsoft Excel, cuyos resultados permitieron la interpretación de tendencias e inferencias acordes con el problema de investigación planteado.

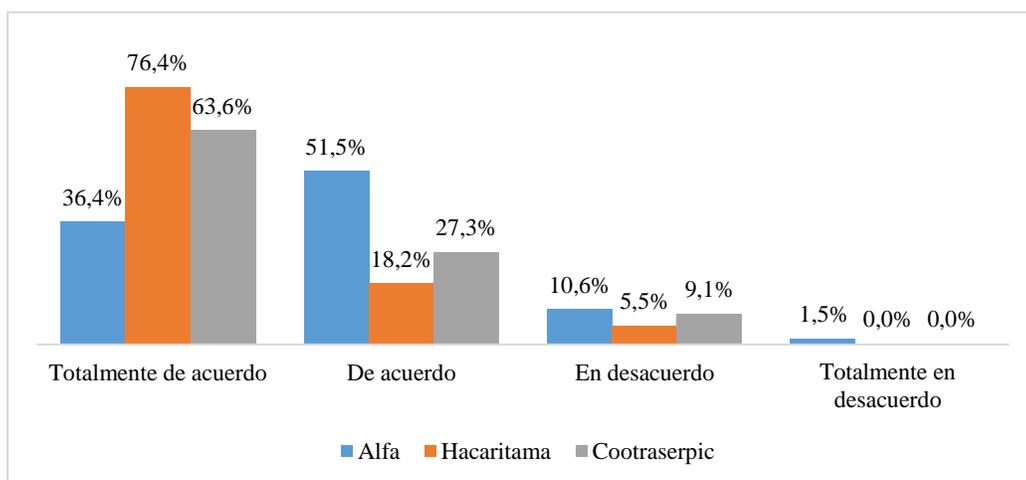
Hay que decir también, que luego de interpretar la información se procedió a la creación de una tabla que contiene las tipologías de estrategias competitivas por teóricos, en donde según lo expuesto por cada autor, se evaluó como está catalogada cada estrategia aplicada o implementada por las empresas de transporte público urbano Cooperativa de Transportadores Hacaritama Ltda, Alfa Transportes S.A y Cootraserpic.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Identificación de las estrategias efectuadas por las Empresas de Transporte Público Urbano en Ocaña como parte de sus fuerzas competitivas

Con el fin de determinar el tipo de estrategias que han implementado las empresas de transporte público de la ciudad de Ocaña con miras de incrementar su ventaja competitiva en el mercado, se aplicó una encuesta a los empleados de cada una de ellas que permitió caracterizar las prácticas generales de calidad y valor agregado del servicio prestado en la ciudad. Entre los criterios básicos de identificación de estas estrategias, resaltan aspectos como el control de calidad, la innovación, la igualdad de género en contratación o vinculación laboral, la competencia existente e infraestructura, entre otros. A continuación, se observan los resultados obtenidos de tal estudio.

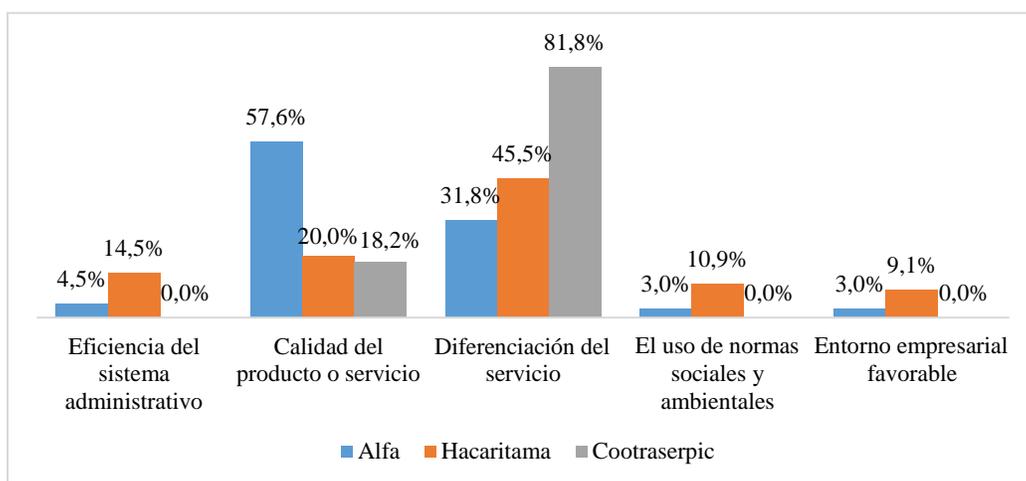
Figura 1. La empresa donde labora responde a estándares de calidad sobre la base de la certificación



Nota: Elaboración propia.

Al analizar los resultados de las encuestas, se puede observar que para 88% de los empleados de la empresa Alfa, el 95% de Hacaritama y 91% de Cootraserpic, las acciones y estrategias llevadas a cabo por las instituciones en que laboran están orientadas al logro de certificaciones de calidad. Desde ese punto de vista, es clave tener presente que el 10% de empleados de la empresa Alfa y 9% de Cootraserpic no están de acuerdo con que dentro de estas empresas se cumpla con los estándares de calidad que le permitan ser más competitivos en el mercado.

Figura 2. Motores del cambio impulsan el desarrollo de la empresa

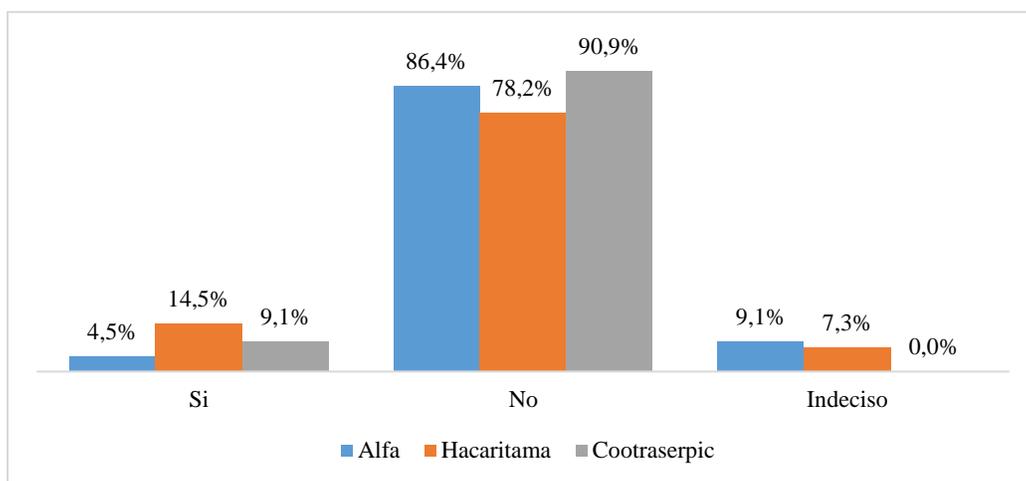


Nota: Elaboración propia.

Uno de los temas que deben ser tratados en toda organización es la selección o identificación de mecanismos que permitan desarrollarla o generar cambios significativos en sus actividades. De ahí que al preguntar sobre los motores que podrían impulsar el crecimiento empresarial, los aspectos más destacados fueron la calidad del producto o servicio para el caso de Cootraserpic con una valoración de 82%, seguido de la diferenciación del servicio que fue el aspecto de mayor importancia para Alfa Transporte con 58% y Hacaritama con 45%. Sin

embargo, para Hacaritama la eficiencia del sistema administrativo, la aplicación de las normas socioambientales y el entorno empresarial en que se desenvuelven también son aspectos que influyen directamente en el desarrollo dentro del mercado y que deben ser tenidos en cuenta durante la implementación de estrategias.

Figura 3. *Mujeres como parte de la cadena de valor como conductoras de vehículos en la empresa*

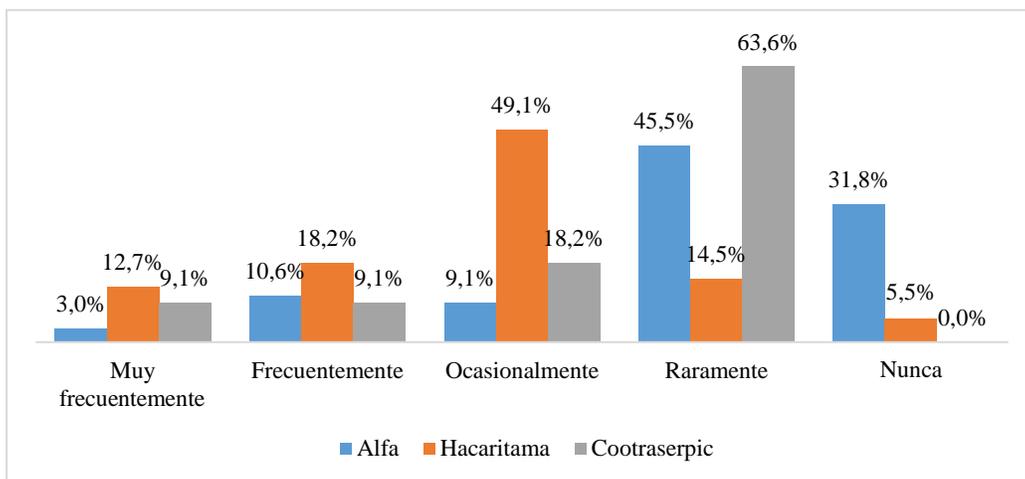


Nota: Elaboración propia.

Aspectos como la igualdad de género, permiten caracterizar a la empresa como socialmente responsable no solo reflejando acciones de este tipo hacia la sociedad sino hacía sus mismos empleados. Sin embargo, frente a este tema, la forma en que las mujeres son involucradas a la cadena de valor del servicio de transporte público hace visible un aspecto negativo, ya que en más del 70% de los casos de las tres empresas participantes del estudio, las mujeres no son tenidas en cuenta como posibles conductas a cubrir las rutas de transporte dentro de la ciudad. Solo el 14,54% de los trabajadores de la empresa Hacaritama, muy por encima del

9% de Cootraserpic y 4,5% de Alfa, dieron fe de que si se toma en cuenta al mercado femenino en la selección de los conductores.

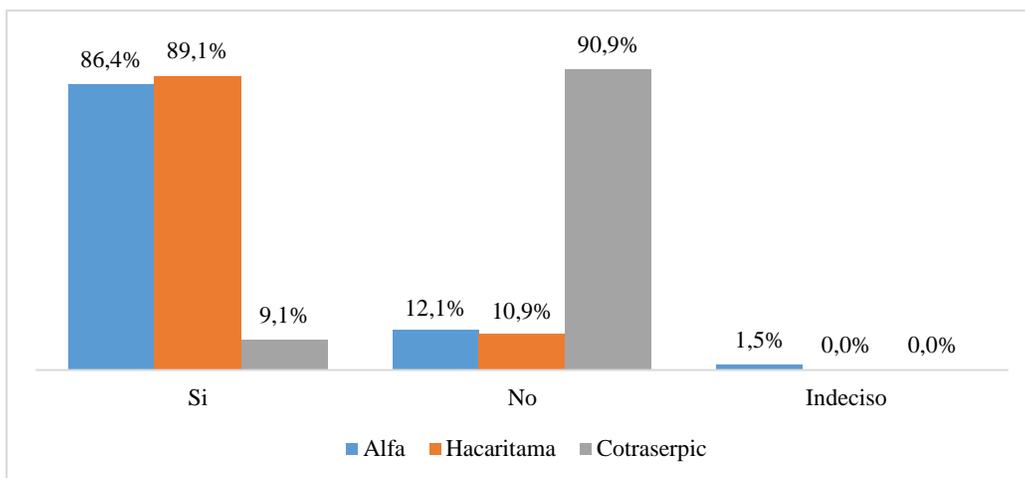
Figura 4. *Frecuencia de inversiones en buses y taxis de última tecnología*



Nota: Elaboración propia.

En relación al desarrollo empresarial, las inversiones realizadas en razón la actualización tecnológica o infraestructura, supeditan el crecimiento dentro del mercado y por supuesto, su nivel de competitividad. En ese sentido, para el 45,45% de los empleados de Alfa Transportes y 64% de Cootraserpic, raramente se realizan inversiones en los vehículos empleados para prestar el servicio de transporte público, así como la mejora de los ya disponibles con el fin de brindar una mejor experiencia al usuario. Frente a ello, para el 49% de los empleados de Hacaritama, este tipo de acciones se lleva a cabo ocasionalmente, lo que perfila de manera positiva a la empresa dentro del mercado local. Por otro lado, es pertinente resaltar que para el 31% de los encuestados en la empresa Alfa nunca se llevan a cabo este tipo de estrategias de inversión y actualización tecnológica dentro de la empresa, los cuales representan un alto porcentaje en desacuerdo con relación a la muestra total.

Figura 5. *Capacitaciones por parte de la empresa*



Nota: Elaboración propia.

El grado de formación o desarrollo de las capacidades del recurso humano, son un mecanismo que permite medir el grado de competitividad de una empresa con respecto a otra. En ese sentido, la forma en que las empresas articulan acciones para fomentar el desarrollo personal de sus trabajadores, también sirve de incentivo para que estos incrementen sus niveles de productividad. Por ello, es destacable que las empresas Alfa y Hacaritama llevan a cabo capacitación en atención, uso adecuado de los vehículos, reglamentación y demás temas que influyen positivamente en el desarrollo de la labor, esto reflejado en el hecho de que para 86,36% y 89,09% de los encuestados este tipo de acciones si son llevadas a cabo. Sin embargo, en el 90% de los casos de la empresa Cotraserpic no se realizan ningún tipo de capacitación a los empleados, aspecto que deja prever que la formación del recurso humano no es algo que se tenga en cuenta en la toma de decisiones.

Tabla 2. *Valoración de calidad que presta la Empresa de Transporte Público Alfa*

Item	% Excelente	% Regular	% Deficiente
Estado físico del vehículo	28,79	62,12	9,09
Trato al usuario	34,85	56,06	9,09
Presentación y lenguaje del conductor	21,21	66,67	12,12
Nivel de operatividad del vehículo por parte del conductor	62,12	36,36	1,52
Valor de la tarifa de transporte	1,52	31,82	66,67
Tiempo de espera del usuario en la ruta	9,09	65,15	25,76
Uso de los espacios de parada	3,03	71,21	25,76
Utilización de cinturón de seguridad (conductor y pasajero de al lado)	4,55	34,85	60,61
Equipo de seguridad de materiales retardantes al fuego	15,15	56,06	28,79
Equipo de bioseguridad contra virus	16,67	60,61	22,73
Cantidad de pasajeros adecuados según el estándar del vehículo	10,61	54,55	34,85

Nota: Elaboración propia.

Al evaluar la calidad del servicio para la empresa Alfa Transporte, se pudieron observar algunas fortalezas, oportunidades de mejora y aspectos que deben ser mejorados en su totalidad. Desde esa óptica, para el 62% de los trabajadores el aspecto más destacable con respecto a la calidad del servicio prestado, es el nivel de operatividad del vehículo por parte de los conductores, siendo el único criterio que superó el 50% de excelencia. Por otro lado, aspectos relacionados con el estado de los vehículos, el servicio al cliente prestado, la cantidad de pasajeros posibles, la disponibilidad de herramientas de seguridad y la forma de conducir o detenerse durante la ruta; obtuvieron apreciaciones regulares con picos bajos de 54% y altos del 71%. Finalmente, entre los aspectos deficientes de la calidad del servicio, para el 66% de los encuestados la relación costo-servicio no es justificable y en el 60,6% de los casos los

conductores y/o pasajeros ubicados al lado de ellos no hacen uso responsable del cinturón de seguridad.

Tabla 3. *Valoración de calidad que presta la Empresa de Transporte Público Hacaritama*

Ítem	% Excelente	% Regular	% Deficiente
Estado físico del vehículo	81,82	16,36	1,82
Trato al usuario	21,82	63,64	14,55
Presentación y lenguaje del conductor	14,55	76,36	9,09
Nivel de operatividad del vehículo por parte del conductor	60,00	14,55	25,45
Valor de la tarifa de transporte	18,18	69,09	12,73
Tiempo de espera del usuario en la ruta	18,18	21,82	60,00
Uso de los espacios de parada	9,09	20,00	70,91
Utilización de cinturón de seguridad (conductor y pasajero de al lado)	3,64	9,09	87,27
Equipo de seguridad de materiales retardantes al fuego	9,09	14,55	76,36
Equipo de bioseguridad contra virus	9,09	34,55	56,36
Cantidad de pasajeros adecuados según el estándar del vehículo	67,27	16,36	16,36

Nota: Elaboración propia.

Al evaluar el servicio prestado por la empresa Hacaritama, en relación a los factores de calidad definidos en la tabla anterior, se pudo observar que aspectos como el estado físico del vehículo con 82%, el nivel de operatividad del vehículo con 60% y la cantidad de pasajeros por ruta de transporte con 67%, fueron los que reflejaron la excelencia del servicio. Por otro lado, la relación costo-servicio tenía un mayor grado de aceptación con respecto a la empresa analizada previamente, con un 69% de encuestados que la consideraron regular y la calidad del servicio al cliente que se ubicó por encima del 60%. Sin embargo, el 50% de los casos y hasta el 87% de ellos, aspectos como el tiempo de espera de los usuarios, la realización de paradas de manera

adecuada, el uso del cinturón de seguridad y la disponibilidad o uso de implementos de seguridad adicionales, fueron valorados deficientemente.

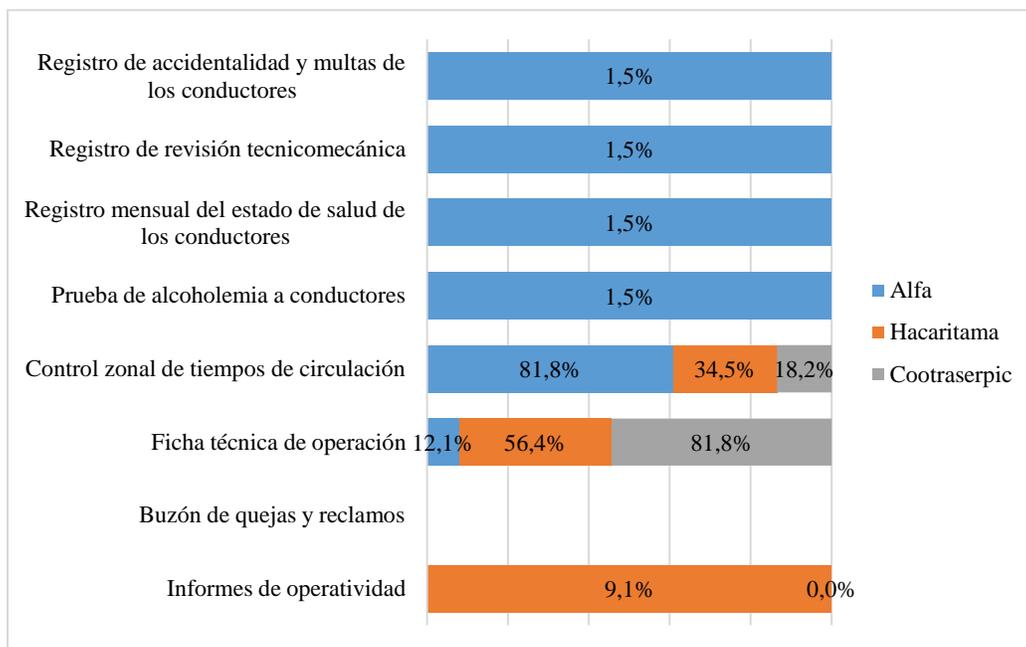
Tabla 4. *Valoración de calidad que presta la Empresa de Transporte Público Cootraserpic*

Ítem	% Excelente	% Regular	% Deficiente
Estado físico del vehículo	100,00	0,00	0,00
Trato al usuario	81,82	18,18	0,00
Presentación y lenguaje del conductor	81,82	18,18	0,00
Nivel de operatividad del vehículo por parte del conductor	81,82	18,18	0,00
Valor de la tarifa de transporte	18,18	45,45	36,36
Tiempo de espera del usuario en la ruta	54,55	27,27	18,18
Uso de los espacios de parada	63,64	18,18	18,18
Utilización de cinturón de seguridad (conductor y pasajero de al lado)	9,09	9,09	81,82
Equipo de seguridad de materiales retardantes al fuego	18,18	45,45	36,36
Equipo de bioseguridad contra virus	72,73	18,18	9,09
Cantidad de pasajeros adecuados según el estándar del vehículo	100,00	0,00	0,00

Nota: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, las calificaciones de excelencia para la empresa Cootraserpic fueron mayores que para Alfa y Hacaritama, esto perceptible en el hecho de que solo dos factores de calidad tuvieron una valoración inferior al 50%, frente a aspectos fuertes relacionados con las condiciones estructurales de los vehículos, la cantidad de pasajeros por ruta, el servicio prestado y el uso de implementos de seguridad contra virus que llegaron a ser valorados por hasta el 100% de excelencia. Sin embargo, aspectos como el empleo del cinturón de seguridad, la relación costo-servicio y la disponibilidad de mecanismos de mitigación de incendios dentro de los vehículos fueron calificados como regulares o deficientes.

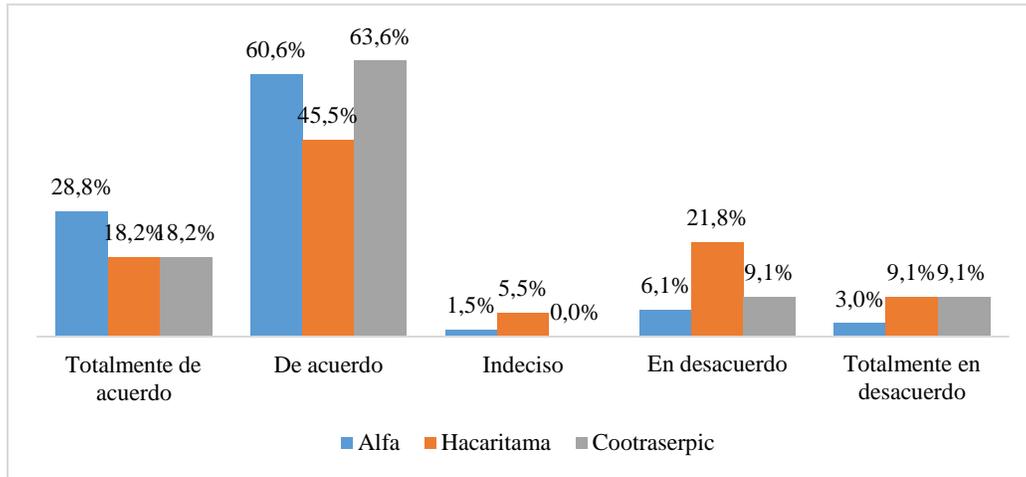
Figura 6. Registros utilizados por la empresa para llevar el control de la prestación del servicio



Nota: Elaboración propia.

Al analizar los mecanismos empleados por las empresas de transporte público de la ciudad de Ocaña para registrar o controlar la prestación del servicio prestado, se pudo apreciar que la empresa Alfa lleva a cabo un control zonal de los tiempos de circulación de vehículos al igual que Hacaritama. Del mismo modo, las tres empresas llevan a cabo un seguimiento media la ficha técnica de operación y según el 9,09% de los trabajadores de Hacaritama, se llevan a cabo informes de operatividad. Un aspecto a resaltar es el hecho de que para un porcentaje reducido pero significativo de la empresa Alfa, se llevan a cabo otro tipo de seguimientos como la revisión tecnomecánica de los vehículos, del estado de salud de los conductores, multas o accidentes y alcoholimetría.

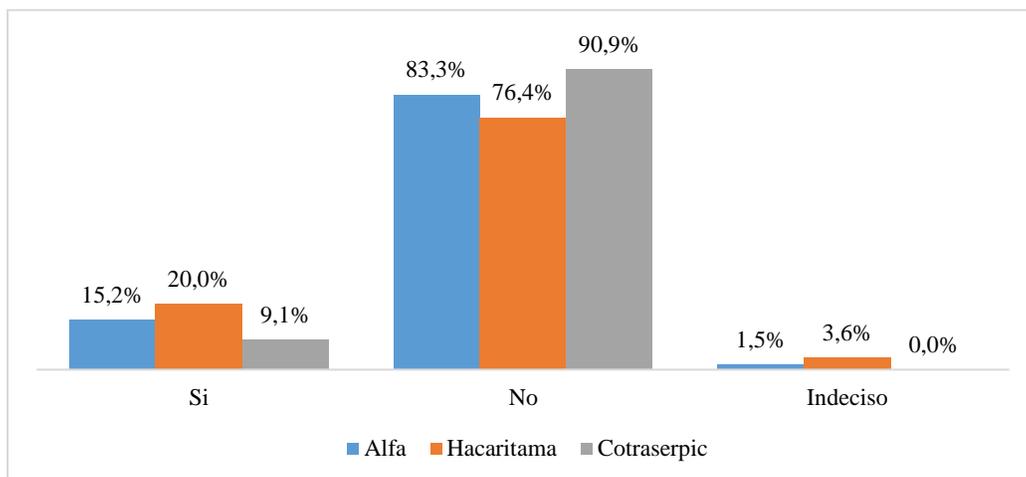
Figura 7. Gerencia tradicionalista evidenciada en la empresa



Nota: Elaboración propia.

Anteriormente, se había realizado un análisis de la capacitación del personal vinculado a las tres empresas, pero no se había tomado en cuenta que para que las decisiones al interior de una organización sean asertivas, sus directivos también deben actualizarse y desarrollar sus conocimientos en relación al sector económico en que se encuentran. Sin embargo, las percepciones son negativas en este aspecto, puesto que el 68,78% de los encuestados de Alfa, 63% de Hacaritama y 81% de Cootraserpic, la gerencia de estas empresas no realiza ningún tipo de acciones para mantenerse actualizada en cuanto a las tendencias del sector transporte público de pasajeros, lo que representa una desventaja con respecto a otras ciudades del país.

Figura 8. *Capacidad de innovación en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros donde usted labora*



Nota: Elaboración propia.

Otro criterio que debe ser tenido en cuenta para el desarrollo empresarial, es la innovación, que al no ser tomada en cuenta en las empresas puede conllevar a la desaparición dentro del mercado y por ende, al incumplimiento de las exigencias de los consumidores, haciendo posible el surgimiento de competencia con mayores perspectivas que pueda reducir la participación dentro del mercado. En ese sentido, es preocupante que entre 76,36% y hasta 90,9% de los casos de las tres empresas, se afirme que la capacidad de innovación no es un factor relevante en la toma de decisiones o la planeación estratégica. Este tipo de acciones solo fueron perceptibles para el 15,15% de los empleados de Alfa, 20% de Hacaritama y 9,90% de Cotraserpic, lo que permite apreciar que la gerencia tradicionalista es característica en el sector y que posiblemente, los aportes visionarios realizados no son tenidos en cuenta.

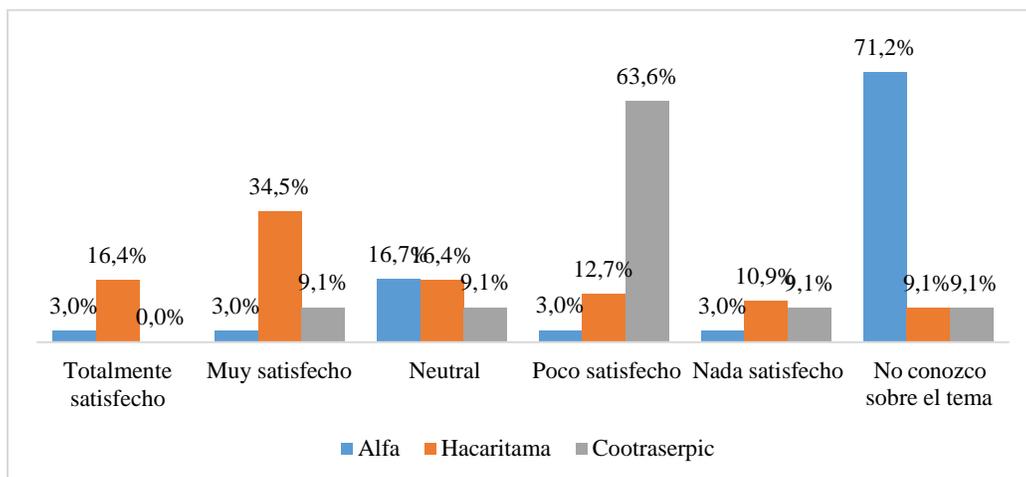
Figura 9. *Flexibilidad de la Empresa de Transporte Público*



Nota: Elaboración propia.

En términos de flexibilidad empresarial, la operatividad del servicio fue el aspecto de mayor concordancia entre las entidades estudiadas, ya que para el 34,84% de empleados de Alfa, 45,45% de Hacaritama y 63,63% de Cootraserpic, este es un aspecto que permite una dinamización o manejo mayor por parte de los empleados. Por otro lado, casi en el mismo nivel de importancia, entre 25% y 27% de los conductores estuvieron de acuerdo en que el servicio prestado a los usuarios permite ser flexibles en el desarrollo de sus labores, seguido de la calidad de los vehículos con entre 9% y 18% de concordancia. La falta de estrategias de mercadotecnia y de actualización tecnológica se hace visibles, puesto que no son comprendidas como flexibles por los trabajadores, lo cual puede ser entendido en que estas organizaciones no están preparadas para involucrar cambios a su prospectiva y por ende, sus decisiones son de cierta forma rígidas.

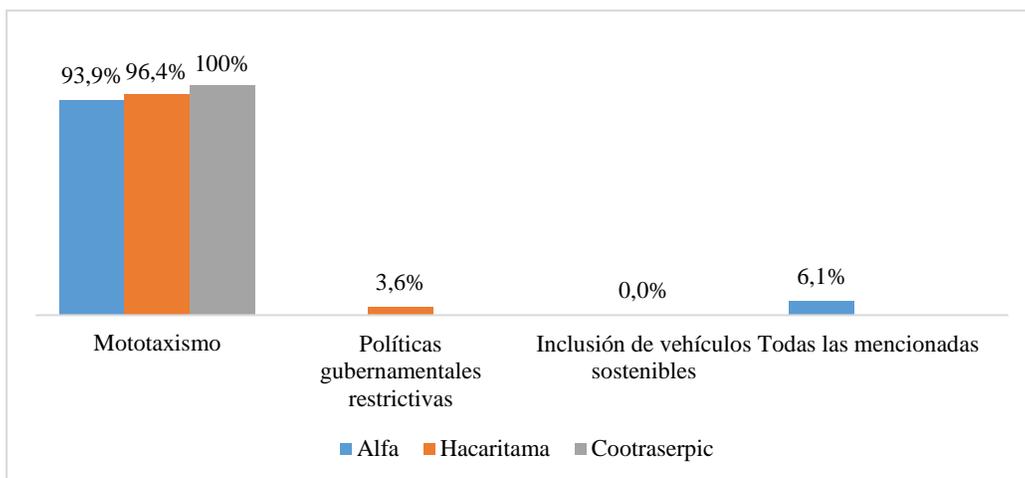
Figura 10. Satisfacción con los planes de inversión que tiene la Cooperativa de Transporte de Pasajero



Nota: Elaboración propia.

En relación al conocimiento o satisfacción de los empleados con los planes de inversión formulados por la empresa en que laboran, las opiniones estuvieron divididas. En ese sentido, este tipo de acciones no son del conocimiento del 71% de los empleados de la empresa Alfa, por lo que puede inferirse que el recurso humano no es tenido en cuenta al desarrollar estrategias de crecimiento dentro de la organización. Por otro lado, en la empresa Cootraserpic, el 63,63% que, si tiene conocimiento de dichos planes, no está de acuerdo con la gestión realizada frente a solo 9% de aquellos que están muy satisfechos con el rumbo que las inversiones han tomado al interior de la organización. Finalmente, en el caso de la empresa Hacaritama, el 50,8% de los empleados si estaba satisfecho total o parcialmente con los planes de inversión propuestos por la entidad y tan solo el 9% de ellos manifestó no tener conocimiento del tema, por lo que se puede entender que las acciones de transparencia y vinculación del recurso humano a la toma de decisiones en este caso son mayores.

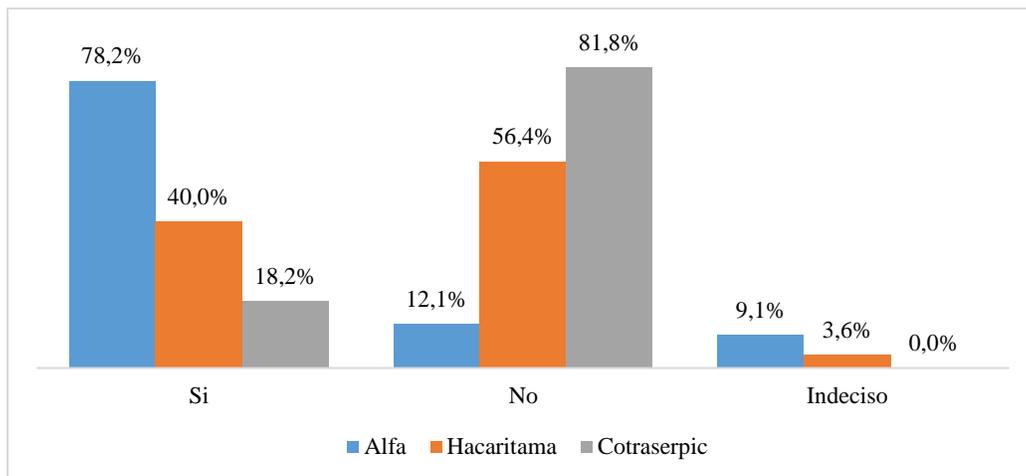
Figura 11. Amenazas de sustitución de mayor afectación para la empresa de transporte público



Nota: Elaboración propia.

En cuanto a servicios sustitutos que pueden amenazar el normal desarrollo de las empresas de transporte público interurbano, la mayor problemática sigue siendo el surgimiento del mototaxismo como forma de rebusque de las personas sin una fuente de ingreso estable. Este aspecto fue el que mayor relevancia tomó en la identificación de posibles amenazas, siendo seleccionado por el 93,93% de los encuestados de Alfa Transportes, el 96,36% de Hacaritama y 100% de Coostraseric. Sin embargo, el 3,63% de los empleados de Hacaritama consideraron de interés la existencia de políticas gubernamentales que supeditan su actividad económica y para el 6% de Alfa, además de estos dos flagelos, la inclusión de vehículos sostenibles dentro del mercado podría representar una seria amenaza para el sector.

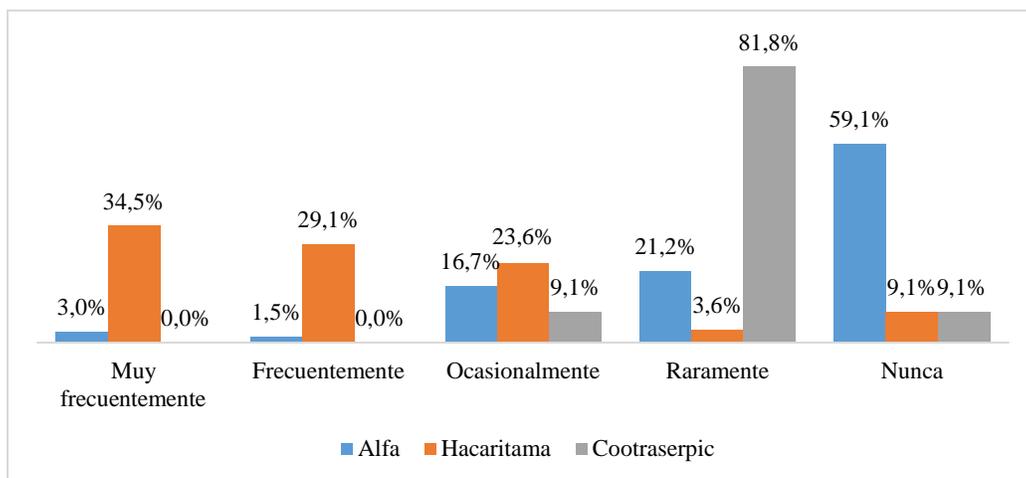
Figura 12. *Afectación por la creación de competencia*



Nota: Elaboración propia.

La competencia entrante puede ser un aspecto a tomar en cuenta, al analizar la visión empresarial y las estrategias que se deben implementar para sopesar el entorno económico tan fluctuante. En ese sentido, al preguntar sobre la posible afectación a las empresas de transporte público, si llegase a ingresar al mercado Ocañero una empresa con capital extranjero que se caracterice por su sostenibilidad e innovación, el 78,18% de los empleados de Alfa Transporte consideraron esto como una amenaza directa, seguido del 40% de Hacaritama. Sin embargo, el 81,81% de los trabajadores de Cotraserpic y 56,36% de Hacaritama, no consideraron una amenaza significativa por su solidez en el mercado y/o su posicionamiento en la mente de los usuarios. Al tomar en cuenta estas apreciaciones, es posible observar que los trabajadores están conscientes de lo que la inversión sostenible e innovadora podría significar, pero no consideran una amenaza lo suficientemente importante a su actividad económica.

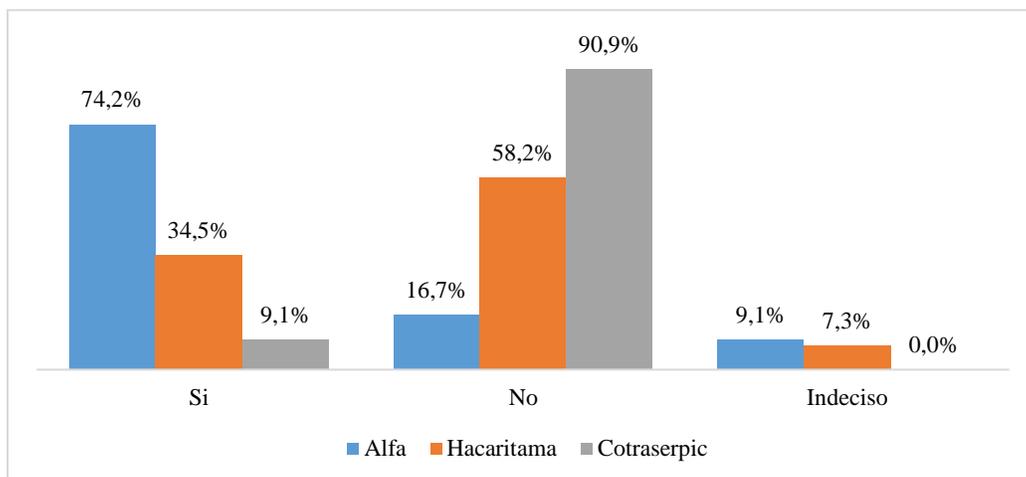
Figura 13. Frecuencia de informes de proyecciones que tiene para el mediano y largo plazo



Nota: Elaboración propia.

La transparencia al interior de una organización se alinea con la comunicación de las acciones a implementar por la gerencia, de tal forma que los niveles de confianza de los empleados se ven incrementados. Desde esa óptica, las respuestas con respecto a la frecuencia en que los directivos informan de las proyecciones a mediano y largo plazo, solo fueron positivas en el caso de la empresa Hacaritama, donde el 84,84% de los encuestados manifestaron que han sido testigo de este tipo de acciones en la entidad. Mientras tanto, para el 81,81% de empleados de Cootraserpic esto rara vez se realiza y el 59,09% de los que pertenecen a Alfa Transporte expone que nunca se lleva a cabo. Por otro lado, el 37,87% de empleados perteneciente a esta última estuvo de acuerdo en que solo en algunos casos la empresa los ha tomado en cuenta para transmitirles las decisiones tomadas con relación a estrategias de desarrollo a mediano y largo plazo.

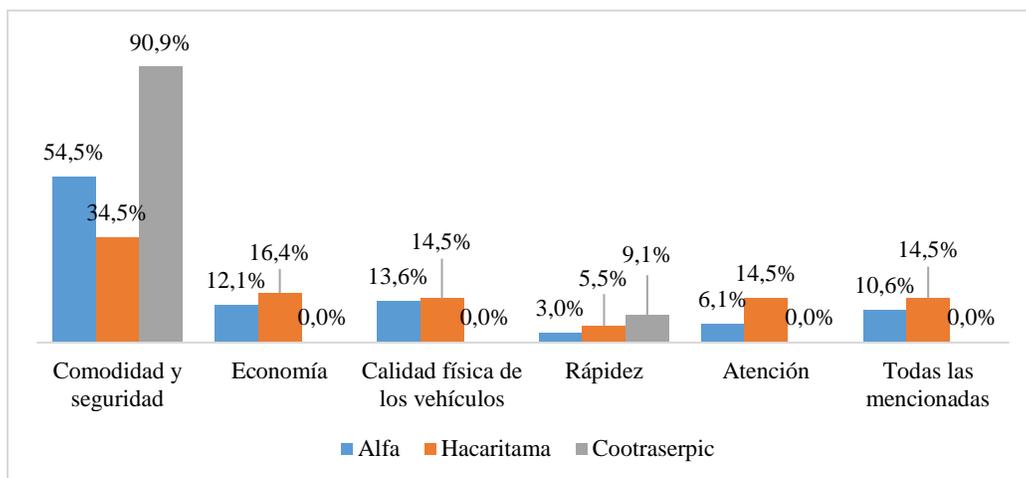
Figura 14. *Afectación directa por la incursión en el sector de nuevas empresas en los últimos años*



Nota: Elaboración propia.

Al analizar las percepciones de los empleados de las empresas de servicio público de transporte en la ciudad de Ocaña, se pudo apreciar que para el 74,24% de los encuestados de la empresa Alfa el surgimiento de una nueva cooperativa representó una amenaza directa al desarrollo normal de sus actividades, siendo esto confirmado por el 34,54% de los empleados de la empresa Hacaritama. Sin embargo, para el 90,9% de los participantes del estudio vinculados a la empresa Cotraserpic, este nuevo competidor en el mercado no le afectó directamente ni económica ni operativamente, seguido del 58,18% de los empleados de la empresa Hacaritama. Al observar los resultados obtenidos, se puede apreciar que la empresa Alfa Transportes puede ser más susceptible a los cambios en el entorno o los tiene más presente en el desarrollo de sus actividades económicas, con el objeto de tomar decisiones al respecto, en discordancia con lo reflejado por las otras dos empresas participantes del estudio.

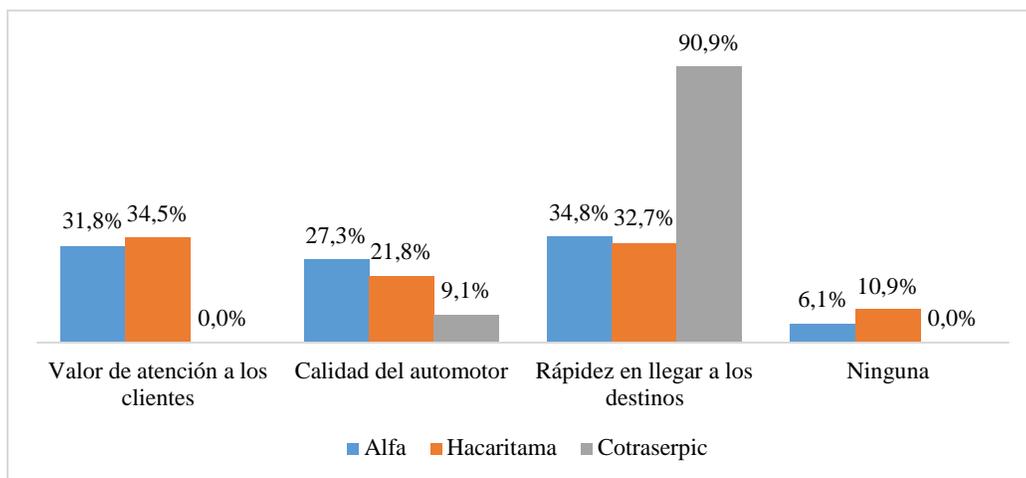
Figura 15. *Escogencia del servicio por parte de los usuarios*



Nota: Elaboración propia.

En cuanto a los criterios de calidad, que definen la decisión de los usuarios de transporte público, el factor que para los empleados y/o conductores de las empresas participantes del estudio fue de mayor relevancia es la comodidad y seguridad prestada. En ese sentido, para el 90,90% de los encuestados de la empresa Cootraserpic el servicio ofrecido por ellos tiene este rasgo característico, así como la rapidez en el traslado con un 9,09% de concordancia. Por otro lado, los resultados de la empresa Alfa, permitieron apreciar que el 54,54% de los empleados considera este factor determinante en la decisión de acceso al servicio, pero también se ven influenciados por las condiciones físicas de los vehículos y la tarifa ofrecida por la empresa prestadora. Finalmente, para los empleados de Hacaritama las características de su servicio pueden estar divididas en 34,54% por la comodidad y seguridad, seguido de la economía con el 16,36%, la atención prestada y condiciones físicas de los vehículos, ambas con el 14,54%.

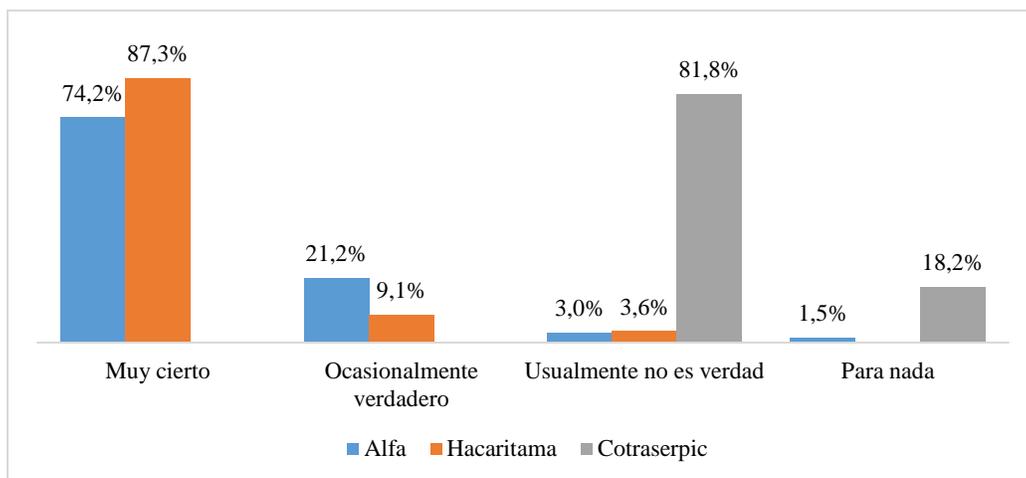
Figura 16. Igualdad de las tarifas de servicios de las Empresas de Transporte Público en Ocaña



Nota: Elaboración propia.

Considerando que la tarifa de prestación del servicio de transporte público en la ciudad está estandarizada, los factores que determinan la competitividad o se consideran como un valor agregado deben ser analizados. En ese sentido, para la empresa Alfa Transporte, el factor más determinante es la prontitud en la prestación del servicio, lo que permite a los usuarios llegar al sitio deseado en los tiempos justos con pocas demoras, afirmación realizada por el 34,84% de los empleados encuestados, seguido por el 31,81% que hizo alusión a la atención al cliente y el 27,27% a la calidad del vehículo. Mientras tanto, para el 34,54% de los empleados de la empresa Hacaritama, el valor de atención a los clientes y la rapidez en el servicio con 32,72% de concordancia, son los aspectos que mayor influencia tienen en la competitividad de su empresa. Para el caso de Cotraserpic, el componente fundamental de la oferta prestada en la ciudad sigue siendo la rapidez en la llegada a los destinos confirmada por el 90% de los empleados, teniendo como segundo aspecto relevante la calidad de sus vehículos automotores.

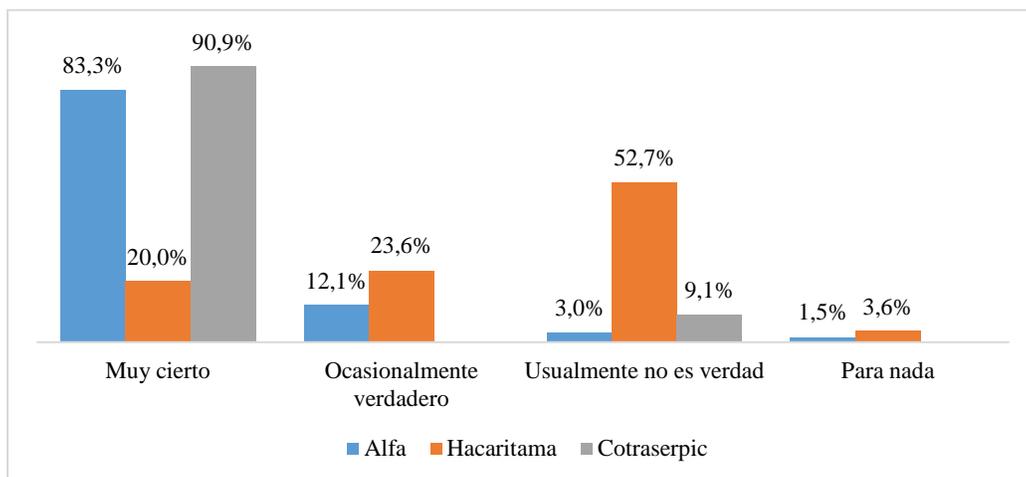
Figura 17. *Aporte de la infraestructura a la propuesta de valor competitivo*



Nota: Elaboración propia.

Al analizar los resultados para esta pregunta, se puede comprender la relación de las afirmaciones con la realidad de los recursos disponibles por cada empresa, puesto que para Alfa y Hacaritama que cuentan con estación de abastecimiento de combustible propia, consideran un componente determinante en su competitividad que permite reducir los costos del servicio prestado y por ende, maximizar sus beneficios económicos. En ese sentido, el 95,45% de empleados de Alfa y el 96,36% de Hacaritama, la disponibilidad de parqueaderos y estaciones de gasolina propios, si contribuyen en la definición de su propuesta de valor. Frente a ello, el 100% de los empleados de la empresa Cotraserpic tienen una percepción muy distinta, al considerar que este no es un factor determinante de su competitividad dentro del entorno.

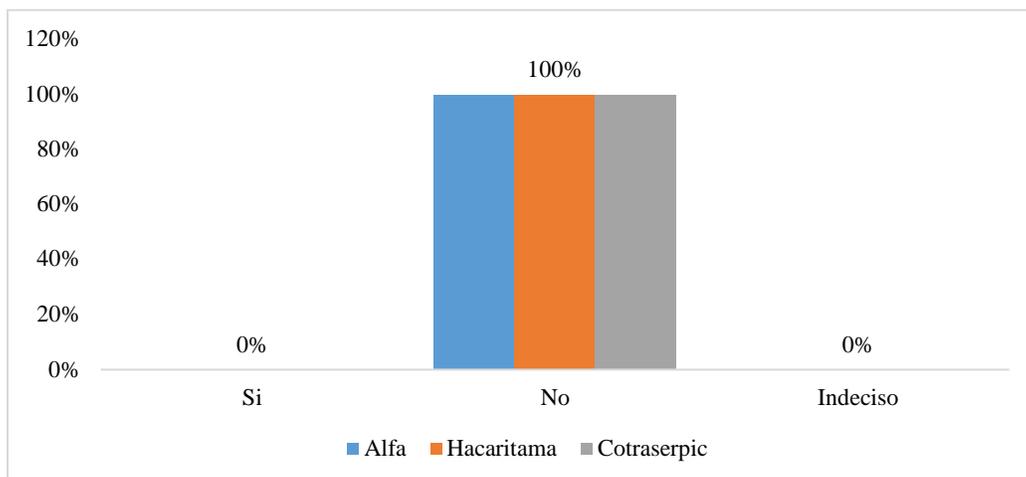
Figura 18. *Cubrimiento de rutas y horarios específicos propicios para mantener una economía adecuada en la empresa*



Nota: Elaboración propia.

Mientras que para el 83,33% de los empleados de Alfa Transporte y el 90,9% de Cotraserpic, las acciones de investigación de mercados que permitan el establecimiento de nuevas rutas u horarios han permitido mantener una estabilidad económica, frente a las exigencias y necesidades cambiantes de los usuarios, para el 52,72% de los empleados de Hacaritama esto no es necesariamente cierto y solamente el 20% de ellos considera que este factor ha favorecido a mantener la economía de la organización. Por otro lado, para el 12,12% de empleados de Alfa y 23,63% de Hacaritama, esta afirmación no siempre es verdadera puesto que existen otros mecanismos que pueden favorecer la sostenibilidad económica del sector, además del descubrimiento de nuevas rutas y horarios para prestar el servicio dentro de la ciudad.

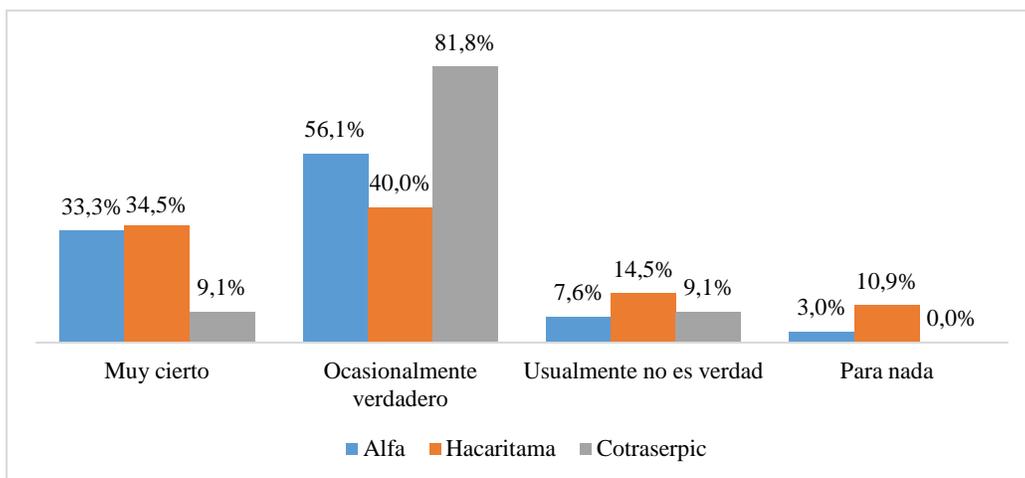
Figura 19. *Componente diferenciador de su empresa al momento de cobrar las tarifas a los usuarios*



Nota: Elaboración propia.

Dado que existen personas que pertenecen a poblaciones vulnerables o por otro tipo de condiciones especiales no cuentan con los recursos suficientes para acceder al servicio de transporte público ofertado dentro de la ciudad, la definición de una tarifa especial podría ser un mecanismo que permitiera diferenciar de la competencia a las organizaciones que se dedican a este tipo de actividad. Sin embargo, el 100% de los empleados de las tres empresas estuvo de acuerdo en que no existe un componente diferenciador que permita cobrar tarifas preferenciales a personas que no pueden cancelar la totalidad del servicio, puesto que el costo del mismo se encuentra estandarizado y normalizado dentro del casco urbano. Por otro lado, para llevar a cabo esta caracterización no bastaría solo con fomentar este tipo de iniciativas sino llevar a cabo estudios que permitan identificar asertivamente a las personas que hacen parte de este tipo de comunidades y, por ende, implementar los mecanismos para la aplicación de esta tarifa preferencial.

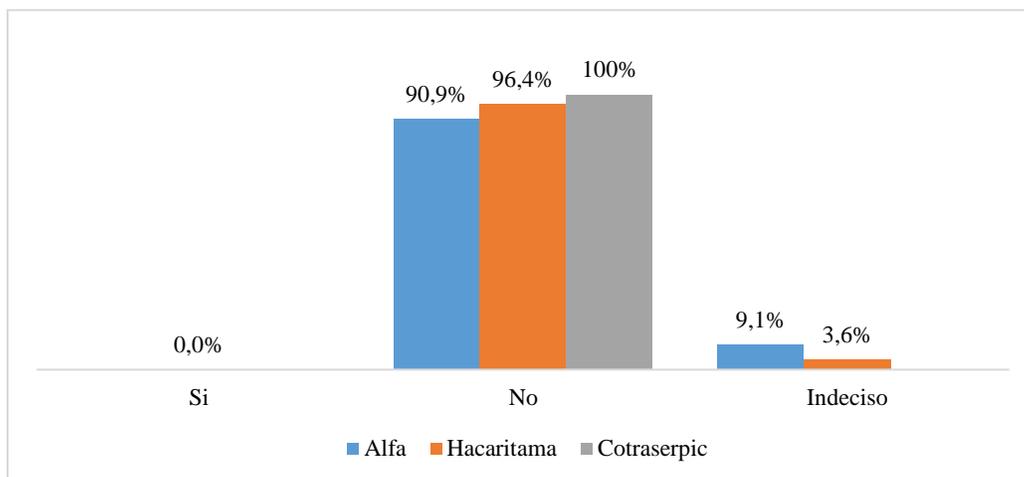
Figura 20. Valor del parque automotor para que los ciudadanos utilicen sus servicios



Nota: Elaboración propia.

En relación a la actualización tecnológica e infraestructura de los vehículos a disposición de la comunidad que accede al servicio de transporte, se preguntó a los empleados su percepción sobre la creación de valor agregado al contar con transporte nuevo en las rutas ofertadas, a lo cual el 89% de los vinculados a la empresa Alfa estuvieron de acuerdo parcial o totalmente en que esta afirmación es positiva, al igual que el 90% de Cootraserpic y 74% de los pertenecientes a Hacaritama. Por otro lado, existe un porcentaje equivalente al 25,44% de aquellos que consideraron desacertado el hecho de que la introducción de vehículos nuevos por la empresa Hacaritama, deba ser considerado una ventaja competitiva dentro del mercado.

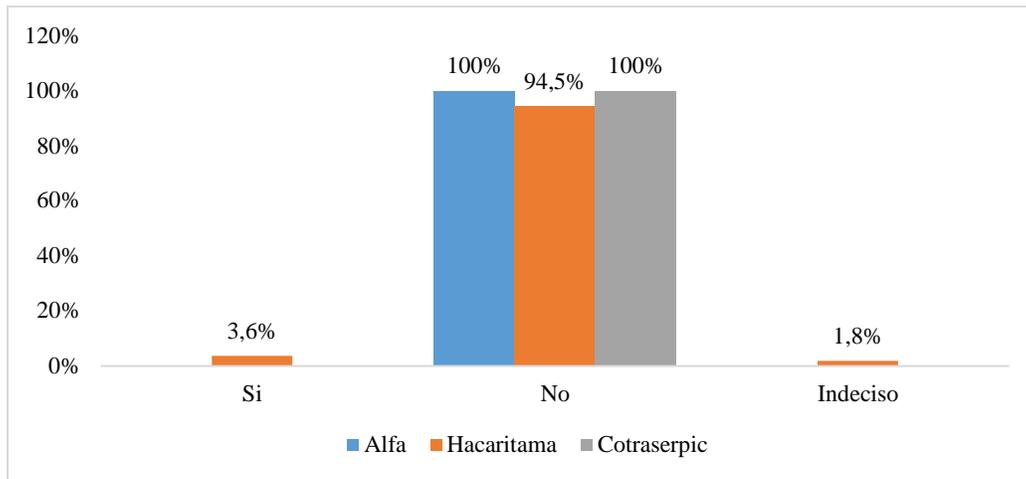
Figura 21. *Existencia de modelo documental para evaluar la calidad en la prestación del servicio*



Nota: Elaboración propia.

Según los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta, en ninguna de las empresas objeto de estudio se cuenta con softwares o modelos de revisión documental, registro o control de calidad relacionados con la prestación del servicio de manera periódica. Esta afirmación es comprobada por el 90,9% de los trabajadores vinculados a la empresa Alfa Transporte que participaron en el estudio, el 96,36% de aquellos pertenecientes a Hacaritama y el 100% de los asociados a la empresa Cotraserpic. Tan solo un pequeño porcentaje menor al 10% de empleados de Alfa y Hacaritama se mostraron indecisos frente a tal cuestionamiento, debido al desconocimiento de la existencia de este tipo de mecanismos dentro de la empresa.

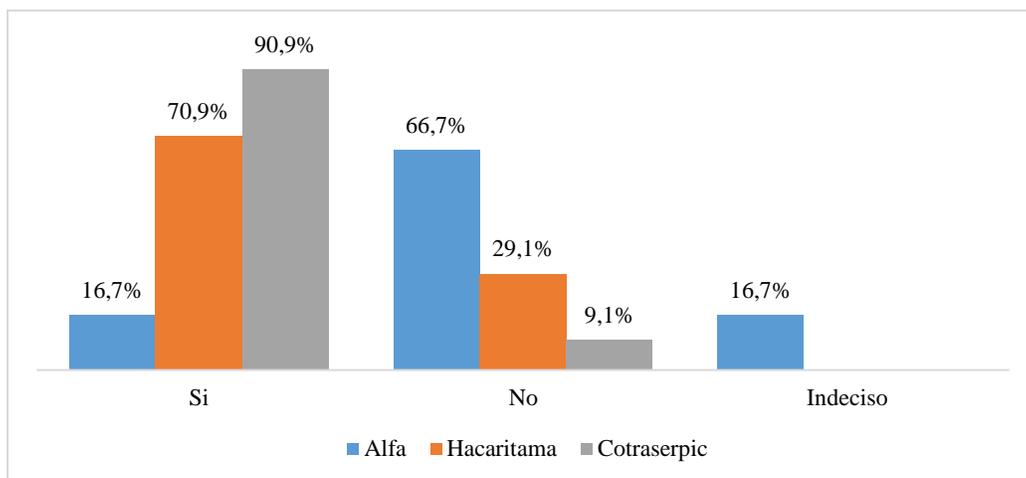
Figura 22. Presencia en redes sociales y página web



Nota: Elaboración propia.

Otro aspecto a destacar para determinar el grado de competitividad de las empresas de servicio de transporte público, es su grado de actualización con las tendencias tecnológicas y más aun teniendo presente que hoy día, el segmento más grande de este mercado dentro de la ciudad está representado por la población joven, que se encuentra inmersa en la virtualidad. Desde ese punto de vista, es perceptible que la presencia en medios de comunicación como las redes sociales y páginas web, no es un aspecto que preocupe a los órganos directivos de las tres empresas objeto de estudio, lo cual debería ser tomado en cuenta como una oportunidad de crecimiento y posicionamiento dentro del mercado. Esta afirmación es apoyada por el 100% de los empleados de Alfa Transportes y Cooctraserpic, y el 94,54% de Hacaritama.

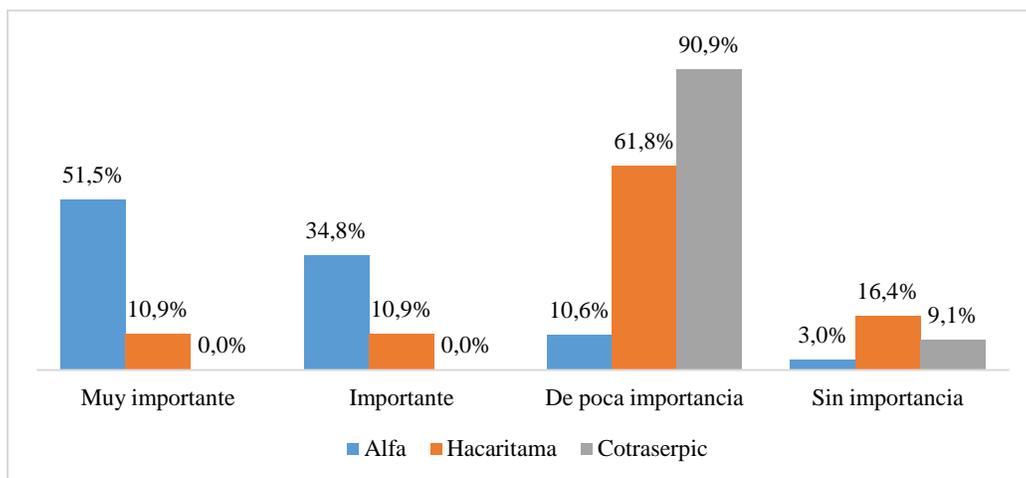
Figura 23. *Conocimiento del tipo de usuario más fidelizado con la empresa donde usted trabaja*



Nota: Elaboración propia.

Las investigaciones de mercado permiten analizar el segmento de mercado de mayor representación dentro del entorno, pero esta información debe ser bien conocida por todos los miembros de la organización. De ahí que pareciera pertinente preguntar sobre el conocimiento del tipo de usuario más fidelizado a cada una de las empresas a las que se encuentran vinculados los empleados. En ese sentido, los resultados permitieron determinar que el 66,66% de los encuestados por la empresa Alfa, no tienen claridad sobre el tipo de usuarios que mayor uso le da al servicio prestado por ellos; en contraste con el 70,9% de aquellos pertenecientes a Hacaritama y 90,9% de Coctraserpic, que manifestaron conocer cuál es el cliente con mayor grado de fidelización con el servicio prestado por la empresa en la cual desempeña sus labores. Este componente es tomado en cuenta desde la atención prestada a los usuarios hasta la percepción del mercado en general, lo que permite implementar estrategias y acciones acorde al tipo de cliente que mayor importancia tiene para la empresa.

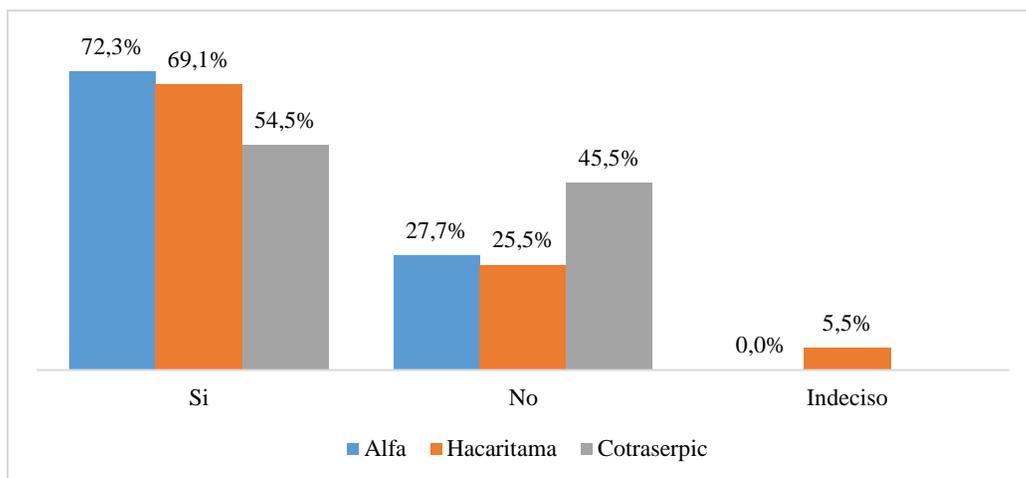
Figura 24. Sistema de cobro adecuado



Nota: Elaboración propia.

En cuanto al cambio de la modalidad de cobro hacía un método sistematizado como el que se está implementando en ciudades principales, solo la empresa Alfa consideró importante la adaptación a un sistema que permita el cobro de las tarifas mediante tarjeta electrónica, representado por el 86% de los empleados que estuvieron de acuerdo con esta afirmación. En contraste, este tipo de cambios no parece relevante para el 78% de los empleados de la empresa Hacaritama y el 100% de Cotraserpic, caracterizándose estos por preferir los métodos de pago tradicionales y rechazando la innovación tecnológica en el servicio de transporte público interurbano prestado. Como se apreciaba anteriormente, sigue siendo Alfa Transportes la empresa con una visión y aceptación mayor al cambio, cuyos trabajadores se muestran asertivos a la implementación de nuevas metodologías y herramientas que les permitan estar a la vanguardia con respecto a otras empresas a nivel nacional e internacional.

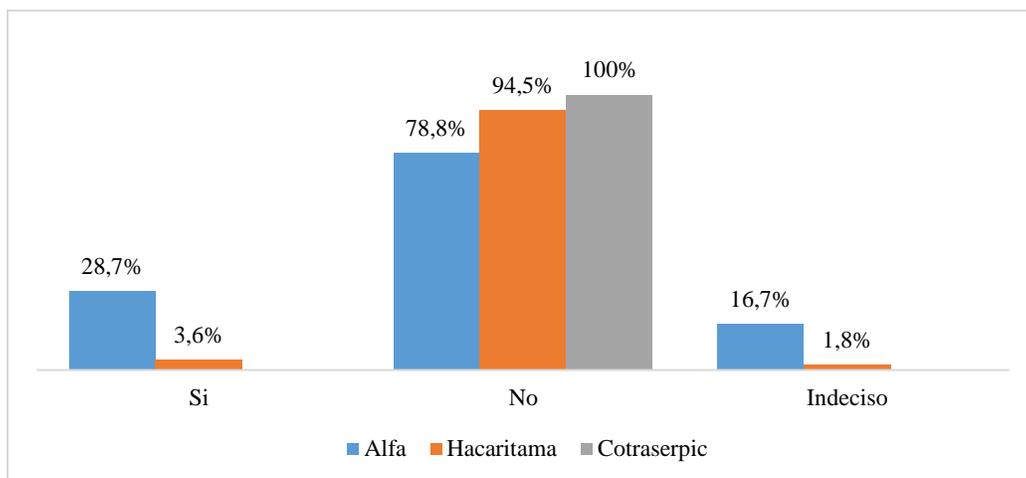
Figura 25. Control sobre los servicios de transporte de pasajeros



Nota: Elaboración propia.

En concordancia con las afirmaciones realizadas anteriormente por los empleados de las tres empresas, en donde se destacaba el hecho de que no existen los mecanismos suficientes para llevar un registro o control del servicio de transporte público, para el 72,3% de los encuestados por Alfa Transportes las acciones desarrolladas con el objeto de ejercer un control en el servicio ofrecido son limitadas, observación apoyada por el 69,1% de los empleados de Hacaritama y el 54,5% de los pertenecientes a Cotraserpic. Sin embargo, esta última empresa se caracteriza por contar con un alto porcentaje de empleados equivalente al 45,45%, que considera que las estrategias de control y seguimiento del servicio de transporte prestado por la empresa Cotraserpic son gestionadas apropiadamente y no presentan limitaciones en su desarrollo, seguido del 27,7% de Alfa y 25,5% de Hacaritama. Por tal motivo, se debe trabajar en que las estrategias y mecanismos implementados con este fin, logren el reconocimiento e impacto deseado entre los clientes internos de la organización, debido a que pueden existir, pero no tener la visibilidad pertinente.

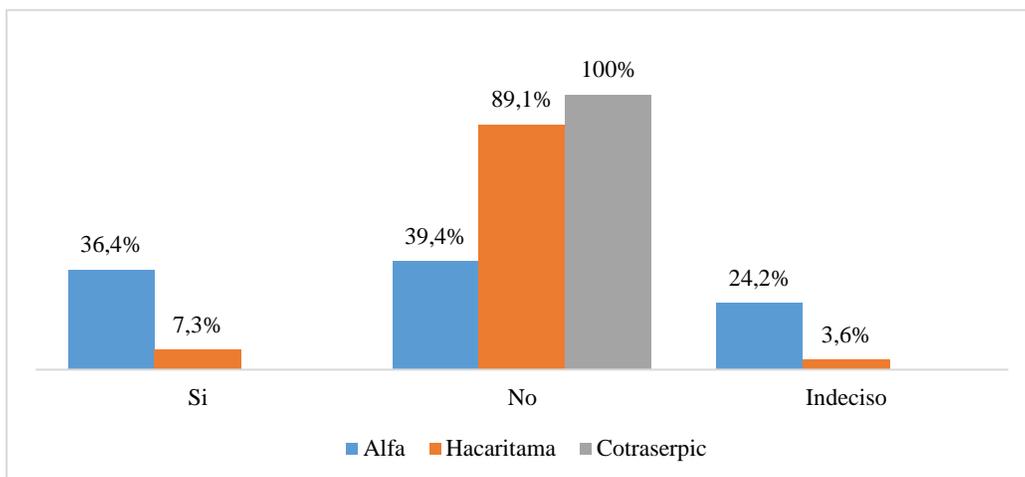
Figura 26. *Gama de condiciones socioambientales y tendencias para poder operar*



Nota: Elaboración propia.

Con respecto a la evaluación de características del entorno, las percepciones de los empleados son negativas, ya que para el 78,78% de los vinculados a Alfa Transportes, el 94,54% de Hacaritama y el 100% de quienes hacen parte del recurso humano de Cootraserpic, las empresas no examinan las condiciones sociales, ambientales y tendencias del sector lo suficiente para poder operar de acuerdo a las necesidades del mercado. Solamente, el 28,72% de empleados de Alfa como muestra considerablemente significativa, estuvo de acuerdo con que se desarrollan acciones de ese tipo, mientras que un 16,66% no estuvo seguro de mostrar una postura a favor o en contra de tal afirmación.

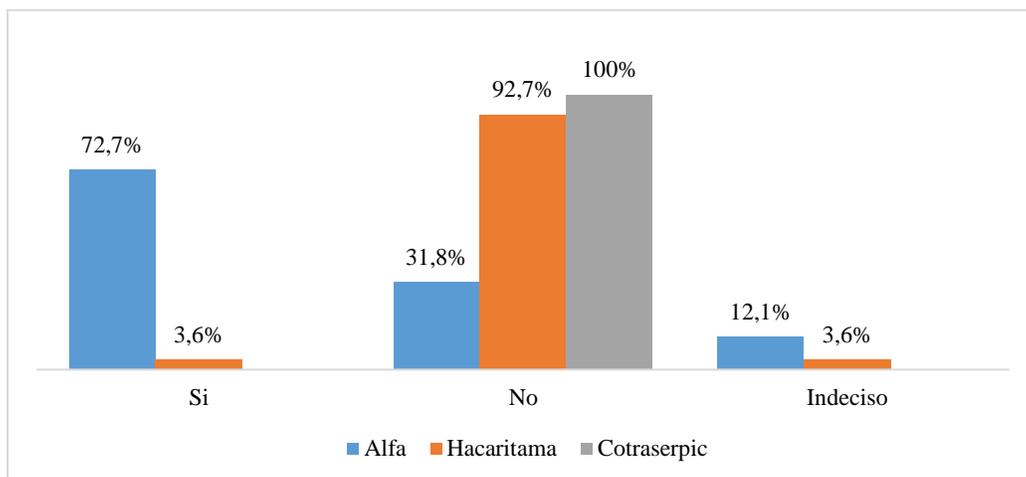
Figura 27. *Habilidad de responder a la ventaja del explorador y mantener la eficiencia operativa en las áreas de servicios*



Nota: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados del estudio, las empresas Hacaritama y Cotraserpic no cuentan con las capacidades que les permitan responder a la ventaja del explorador y al mismo tiempo mantener la eficiencia el mismo grado de eficiencia en la prestación del servicio de transporte público, tal como lo demuestran las observaciones en contra de tal afirmación realizada por el 89,09% y 100% de sus empleados respectivamente. Sin embargo, en el caso de la empresa Alfa Transportes las percepciones son distintas, ya que para el 36,36% de sus empleados la empresa es lo suficientemente competente para sopesar los cambios y exigencias del entorno, al tiempo que mantiene sus niveles de eficiencia, pese a que existe un 39,4% que no está de acuerdo y 24,24% de ellos que no tienen claridad respecto al tema en cuestión.

Figura 28. *Respuesta efectiva a los cambios del sector de transporte de pasajeros y del entorno donde opera*



Nota: Elaboración propia.

Al igual que en las preguntas donde se pudo apreciar que la empresa de mayor adaptación al cambio podría ser Alfa Transportes, al evaluar directamente de los empleados su percepción sobre la capacidad de respuesta efectiva de las empresas en cuestión frente a los cambios del sector y el entorno, se pudo apreciar que para el 72,72% de los empleados de dicha entidad, esta se caracteriza por su solidez y resiliencia frente a los cambios, generando soluciones efectivas a las posibles problemáticas que puedan surgir de su transición. Sin embargo, Hacaritama y Cotraserpic se caracterizaron porque sus empleados afirmaron que la capacidad de respuesta de estas instituciones a los constantes cambios del entorno, no son los más acertados y mucho menos efectivos, dejando claro que su nivel de competitividad en este aspecto es relativamente inferior.

Figura 29. Fortalezas identificadas sector transporte público interurbano



Nota: Elaboración propia.

Una vez analizados los resultados de la encuesta aplicada, fue posible determinar que los aspectos como la flexibilidad operativa, la capacidad del conductor para manejar correctamente los vehículos, las acciones de formación y/o capacitación del recurso humano, así como el registro y control del servicio prestado a los usuarios, son los aspectos que internamente contribuyen al desarrollo de la ventaja competitiva. Sin embargo, se estableció que la decisión de acceso al servicio por parte de los usuarios, se ve supeditada en función de su percepción de comodidad, seguridad y rapidez. Del mismo modo, otros aspectos que interfieren directamente con la posibilidad de ver incrementados los beneficios económicos obtenidos es la disponibilidad de sedes administrativas, parqueaderos y fuentes de abastecimiento de combustible propios; pero

al mismo tiempo, un conocimiento preciso del tipo de usuario que se han fidelizado a las empresas objeto de estudio.

Figura 30. *Oportunidades de mejora del nivel competitivo*



Nota: Elaboración propia.

Del mismo modo, se identificaron aspectos que no son tomados en cuenta con la relevancia pertinente para el desarrollo de estrategias que permitan incrementar el nivel de competitividad de las empresas del sector. Desde esa óptica, las acciones que involucran a los empleados en la visión prospectiva de las organizaciones no son visibles, razón por la cual existe un alto porcentaje de ellos que no llegan a ser partícipes o conocedores de los objetivos a mediano y largo plazo propuestos por la entidad. Por otro lado, no existe claridad de un componente diferenciador del servicio más allá de la rapidez del servicio y/o la comodidad de los vehículos. Las estrategias de innovación y actualización tecnológica que permitan estar a la

vanguardia de las tendencias del sector; las prácticas de responsabilidad social y ambiental son carentes; las estrategias para incrementar la eficiencia logística y el reconocimiento dentro del mercado deben ser fortalecidas. Por otra parte, al observar el compromiso de los órganos directivos con la sostenibilidad empresarial, se hace visible el hecho de que el mercado laboral femenino no es tenido en cuenta en este sector, pero además la formación de los gerentes se reduce a los fundamentos básicos de administración, sin tener en cuenta la actualización en competencias y conocimiento sectorial.

Por otro lado, es posible apreciar que las empresas estudiadas presentan una leve capacidad de adaptación al cambio del entorno y del mercado en general, siendo la empresa Alfa Transporte la única visiblemente dispuesta a enfrentar modificaciones a su realidad de manera asertiva. Del mismo modo, en el caso de la exploración de nuevas oportunidades, las empresas Hacaritama y Cootraserpic, muestran una tendencia al no sostenimiento de la eficiencia operativa si se tienen que ahondar esfuerzos en la búsqueda de nuevas tendencias que permitan mejorar los niveles de competitividad.

A continuación, se relacionarán las estrategias competitivas desarrolladas por las empresas del sector transporte público interurbano de la ciudad de Ocaña con los aportes teóricos realizados por Porter, Miles, Snow y Miller.

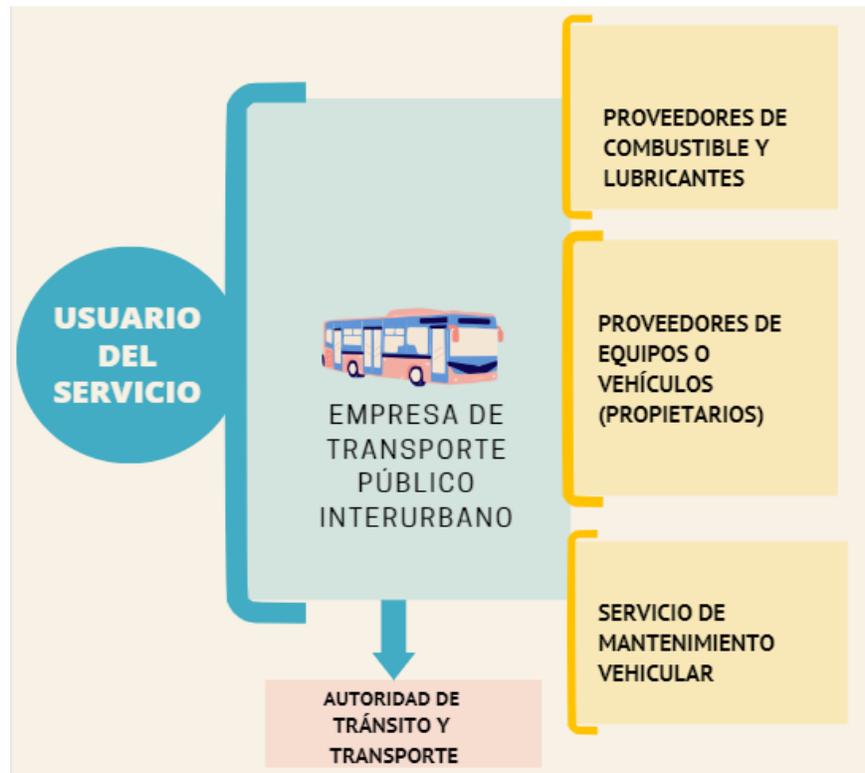
4.2 Relación de las estrategias competitivas utilizadas por las Empresas de Transporte Público Urbano en Ocaña con los aportes teóricos Porter, Miles, Snow y Miller

Al analizar los preceptos teóricos de Porter, se puede conocer su interpretación de la cadena de valor, siendo ésta orientada por la revalorización de los bienes o en este caso servicios ofrecidos a partir del diseño e implementación de un plan económicamente factible para la organización. En ese sentido, como afirmaba Porter (como se cita en Robben, 2010) la cadena de valor se presenta como “una herramienta strategic management en la medida que actúa en el posicionamiento del producto/servicio en el mercado, la reducción de costes y la creación de valor”. Sin embargo, para comprender su importancia es pertinente conocer todos los actores que intervienen en su desarrollo, permitiendo así, identificar los factores diferenciadores en la oferta del servicio.

En ese sentido, dentro de la cadena de valor del sector transporte público interurbano se distinguen seis (6) componentes o eslabones fundamentales, partiendo de aquellas entidades o individuos que sirven de proveedores de servicios adicionales a las empresas de transporte, tales como el abastecimiento de combustible y lubricante, los propietarios de vehículos prestados a disposición de las administradoras del servicio, así como los prestadores de servicio de mantenimiento vehicular. Del mismo modo, el desarrollo de actividades de gestión del servicio por parte de la empresa, que en este caso el estudio se basó en Alfa Transporte, CotransHacaritama y Cootraserpic, está supeditado o controlado por las autoridades de transporte y tránsito a nivel local. Finalmente, se encuentra el usuario final del servicio, como eslabón

principal y sobre el cual deben ir enfocadas todas las estrategias o acciones para mejorar su experiencia.

Figura 31. Cadena de valor de las empresas de servicio de transporte público



Nota: Elaboración propia.

Desde una óptica diferente, Porter (1985) hace alusión a cinco categorías fundamentales de la cadena de valor: la logística interna y externa, las operaciones, la mercadotecnia y ventas, y el servicio final ofrecido. Desde ese punto de vista, cada una de las actividades desarrolladas en los diferentes procesos se correlaciona, proporcionando los mecanismos apropiados para el avance empresarial. Por otro lado, existen distintas cadenas de valor inherentes a una general, que buscan aportar un valor agregado al eslabón en que se encuentran.

En el caso de la cadena de valor de los proveedores, mencionada en los fundamentos teóricos de esta investigación, se puede apreciar como la gestión realizada por la empresa abastecedora de los servicios o productos, influyen directamente en la determinación de los costos y por ende, en los beneficios obtenidos a partir de las ventas de la empresa. Por supuesto, la generación de alianzas interinstitucionales contribuye en la reducción de costos del servicio, incrementando los indicadores de eficiencia y calidad del mismo hasta que el usuario tiene la experiencia propia. Sin embargo, en el caso de los proveedores, destaca el papel de las empresas Alfa Transportes y Hacaritama, las cuales se hicieron propietarias de unidades propias de abastecimiento de combustible, parqueadero y mantenimiento, lo que representa una ventaja competitiva y un valor agregado al primer eslabón de la cadena de valor.

Por otro lado, existe un eslabón dentro de la cadena de valor sobre la distribución de los bienes, en este caso enfocado a la oferta del servicio de transporte público, que busca relacionar las opiniones de los usuarios, sean estas negativas o positivas a las decisiones de los órganos directivos. En ese sentido, las encuestas aplicadas en la primera fase de esta investigación, dejaron claro que los mecanismos de comunicación a saber, los buzones de sugerencia no son empleados dentro del proceso de control de calidad de ninguna de las tres empresas. Todos estos, aspectos que son apreciados por los usuarios o clientes, de tal forma que como afirman Quintero y Sánchez (2016), las organizaciones se vean obligadas a “identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”.

Por otro lado, Porter hace alusión a los factores que permiten desarrollar una cadena de valor a partir de cinco motores de cambio que le impulsan: la eficiencia del sistema, la calidad

del producto o servicio, la diferenciación, el cumplimiento de las normas sociales y ambientales, y un entorno empresarial favorable. Desde esa óptica, se hace una identificación de hallazgos y oportunidades, resultantes de la investigación realizada.

Tabla 5.

Identificación de variables motores de desarrollo de la cadena de valor

Motor de desarrollo	Hallazgo	Oportunidad
Eficiencia del sistema	Control zonal de tiempos de circulación	Informes de operatividad
	Registro ficha técnica de operación	Buzón de PQRS Registro de indicadores de accidentalidad Seguimiento condiciones de salud óptima del conductor Seguimiento o control del grado de alcoholemia Implementación de softwares para el registro y control de calidad
Calidad del servicio	Capacitación del personal	Inversión en actualización vehicular
Diferenciación del servicio	Nivel de operatividad del conductor	Innovación del servicio
	Atención al usuario	Actualización tecnológica
Normas sociales y ambientales	Rapidez en llegada a destino	Vehículos sostenibles
	Comodidad de los vehículos	Evaluación de las condiciones socioambientales favorables
Entorno empresarial favorable	La competencia no representa amenaza para las empresas solidificadas en el sector	Equidad de género
		Incapacidad para mantener los niveles de eficiencia al responder a la ventaja del explorador

Nota: Elaboración propia.

La eficiencia del sistema, se enfoca en la reducción de costos y el incremento de los indicadores de respuesta de los actores de un mercado, sean estos grandes o pequeños. En ese sentido, este debe ser medido y controlado constantemente para efectuar acciones de mejora que

permitan lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, al evaluar las tres empresas objeto de estudio, se pudo apreciar que los instrumentos para el registro y control de las operaciones son escasos y por ende, la cantidad de información a recolectar, que permita una mejora significativa en el servicio de transporte público de la ciudad de Ocaña son escasas. Sin embargo, los demás elementos faltantes, sirven como oportunidades de mejora e implementación a las actividades de control existentes en la actualidad.

En cuanto a la calidad del servicio ofrecido, el factor diferencial de mayor peso en la evaluación realizada fue el alto grado de operatividad de los conductores, elemento que se mantuvo vigente en las tres empresas. Sin embargo, existen otros aspectos como la comodidad y la rapidez del servicio, que fueron tomados en cuenta más allá de la calidad, como diferenciadores que intervienen en la percepción del usuario final. Por otro lado, aspectos como la innovación, la actualización tecnológica y la introducción al mercado de vehículos sostenibles y la equidad de género en los procesos de vinculación laboral, se presentan como oportunidades para ganar una ventaja competitiva y por ende contribuir al cumplimiento de las normas socioambientales.

Al observar los resultados obtenidos en el desarrollo del objetivo 1, se puede establecer que la introducción de nuevos competidores al mercado, no representan una amenaza considerable para dos de las tres compañías del sector, puesto que consideran que su tiempo dentro del mercado y el posicionamiento mismo, representan una ventaja competitiva, razón por la cual se puede afirmar que es un entorno favorable para el desarrollo empresarial y por supuesto, el ingreso de nuevos competidores al mercado. Por otro lado, se observa una actitud

reacia frente al sostenimiento de los indicadores de eficiencia empresarial, si se tiene que incurrir en la exploración de nuevas propuestas de desarrollo por parte de las entidades participantes, siendo Alfa Transportes la única que se muestra asertiva a los cambios que merecen una adaptación constante.

Porter (1980) por su parte, establece que existen tres tipos de estrategias para lograr una ventaja competitiva dentro del mercado, que son genéricas y pueden ser aplicadas a cualquier sector empresarial, siendo estas el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

El liderazgo en costos. En este aspecto, las empresas del sector no pueden manejar un liderazgo significativo en costos debido a la estandarización de la tarifa general de transporte dentro de la zona de influencia de las mismas. Sin embargo, pueden mejorar los beneficios obtenidos a partir de la reducción de los costos asociados al servicio, por ejemplo, a partir de la propiedad de estaciones de abastecimiento de combustible, mantenimiento y resguardo de vehículos. Aspecto que interfiere directamente con la reducción de costo/galón de gasolina por ruta ofertada, así como la reducción de los tiempos de cargue de combustible y salida a terreno.

La diferenciación. Frente a esta estrategia competitiva, en el sector servicios es claro que el mayor mecanismo de diferenciación es la atención prestada al usuario o cliente final, debido a que se busca aportar un valor agregado a partir de la formación en servicio al cliente y exclusividad. Pese a que esta estrategia se caracteriza por el alto costo en que deben incurrir las empresas, aspectos como la comodidad de los medios de transporte y la rapidez de las rutas, pueden contribuir a satisfacer las exigencias del usuario y por supuesto, mejorar la experiencia

dentro de los vehículos. En ese sentido, la diferenciación encuentra problemáticas en relación a la poca generación de estrategias de diferenciación, ya que se tiene presente que el consumidor va a adquirir el producto de cualquier forma, al contar con un precio estandarizado que no influye en su grado de fidelización, sino que cualquiera de las tres empresas puede suplir la necesidad existente.

El enfoque. Esta estrategia se basa en la especialización de un segmento específico del mercado, que permita mejorar las características del servicio y enfocarse en las necesidades de los usuarios de manera más crítica. En ese sentido, las empresas de transporte público interurbano de la ciudad de Ocaña, tienen como eje central de su actividad el segmento estudiantil, compuesto por los usuarios adscritos a las escuelas de educación básica primaria, bachillerato y las instituciones de educación superior. Aspecto que, de ser tenido en cuenta, permitiría enfocar una mayor cantidad de esfuerzos y recursos en la mejora de la experiencia para este sector específico del mercado.

Por otro lado, Porter (2015) hace alusión a las cinco fuerzas de la estrategia competitiva, cuando afirma que de su identificación clara depende el desarrollo empresarial y “su diferencia fundamental radica en su potencial básico, así como en la fortaleza colectiva de las fuerzas, las cuales a veces son bastante intensas...”. Del mismo modo, la combinación de estas fuerzas, contribuye al incremento significativo de las utilidades generadas por un sector económico. Desde esa perspectiva, se procede a analizar las 5 fuerzas de Porter para el sector de servicio de transporte público en razón a las encuestas de validación de información realizadas en el apartado anterior.

Figura 32.
5 fuerzas competitivas de Porter



Nota: Elaboración propia.

La competencia. En este caso, la competencia directa del sector está previamente definida por las empresas que participaron del estudio, puesto que son las dedicadas exclusivamente a la prestación del servicio de transporte público interurbano en la zona metropolitana de la ciudad de Ocaña, es decir, las empresas Alfa Transporte, CotransHacaritama y Cootraserpic. Estas son identificadas como los pilares del universo competitivo del sector, puesto que son las que cubren la totalidad de las rutas ofertadas a los usuarios ocañeros.

Nuevos entrantes. Este apartado tiene una mayor complejidad, puesto que el servicio de transporte público dentro de la ciudad se encuentra dividido según dos tipos: el bus o buseta colectiva y el servicio de taxi colectivo, perteneciente a otras empresas dedicadas a esta única labor. En ese sentido, existen otras empresas que suplen parte de las necesidades de este mercado, en razón del servicio de taxi colectivo, mismo que es prestado por la empresa

CotransHacaritama y Alfa Transporte. Por tal motivo, dentro de los nuevos entrantes pueden ser incluidas todas aquellas empresas de servicio de taxi que puedan reducir la participación del mercado a posteriori y por supuesto, nuevas unidades de negocio dedicado a la oferta de rutas de transporte público con buses o busetas como medio de transporte.

Sin embargo, las barreras de acceso a este mercado son limitadas, más que todo culturales que impulsan a las empresas ya conformadas a debatir la entrada de nuevos competidores, pero que, desde el punto de vista legal, al cumplir con la normativa vigente para su ingreso al mercado pueden dar inicio a sus actividades sin ningún problema.

Sustitutos. La caracterización de las empresas realizadas mediante la aplicación de las encuestas, permitió identificar un enemigo directo de las empresas del sector que a un valor similar ofrecen un servicio menos seguro, pero con mayor rapidez. Tal es el caso del flagelo ocasionado por el mototaxismo ilegal dentro de la ciudad, que a partir de la oferta del servicio de transporte a una tarifa de \$2000 similar al ofrecido por las empresas de transporte público interurbano, no se ven afectados por el pago de impuestos u otras obligaciones fiscales interpuestas por la ley. “Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de estos disminuye, por lo cual el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce” (David, 2013, p. 42).

Poder de negociación de los usuarios. Este aspecto está previamente definido por la normativa local, en la que se establece una tarifa previamente acordada para los servicios de este tipo, independientemente de la empresa en la que se adquiera. Sin embargo, existe un

componente cultural que interfiere en la cancelación total del servicio y para el que personas cuyos ingresos económicos no son suficientes tienden a negociar el valor acordado, de manera que los conductores de los vehículos se ven en la forzosa tarea de aceptar o negar esta propuesta. Sin embargo, el poder de negociación de los clientes aumenta cuando se da el caso de que las rutas asignadas a los conductores no cuentan con la cantidad suficiente de personas para justificar los trayectos realizados, teniendo así que modificar extraoficialmente las tarifas a conveniencia de los usuarios del servicio.

Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores en el sector de transporte público es alto, como resultado de factores externos al mercado local que intervienen en la variación del valor de los repuestos, equipos, combustible y mantenimiento. Tales aspectos, se ven supeditados por el cambio de las políticas gubernamentales y la variación del dólar, esto visible en el hecho de que la cancelación de los subsidios al combustible correspondientes a las zonas de frontera, así como el alza del dólar, obligan a los proveedores de bienes y servicios a incrementar sus costos, viéndose obligadas las entidades en cuestión a aceptar los nuevos cambios del mercado y sin embargo, no poder modificar las tarifas hasta un nuevo consenso con las autoridades locales. En vista de la fortaleza que eso puede generarles, “el poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia y las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control” (David, 2013, p. 41).

Por otro lado, Miles y Snow (1978) explican la relación del direccionamiento estratégico de un negocio con la definición cuatro tipos de orientaciones estratégicas de una empresa. En

este sentido, las empresas del sector se caracterizan por mantener una postura defensiva dentro del mercado, ya que como afirma Castro (2010) se limitan a controlar los productos o mercados ya existentes, al defender su posición dentro del mismo a partir de la eficiencia y búsqueda de estabilidad. En ese sentido, es destacable el hecho de que para las empresas CotransHacaritama y Cootraserpic, se caracterizan por la baja creación de estrategias que permitan identificar nuevos nichos del mercado sobre los cuales enfocar sus actividades con mayor énfasis.

Del mismo modo, carecen de una visión prospectiva que les caracterice por una adaptación al cambio, flexibilidad estructural y dinamismo, que permitan la creación de espacios de innovación. En contraste con ello, fue posible apreciar el interés de Alfa Transportes por examinar las condiciones y tendencias socio-ambientales que caracterizan al entorno en que se desenvuelven, identificándose esta como una empresa analizadora, que como afirma Castro (2010) “cuentan con la habilidad de responder a la ventaja del explorador y, al mismo tiempo, mantener la eficiencia operativa en las áreas de productos y mercados estables”. Es decir, que se caracteriza por tener una dualidad estructural, entre la orientación defensiva y prospectiva, que le permite operar en función de diferentes estrategias sin ninguna limitación, y por supuesto, estar dispuesto a modificar las nuevas variables del entorno.

Estas empresas, no son rectoras, puesto que las presiones resultantes de nuevos competidores en el mercado o efectos producidos por los cambios económicos no les afectan. De tal forma, que solo se dediquen a acumular estrategias derivadas de otros modelos para reacciones frente a las inconsistencias del mercado, porque tienden a implementar estrategias de carácter propio y a sostener los nichos previamente definidos. Dentro de las estrategias

competitivas propuestas por Miller, derivadas del análisis de los supuestos teóricos de Miles, Snow y Porter, subyacen cuatro dimensiones que permiten establecer un criterio diferente a la identificación de acciones de escalamiento dentro de los mercados: la innovación, la diferenciación del marketing, la amplitud y el control del coste.

Figura 33.
Dimensiones de la competitividad según Miller



Nota: Elaboración propia.

En este proceso de la definición de estrategias, la innovación dentro del sector no implica necesariamente la introducción de nuevos servicios que generen trascendencia, sino una modificación al servicio actual con el fin de generar valor agregado y robustecer la posición de las empresas dentro del mercado. En ese sentido, la inclusión de nueva tecnología o mejoras en aspectos como la comodidad y el modelo de cobro de las tarifas, pueden influir directamente en la modificación de la experiencia de los usuarios.

Al hacer alusión a la diferenciación del marketing, existe un universo inexplorado que facilita la comunicación entre los distintos actores del mercado en general y las empresas de transporte público interurbano, reflejado en los resultados obtenidos del estudio en la nulidad de acciones de marketing digitales desarrolladas por las entidades estudiadas y por ende, la baja participación en redes sociales, que limita la interacción con los usuarios al momento en que adquieren el servicio. Desde ese punto de vista, esta estrategia busca enfocar los esfuerzos de las empresas del sector en obtener mayores niveles de interacción y fidelidad de los usuarios, de tal forma que se pueda conocer su percepción de forma directa y mejorar las acciones publicitarias o de segmentación ya existentes.

La amplitud del escenario, se ve modificada de manera proporcional con el grado de fidelidad de los usuarios del servicio, ya que de esto dependen las acciones desarrolladas internamente para acaparar una mayor cantidad del mercado. Desde ese punto de vista, el conocimiento de los usuarios a partir de estrategias de marketing, se entrelazan con la gestión tecnificada de la tarifa de transporte y la conformación de puntos de venta de los servicios por ruta. Sin embargo, para que ello sea posible la capacidad de adaptación al cambio de las organizaciones objeto de estudio deben aumentar. Finalmente, el control de los costos es un tema netamente económico, que se basa en la gestión adecuada de los recursos productivos, comerciales y de mercadotecnia necesarios para suplir las necesidades y tendencias del entorno, en función de los servicios ofrecidos por una entidad. Teniendo en cuenta que los precios de las tarifas se encuentran estandarizados, se debe jugar con las percepciones y experiencia del usuario.

4.3 Impacto de las estrategias competitivas implementadas por las empresas del sector de transporte público interurbano de la ciudad de Ocaña

Para medir el impacto generado por implementación de estrategias competitivas en el sector transporte público de la ciudad de Ocaña, se apoyó en la metodología *Impact Assessment B*. Desde ese punto de vista, esta evaluación permite evaluar y comparar los resultados de los impactos obtenidos en función de 5 dimensiones fundamentales: la gobernanza, el medio ambiente, los trabajadores, la comunidad y los clientes. Durante el proceso de medición, se busca evaluar el impacto generado por una empresa o un grupo de empresas en el entorno en que se desenvuelve, dando una calificación ponderada en relación de 200 puntos de posible obtención (B Lab Corporation, 2017).

Figura 34.
Dimensiones del Impact Assessment B



Nota: Tomado de Impacto Management Project. Fuente: B Lab Corporation (2017).

Para la interpretación de la Evaluación de Impacto B, se deben tomar en cuenta las variables analizadas (Gobernanza, medio ambiente, trabajadores, comunidad y clientes) y cada una de las ponderaciones previamente definidas, contrastando con la valoración final obtenida por cada uno de los elementos mencionados en la aplicación del cuestionario propuesto en la plataforma *B Impact Assessment*. Cabe resaltar que todas las dimensiones están representadas por un nivel de criticidad que responde a las características del impacto generado por la empresa en el entorno, cuyos valores son arrojados según los parámetros de calificación de la plataforma.

Este tipo de análisis se diseñó en función de generar la posibilidad de formular planes de sostenibilidad o continuidad de las organizaciones en el mercado, a partir de la identificación de fallas posibles y tomando como referente criterios validados con las acciones y estrategias desarrolladas a nivel corporativo. A continuación, se encuentran los resultados de la Evaluación de Impacto B para las empresas Alfa Transportes, CotransHacaritama y Cootraserpic de la ciudad de Ocaña, siendo definidos una serie de componentes por cada dimensión analizada.

4.3.1 Dimensión gobernanza

Este elemento cumple la función de evaluar el cumplimiento de la misión empresarial, tomando como referente factores éticos, sociales y medio ambientales, entre los que destaca la transparencia. Del mismo modo, se tiene presente la capacidad de una organización para preservar el desarrollo de los objetivos propuestos durante el diseño de la misión, involucrando a los distintos actores en proceso de toma de decisiones y estructuración de las empresas. Por otro lado, es una dimensión que permite evaluar el nivel de compromiso adquirido por una organización con respecto a los criterios previamente mencionados.

El componente misión y compromiso, tiene una valoración total de 4,0 puntos de los cuales se hace un comparativo en relación a las empresas analizadas, obteniendo como resultado, que de las tres empresas prestadoras de servicio de transporte público solo Alfa supera la valoración media con una calificación de 2,2; frente a los bajos resultados de Hacaritama con 1,9 y Cootraserpic con 1,6.

Tabla 6.
Componente misión y compromiso

Componente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Características de la declaración de misión	0,3/0,3	0,2/0,3	0,2/0,3
Toma de decisiones sociales y ambientales	0,3/0,6	0,3/0,6	0,2/0,6
Formación en desempeño social y ambiental	0,2/0,6	0,2/0,6	0,2/0,6
Revisiones de gestión social y ambiental	0,2/0,6	0,2/0,6	0,2/0,6
Revisión de la junta del desempeño o ambiental	0,4/0,6	0,2/0,6	0,2/0,6
Participación de los interesados	0,3/0,3	0,3/0,3	0,2/0,3
Gestión de asuntos sociales y ambientales materiales	0,5/0,6	0,5/0,6	0,4/0,6
Total ponderado	2,2	1,9	1,6

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

En relación a la primera dimensión evaluada, se pueden apreciar puntos fuertes que dan una mayor calificación a las empresas Alfa y Hacaritama por encima de Cootraserpic, destacando como elementos fundamentales de este análisis la toma de decisiones y la gestión en temas socioambientales. Sin embargo, existen falencias a nivel general como es la inexistencia de programas de capacitación o formación ambiental, para el que las tres empresas sostuvieron

una calificación de 0,2 puntos de 0,6 posibles. Por otro lado, la inclusión o participación de los interesados o *stakeholders* en la toma de decisiones o los mismos procesos de transparencia, presentan un cumplimiento total en la empresa Alfa, seguida de Hacaritama que obtuvo 0,3 puntos de 0,3 posibles. El punto más bajo lo obtuvo la empresa Cootraserpic, en el componente revisión de la junta de desempeño ambiental, por lo que es visible que se deben articular más estrategias de peso que permitan articular a los distintos elementos de la organización con la gestión social y ambiental.

El componente ética y transparencia, para cuya valoración total objetivo es de 6,0 puntos a obtener durante la evaluación, permitió resaltar la participación ética y transparente de las organizaciones que participaron del estudio. En ese sentido, la calificación más alta fue obtenida por Alfa Transportes con 4,0 puntos superando el tercer cuartil de la evaluación y ubicándose por encima de Hacaritama con 3,6 y Cootraserpic con 3,5.

Tabla 7.
Componente ética y transparencia

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Estructura de gobernanza	0,4/0,4	0,3/0,4	0,2/0,4
Código ético	0,4/0,4	0,4/0,4	0,4/0,4
Prácticas anticorrupción	0,4/0,4	0,4/0,4	0,4/0,4
Vigilancia de la ética y la corrupción	0,4/0,4	0,3/0,4	0,3/0,4
Normas de Información Financiera	0,8/0,8	0,8/0,8	0,8/0,8
Finanzas revisadas/auditadas	0,2/0,2	0,1/0,2	0,2/0,2
Controles financieros	0,4/0,4	0,4/0,4	0,4/0,4
Transparencia de la empresa	0,3/0,4	0,3/0,4	0,3/0,4
Transparencia financiera con los empleados	0,3/0,4	0,3/0,4	0,3/0,4
Informes de impacto	0,4/0,4	0,3/0,4	0,2/0,4
Total ponderado	4,0	3,6	3,5

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

El alto grado de cumplimiento de los ítems evaluados, se ve reflejado en la mayor parte de los elementos del componente. Sin embargo, el cumplimiento de las Normas de Información Financiera (NIIF), el código de ética, las prácticas anticorrupción y los controles financieros son los aspectos más destacables del análisis. Sin embargo, aspectos como la estructura de gobernanza y los informes de impacto obtuvieron una calificación inferior al 50% del total de puntos posibles.

Tabla 8.

Componente misión bloqueada

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Bloqueo de misión	Las empresas no se caracterizan por su identidad de transparencia y comunicación de las decisiones tomadas a todos los actores involucrados.		
Total ponderado	7,6	8,2	6,4

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

Este último componente de la gobernanza, se enfoca en la preservación de la misión a partir de la inclusión de todas las partes interesadas en la toma de decisiones de la organización. Para este apartado, la valoración más alta la obtuvo TransHacaritama con 8,2 puntos de 10,0 posibles, seguida de Alfa Transporte y Cootraserpic.

4.3.2 Dimensión trabajadores

Esta dimensión se enfoca en evaluar los factores organizacionales relacionados con el recurso humano, tales como la seguridad financiera, el desarrollo de carrera dentro de la organización, el bienestar y salud del trabajador, y el nivel de compromiso de los mismos. Del mismo modo, se analizan las prácticas de la empresa que involucran la generación de beneficios

adicionales que incentiven al trabajador y por ende, mejoren la calidad de vida de los grupos familiares relacionados con ella.

Tabla 9.

Componente salud, bienestar y seguridad

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Cobertura de salud	1,2/1,2	1,2/1,2	1,2/1,2
Beneficios de salud complementarios	1,2/1,2	1,2/1,2	1,2/1,2
Prácticas de seguridad para los trabajadores	1,2/1,2	1,2/1,2	1,2/1,2
Programa de salud y seguridad	2,4/2,4	2,4/2,4	2,4/2,4
Manejo de materiales peligrosos	1,0/1,2	1,1/1,18	0,9/1,2
Prácticas de maquinaria	1,2/1,2	1,2/1,2	1,2/1,2
Monitoreo de la calidad del aire interior	0,6/0,6	0,6/0,6	0,6/0,6
Total ponderado	8,8	8,9	8,7

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

En relación con el componente salud, bienestar y seguridad, las empresas del sector transporte público de Ocaña presentan un alto nivel de compromiso, dando cumplimiento a todos los elementos evaluados dentro del componente en su totalidad a excepción las acciones o estrategias relacionadas con el manejo de materiales peligrosos, cuyos resultados no fueron negativos. Por otro lado, aspectos como las prácticas de maquinaria que se pueden relacionar con la operatividad de los conductores del servicio, tuvieron un cumplimiento de 1,2 puntos del total posible a obtener. En ese sentido, el puntaje total obtenido por las tres empresas permitió ubicarlas dentro del percentil cuatro de calificación de la evaluación de impacto, ya que todas obtuvieron calificaciones superiores a los 8,7 puntos.

Tabla 10.
Componente desarrollo de carrera

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Empleo formal	0,5/0,5	0,5/0,5	0,5/0,5
Políticas y prácticas de desarrollo profesional	0,3/0,5	0,4/0,5	0,3/0,5
Cantidad de capacitación para nuevos empleados	0,5/0,5	0,5/0,5	0,4/0,5
Proceso de revisión de empleados	1,0/1,0	1,0/1,0	1,0/1,0
Total ponderado	2,3	2,4	2,2

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

La calificación total ponderada para el componente desarrollo de carrera, que hace alusión a la posibilidad de formarse y avanzar en los niveles jerárquicos de la compañía, fue positiva ya que todas las empresas obtuvieron valoraciones superiores a 2,2 puntos de 3,0 posibles, destacando como elementos principales las capacitaciones realizadas a empleados, el proceso de revisión y la formalización del empleo.

Tabla 11.
Componente compromiso y satisfacción

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Información del manual del empleado	0,3/0,3	0,3/0,3	0,3/0,3
Política de no discriminación	0,2/0,3	0,2/0,3	0,2/0,3
Beneficios suplementarios	0,8/1,0	0,8/1,0	0,8/1,0
Empoderamiento del trabajador	0,5/0,5	0,5/0,5	0,4/0,5
Mediación de conflictos trabajador/gerencia	0,5/0,5	0,5/0,5	0,5/0,5
Encuestas de evaluación comparativa compromiso y desgaste	0,5/0,5	0,5/0,5	0,5/0,5
Revisión de prácticas laborales	0,5/0,5	0,5/0,5	0,5/0,5
Total ponderado	3,3	3,3	3,2

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

Los resultados obtenidos de la evaluación de impacto, permiten apreciar que las empresas estudiadas realizan acciones de reconocimiento o exaltación de los empleados, por lo que el grado de compromiso y satisfacción es alto. En ese sentido, los puntos más destacables son la revisión de las prácticas laborales, el clima laboral adecuado propiciado por la mediación de conflictos y la aplicación de instrumentos de valoración de la satisfacción del empleado. Sin embargo, aspectos que no tuvieron un cumplimiento total, pero que tiene una prioridad considerable en la toma de decisiones son los beneficios suplementarios y el empoderamiento de los trabajadores. Por otro lado, se puede apreciar como la política de no discriminación obtiene una calificación de 0,2 puntos de 0,3 posibles, lo que permite asociar este resultado al hecho de que la población femenina no es tenida en cuenta en el proceso de selección y vinculación laboral.

4.3.3 Dimensión comunidad

Desde esta dimensión, se busca evaluar el grado de compromiso de una institución con el impacto que generan sus actividades en las comunidades que se encuentran ubicadas en su área de influencia, aquellas que sirven para abastecerse de mano de obra y materia prima. Sin embargo, en este factor se involucran aspectos de mayor relación con el servicio de transporte público, como la inclusión social, la diversidad sociocultural, el compromiso cívico, las acciones solidarias y la gestión de la cadena de suministro. Tales elementos, permiten reconocer los modelos de negocio que abordan problemáticas concretas de una comunidad y contribuyen a la reducción de flagelos sociales, al tiempo que intervienen como actores del desarrollo social.

Tabla 12.
Componente diversidad, equidad e inclusión

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Prácticas de contratación inclusivas	0,6/0,6	0,6/0,6	0,5/0,6
Entorno de trabajo inclusivos	0,4/0,6	0,3/0,6	0,3/0,6
Gestión de la diversidad, la equidad y la inclusión	0,6/0,6	0,6/0,6	0,6/0,6
Medición de la diversidad	0,6/0,6	0,6/0,6	0,6/0,6
Trabajadores de bajos ingresos	0,6/0,6	0,6/0,6	0,6/0,6
Mujeres trabajadores	0,4/0,6	0,3/0,6	0,3/0,6
Diversidad de edad en la fuerza laboral	0,6/0,6	0,6/0,6	0,6/0,6
Gestión femenina	0,2/0,6	0,2/0,6	0,2/0,6
Políticas o programas de diversidad de proveedores	0,2/0,3	0,2/0,3	0,2/0,3
Total ponderado	4,2	4,0	3,9

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

Este componente de inclusión relacionado con la forma en que la empresa vincula a todo tipo de personas a su actividad económica sin diferenciar su condición social, etnia o género, obtuvo una valoración positiva superior a 5,0 puntos en los tres casos de 6,0 posibles. En ese sentido, existen aspectos a tener en cuenta durante la formulación de estrategias, los cuales se relacionan directamente con la exclusividad en las prácticas de vinculación laboral y el fomento de espacios de trabajo equitativos totalmente. Del mismo modo, se puede apreciar que los indicadores más bajos se relacionan con las mujeres trabajadoras, la gestión femenina y el establecimiento de políticas que contribuyan a la asociación diversa con los proveedores de servicios o bienes. Tales aspectos deben ser tenidos en cuenta, con el objetivo de mejorar la percepción que la comunidad en general tiene de las empresas en cuestión y su respeto por los derechos humanos.

Tabla 13.
Componente impacto económico

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Tasa de crecimiento laboral	2,7/2,7	2,7/2,7	2,7/2,7
Propiedad del inversor no acreditado	1,3/1,3	1,3/1,3	1,3/1,3
Propiedad local	1,3/1,3	1,3/1,3	1,3/1,3
Políticas de compras y contrataciones locales	0,7/0,7	0,7/0,7	0,7/0,7
Abastecimiento nacional	1,3/1,3	1,3/1,3	1,3/1,3
Gasto de proveedores locales	0,7/1,3	0,7/1,3	1,0/1,3
Centrarse en los clientes locales	1,3/1,3	1,3/1,3	1,3/1,3
Total ponderado	9,3	9,3	9,6

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

El componente de impacto económico, tiene como elementos fundamentales de la evaluación el gasto de proveedores locales que no se cumple a cabalidad, pero si en un alto grado. Desde esa óptica, las empresas Alfa Transporte y Hacaritama que cuenta con estaciones de abastecimiento de combustible propias obtienen una valoración de 0,7 puntos de 1,3 posibles, frente a 1,0 punto obtenido por Cootraserpic caracterizada por adquirir los servicios e insumos de empresas locales en su totalidad. Por otro lado, el subcomponente que trata del enfoque en la clientela local se cumple en todas las empresas, ya que estas brindan el servicio de transporte público dentro de la ciudad de Ocaña, pese a que Hacaritama también tenga en su portafolio de servicios la oferta de transporte intermunicipal. Por otro lado, la alta demanda de estudiantes como clientes valiosos del servicio y el desplazamiento de personas desde otras zonas de la provincia, hace que la tasa de crecimiento laboral se vea incrementada y por supuesto la cantidad de rutas que deben ser suplidas.

Tabla 14.
Componente compromiso cívico y donaciones

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Programa de ciudadanía corporativa	0,5/0,5	0,5/0,5	0,5/0,5
Membresías y asociaciones cívicas	0,3/0,3	0,5/0,3	0,3/0,3
Entrada relativa para inversiones comunitarias	0,4/1,1	0,5/1,1	0,4/1,1
Promoción de políticas para estándares sociales y ambientales	0,3/0,5	0,3/0,5	0,3/0,5
Mejorar el desempeño social y ambiental	0,3/0,3	0,3/0,3	0,3/0,3
Total ponderado	1,8	2,1	1,8

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

Se nota un elevado nivel de compromiso de las entidades evaluadas con la sociedad y la realización de acciones solidarias, obteniendo una calificación superior a 1,8 de 2,7 puntos posibles. Este resultado se ve limitado en función a la reducida interacción e inversión de las empresas de transporte público estudiadas con las comunidades sobre las que tienen influencia, ya que la valoración para Alfa fue de 0,4; Hacaritama de 0,5 y Cootraserpic de 0,4 de un total de 1,1 puntos posibles a obtener.

Tabla 15.
Componente gestión de la cadena de suministro

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Prácticas de evaluación de proveedores	0,7/0,9	0,7/0,9	0,7/0,9
Detección/Monitoreo de Servicios	0,4/0,4	0,4/0,4	0,3/0,4
% de servicios de dotación de personal subcontratados evaluados/supervisados	1,6/1,8	1,6/1,8	1,6/1,8
Mejorar el impacto de los proveedores	0,4/0,4	0,4/0,4	0,4/0,4

Duración de las relaciones con los proveedores	0,9/0,9	0,9/0,9	0,9/0,9
Total ponderado	4,0	4,0	3,9

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

El componente de gestión de la cadena de suministro, es el que mayor relación tiene con el instrumento de evaluación aplicado al inicio de la investigación, ya que permite contrastar la información de gestión de la calidad del servicio ofrecido por las empresas y las prácticas que ayudan a determinar el impacto no solo propio sino de los proveedores. En ese sentido, las tres empresas obtuvieron calificaciones de cumplimiento por encima de 89% de la totalidad de los puntos posibles a obtener. Sin embargo, aspectos como el control o monitoreo de los servicios y la mejora de los impactos generados por los proveedores, son los que menor calificación obtuvieron.

4.3.4 Dimensión ambiente

Esta dimensión analiza las prácticas de gestión empresarial enfocadas en la preservación del medio ambiente, tomando como referente cinco componentes básicos que son: la gestión ambiental, el aire y clima, la tierra y el agua. Desde ese punto de vista, es posible evaluar el nivel de compromiso de una organización con el impacto generado directamente por sus actividades en el entorno y la forma en que se gestionan los eslabones de la cadena de valor. En ese sentido, se hace posible identificar la innovación y sostenibilidad de los procesos, así como la caracterización de servicios amigables con el medio ambiente.

Tabla 16.
Componente gestión ambiental

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Eficiencia ambiental de las instalaciones	1,4/1,5	1,4/1,5	1,4/1,5
Sistemas de Gestión Ambiental	2,6/3,1	2,6/3,1	2,6/3,1
Certificación Ambiental	0,1/1,5	0,1/1,5	0,1/1,5
% de productos con evaluación del tipo de huella	2,0/3,1	2,0/3,1	2,0/3,1
Total ponderado	6,1	6,1	6,1

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

Este factor posee altos indicadores en empresas en la que la actualización tecnológica está en un nivel tan alto, que los equipos o maquinaria empleada para llevar a cabo su actividad económica es sostenible con el medio ambiente. Sin embargo, en el caso del transporte público interurbano de Ocaña, las empresas carecen de acciones que permitan realizar una medición o mitigación de la huella ambiental generada por los vehículos, ya que ninguno de ellos cuenta con certificación de la sostenibilidad de sus procesos. En ese sentido, la valoración ponderada para las tres empresas se ubicó en 6,1 puntos de un total de 10 posibles en la Evaluación de Impacto B, por lo que es posible afirmar que se debe trabajar articuladamente en la mitigación de los impactos generados en el medio ambiente.

Tabla 17.
Componente clima y aire

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Monitoreo del uso de energía	0,3/0,7	0,3/0,7	0,3/0,7
Fuentes de electricidad	0,5/0,7	0,5/0,7	0,5/0,7
Uso de energía renovable	0,2/0,3	0,2/0,3	0,2/0,3
Uso de energía renovable de bajo impacto	0,5/1,3	0,5/1,3	0,5/1,3
Equipos ambientales eficientes	0,2/0,3	0,2/0,3	0,2/0,3

Reducciones del uso de energía	1,0/1,3	1,0/1,3	1,0/1,3
Monitoreo de emisiones de gases de efecto invernadero	0,0/0,7	0,0/0,7	0,0/0,7
Intensidad de carbono	0,0/0,7	0,0/0,7	0,0/0,7
Emisiones de gases de efecto invernadero reducidas	0,0/1,3	0,0/1,3	0,0/1,3
Gestión del impacto del transporte	0,7/0,7	0,6/0,7	0,6/0,7
Total ponderado	3,4	3,3	3,3

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

En relación a la evaluación del componente clima y aire de la Evaluación de Impacto B, las empresas del sector obtuvieron valoraciones considerablemente bajas que no superaron el 50% de la ponderación total posible a obtener, que era de 8,0 puntos. En ese sentido, los aspectos relacionados con el monitoreo de las emisiones de gases efecto invernadero y la intensidad del carbono obtuvieron valoración de 0,00 puntos, lo cual está directamente relacionado con la gestión ambiental realizada por las empresas y la disponibilidad de vehículos contaminantes en las empresas estudiadas.

Tabla 18.
Componente tierra y vida

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Monitoreo y reporte de residuos no peligrosos	0,0/0,7	0,0/0,7	0,0/0,7
Métodos de eliminación de residuos	0,7/0,7	0,7/0,7	0,7/0,7
Programas de reciclaje	0,7/0,7	0,7/0,7	0,7/0,7
Programas de reducción de residuos	0,7/0,7	0,7/0,7	0,7/0,7
Gestión de residuos de la cadena de suministro	0,7/0,7	0,7/0,7	0,7/0,7
Mejora de residuos en la cadena de suministro	0,6/0,7	0,5/0,7	0,6/0,7
Eliminación de residuos peligrosos	0,7/0,7	0,7/0,7	0,7/0,7
Materiales peligrosos en el sitio	0,7/0,7	0,7/0,7	0,7/0,7

Gestión de productos químicos de la cadena de suministro	0,3/0,7	0,4/0,7	0,5/0,7
Mejora química de la cadena de suministro	0,5/0,7	0,5/0,7	0,5/0,7
Total ponderado	5,6	5,6	5,8

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

El grado de compromiso resultante del componente tierra y vida de la evaluación de impacto, permite observar que aunque existen aspectos como el monitoreo y registro de los residuos considerados peligroso por parte de las empresas que requieren la estructuración de políticas y procedimientos claros; también los esfuerzos por gestionar los residuos procedentes del abastecimiento cotidiano de materiales que puedan afectar químicamente el terreno son positivos, obteniendo una valoración superior al 80% de los 7,0 puntos posibles a obtener.

4.3.5 Dimensión clientes

En esta sección, el objetivo de la evaluación es medir el grado de compromiso empresarial con la gestión de sus usuarios, tomando como referentes aspectos de calidad de los servicios y procesos que se generan en las organizaciones a partir de sus actividades ordinarias. En ese sentido, los fundamentos básicos de la dimensión clientes son la ética, la información, la seguridad y la privacidad. Mismos elementos, que intervienen en la formulación de soluciones a necesidades concretas de las comunidades en que influyen las empresas del sector transporte de la ciudad de Ocaña.

Tabla 19.
Componente administración del cliente

Subcomponente	Alfa Transporte	Hacaritama	Cootraserpic
Gestión de la administración del cliente	0,4/0,5	0,4/0,5	0,4/0,5
Seguro de calidad	0,5/0,5	0,5/0,5	0,5/0,5
Monitoreo de la satisfacción y retención del cliente	0,3/0,5	0,3/0,5	0,3/0,5
Gestión de los impactos generados	0,5/0,5	0,5/0,5	0,5/0,5
Total ponderado	1,7	1,7	1,7

Nota: Datos tomados a partir de la Evaluación de Impacto mediante la plataforma B Impact Assessment (2021).

Al evaluar la última dimensión de la Evaluación de Impacto de las empresas de transporte público de la ciudad de Ocaña, es posible observar que el mayor nivel de compromiso se da en esta dimensión, para la que se tomaron en cuenta solamente los criterios que determinan la gestión del usuario, la calidad del servicio, el seguimiento a los niveles de satisfacción del usuario y la gestión de los impactos generados en ese proceso. En ese sentido, las empresas obtuvieron una valoración equivalente o superior al 85% de cumplimiento, debido a que la ponderación total posible era de 2,0. En ese sentido, los aspectos que deben ser tenidos en cuenta para mejorar la competitividad empresarial en el sector, se relacionan con la gestión del cliente y el monitoreo de su satisfacción, puesto que el servicio se ha visto relegado a la simple transferencia económica entre ambos actores y no se ha presentado una verdadera interacción entre ambos.

Conclusiones

La identificación de las estrategias implementadas por las empresas de transporte público de la ciudad de Ocaña, permitió determinar fortalezas y oportunidades de mejora. En ese sentido, los procesos de control, monitoreo y seguimiento a la calidad del servicio ofrecido deben asociarse a una mayor cantidad de herramientas que permitan recopilar información efectiva de la cadena de valor, de tal forma que los indicadores de eficiencia y eficacia de la gestión estratégica de las organizaciones estudiadas se vean incrementados. Por otro lado, se puede apreciar bajas calificaciones en temas relacionados con la atención al cliente y la relación costo-beneficio resultante de la adquisición del servicio que deben ser tomadas en cuenta para desarrollar estrategias de formación y capacitación del personal vinculado.

Se pudo observar como la administración del cliente es un factor primordial para las empresas, esto se ve reflejado en los datos donde las empresas obtuvieron una valoración equivalente o superior al 85% de cumplimiento, lo mismo ocurre frente al cuidado del medio ambiente donde. Los esfuerzos por gestionar los residuos procedentes del abastecimiento cotidiano de materiales que puedan afectar químicamente el terreno son positivos, obteniendo una valoración superior al 80%, caso contrario ocurre con el cuidado del aire, donde las empresas del sector obtuvieron valoraciones considerablemente bajas que no superaron el 50% de la ponderación total posible a obtener esto se puede relacionar con la poca tecnificación y renovación que se hace de los vehículos.

Frente al componente de compromiso cívico y donaciones. Se nota un elevado nivel de compromiso de las entidades evaluadas con la sociedad y la realización de acciones solidarias,

obteniendo una calificación superior a 1,8 de 2,7 puntos posibles. Lo mismo se evidencia desde el componente impacto económico, donde todas las empresas tratan de llenar las expectativas de los clientes, ya que estas brindan el servicio de transporte público dentro de la ciudad de Ocaña, la alta demanda de estudiantes como clientes valiosos del servicio y el desplazamiento de personas desde otras zonas de la provincia, hace que la tasa de crecimiento laboral se vea incrementada y por supuesto la cantidad de rutas que deben ser suplidas.

Por su parte para el componente compromiso y satisfacción, se puede apreciar como la política de no discriminación obtiene una calificación de 0,2 puntos de 0,3 posibles, lo que permite asociar este resultado al hecho de que la población femenina no es tenida en cuenta en el proceso de selección y vinculación laboral. De igual forma en el componente misión y compromiso, existen falencias a nivel general como es la inexistencia de programas de capacitación o formación ambiental, para el que las tres empresas sostuvieron una calificación de 0,2 puntos de 0,6 posibles.

Por otro lado, la inclusión o participación de los interesados o stakeholders en la toma de decisiones o los mismos procesos de transparencia, presentan un cumplimiento total en la empresa Alfa, seguida de Hacaritama que obtuvo 0,3 puntos de 0,3 posibles, solo es de rescatar que para las empresas de transporte el componente ética y transparencia, si se direcciona hacia el cumplimiento de las Normas de Información Financiera (NIIF), el código de ética, las prácticas anticorrupción y los controles financieros son los aspectos más destacables del análisis. Sin embargo, aspectos como la estructura de gobernanza y los informes de impacto obtuvieron una calificación inferior al 50% del total de puntos posibles.

Desde otro punto de vista, tanto la gerencia como los empleados de las empresas del sector se caracterizan por su tradicionalismo corporativo, que los muestra reacios a realizar cambios formativos, tecnológicos e incluso estructurales dentro de las organizaciones. Por tal motivo, la capacidad de innovación, las estrategias marketing, la flexibilidad logística y operativa del servicio se ven afectados. Pese a ello, fue posible apreciar que la empresa Alfa Transporte mostró un alto grado de asertividad frente a los componentes de la investigación relacionados con la adopción de cambios en el sistema y en el entorno, demostrando una capacidad mayor para mantener los niveles de eficiencia al tiempo que aprovechan la ventaja explotaría. Por otro lado, aunque las empresas se caracterizan por su solidez dentro del sector, es posible apreciar que dentro de sus prácticas de responsabilidad social no destacan la vinculación de los empleados en la toma de decisiones ni de la planta laboral femenina a tareas relacionadas con la conducción de los vehículos. Del mismo modo, se observa la falta de softwares o modelos que permitan manejar eficientemente un Sistema de Gestión de Calidad, además, mejorar la comunicación con los clientes internos y externos, como muestra de transparencia.

En cuanto a los postulados de Miller, fue posible apreciar que las dimensiones de competitividad propuesta por este teórico deben ser desarrolladas dentro del sector, ya que el grado de innovación, estrategias de marketing diferencial, amplitud o expansión del mercado y el control de los costes, no cuentan con los recursos y la atención suficiente para garantizar una estabilidad a largo plazo, haciendo posible que la amenaza de nuevos entrantes cuyos criterios de adaptación sean mayor les vayan desplazando hasta reducir su participación en el sector. Sin embargo, según lo expuesto por Miles y Snow (1978) es parte del entorno de las organizaciones alcanzar el éxito a través de procesos sistemáticos de adaptación, como ciclo o filosofía general

de su comportamiento. Así mismo, se pudo establecer que la cadena de valor básica de las tres empresas objeto de estudio carece de factores diferenciales, de calidad y eficiencia del sistema, los cuales son expuestos por Porter como elementos fundamentales para el desarrollo de la misma.

Durante la Evaluación de Impacto B fue posible establecer que las fortalezas competitivas de las tres empresas radican en aspectos laborales, de gobernanza o de servicio al cliente, cuyas calificaciones fueron positivas. Sin embargo, los aspectos medioambientales y comunitarios evaluados, hicieron visible la falta de compromiso que tienen las organizaciones del sector transporte público de la ciudad para realizar acciones que permitan reducir el impacto negativo generado en el entorno, así como se notó falta de gestión y formación al recurso humano en las temáticas mencionadas anteriormente.

La calidad y la diferenciación en el servicio con un 65% en promedio son los aspectos que más tienen en cuenta las empresas de transporte, frente a las políticas de igualdad y género los resultados no son favorables, ya que en más del 70% de los casos de las tres empresas participantes del estudio, las mujeres no son tenidas en cuenta como posibles conductas a cubrir las rutas de transporte dentro de la ciudad. Igual ocurre con las inversiones y la aplicación de tecnología, los datos evidencian con un 65% que raramente se realizan inversiones en los vehículos empleados para prestar el servicio de transporte público, así como la mejora de los ya disponibles con el fin de brindar una mejor experiencia al usuario. A pesar de lo expuesto los funcionarios de las empresas siempre buscan que su servicio sea lo mejor, es así como para el 62% de los trabajadores el aspecto más destacable con respecto a la calidad del servicio prestado.

Finalmente frente al estilo de gerencia las percepciones son negativas en este aspecto, puesto que el 68,78% de los encuestados de Alfa, 63% de Hacaritama y 81% de Cootraserpic, la gerencia de estas empresas no realiza ningún tipo de acciones para mantenerse actualizada en cuanto a las tendencias del sector transporte público de pasajeros, lo que representa una desventaja con respecto a otras ciudades del país

Recomendaciones

Frente a la relación de los aportes teóricos de Porter, Miles, Snow y Miller, fue posible apreciar que a pesar de que la cadena de valor para el sector se encuentra previamente definida existen múltiples oportunidades para fortalecer los motores de desarrollo que intervienen en la sostenibilidad de las empresas. En ese sentido, se debe propender por la implementación de sistema de gestión de mayor eficiencia; adoptar políticas de control, evaluación y seguimiento de los impactos generados en el medio ambiente y sociedad; desarrollar el valor agregado que aporta una diferenciación clara del servicio ofrecido y por supuesto, aprovechar la calidad del entorno empresarial para mejorar los índices de competitividad individuales y colectivos, frente a posibles servicios sustitutos que reduzcan la participación dentro del mercado.

Según lo expuesto por Miles y Snow, las empresas Hacaritama y Cootraserpic se caracterización por su orientación defensiva dentro del mercado, que les ayudaba a desarrollar estrategias de protección del mercado manteniendo su estabilidad, pero con un bajo índice de formulación de acciones enfocadas a la satisfacción de necesidades específicas de un nicho. Las investigaciones de este tipo deben servir como referente para que empresas de otros sectores de la economía puedan formular estrategias y acciones, que les permitan fortalecer su competitividad y por supuesto aportar al desarrollo de manera individual y colectiva, por lo que se debe propender por alcanzar un mayor conocimiento del entorno y aprovechar los medios de comunicación e información sobre el mercado.

Es imprescindible recordar que la evaluación de impacto para las empresas del sector, debe ser tomada como referente para alcanzar un grado de sostenibilidad y competitividad mayor,

fundamentados en *benchmarking* de otras empresas a nivel nacional. Del mismo modo, para lograr una mayor percepción de los niveles de competitividad empresarial, es pertinente que para próximas investigaciones se evalué la percepción de los usuarios del servicio de transporte público y posteriormente realizar una triangulación de los resultados obtenidos con la fundamentación teórica propuesta.

Finalmente es fundamental que las empresas entiendan que la modernización no debe ser vista como un gasto, sino como una inversión y que esta es directamente proporcional al grado de competitividad de las mismas, el contar con vehículos que han dado bastante de su vida útil no solo genera una mala percepción en los clientes, sino que genera gastos y costos que no permiten ser competitividad en el mercado, por lo tanto un buen plan de renovación de equipos y vehículos se constituirá en una herramienta eficaz en el crecimiento de las empresas del sector transporte de la ciudad de Ocaña.

Referencias

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Retrieved from [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Acevedo, J. (2009). El transporte como soporte al desarrollo de Colombia. Una visión al 2040. *Revista de Ingeniería*, 156-162.
- Alcañiz, M. (2008). Cambios demográficos en la sociedad global. *Universidad Jaume I. de Castellón*, 14(57). Retrieved from Alcañiz, M. (2008). Cambios demográficos en la sociedad global. Universidad Jaume I. de Castellón. Toluca. Vol.14 no.57. Obtenido http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252008000300011
- B Lab Corporation. (2017). *Impact Management Proje*t. Obtenido de Señalando los fundamentos compartidos en la infraestructura existente: La evaluación del Impacto B: http://29kjwb3armds2g3gi4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/BIA_sp.pdf
- Bancolombia. (2021). Obtenido de Mide lo importante con el sistema B: <https://www.bancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/reporte-de-sostenibilidad/banco-etico/sistema-b>
- BBC. (24 de septiembre de 2018). *BBC Mundo Noticias* . Obtenido de <https://www.bbc.com>: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45632196>
- Bembibre. (septiembre de 2010). *definicionabc, tu diccionario fácil*. Obtenido de [definicionabc.com](https://www.definicionabc.com): <https://www.definicionabc.com/general/impacto.php>
- Carmen, Y., & Juan, I. (2011). *Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712026>
- Castellanos-Cruz, R. (2016). *Pensamiento, herramientas y acción de la estrategia*. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Tipologia%20de%20Miles%20y%20Snow.htm>
- Castro, E. (2010). *LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS*. Retrieved from [Sciencedirect.com](https://www.sciencedirect.com):

- file:///C:/Users/Usuario/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128.pdf
- Cendales. (2014). EL IMPACTO FUNCIONAL DEL SISTEMA DE TRANSPORTE URBANO MASIVO EN LA ESTRUCTURA URBANA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ. CASO DE ESTUDIO AVENIDA CARACAS ENTRE LAS ESTACIONES CALLE 45 Y CALLE 76. *Universidad Javeriana*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/13995/CendalesMoraJimmyAlberto2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Colombiano, E. (2010). Transporte da cuenta de la historia en Medellín. Obtenido de https://www.elcolombiano.com/historico/transporte_da_cuenta_de_la_historia_en_medellin-JDEC_113684
- Congreso de Colombia. (1993). Ley 105. *Secretaría Senado. Diario Oficial No. 41.158, de 30 de diciembre de 1993*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0105_1993.html
- Cootranshacaritama. (2011). *RESEÑA HISTORIA*. Obtenido de <http://cootranshacaritama.blogspot.com/>
- Correa. (2017). Transporte y desarrollo urbano en Colombia. *CESA. Colegio de Estudios Superiores de Administración*. Obtenido de <https://www.editorialcesa.com/media/preview/transporte-y-desarrollo-economico-en-colombia.pdf>
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica (14.^a ed.). *Pearson*.
- Díaz. (2011). Aplicación del concepto de cadena de valor en organizaciones proveedoras de servicios informáticos. *Compendium*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/880/88024213002.pdf>
- Donawa, & Morales. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia–. *Revista EAN*. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>
- Donawa, M. (2018). *Fuerzas competitivas que moldean la estrategia*. Obtenido de Scielo. org.co: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>
- Estrada, V. (2015). EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO FACTOR CRÍTICO DE. (I. E. Estratégicos, Ed.) *iee.es*. Obtenido de

- http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2015/DIEEEO33-2015_PensamientoEstrategico_CompetitividadEmpresarial_VargasxEstrada.pdf
- Frenz. (2018). ¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla? Retrieved from <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. *Editorial McGraw-Hill*. Retrieved from <http://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/LA%20INVESTIGACION%20MIXTA%20ESTRATEGIA%20ANDRAG%20FUNDAMENTAL.pdf>
- López. (2016). EXALUACION EX POST E IMPACTO DE TRANSMILENIO. *ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP*. Obtenido de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/evaluaci%C3%B3n%20exp%20ost%20e%20impact%20de%20transmilenio.pdf>
- Martínez, M., & Araujo, C. (2010). *MODELO CAUSAL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL PLANTEADO DESDE LA VBR: CAPACIDADES DIRECTIVAS, DE INNOVACIÓN, MARKETING Y CALIDAD*. Retrieved from Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601178>
- MinTIC. (s.f.). *Ministerio de las TIC*. Obtenido de Guía para realizar el Análisis de Impacto de Negocios BIA: https://www.mintic.gov.co/gestioniti/615/articulos-5482_G11_Analisis_Impacto.pdf
- MinTransporte. (2018). *DECRETO NÚMERO 170 DE 2001 " Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Colectivo Metropolitano, Distrital y Municipal de Pasajeros"*. Retrieved from Ministerio de Transporte República de Colombia: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Decreto_170_2001.pdf
- MinTransporte. (26 de Febrero de 2019). *Regulación Económica - Regulación Económica Sector Transporte*. Obtenido de www.mintransporte.gov.co: <https://www.mintransporte.gov.co/preguntas-frecuentes/93/regulacion-economica---regulacion-economica-sector-transporte/>
- Müller, J. M. (2004). El impacto de la apertura económica sobre el sistema de transporte y el desarrollo regional en Colombia. *Territorios*, 145-172.

- Orozco. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Prólogo* (Vol. Segunda Edición). México: Grupo editorial Patria. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estrategia+competitiva:+técnicas+para+el+análisis+de+los+sectores+industriales+y+de+la+competencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUK
- Ortega, & Melo. (2016). EFICIENCIA DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN LA CIUDAD DE MORELIA, MICHOACÁN (MÉXICO) EN EL AÑO 2015: UN ANÁLISIS DE LA ENVOLVENTE DE DATOS. *Fac Cienc.*
- Ospina, G. A. (2004). *Estudio de apoyo sobre el sector transporte en Colombia*. Bogotá.
- Oyón. (2010). Transporte público y estructura urbana. (De mediados s. XIX a mediados s. XX): Gran Bretaña, España, Francia y Países germánicos. *Dialnet*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TransportePublicoYEstructuraUrbana-153382.pdf>
- Pinilla. (s.f.).
- Pinilla, Germán, & Sancho. (2018). El transporte público en Zaragoza. *Prensas de la Universidad de Zaragoza*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=Wn11DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=historia+del+transporte+p%C3%BAblico+en+espa%C3%B1a&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3hJaZ_o_1AhXmx1kKHafuDn0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=historia%20del%20transporte%20p%C3%BAblico%20en%20espa%C3%B1a
- Porter. (2015). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estrategia+competitiva:+t%C3%A9cnicas+para+el+an%C3%A1lisis+de+los+sectores+industriales+y+de+la+competencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjK96et6ZbhAhUIpFkKHRIPBaUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Estr
- Porter. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estrategia+competitiva:+t%C3%A9cnicas+para+el+an%C3%A1lisis+de+los+sectores+indus

- triales+y+de+la+competencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjK96et6ZbhAhUIpFkKHRI
PBaUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Estr
- Porter. (2015). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. *Grupo Editorial Patria, segunda edición reformada*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estrategia+competitiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiCw662mdPIAhVooFkKHVq-CVwQ6AEIKDAA#v=onepage&q=estrategia%20competitiva&f=false
- Porter. (2017). Ser competitivo. *Ediciones Deusto*. Retrieved from https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf
- Porter, M. (1985). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. *Editorial Continental*.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Ventaja+Competitiva+libro&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiA1eT8xcvsAhUrw1kKHUrvAKEQ6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=Ventaja%20Competitiva%20libro&f=false>
- Quintero. (2016). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2016). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Robben. (2010). La cadena de valor de Michael Porter. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=W3AODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=La+cadena+de+valor+de+Michael+Porter.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjAl7SG84HpAhXRTN8KHe90BqMQ6AEIJzAA#v=onepage&q=La%20cadena%20de%20valor%20de%20Michael%20Porter.&f=false>
- Robben. (2010). La Cadena de Valor de Michael Porter. *Economía y Empresa. 50minutos.es*. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=W3AODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=teoria+de+michael+porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiupPijz63lAhUC11kKHbhsBmAQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>

- Rodríguez, & Becerra. (2014). Competitividad del sector transporte intermunicipal de pasajeros en Boyacá. *Inquietud Empresarial*, XIV(2). Retrieved from Revista Inquietud empresarial: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3340-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6048-1-10-20150314.pdf
- Rodríguez, & Pérez. (2016). Competitividad del sector transporte terrestre intermunicipal. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(109). Retrieved from file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-CompetitividadDelSectorTransporteTerrestreIntermun-5675070.pdf
- Rojas, & Mello. (2005). El transporte público colectivo en Curitiba y Bogotá. *Revista UIS Ingenierías*, 106.
- Romero. (2013). SPACIO URBANO ABIERTO PARA LA INTERACCIÓN MULTIMODAL EN LA MOVILIDAD DE BOGOTÁ FUTURA. *Universidad Javeriana*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18288/RomeroVillamizarDaniela2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez. (2010). Factores de calidad del servicio en el transporte público de pasajeros: estudio de caso de la ciudad de Toluca, México. *Scielo*. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212010000100003
- Sánchez. (2012). Las empresas de transporte público colectivo urbano en Colombia y la calidad de su servicio. (U. A. Distancia, Ed.) *Estrategia Organizacional*, 47-54. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1211-2217-1-PB.pdf
- Tinto, J. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las. *Provincia*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/555/55530465007.pdf>
- Torres. (2017). El transporte público urbano de autobuses en la ciudad de Santiago de Chile: Una propuesta de bases de licitación pública. *Universidad de Lleida*. Obtenido de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/403757/Tmetc1de1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Trillos, & Trillos. (2016). PROPUESTA DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE

SERVICIOS PÚBLICOS INTEGRADOS PARA EL BIEN DE LA COMUNIDAD
“COOTRASERPIC LTDA”. *Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*. Obtenido
de

<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1242/1/28700.pdf>

Ynzunza, C., & Izar, J. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58, 169-197. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712026>

Apéndice

Apéndice A. Formato de encuesta

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA	
	FORMATO DE ENCUESTA	Maestría ADMINISTRACIÓN
	ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO EN LA CIUDAD DE OCAÑA	Aprobado FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
	DIEGO FERNANDO CLARO PEREZ	Versión UNICA PARA ESTA INVESTIGACIÓN

I. Información del encuestado

Empresa o sede territorial: _____

Trayectoria laboral en la Cooperativa: _____ (indique los años de estar en la empresa)

Fecha de diligenciamiento: Día. _____ Mes. _____ Año. _____

Adscrito a: Alta Gerencia. _____ Directivo de sección. _____

Trabajador de oficina. _____ Conductor. _____

Responda con sinceridad, la información brindada será totalmente confidencial.

II. Ítems valorativos

1. ¿La Empresa de Transporte Público donde usted trabaja, responde a estándares de calidad sobre la base de la certificación?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Indeciso

2. La Empresa de Transporte Público se caracteriza por la flexibilidad en términos de:

- Servicios a los usuarios
- Calidad de los vehículos
- Operatividad
- Administración de los recursos humanos
- Desarrollo tecnológico
- Logística interna y externa
- Marketing o publicidad
- Ninguna de las mencionadas

3. ¿La capacidad de innovación es un factor importante en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros donde usted labora?

- Si
- No
- Indeciso

4. ¿Está satisfecho con los planes de inversión que tiene la Cooperativa de Transporte de Pasajero?

- Totalmente satisfecho
- Muy satisfecho
- Neutral
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

5. ¿La obtención de altos niveles de rentabilidad constituye un propósito fundamental de la empresa?

- Si
- No
- Indeciso

6. ¿Con qué frecuencia se hacen inversiones en buses y taxis de última tecnología (internet inalámbrico, pantallas de entretenimiento e informativas, sillas especiales para embarazadas, personas de la tercera edad y discapacitados)?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

7. La Alta Gerencia de la empresa centra sus expectativas en:

- El liderazgo de costos
- La diferenciación en la manera de ofrecer el servicio
- La gestión innovadora
- Ninguna de las mencionadas

8. ¿La gerencia tradicionalista que no gestiona ni se capacita en los avances del sector de movilidad de pasajeros es la que tiene la empresa donde usted trabaja?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Indeciso

9. ¿Con qué frecuencia los directivos de la Cooperativa de Transporte de Pasajero le han informado sobre las proyecciones que tiene para el mediano y largo plazo?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

10. ¿Se siente satisfecho con la formación en atención al usuario que le brinda la Cooperativa de Transporte de Pasajero?

- Totalmente satisfecho
- Muy satisfecho
- Neutral
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

11. ¿La Empresa de Transporte Público tiene estrategias contundentes que le dan valor agregado al servicio que ofrecen a la ciudadanía?

- Si
- No
- Indeciso

12. ¿La Empresa de Transporte Público a la cual usted pertenece le da importancia a la creación de proyectos o programas amigables con el medio ambiente?

- Muy importante
- Importante
- De poca importancia

Sin importancia

13. De acuerdo a su experiencia en el sector, agregue la valoración que corresponde a cada factor de calidad que presta la Empresa de Transporte Público

Factor	Valoración		
	Excelente	Regular	Deficiente
Estado físico del vehículo			
Trato al usuario			
Presentación y lenguaje del conductor			
Nivel de operatividad del vehículo por parte del conductor			
Valor de la tarifa de transporte			
Tiempo de espera del usuario en la ruta			
Uso de los espacios de parada			
Utilización de cinturón de seguridad (conductor y pasajero de al lado)			
Equipo de seguridad de materiales retardantes al fuego			
Equipo de bioseguridad contra virus			
Cantidad de pasajeros adecuados según el estándar del vehículo			

14. ¿Existen softwares o un modelo documental de registro en la empresa para evaluar la calidad en la prestación del servicio por parte de cada vehículo que labora diariamente?

- Si
- No
- Indeciso

15. ¿Cuál de los siguientes registros utiliza la empresa para llevar el control de la prestación del servicio?

- Informes de operatividad
- Buzón de quejas y reclamos
- Ficha técnica de operación
- Control zonal de tiempos de circulación
- Prueba de alcoholemia a conductores
- Registro mensual del estado de salud de los conductores
- Registro revisión de tecno mecánica
- Registro de accidentalidad y multas de los conductores
- Ninguna de las mencionadas

Todas las mencionadas

16. ¿Son frecuentes los convenios publicitarios entre la Empresa de Transporte Público o del dueño del automotor con otras empresas para utilizar el vehículo con fines de marketing o propaganda?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

17. ¿Considera que la infraestructura (en este caso los vehículos nuevos o con menos circulación) le ha dado más valor a la Empresa de Transporte Público para que los ciudadanos utilicen sus servicios?

- Muy cierto
- Ocasionalmente verdadero
- Usualmente no es verdad
- Para nada

18. ¿La disposición de sedes administrativas propias, estaciones de servicio de combustible y parqueaderos propios, ayuda en la propuesta de valor competitivo de la empresa sobre las demás del mismo sector?

- Muy cierto
- Ocasionalmente verdadero
- Usualmente no es verdad
- Para nada

19. ¿El cubrimiento de rutas y horarios específicos ha sido propicio para la mantener una economía propicia en la empresa?

- Muy cierto
- Ocasionalmente verdadero
- Usualmente no es verdad
- Para nada

20. ¿Existe un componente diferenciador de su empresa al momento de cobrar las tarifas a los usuarios, es decir, manejan un valor especial para personas que no pueden pagar el valor real de la tarifa?

- Si
- No
- Indeciso

21. En caso de que su respuesta anterior fue SI, seleccione acá ¿cuál es ese tipo de personas a las que les hacen descuento en la tarifa? Si la respuesta fue NO, por favor no responda esta pregunta.

- Estudiantes universitarios (convenio especial con la Universidad para subsidiar parte del transporte)
- Estudiantes de los colegios
- Discapacitados
- Personas de la tercera edad
- Mujeres embarazadas
- Amigos o familiares del conductor o propietario del vehículo

22. ¿La empresa posee fuerte presencia en redes sociales y página web?

- Si
- No
- Indeciso

23. ¿Sabe cuál es el tipo de usuario más fidelizado con la empresa donde usted trabaja?

- Si
- No
- Indeciso

24. Considera que los usuarios escogen el servicio que ustedes ofrecen por:

- Comodidad
- Economía
- Seguridad
- Rápidez
- Atención
- Calidad física de los vehículos
- Ninguna de las mencionadas
- Todas las mencionadas

25. ¿Sería importante y más adecuado utilizar el sistema de cobro a los usuarios utilizando tarjeta especial de la empresa?

- Muy importante
- Importante
- De poca importancia
- Sin importancia