

COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASAJEROS EN BOYACÁ

Por *Diego Armando Rodríguez Álvarez*
Claudia Jessenia Becerra Gualdrón

INTRODUCCIÓN

En el marco del proyecto “**Análisis de las brechas competitivas en las empresas del sector transporte terrestre intermunicipal de pasajeros en el departamento de Boyacá**” se establece como uno de los objetivos identificar las tendencias competitivas del sector del transporte terrestre intermunicipal de pasajeros a nivel mundial, nacional y local, con el fin de desarrollar una herramienta conducente a establecer un punto de partida para la identificación y análisis de brechas competitivas en las empresas del sector objeto de estudio en Boyacá, así como, facilitar el diseño de estrategias que permitan elevar el grado de sostenibilidad de las empresas.

Este documento consta de cinco partes: La primera parte contiene las generalidades de la competitividad y las diferentes teorías relacionadas con los modelos de análisis competitivo, la segunda parte hace referencia al estado actual de la competitividad en Colombia y Boyacá, como referente de análisis en el entorno del sector del transporte intermunicipal de pasajeros, la tercera parte, identifica los factores de competitividad en el sector de los servicios, teniendo en cuenta la naturaleza de la presente investigación, la cuarta parte, resume las tendencias competitivas a nivel mundial, nacional y departamental con relación al transporte de pasajeros y en la quinta parte, se presenta los resultados obtenidos en el estudio.

1. GENERALIDADES DE LA COMPETITIVIDAD

Los últimos años caracterizados por la globalización, han despertado en las empresas la necesidad de equipararse para afrontar las exigencias de un mercado competitivo a nivel mundial, más aún, cuando estas se encuentran localizadas en países en vía de desarrollo como Colombia. Por esta razón se puede afirmar que las organizaciones, deben revisar sus estrategias y políticas para lograr un nivel de competitividad, que les permita al menos sobrevivir y no decaer ante las grandes potencias que gozan de múltiples beneficios económicos representados en tecnologías avanzadas capaces de desarrollar productos y/o servicios a un bajo costo con mayor calidad, logrando adquirir un posicionamiento en el mercado global.

1.1. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD

Actualmente el término competitividad se aplica a una empresa, a un sector económico o a un país (González, 2000), por tanto existen diferentes enfoques en cuanto su definición, debido a su aplicación en distintos entornos competitivos, por tal razón, es necesario conocer los conceptos teóricos de varios autores relacionados con el tema.

Pinero define la competitividad como “*un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la*

indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera” (Pineiro, 1993). Esta definición sustenta la esencia de los estudios de competitividad, los cuales deben partir de un referente de análisis que permita establecer los lineamientos objetivos en términos espaciales y de tiempo.

2. MODELOS TEÓRICOS DE COMPETITIVIDAD

Con el fin de identificar una herramienta que permita un análisis crítico de la competitividad de un sector económico, en este caso el del transporte intermunicipal de pasajeros, es importante identificar modelos teóricos que aporten al estudio de las brechas competitividad, así mismo proporcionen un fundamento serio y coherente en el proceso analítico.

Actualmente existe diversidad de modelos tendientes a analizar la competitividad. Con el paso del tiempo se evidencian cambios estructurales en el entorno, situación que conlleva a que continuamente se generen nuevos modelos de análisis de competitivo; es así como las teorías de autores de hace algunas décadas, como es el caso de Porter, tienden a perder objetividad, dado que los escenarios son distintos con pasar del tiempo. Esta situación se refleja en cambios de gran magnitud en entorno como: La globalización, el calentamiento global, las nuevas tendencias de la tecnología, nuevos hábitos y preferencias en personas, entre otros aspectos incidentes en la sostenibilidad de las empresas.

Los modelos que se presentan a continuación establecen diferentes parámetros en el análisis de competitividad, el primero basado en la generación de ventajas competitivas derivadas en la interrelación de actores del entorno (Diamante de Porter). Así mismo se presenta un modelo causal basado en capacidades y recursos, el cual pretende comprobar la incidencia de un conjunto de variables en la competitividad, estableciendo la correlación en cada una de ellas. Por último el modelo sistémico propuesto por Klaus Esser, propone un estudio de análisis de incidencia de los factores en cada uno de los niveles del entorno (micro, meso, meta), en la competitividad de las empresas.

2.1. DIAMANTE DE PORTER

Porter (1991) plantea un modelo a fin de determinar los efectos de la utilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de la competitividad donde relaciona cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones. El modelo se ilustra en el siguiente gráfico.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: La entrada de un nuevo competidor al mercado trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales, situación que conduce a ejercer presión sobre precios, costos e inversión requerida para competir, afectando la rentabilidad del sector.

Barreras de entrada: Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes (Porter, 2008).

Economías de escala por el lado de la oferta. Estas economías aparecen cuando empresas que producen en grandes volúmenes cuyos costos son más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, disponer de tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta dificultan la entrada de nuevos competidores al obligar a los nuevos actores ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos.

Beneficios de escala por el lado de la demanda. Este beneficio se relaciona con la confianza de los compradores hacia las empresas grandes reconocidas por un buen número de compradores, lo cual refleja una ventaja competitiva relacionada con el posicionamiento empresarial.

Costos para los clientes por cambiar de proveedor. Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos, por ejemplo, el cambio de especificaciones del producto, volver a capacitar a los empleados respecto al uso del nuevo producto, entre otros que afectan la producción de bienes y servicios.

Requisitos de capital. El recurso financiero, puede constituir una barrera de entrada para impedir la entrada de nuevos competidores, debido a la exigencia del mercado en altas inversiones para que una empresa pueda competir, teniendo en cuenta las exigencias de los consumidores, en términos de calidad e innovación.

Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño. Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas relacionadas con la variable costos y calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales.

Acceso desigual a los canales de distribución. Una de las preocupaciones cuando ingresa un nuevo producto o servicio al mercado está relacionada con la distribución. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector.

Políticas gubernamentales restrictivas. Las políticas del gobierno pueden obstaculizar o incentivar en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores constituyen un factor primordial en la competitividad de las empresas, más aún, cuando estos tienen una amplia participación en el mercado, situación que permite capturar una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

El poder de los compradores: Los clientes poderosos al lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos), por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

2.2. MODELO CAUSAL DE COMPETITIVIDAD BASADO EN LOS RECURSOS.

La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, presenta un artículo, donde propone un modelo causal basado en los recursos, cuya finalidad es explicar la competitividad a partir de los factores internos de la empresa (Capacidades directivas, de innovación, de marketing y Calidad). (R Martínez Santa María, 2010)

Este modelo, permite responder a la pregunta ¿Por qué las empresas compiten en el mismo sector o industria y tienen rentabilidades diferentes?, para este interrogante, plantea dos premisas: 1. Las empresas son heterogéneas respecto a sus recursos estratégicos y su modo de uso o manejo y 2. Los recursos tienen problema en transferirse de una empresa a otra debido a los mercados en los que compiten son muy imperfectos o no existen. Por lo anterior, se infiere que son los recursos y capacidades de cada empresa y su adecuada gestión, los que permiten distinguirla de las demás, dando como resultado una ventaja competitiva, reflejando así niveles diferentes de rentabilidad de las empresas. Las capacidades están ligadas al recurso humano susceptible en la generación de ventajas competitivas, por tal razón las empresas competitivas son aquellas que desarrollan capacidades únicas, diferente a la mayoría de empresas que desarrollan capacidades genéricas.

2.2.1. Capacidades genéricas objeto de estudio.

Capacidades Directivas: Las capacidades directivas están relacionadas con el capital humano, sus conocimientos, habilidades y actitudes, como recurso de mayor potencial en la generación de ventajas competitivas. Las capacidades son únicas en las personas, por ende, la imitación de una ventaja competitiva es difícil, constituyendo como estrategia competitiva construir, mejorar y acumular recurso humano.

Capacidades de Innovación y desempeño: El conocimiento tecnológico y la capacidad para generar innovación, constituye una fuente crítica de ventaja competitiva.

La innovación es la introducción y/o mejoramiento de un nuevo producto o servicio, se deriva de la competitividad a largo plazo, dando la posibilidad de crear a menos coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías y habilidades esenciales que den lugar a productos absolutamente innovadores, apunta la importancia de esta perspectiva más apropiada para analizar el efecto mutuo

Capacidades de Marketing y desempeño: Las capacidades de marketing están relacionadas con la generación de valor para el cliente entendido como la evaluación global de la utilidad de un producto basándose en la percepción de lo que este recibe y da.

Capacidades de calidad y desempeño: La calidad definida como el logro de la conformidad o adecuación del conjunto de características y atributos de un producto o servicio con las expectativas y necesidades del cliente, es un factor decisivo en la competitividad de una organización.

2.3. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.

La competitividad sistémica, es un modelo teórico formulado por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer), surge como una herramienta teórica necesaria ante los niveles de complejidad alcanzados por la propia sociedad en la era de la globalización y cambio tecnológico. La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, propone no solo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. (Hernández, 2006) El concepto de competitividad sistémica enfatiza los siguientes aspectos: La competitividad de la economía se basa en medidas engranadas entre sí, apuntan a objetivos concretos desde cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso). Por otra parte, la competitividad sistémica, hace referencia a un concepto pluridimensional de conducción que se compone de competencia, dialogo y toma conjunta de decisiones que incluye a los grupos importantes de actores. (Klaus Esser, 1994)

2.3.1. Niveles de análisis de la competitividad

a) Nivel meta: En este nivel se analiza integralmente la capacidad de los agentes de orden local, regional y nacional, a fin de establecer condiciones favorables para el desarrollo económico y social (Hernández, 2006). Desde esta perspectiva, la competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, basada en la exigencia no solo de reformas económicas, sino también de la necesidad de transformación de la sociedad (Klaus Esser, 1994). Por tanto es importante desarrollar estructuras sociales modernas conducentes a generar progreso permanente de las capacidades creativas de la sociedad, y a la vez fortalecer la comunicación entre las diferentes organizaciones e instituciones del entorno meta económico (Molina, 2011). Por otra parte, es necesario que los países en desarrollo asuman la tarea de superar la fragmentación social, mejorar la capacidad de aprendizaje y transferencia del mismo y ante todo fortalecer la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste (Klaus Esser, 1994).

b) Nivel macro: Este nivel hace referencia a la generación de un ambiente económico estable, para que los países se inserten en los mecanismos complejos de la competitividad internacional. Hacen parte de este nivel elementos de carácter macroeconómico (déficit fiscal, inflación, tipo de cambio y tasa de interés). Además influyen aspectos externos como precios internacionales y exigencias de calidad de los mercados (gustos y preferencias, segmentación, volumen y tendencia de los factores de la demanda). A este nivel las políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, cambiaria y comercial juegan un papel clave en el apoyo a la competitividad).

c) Nivel meso: Para comprender mejor la dimensión del nivel meso en la competitividad sistémica, es conveniente resaltar "Las empresas que compiten en el mercado mundial, ya no son empresas aisladas que operan de forma descentralizada, sino clusteres industriales, grupos de empresas constituidas en redes, cuya dinámica de desarrollo depende de la eficacia de sus localizaciones industriales, es decir de la existencia de universidades, centros de entrenamiento, centros de ID, sistemas de información tecnológica, organizaciones sectoriales privada y muchas entidades más" (Klaus Esser, 1994).

En este nivel se destacan los factores de carácter espacial (localización), de infraestructura y logística, calidad y cantidad de recursos naturales y factores climáticos. Asimismo destaca la presencia de las políticas de corte regional relacionadas con dichos factores, tales como la política de ciencia y tecnología, de infraestructura y equipamiento, ambiental e incluso las relacionadas con el comercio, básicamente las referidas al apoyo en exportaciones e importaciones.

d) Nivel micro: La competitividad micro económica, constituye el punto de partida de la competitividad sistémica. Las empresas se ven confrontadas hoy con requerimientos cada vez más fuertes que resultan de distintas tendencias (Best 1990, Meyes Stamer, OCDE 1992)

En este nivel hace parte los factores que condicionan el comportamiento de la empresa tales como productividad, costos, organización, innovación y tecnología, control de calidad, gestión y logística empresarial, mecanismos de comercialización, tamaño de la empresa y distancia entre ésta, sus fuentes de insumo

3. TENDENCIAS COMPETITIVAS DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS

3.1. TENDENCIAS COMPETITIVAS A NIVEL MUNDIAL

Las tendencias de competitividad en el transporte a nivel mundial, en la actualidad, giran en torno a la implantación de políticas integradas de transporte sostenible, limpio y energéticamente eficiente, a razón de diversos cambios en la sociedad, como el aumento de la población mundial,

que pasó de 2500 millones de habitantes en 1950, 6000 millones de habitantes en el año 2000, más de 7000 millones de habitantes en el 2013 y se espera que al finalizar el siglo XXI, la población mundial llegue cerca de los 11.000 millones de habitantes (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU (DESA), 3 de Mayo de 2011). Ante este tipo de situaciones Wolfgang Meyer, Presidente de la UITP¹, en el Congreso celebrado en Madrid en 2005, afirma *"El transporte público en el mundo se encuentra en un momento crucial de su desarrollo, con tendencias de gran magnitud como son el crecimiento urbano, los cambios demográficos y de estilo de vida, la globalización de la economía y el acceso generalizado a nuevas tecnologías que afectan cada vez más a nuestro sector. Ahora es cuando debemos ser proactivos e identificar una serie de soluciones específicas a fin de que el sector tenga las armas para afrontar de manera efectiva estos retos en el futuro.....Finalmente concluye que siendo el sector transporte crítico en cuanto a los futuros avances económicos, sociales y medioambientales, es deber de todos los gobiernos y empresas de todos los sectores involucrado, comprometerse a seguir políticas y programas destinados a mejorar las tendencias actuales de movilidad y cambiar radicalmente nuestros hábitos actuales de consumo y producción..."*

3.2. LÍNEAS DE ACCIÓN DE COMPETITIVIDAD EN EL TRANSPORTE.

La UITP, plantea 3 grandes líneas de acción con el fin de proponer un transporte urbano o regional sostenible y de calidad. Los parámetros son los siguientes (Colmenares Guevara, 2007):

1. Equidad Social: El transporte de pasajeros debe conducir a la equidad, muchas personas sin distinción alguna, hacen uso de este servicio, por comodidad, seguridad, economía entre otros factores. Por tanto el desarrollo de la red vial, no constituye en sí la respuesta adecuada a la mejora del servicio, debido a que en las grandes ciudades del mundo, es evidente la congestión de las vías. La tendencia indica que se deben desarrollar sistemas que puedan transportar un elevado número de personas como los tipo metro, trenes ligeros, trolebuses, autobuses y ahora los metro cables, siempre circulando en vías exclusivas.

2. Equilibrio Medioambiental: El transporte es uno de los mayores consumidores de energía y todavía depende en gran medida de los carburantes fósiles no renovables. Según un estudio realizado por la Agencia Internacional de Energía, AIE en 2020 el sector del transporte será el mayor consumidor de energía por delante de la industria

3. Valor económico: El transporte constituye una herramienta eficaz para el desarrollo social de las comunidades, convirtiéndose en el eje articulador de la productividad y la competitividad, debido a la importancia de las operaciones logísticas de las organizaciones, por tal motivo, todos los esfuerzos deben apuntar a garantizar calidad tanto en términos de movilidad, comodidad, seguridad y accesibilidad.

3.3. TENDENCIAS COMPETITIVAS A NIVEL NACIONAL

3.3.1 Régimen jurídico del transporte de pasajeros por carretera en Colombia.

Según estudio de caracterización del transporte en Colombia realizado en el año 2005, por el Ministerio de Transporte, la prestación del servicio de transporte público de pasajeros, que

¹ UITP, fundada en 1885, es la organización internacional que reúne las autoridades del sector transporte público, los operadores, los grupos de toma de decisiones, las organizaciones científicas, los proveedores de equipos y los industriales. Es una plataforma para la cooperación mundial y para el intercambio del conocimiento entre 2.500 miembros y 80 países.

constitucionalmente es inherente a la finalidad social del estado, ha sido delegada por éste en los particulares, mediante un ejercicio de intervención en la operación a través de la regulación, control y vigilancia con el fin de asegurar una adecuada prestación en términos de calidad, seguridad y eficiencia (Ministerio de Transporte de Colombia, 2005). Para el cumplimiento de la regulación el sector de transporte de pasajeros cuenta con un conjunto de normas, que permiten establecer las políticas de prestación del servicio:

Tabla 1 Normatividad relacionada con la prestación del servicio de transporte de pasajeros en Colombia

DECRETO O LEY	OBJETO
Decreto 171 de 2001	Reglamenta la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera y la prestación por parte de estas de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte. (Ministerio de Transporte de Colombia, 2001)
Decreto 1485 de 2002	Reglamenta El Fondo Nacional de Reposición y Renovación del Parque Automotor de Servicio Público de Transporte Terrestre de Pasajeros. (Ministerio de Transporte de Colombia, 2002)
Decreto número 0491 de 1996	Se establecen condiciones técnicas del servicio de transporte terrestre de pasajeros. Las condiciones son: Homologación automática, revisión técnico mecánica, licencias de conducción y certificado de movilización (Ministerio de Transporte de Colombia, 1996)
Documento Conpes 3260 de 2003	Presenta la política del Gobierno Nacional para impulsar la implantación de sistemas integrados de transporte masivo –SITM– en las grandes ciudades del país y fortalecer la capacidad institucional para planear y gestionar el tráfico y transporte. (Departamento Nacional de Planeación, 2003)
Resolución 7811 de 2001	Se establece libertad tarifaria para la prestación de servicio público de transporte terrestre intermunicipal de pasajeros por carretera. (Ministerio de Transporte de Colombia, 2001)
Resolución 3600 de 2001	Se fijan las tarifas mínimas para la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera (Ministerio de Transporte de Colombia, 2001)

Fuente: Elaboración propia

Gustavo Gallo Machado hace una síntesis de los últimos avances en materia de transporte de pasajeros, lo cual refleja claramente las tendencias innovadoras de algunas de las empresas más representativas del país. Una de estas organizaciones invirtió en vehículos innovadores 19.000 millones de pesos en un año, además el sector transporte terrestre de pasajeros viene implementado soluciones tecnológicas de seguimiento que mejoran la seguridad y confiabilidad del servicio. (Gallo Machado, 2012) Ejemplo de ello, es la ventaja tecnológica en el servicio que permite a un familiar de un pasajero consultar en tiempo real ingresando a la página web de la empresa de transporte en qué lugar del camino se encuentra el pasajero, la velocidad a que avanza el bus y la hora a la que llegará a la ciudad de destino. Según la Cámara Sectorial de Transporte de la ANDI, 519 empresas conforman el sector transporte terrestre de pasajeros (de las cuales el 57% son sociedades comerciales y el 43% pertenecen al sector cooperativo) acceden al mercado a través de un permiso de operación que concede el Ministerio de Transporte para prestar el servicio en una ruta determinada, por término indefinido y bajo un régimen de libertad tarifaria con precios mínimos establecidos periódicamente por el Ministerio de Transporte. Cundinamarca es el departamento con mayor número de empresas (163), incluido Bogotá. Antioquia representa el 15.2% de las empresas del país. Las empresas de transporte habilitadas bajo la modalidad de servicio intermunicipal son vigiladas subjetiva y objetivamente por la Superintendencia de Puertos y Transporte, su actividad se encuentra regulada por los postulados generales de la Ley 105 de 1993 y Ley 336 de 1996. Los requisitos de acceso al servicio y operación han sido definidos en el Decreto 171 de 2001. La flota vehicular de transporte intermunicipal es de 38.882 vehículos, de los cuales el 48% corresponde a autobuses con capacidad para 32 o más pasajeros. En 2011 se movilizaron 126.338.107 pasajeros en 12.798.114 frecuencias. (Cámara Sectorial de Transporte ANDI, 2012)

3.3.2. Empresas innovadoras

A) Expreso Bolivariano: Empresarios del transporte de pasajeros por carretera en Colombia están asumiendo el reto de prestar servicios de transporte de calidad e innovación. Para demostrar lo anterior, se tiene como ejemplo Expreso Bolivariano que modernizó su flota con la denominada '2G Golden' que consiste en buses con centros de entretenimiento. Según *Juan Carlos Calderón*, gerente de la empresa, tienen consolas individuales para ver películas, escuchar música o conectar computadores portátiles mediante los cuales el viajero, además, podrá conectarse a internet vía WiFi. En total, la empresa adquirió 40 buses de este tipo, cuyo costo individual es de 450 millones de pesos y se espera que ingresen otros 30 vehículos. De igual forma Expreso Bolivariano también realizó una inversión en infraestructura tecnológica que le permite al pasajero, al igual que en una aerolínea, comprar el pasaje para cualquier época del año y seleccionar su lugar preferido en el bus a través del sitio en internet o por plataformas como Vía Baloto o Envía, es decir, la misma figura del tiquete electrónico. (Gallo Machado, 2012)

B) Expreso Brasilia: *Mario Rodríguez Escallón*, presidente de Expreso Brasilia, otra de las grandes compañías del país, dice que en vez de disminuir, está aumentando el flujo de pasajeros. En su caso, el aumento es del 12 por ciento en lo que va del año. La compañía espera tener en su parque automotor buses de dos pisos para los principales destinos. Adicionalmente, 60 buses nuevos ingresaron a la flota que tendrán internet y pantallas de entretenimiento. Las inversiones serán superiores a los 20 mil millones de pesos. (Gallo Machado, 2012). Expreso Brasilia, ofrece un conjunto de servicios que permiten al pasajero (Expreso Brasilia S.A, 2012): Comprar tiquetes en más de 70 destinos nacionales y Venezuela, comprar el tiquete en cualquiera de las agencias, para que este sea reclamado en otra agencia por otro usuario y hacer reservas para viajes por vía telefónica.

C) Rápido Ochoa: Otra de las empresas competitivas a nivel nacional es Rápido Ochoa, que tiene una flota de 100 buses modernos para trayectos largos. *Oscar Echeverri*, gerente de la empresa, coincide en que la estrategia para sobrevivir en la dura competencia es llegar a ciudades intermedias a las que el avión no llega. Y como sus colegas lo han venido haciendo, en Rápido Ochoa también se están realizando inversiones para tener buses de última tecnología (internet inalámbrico, entretenimiento, espacio, servicio y vehículos de dos pisos), que tienen un costo individual de unos 700 millones de pesos (Gallo Machado, 2012).

3.4. COMPETITIVIDAD DEL TRANSPORTE EN BOYACÁ

En el año 2004, Marco Julio Piragauta Plazas y Freddy Antonio Torres Amaya, del grupo de investigación permanente del Observatorio Regional de Gestión Empresarial Mi pyme en convenio UPTC – Cámara de Comercio de Tunja, realizaron una investigación dirigida a evaluar la gestión de la innovación en la pequeña empresa del sector transporte de Boyacá. El objetivo general de la investigación radica en conocer y evaluar los elementos, conceptos y argumentos que utiliza actualmente en la gestión, la innovación, la creatividad y el mejoramiento continuo de los empresarios del sector transportador en el departamento de Boyacá.

Los resultados más relevantes de la investigación realizada por Marco Piragauta y Freddy Torres son:

Los gerentes en su mayoría no son consientes de la importancia de una gestión innovadora para lograr competitividad en el mercado, centran sus expectativas en tener mejor posicionamiento en el mercado, ya que aproximadamente el 50% de los encuestados, se inclinan por la anterior opción.

No se gestionan proyectos innovadores que le representen ventajas competitivas a las empresas, ya que aproximadamente 4 de cada 10 planes o proyectos, corresponden a pequeñas mejoras en procesos administrativos, 2 de cada 10 corresponden a pequeñas mejoras en procesos administrativos.

Se tiene como prioridad el servicio al cliente, teniendo este aspecto como lo más importante en la gestión empresarial para competir en el mercado, seguido de la innovación para asegurar ser competitivos. Sin embargo no se evidencia la ejecución de cambios que constituyan mejoras importantes al servicio al cliente.

Existe un desconocimiento del medio externo, por lo que ignoran las acciones innovadoras que se presentan, se refleja en que aproximadamente 6 de cada 10 empresas en Boyacá, no conocen actividades innovadoras realizadas por la competencia y no consideran este fenómeno como una amenaza para su estabilidad y posicionamiento en el mercado.

- Existe un estilo de gerencia tradicionalista, donde no se tiene en cuenta la innovación empresarial como estrategia importante para generar ventajas competitivas, dado que aproximadamente 5 de cada 10 empresas tienen como estrategia la eficiencia y la calidad en el servicio al cliente, sin ejecutar acciones trascendentales para implementar mejoras en este aspecto.
- No existe una estrategia definida para competir puesto que se presenta un desconocimiento en cuanto a la generación de ventajas competitivas en la gestión empresarial y una falta de proyección hacia el futuro. Lo anterior se refleja en que los proyectos ejecutados corresponden a actividades logísticas en un 22% y optimización del parque automotor en un 20%.
- Se presenta una tendencia hacia la capacitación del personal en servicio al cliente. Aproximadamente 4 de cada 10 programas están enfocados hacia este fin; mientras la capacitación relacionada con la gestión de la innovación, solo se presenta en aproximadamente 1 de cada 10 programas; justificando así, su prioridad en la gestión empresarial, dando como resultado un bajo nivel competitivo, dado que no se ejecutan proyectos innovadores.

El reto del sector del transporte de pasajeros

Entidades como la Asociación Colombiana de Empresarios ANDI², quienes monitorean continuamente la actividad empresarial en cada uno de los sectores de la economía nacional, afirmaron en el Tercer Congreso Nacional de Transporte de Pasajeros, llevado a cabo en Bogotá durante los días 12 y 13 septiembre de 2012: *“La nueva política de transporte de pasajeros formulada por el gobierno nacional para la formalización y transformación de las empresas de transporte demanda de empresarios y de autoridades para generar espacios de estudio y construcción de las estrategias que hagan posible la modernización y competitividad del sector”*. Por tanto, se hace necesario conocer las principales dificultades del sector transporte de pasajeros, a fin de desarrollar proyectos conducentes a mejorar la competitividad y productividad del sector, mediante la adopción de prácticas enfocadas en la calidad, un factor predominante en la

²La ANDI es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa, está en permanente actualización sobre el acontecer de la actividad empresarial. Por tal razón organiza certámenes, seminarios, conferencias, congresos, talleres, grupos de trabajo, que aclaran, aportan, e impulsan el desarrollo del sector.

formulación de políticas que rigen este sector. Es importante que los empresarios del transporte diseñen estrategias conducentes a mejorar los procesos y generar valor agregado al servicio que se ofrece. Esta recomendación corresponde a *Viviana Jaramillo*, directora de la Cámara de Transporte Terrestre de la ANDI. (Gallo Machado, 2012).

Como una necesidad al desarrollo de sistemas de transportes amigables con el medio ambiente en el año 2003, se crea el documento Conpes el cual busca impulsar la implantación de sistemas integrados de transporte masivo –SITM– en las grandes ciudades del país y fortalecer la capacidad institucional para planear y gestionar el tráfico y transporte en las demás ciudades, con el propósito de incrementar su calidad de vida y productividad, e impulsar procesos integrales de desarrollo urbano, dentro de un marco de eficiencia fiscal que promueva nuevos espacios para la participación del sector privado en el desarrollo y operación del transporte urbano de pasajeros. Según el documento Conpes 3260, de persistir la situación actual del transporte público colectivo de pasajeros, sus deficiencias seguirán limitando los niveles de productividad urbana y de calidad de vida en las grandes ciudades. Por ello, el reto de las ciudades colombianas es reducir la tendencia a la utilización ineficiente del automóvil particular promoviendo que la movilidad de las personas se fundamente en la utilización de los vehículos de transporte público, y en los vehículos y modos de transporte no motorizados.

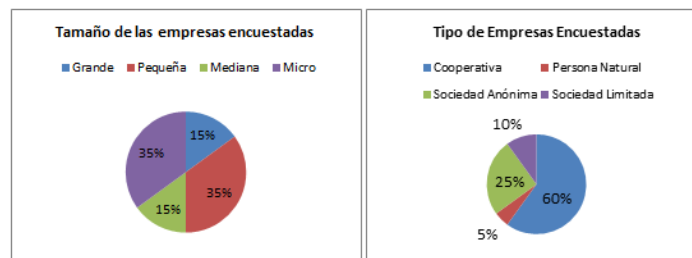
Lo anterior explica la implementación de Sistemas Integrados de Transporte en las grandes ciudades, como una alternativa limpia, que aporta al cuidado del medio ambiente, siguiendo una de las tendencias mundiales descritas por Wolfgang Meyer, Presidente de la UITP, en su documento que aborda las tres paradas del transporte (Equidad Social, Equilibrio medio ambiental y valor económico)

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO

En el estudio de análisis de brechas competitivas del sector de transporte intermunicipal de pasajeros se encuestaron 20 empresas de las cuales el 35%, son micro empresas, el 35% pequeñas, el 15% medianas y el 15% grandes empresas.

Por otra parte, en relación al tipo de empresas los resultados arrojan que el 60% de las empresas son cooperativas, seguido de un 25% sociedades anónimas, 10% sociedades limitadas y 5% sociedades unipersonales.

Gráfica 1: Tamaño de las empresas encuestadas



Fuente: CREPIB

4.1. RESULTADOS COMPONENTE DE CALIDAD

4.1.1 Parque automotor: Una de las variables más importantes en el análisis competitivo del sector del transporte intermunicipal de pasajeros está relacionada con la calidad del parque automotor, tal como lo menciona el artículo 26 del Decreto 171 de 2001 “Los objetivos de calidad y excelencia estarán determinados por parámetros como la disminución de la edad del parque automotor, la optimización de los equipos de acuerdo con la demanda, la utilización de tecnologías limpias y otros parámetros que contribuyan a una mejora sustancial en la calidad y nivel de servicio inicialmente fijados” (Ministerio de Transporte de Colombia, 2001). Desde este punto de vista normativo, se infiere que una condición de sostenibilidad en el mercado está dada por la calidad de la infraestructura relacionada con la prestación del servicio de transporte, en este caso, los vehículos.

a. Distribución del parque automotor por tipo de vehículo

Con el fin de establecer parámetros de clasificación del parque automotor de las empresas y unificar criterios de agrupación de los vehículos, se tiene en cuenta el artículo 50 del Decreto 171 de 2001, el cual hace referencia a la racionalización en el uso de los equipos, la asignación de la clase de vehículo con la cual se prestara el servicio. De acuerdo a la capacidad de los vehículos el parque automotor se agrupa así:

Tabla 2 Clasificación del Parque automotor

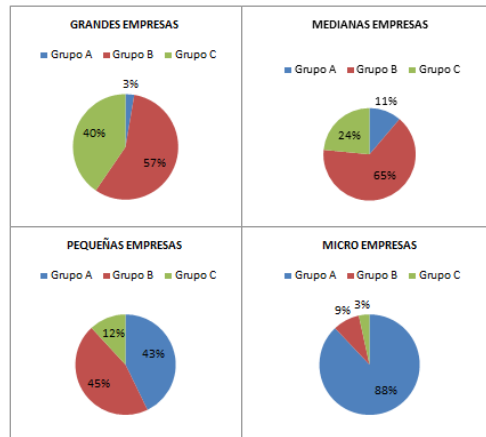
GRUPO	CAPACIDAD	UNIFICACIÓN
A	4 – 9 Pasajeros	Automóvil, camioneta, campero,
B	10 – 19 Pasajeros	Microbús
C	Más de 19 Pasajeros	Buseta, bus

Fuente: Decreto 171 de 2001

Teniendo la clasificación del parque automotor del Ministerio de Transporte, se indagó a las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros, a cerca de la distribución del parque automotor, representado en un total de 1505 vehículos de 20 empresas. Los resultados muestran que el 57% del total de los vehículos de las empresas encuestadas corresponden al grupo B, es decir a microbuses, seguido de un 22% del grupo C y 21% al Grupo B. Es de resaltar que solamente en el estudio se tienen en cuenta los vehículos que prestan el servicio de transporte intermunicipal, no se tiene en cuenta vehículos de servicio especial y servicio urbano.

b. Distribución del parque automotor por tipo de empresas según su tamaño: La distribución de la clase de vehículos según el tamaño de las empresas, se muestra a continuación en la siguiente gráfica comparativa.

Gráfica 2 Distribución del parque automotor por tipo de empresa según su tamaño



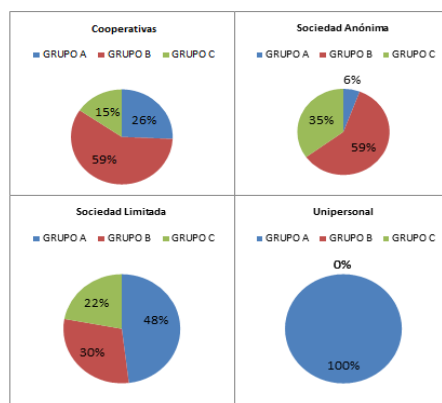
Fuente: CREPIB

Los resultados muestran:

En las grandes empresas predominan los vehículos de grupo B en un 57%, seguido del grupo C con el 40% y 3% grupo A. En las medianas empresas los vehículos de mayor participación son los pertenecientes al grupo B con el 65% una mayor proporción que en las grandes empresas, en un segundo lugar se encuentra el grupo C, con un 24% y el grupo A con el 11%. En las pequeñas empresas el grupo más representativo de vehículos es el B con el 45%, seguido del grupo A con el 43% y por último el grupo C con el 12%. En las micro empresas el 88% de los vehículos corresponden al grupo A, en menor proporción el grupo B (9%) y grupo C (3%). En las grandes y medianas empresas los vehículos del grupo B, son los más representativos; mientras en las empresas micros y pequeñas la tendencia está marcada hacia el grupo A.

c. Distribución del parque automotor por tipo de empresas según su naturaleza jurídica: La distribución de la clase de vehículos según la naturaleza jurídica de las empresas, se muestra a continuación en la siguiente gráfica comparativa.

Gráfica 3 Distribución del parque automotor según naturaleza jurídica de las empresas



Fuente: CREPIB

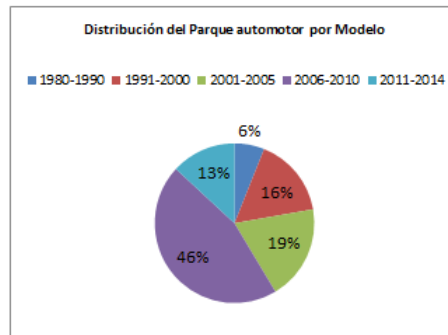
Los resultados muestran:

En las cooperativas predominan los vehículos de grupo B en un 59%, seguido del grupo A con el 26% y 15% grupo C. En las sociedades anónimas los vehículos de mayor participación son los pertenecientes al grupo B con el 59% igual proporción que en las cooperativas, en un segundo lugar se encuentra el grupo C, con un 35% y finalmente el grupo A con el 6%. En las sociedades limitadas el grupo más representativo de vehículos es el A con el 48%, seguido del grupo B con el 30% y por último el grupo C con el 22%. Se encuestó una empresa unipersonal en la que su parque automotor se clasifica totalmente en el grupo A

d. Distribución del parque automotor por Modelo: La distribución del parque automotor, teniendo en cuenta los modelos, se refiere la edad de los vehículos comprendida en el periodo 1980 a 2014. No se registran vehículos modelos anteriores a 1979.

Según el estudio realizado las 20 empresas encuestadas cuentan con un parque automotor, de 1505 vehículos de los cuales el 46% equivale a modelos comprendidos entre los años 2006 a 2010, el 19% corresponde a vehículos de modelo 2001 a 2005, seguido de un 16% que comprende modelos de los años 1991 a 2001 y el 6% restante del parque automotor equivale a modelos de los 1980 a 1990.

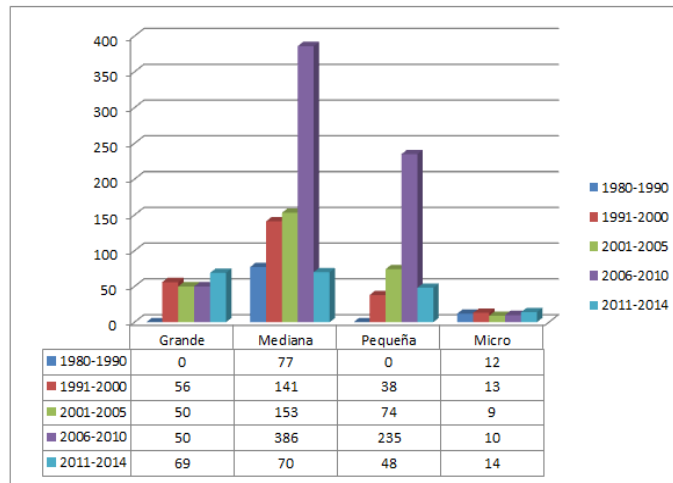
Gráfica 4. Distribución del parque automotor por modelo



Fuente: CREPIB

1. Modelo del parque automotor por clase de empresa según su tamaño: La distribución del parque automotor por modelos por clase de empresa según el tamaño se presenta a continuación en la siguiente gráfica:

Gráfica 5: Modelo del parque automotor por clase de empresa según su tamaño



Fuente: CREPIB

El parque automotor de las empresas grandes encuestadas está conformado así: 25% de los vehículos son de modelos comprendidos entre 1991 a 2000, 22% modelos comprendidos entre los años 2001 a 2005, 22% modelos entre los años 2006 a 2010 y el 31% modelos de 2010 en adelante. Con respecto al parque automotor de las empresas medianas, estas poseen el mayor número de vehículos con modelos comprendidos entre 1980 y 1990, los cuales corresponden al 9% de los vehículos de las empresas de este tamaño. El 17% corresponde a modelos de los años 1991 a 2000, seguido de un 19% correspondiente a vehículos de modelos de los años 2001 a 2005, el 47% de los vehículos de este tipo de empresas son de modelo 2006 a 2010 y solo un 8% de los vehículos con de modelos 2011 en adelante. En las empresas pequeñas el parque automotor está distribuido por modelos así: Modelos 1990 a 2000 10%, modelos 2001 a 2005 19%, modelos 2006 a 2010 59% y modelos de 2011 en adelante 12%. Por último en las microempresas el 21% de los vehículos, son de modelos comprendidos entre 1980 y 1990, el 22% modelos entre 1991 a 2000, el 16% modelos 2001 a 2005, el 17% corresponde a modelos entre los años 2006 a 2010 y el 24 equivale a modelos de 2011 en adelante.

2. Modelo del parque automotor por clase de empresa según su naturaleza jurídica: El parque automotor de las cooperativas encuestadas está conformado así: 8% de los vehículos son de modelos de los años 1980 a 1990, 12% de los vehículos son de modelos comprendidos entre 1991 a 2000, 22% modelos comprendidos entre los años 2001 a 2005, 45% modelos entre los años 2006 a 2010 y el 13% modelos de 2010 en adelante.

Con respecto al parque automotor de las sociedades anónimas, estas no poseen vehículos con modelos comprendidos entre 1980 y 1990. El 24% corresponde a modelos de los años 1991 a 2000, seguido de un 13% correspondiente a vehículos de modelos 2001 a 2005, el 49% de los vehículos de este tipo de empresas son de modelo 2006 a 2010 y solo un 14% de los vehículos con de modelos 2011 en adelante. En las sociedades limitadas el parque automotor está distribuido por modelos así: Modelos 1980 a 1990 13%, modelos 1991 a 2000 16%, modelos 2001 a 2005 27%, modelos 2006 a 2010 35% y modelos de 2011 en adelante 10%. En las 20 empresas encuestadas solo existe una empresa unipersonal, la cual posee en su totalidad vehículos de modelos comprendidos entre 2011 a 2014.

4.1.2 Factores de Calidad: Con relación a los factores de calidad incidentes en la prestación del servicio de transporte intermunicipal de pasajeros, se solicitó a los empresarios enumerar las

condiciones de calidad, con el fin de identificar su grado de importancia. Los resultados se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3 Factores de calidad en la prestación de servicio de transporte intermunicipal de pasajeros

Factor	Ponderación
Estado físico del vehículo	MUY ALTO
Trato al usuario	MUY ALTO
Presentación del conductor	ALTO
Forma de operación del vehículo por parte del conductor	ALTO
Tiempo de espera del pasajero en el vehículo	MEDIO
Información de rutas y paradas	MEDIO
Tarifa de transporte	BAJO
Servicios adicionales	BAJO

Fuente: CREPIB

Se evidencia en la tabla anterior, que los factores más importantes en la prestación del servicio están relacionados con el estado físico del vehículo y el trato al usuario; la presentación del conductor y la forma de operación del vehículo, presentan una calificación alta; en término intermedio se encuentra, el tiempo de espera del pasajero en el vehículo e información de rutas y paradas. Por último la tarifa de transporte y los servicios adicionales al transporte de pasajeros, son los factores de menor importancia influyentes en la calidad del servicio.

4.13. Certificación de calidad: En relación con las normas de gestión de calidad, se indagó a los empresarios a cerca la certificación siguientes normas relacionadas con la prestación del servicio de transporte:

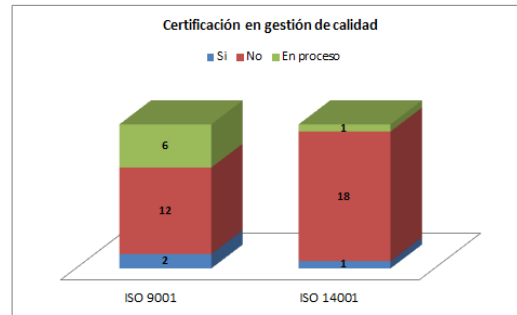
Tabla 4: Normas de certificación de calidad en el transporte terrestre de pasajeros

NORMA	DESCRIPCIÓN	NORMA	DESCRIPCIÓN
NTC 3641	Acabados interiores en cuero	NTC 1256	Uso de llantas
NTC 1570	Cinturones de seguridad	NTC 1364	
NTC 2021		NTC 1467	Condiciones de los vidrios
NTC 2037		ISO 9001	Sistemas de gestión de calidad
NTC 3638	Herrajes de silletería	ISO 14001	Sistemas de gestión Ambiental
NTC 3586	Materiales retardantes al fuego	Otra	Otras normas

Fuente: Asociación Colombiana de Transporte Terrestre Automotor Especial, Acoltes

Los resultados se muestran a continuación en la siguiente gráfica:

Gráfica 6: Certificaciones en gestión de calidad



Fuente: CREPIB

Solo se obtiene información de la Norma ISO 9001, en gestión de calidad e ISO 14001 Gestión Ambiental, dando como resultado, una amplia brecha en procesos de certificación de calidad. Con relación a la norma ISO 9001 solo 2 empresas (grandes) de 20 encuestadas se encuentran certificadas, 6 en proceso de certificación y 12 no cuentan con ninguna norma. Con relación a la norma ISO 14001, solo una empresa se encuentra certificada en la norma, 1 en proceso de certificación y 18 no han desarrollado gestión alguna para el proceso de certificación.

Sobre las demás normas de certificación de calidad las cuales están relacionadas con las condiciones de los vehículos, en términos de seguridad y comodidad, no se obtuvo información ante el desconocimiento de los empresarios de dichas normas, manifiestan que estas son de más aplicación en el sector de fabricación de los vehículos, más no son aplicables en la prestación del servicio.

4.1.4. Motivos de no certificación de normas de gestión de calidad: Las empresas que manifestaron no contar con ninguna norma de gestión de calidad, exponen los motivos que han impedido la certificación en alguna de estas, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

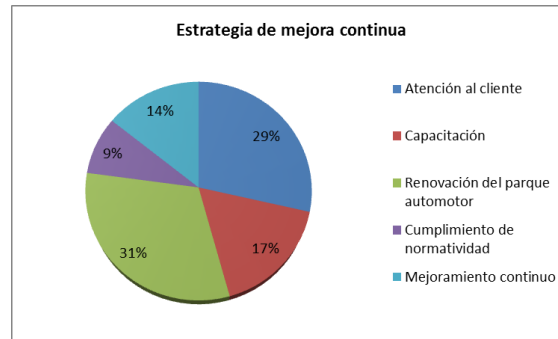
Tabla 5: Motivos de No Certificación en Normas de gestión de calidad

MOTIVOS DE NO CERTIFICACIÓN EN NORMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD
Desconocimiento el proceso de certificación normas de gestión de calidad.
Capacitación insuficiente
Deficiente gestión por parte de los gerentes
Sistemas de información deficientes
Alta rotación de personal
No es necesaria la certificación de calidad
La calidad está definida por las normas del Ministerio de Transporte
Por el tamaño de las empresas, no es necesario la certificación de calidad

Fuente: CREPIB

4.1.5 Estrategias de mejoramiento: Con relación a las estrategias de mejora continua de las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros, el 31% de las respuestas giran en torno a la renovación y mantenimiento del parque automotor. Las estrategias relacionadas con la atención al cliente ocupan el segundo lugar con el 29%, seguido de la capacitación a conductores y personal influyente en la prestación con el 17%. El mejoramiento continuo en todas las actividades empresariales representa el 14% y por último el cumplimiento de la normatividad como estrategia de mejoramiento continuo con el 9%.

Gráfica 7: Estrategias de Mejora Continua



Fuente: CREPIB

4.1.6. Registros de Calidad: Todas las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros encuestadas manifestaron contar con registros ya sea documentos o programas de software que evidencian la calidad en la prestación del servicio. Los registros de calidad, se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 6: Registros de calidad

REGISTROS DE CALIDAD EN EL TRANSPORTE DE PASAJEROS
Informes de operatividad
Buzón de quejas y reclamos
Fichas técnicas de operación
Control de mantenimiento vehicular
Mantenimiento preventivo
Mantenimiento correctivo
Pruebas de alcoholemia a conductores
Hoja de vida vehicular
Cuadro de rodamiento
Registro revisión técnico mecánica
Índices de operación (Índices de ocupación, accidentalidad y prestación del servicio)
Registro de trazabilidad del servicio (Mantenimiento vehicular – Llegada al destino de viaje)

Fuente: CREPIB

4.1.7 Limitantes de la calidad: Los aspectos que limitan la prestación del servicio intermunicipal de pasajeros, con alta calidad son: En un 27 de las respuestas se encuentra la políticas públicas, seguido del 19% relacionado con la falta de recursos financieros que garanticen la calidad del servicio. El desconocimiento de la normatividad y/o las afectaciones negativas de la misma limitan la calidad en 19%; por otra parte, el desconocimiento de las nuevas tecnologías en el servicio representa el 12% de las respuestas, en menor proporción, se encuentra la falta de un personal competente (11%), falta de cultura organizacional (8%) y el uso inadecuado y/o ausencia de sistemas de información (4%)

2. RESULTADOS COMPONENTE DE INNOVACIÓN

1.1. COMPONENTE DIFERENCIADOR EMPRESARIAL

El Manual de Oslo define la innovación como *la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, proceso marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y*

tecnologías que pueden desarrollar internamente, en colaboración externa o adquirida mediante servicios de asesoramiento o compra de tecnología. (UNED, 2010). Desde este punto de vista, se indagó a los empresarios del transporte a cerca del componente diferenciador de la empresa en los siguientes factores:

Infraestructura: Equipos e instalaciones utilizados para prestación del servicio de transporte. Se incluye variables como edad y tamaño del parque automotor, clase de vehículo, unificación de marca, entre otros.

Servicio: Características únicas y rendimientos diferenciados del servicio ofrecido por la competencia.

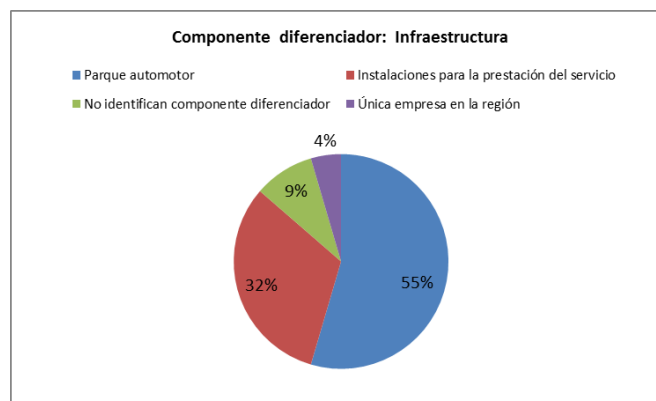
Marketing: Métodos de comercialización del servicio, diferenciación en la forma de prestación del servicio, sistemas de tarificación, medios de promoción, cubrimiento en el mercado y portafolio de servicio.

Gestión organizacional: Diferenciación en prácticas y procedimientos de las decisiones empresariales, calidad de las relaciones exteriores, introducción de sistemas de gestión de las operaciones en la prestación del servicio y gestión de calidad.

- **Componente diferenciador: Infraestructura.**

La siguiente gráfica, muestra los resultados de la diferenciación en relación al factor de infraestructura:

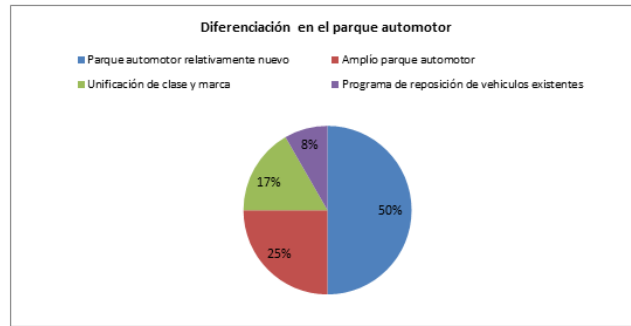
Gráfica 8: Componente diferenciador Infraestructura



Fuente: CREPIB

Los empresarios encuestados consideran que el componente diferenciador en relación con la infraestructura del servicio, está relacionado con el parque automotor en un 55%. Las respuestas encontradas en este ítem se describen en la siguiente gráfica:

Gráfica 9: Componente diferenciador del parque automotor



Fuente: CREPIB

El 50% de las respuestas enfocadas hacia el parque automotor están relacionadas con la propiedad de vehículos relativamente nuevos, el 25% se orienta hacia el tamaño del parque automotor, seguido de un 17% que manifiestan que el componente diferenciador está dado por la unificación de marca y clase de vehículos y por último el 8% apunta a programas de reposición de equipos.

En el segundo lugar del componente diferenciador de infraestructura, se encuentra la calidad de las instalaciones físicas para la prestación del servicio, el cual representa el 32%. La disposición de sede administrativa propia, estaciones de servicio de combustible y parqueaderos sustentan esta respuesta.

El 9% de las empresas encuestadas, no identifican el componente diferenciador en el factor de infraestructura, consideran que no hay una diferenciación en relación con equipos e instalaciones influyentes en la prestación del servicio.

Por último, 4% de las empresas encuestadas, orientan su respuesta hacia la ausencia de competencia, es decir, son únicos en la región, donde prestan el servicio.

- **Componente diferenciador: Servicio**

Los componentes diferenciadores del factor servicio (relacionado con las características de prestación del servicio) se relacionan en un 28% en cubrimiento de rutas y horarios, en algunas empresas operan 24 horas y prestan el servicio en zonas rurales, el 24% de las respuestas se orientan a la atención al cliente, mediante la adopción de conductas de cortesía y amabilidad por parte de los actores involucrados en la prestación del servicio, así como la información oportuna en diferentes puntos a lo largo del viaje. La calidad del servicio ocupa el tercer lugar con el 16%, esta se refleja en el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, programas de reposición vehicular y capacitación al personal. La forma de operar el vehículo por parte de conductor representa el 12%, la cual está en función del cumplimiento de las normas técnicas y de seguridad tendiente a disminuir los índices de accidentalidad y comparendos. El 12% de las empresas encuestadas, no identifican el componente diferenciador en el factor de servicio, consideran que no hay una diferenciación en relación con la prestación del servicio de transporte intermunicipal de pasajeros. Por último la capacitación al personal en temas relacionados con la calidad del servicio, ocupa el 8%. Ver gráfica 15.

Gráfica 10: Componente diferenciador Servicio

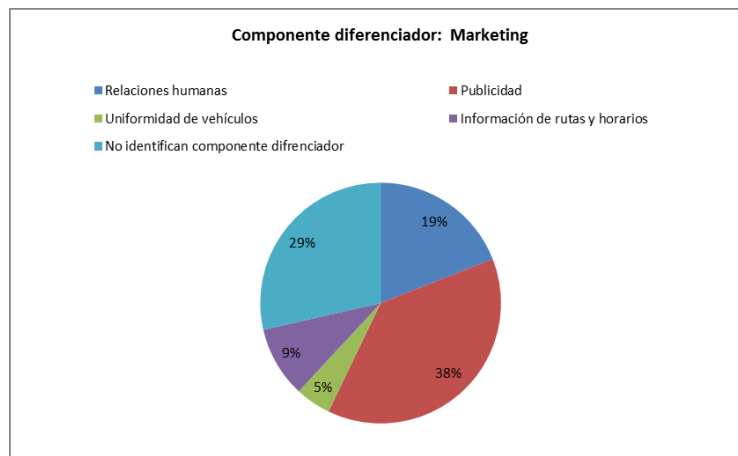


Fuente: CREPIB

- **Componente diferenciador: Marketing.**

El componente diferenciador en el factor de marketing, (forma de comercialización del servicio) está orientado a la publicidad (38%) como medio de promoción del servicio, mediante la pauta en medios publicitarios como radio y prensa, el uso de volantes, afiches publicitarios, así mismo, el patrocinio de eventos. En el segundo lugar se encuentra con un 29%, las empresas que no identifican el componente de marketing, es decir, no hallan diferencia en el modo de comercialización del servicio con otras empresas del sector. Las relaciones humana como aspecto importante en la prestación del servicio, corresponde al 19% de las respuestas dadas al factor marketing. En menor proporción, la información de rutas y horarios y la uniformidad de vehículos, representan el 9% y 5% respectivamente. Ver gráfica No16.

Gráfica 11: Componente diferenciador Marketing



Fuente: CREPIB

- **Componente diferenciador: Gestión Organizacional**

El componente más representativo del factor gestión organizacional (diferenciación en prácticas y procedimientos de las decisiones empresariales) está relacionado con los estilos de dirección (29%), orientados en los siguientes temas: Seguimiento diario en cuanto al estado del parque automotor, presentación y calidad del conductor, ordenamiento organizacional de competitividad frente a otras empresas, conocimiento integral de organizacional, capacitación de personal administrativo y operativo, innovación en estructura organizacional, vigilancia tecnológica y normativa, desarrollo de programas enfocados en el aumento del clima organizacional y desarrollo

personal y profesional de empleados. El 24% de las empresas encuestadas no identifican el componente diferenciador del factor gestión organizacional, aducen razones de ausencia de conocimiento del funcionamiento administrativo y organizacional de la competencia. El 19% se orienta hacia el cumplimiento de exigencia del servicio, indicador relevante en la función gerencial. En menor proporción se encuentran: Seguimiento continuo a la prestación del servicio (10%), eficiencia de los entes internos de inspección y vigilancia y el cumplimiento de la normatividad, los dos últimos con el 9% respectivamente. Ver gráfica No 17

Gráfica 12: Componente diferenciador Gestión Organizacional

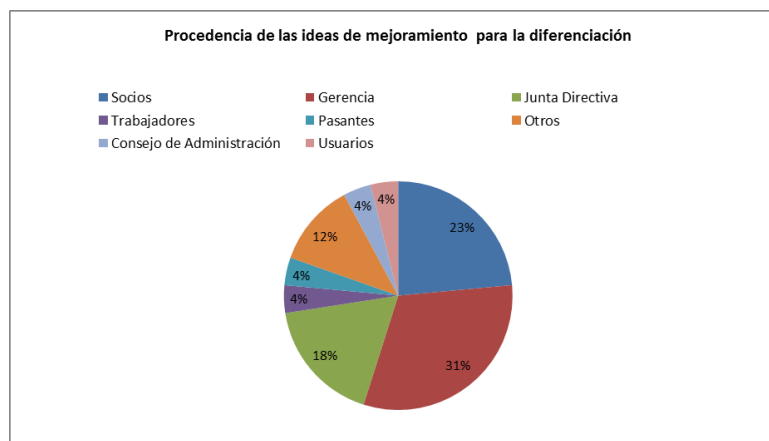


Fuente: CREPIB

1.2. IDEAS DE MEJORAMIENTO PARA LA DIFERENCIACIÓN:

Las ideas de mejoramiento para la diferenciación en las diferentes áreas funcionales proceden en un 31% de las empresas, de la gerencia, seguido del 23% socios, accionistas o asociados dependiendo de la naturaleza jurídica organizacional. Las ideas de diferenciación surgen en un 18% de la junta directiva. Por otra parte los tesistas, aprendices, áreas de investigación desarrollo y el mercado, representan el 12%, en menor proporción se encuentra usuarios, consejo de administración y pasantes, cada uno con el 4% respectivamente.

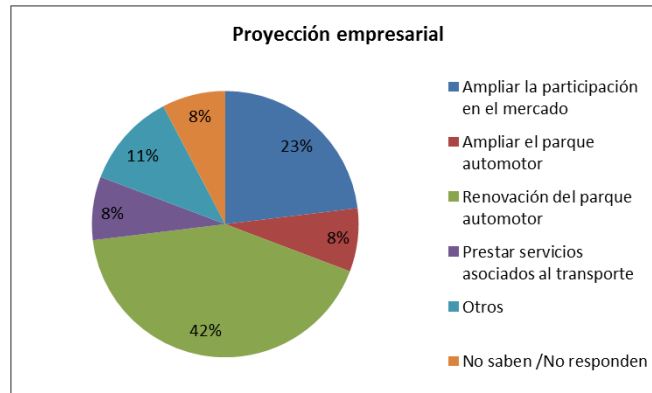
Gráfica 13: Procedencia de las ideas de mejoramiento para la diferenciación



Fuente: CREPIB

1.3. PROYECCIÓN EMPRESARIAL

Gráfica 14: Proyección empresarial del sector transporte intermunicipal de pasajeros

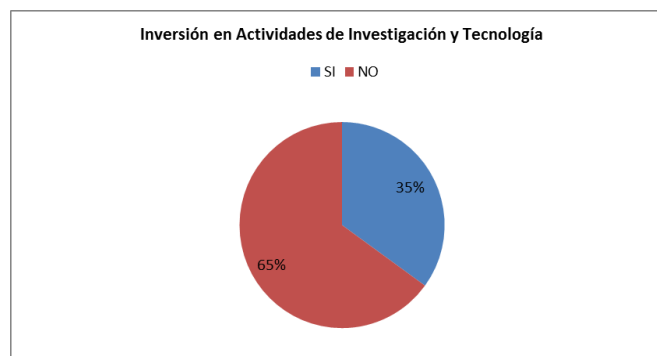


Fuente: CREPIB

Se preguntó a los empresarios del transporte intermunicipal de pasajeros, a cerca de la proyección empresarial a 3 años, los resultados apuntan en un 42% a la renovación del parque automotor, mediante la adquisición de vehículos nuevos de última tecnología. El 23%, se orienta a ampliar la participación en el mercado mediante la asignación de nuevas rutas y horarios autorizados por el Ministerio de Transporte. El 11% de las respuestas corresponden a 3 ítems: Incremento de activos diferentes al parque automotor, aumento en el número de socios y el mejoramiento continuo mediante la adopción de sistemas de gestión de calidad. Por otra parte, el 8% de las empresas considera que se proyecta con la prestación de nuevos servicios asociados al transporte como estaciones de servicio y centros de mantenimientos. Por último el 8% de los encuestados no saben o no responden a la pregunta.

1.4. INVERSIÓN EN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA

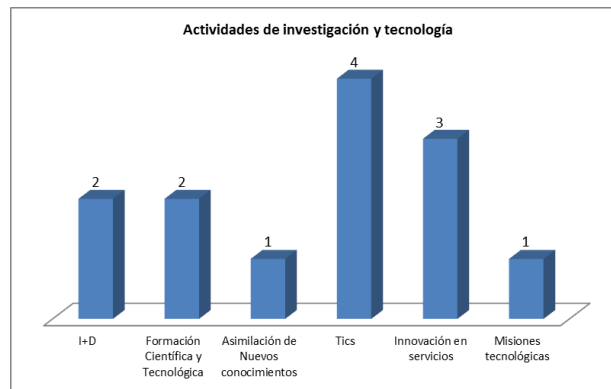
Gráfica 15: Inversión en actividades de investigación y tecnología



Fuente: CREPIB

El 65% de las empresas encuestadas manifiesta no invertir en ninguna actividad de investigación y tecnología. El 35%, equivalente a 7 empresas afirmaron invertir en las actividades mencionadas, específicamente en los siguientes temas: Tecnologías de la información y la comunicación (4), innovación en servicios (3) investigación y desarrollo (2), formación científica y tecnológica (2) y asimilación de nuevos conocimientos (1).

Gráfica 16: Actividades de investigación y tecnología

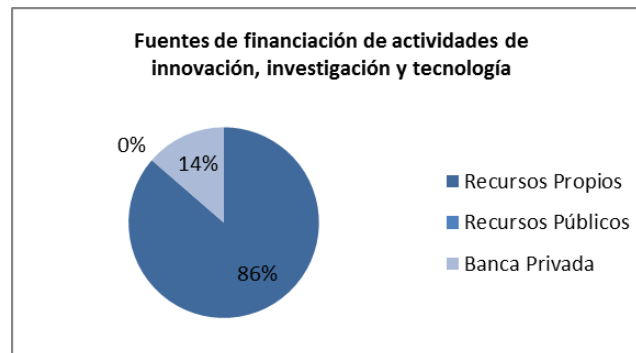


Fuente: CREPIB

1.5. FUENTES DE FINANCIACIÓN DE INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA.

Las fuentes de financiación para el fomento de la innovación, investigación y tecnología son en su mayoría los recursos propios, que representa el 86% de las respuestas dadas por las empresas, mientras el 14% acuden a la banca privada para el financiamiento de estas actividades. Los recursos públicos no son opción de financiamiento para las empresas.

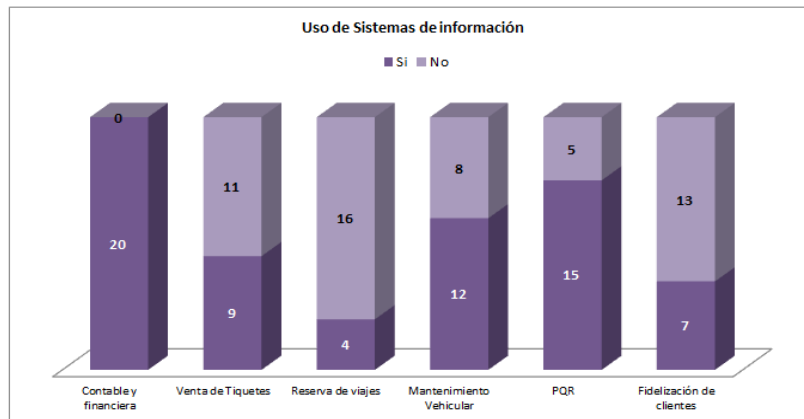
Gráfica 17: Fuentes de financiación de actividades de innovación, investigación y tecnología



Fuente: CREPIB

1.6. USO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Gráfica 18: Uso de sistemas de información



Fuente: CREPIB

Con relación al uso de sistemas de información se observa en la anterior gráfica:

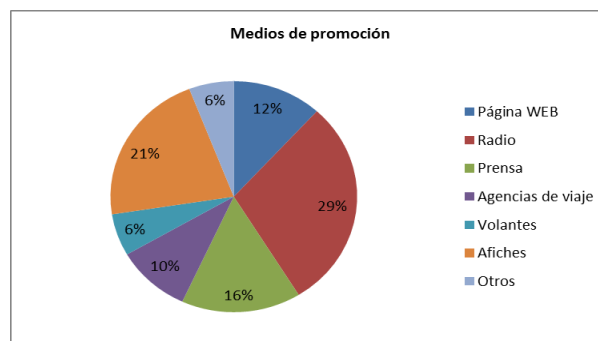
Todas las empresas encuestadas cuentan con sistema de información contable y financiera. Nueve empresas cuentan con sistema de venta de tiquetes. Las demás si bien no cuentan con el este sistema, hay algunas que se benefician por el sistema ATRA, ofrecido en las Terminales de transporte de Tunja, Duitama y Sogamoso. Solo 4 empresas cuentan sistemas de reserva de viajes. El mantenimiento vehicular cuenta con un sistema de información en 12 empresas. Quince empresas cuentan con el sistema de Preguntas Quejas y Reclamos PQR. Solo 7 empresas identifican sus clientes potenciales mediante un sistema de información.

2. RESULTADOS DEL COMPONENTE DE MERCADEO.

2.1. MEDIOS DE PROMOCIÓN

Los medios de promoción del servicio de transporte intermunicipal de pasajeros, son en su orden: Radio (29%), afiches publicitarios (21%), prensa (16%), página web (12%), agencias de viaje (10%), volantes (6%) y otros medios como televisión, directorios telefónicos y vallas (6%).

Gráfica 19: Medios de promoción



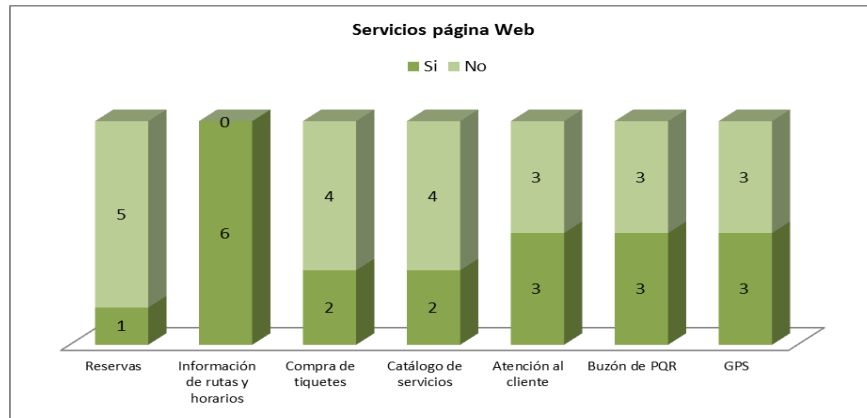
Fuente: CREPIB

2.2. DISPOCISIÓN DE PÁGINA WEB

Solo 6 empresas de las 20 encuestadas cuentan con página web, como medio de promoción organizacional, dentro de este grupo se encuentra 3 empresas grandes y 3 medianas. Los servicios

que ofrecen las páginas Web de las 6 empresas que cuentan con esta herramienta, se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 20: Servicios ofrecidos por las páginas web



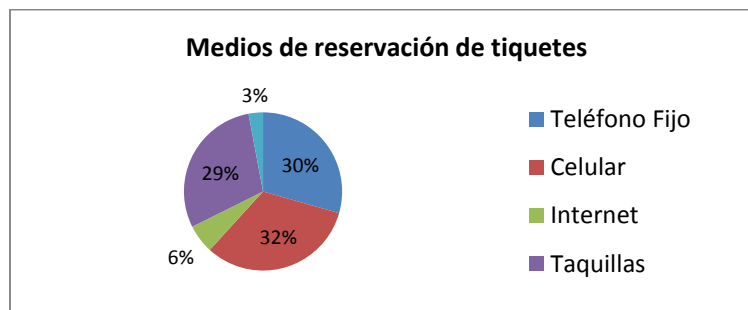
Fuente: CREPIB

Solo una empresa asegura disponer en su página web del servicio de reservación de tiquetes. Las 6 empresas dan a conocer por este medio información acerca de rutas y horarios. La compra de tiquetes según 2 empresarios se puede realizar virtualmente, en las páginas de sus empresas; sin embargo, una vez realizado el monitoreo en la red, se evidencia que este proceso aún no está disponible en ninguna empresa del sector en Boyacá. Los servicios de atención al cliente, buzón de quejas, preguntas y reclamos y el sistema de ubicación satelital GPS, se encuentra en 3 sitios web respectivamente.

2.3. MEDIOS DE RESERVACIÓN.

Los medios más utilizados en la reservación de tiquetes de viajes son el teléfono fijo (32%), el celular (30%) y la reservación directa en la taquilla (29%). Los medios menos utilizados son internet (6%) y agencias de viaje (3%)

Gráfica 21: Medios de reservación



Fuente: CREPIB

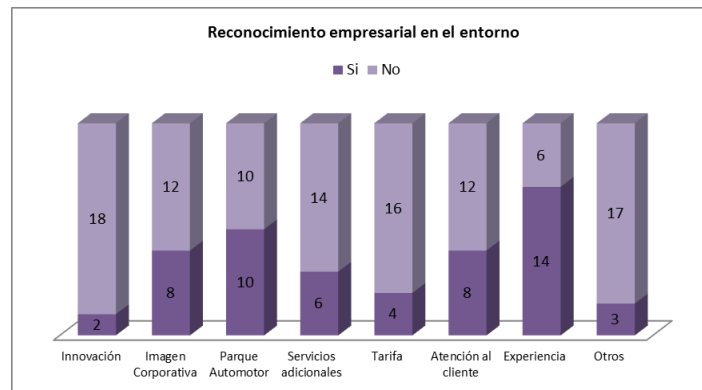
3. ENTORNO EMPRESARIAL COMPETITIVO

3.1. RECONOCIMIENTO EMPRESARIAL

Se preguntó a las empresas ¿Por qué consideran ser reconocidas en el entorno?. Las respuestas, se describen en el gráfico 34, el cual muestra la experiencia como el factor de mayor reconocimiento

en el mercado (14 empresas) . Diez empresas consideran ser reconocidas en el mercado, por la calidad, clase y tamaño del parque automotor. La imagen corporativa, como elemento clave en el posicionamiento de un producto o servicio en la mente consumidor en este caso, usuario del servicio, es un factor de posicionamiento empresarial para 8 empresas. Prestar servicios adicionales al transporte de pasajeros, como el envío de encomiendas y giros, es considerado por 6 empresas como un factor por el cual en el mercado son conocidos. Los aspectos menos importantes en el reconocimiento empresarial son: La tarifa y la innovación.

Gráfica 22: Reconocimiento empresarial



Fuente: CREPIB

3.2. RELACIÓN CON ACTORES DEL ENTORNO

En general, los resultados del presente estudio, muestran una relación muy baja de las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros en Boyacá con los actores del entorno. Los temas que más están trabando las empresas con los stakeholders son políticas y normatividad, con el Ministerio de Transporte y la Superintendencia de Transporte, seguido de las capacitaciones en diferentes áreas ofrecidas por el SENA. La asesoría contable y financiera, se trabaja en la mayoría de las empresas con asesores externos a las empresas, en algunos casos por contadores que hacen parte de la planta de personal administrativo. La transferencia de conocimiento es apoyada en 13 empresas por el SENA. Por último los temas que se les da menor importancia son diseño de nuevos servicios, investigación y desarrollo y nuevas alianzas entre empresas. A nivel general con las instituciones que más se tiene relación son el SENA y Ministerio de Transporte y las de menor grado de interacción están las alcaldías y la Gobernación.

3.3. IMPACTO DEL ENTORNO EN LA COMPETITIVIDAD

Con relación a las variables incidentes en la competitividad de las empresas de transporte intermunicipal de pasajeros, se solicitó a los empresarios enumerar variables del entorno, con el fin de identificar su impacto sobre la competitividad del sector. Los resultados se describen en la siguiente tabla:

Tabla 7: Impacto de las variables del entorno en la competitividad

Variable	Impacto sobre la competitividad
Mercado	ALTO
Políticas	ALTO
Competidores	MEDIO

Infraestructura	MEDIO
Proveedores	MUY BAJO

Fuente: CREPIB.

Se observa que la variable más influyente sobre la competitividad de las empresas del sector, está relacionado con el mercado. Algunas de las empresas encuestadas opinan que el mercado se encuentra saturado por la débil regulación por parte de las entidades competentes, que permite la entrada de nuevas empresas, en muchas ocasiones reflejadas en la informalidad. Por otra parte, las políticas públicas también tienen una incidencia alta en la competitividad, debido a la normatividad emanada de los entes gubernamentales en diferentes sectores económicos que afectan la sostenibilidad de las empresas del sector. Los competidores tienen un impacto medio en la competitividad, debido a la ausencia de diferenciación en la prestación del servicio, es decir, son muy pocas las empresas del sector que innovan en la prestación del servicio. Por otra parte, la infraestructura, si bien, es un tema álgido en Colombia, a razón del precario estado de las vías, no constituye una variable de mayor incidencia en la competitividad, esto se debe a que una variable exógena a las empresas a la cual se deben ajustarse, es decir, la sostenibilidad del sector no debe estar en función de las condiciones de infraestructura de las vías. Por último los proveedores, tienen una incidencia mínima e la competitividad.

4. CONCLUSIONES

Actualmente los empresarios del transporte intermunicipal de pasajeros, ante los nuevos retos que implica la era de la globalización, deben asumir el reto del cambio que involucra acciones tendientes a garantizar un transporte moderno, ágil, seguro y cómodo.

El transporte constituye una herramienta eficaz para el desarrollo social de las comunidades, convirtiéndose en el eje articulador de la productividad y la competitividad, debido a la importancia de las operaciones logísticas de las organizaciones,

El transporte como motor de las economías, constituye una preocupación para los gobernantes en el ámbito nacional, departamental y municipal.

El entorno competitivo exige a los empresarios del sector de transporte de pasajeros y las entidades competentes, el diseño de estrategias conducentes a mejorar los procesos a fin elevar el valor del servicio que se presta.

El transporte público en el mundo se encuentra en un momento crucial de desarrollo, con tendencias de gran magnitud como son el crecimiento urbano, los cambios demográficos y de estilo de vida.

Bibliografía

Alcaldía de Sogamoso. (2012). *Proyecto de acuerdo por el cual se adopta el plan de desarrollo para el Municipio de Sogamoso, Periodo Constitucional 2012-2012 "Sogamoso Ciudad Competitiva"*. Sogamoso.

Alcaldía Mayor de Tunja. (2012). *Plan de Desarrollo "Hechos de Verdad. Por una Tunja más humana, saludable, segura y sostenible" 2012-2015*. Tunja.

Alejandra María Cabrera Martínez, P. A. (2011). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central. Bogotá: Editorial Kimpres.

Cámara Sectorial de Transporte ANDI. (2012). Transporte interurbano o intermunicipal de pasajeros. *Transporte interurbano o intermunicipal de pasajeros*.

Colmenares Guevara, I. J. (2007). Desarrollo sustentable de sistemas de transporte público urbano. Impacto en la gerencia organizacional y liderazgo.

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU (DESA). (3 de Mayo de 2011). Centro de Noticias ONU.

Departamento Nacional de Planeación. (2003). *Documento Conpes 3260 de 2003*. Bogotá.

Expreso Brasilia S.A. (2012). *Expreso Brasilia S.A.* Recuperado el 4 de Julio de 2013, de Expreso Brasilia S.A: <http://www.expresobrasilia.com>

Gallo Machado, G. (26 de Agosto de 2012). El transporte terrestre pide pista en la guerra de tarifas aéreas. *El Colombiano*.

Gobernación de Boyacá. (2012). *Plan departamental de desarrollo "Boyacá se Atreve!" 2012-2015*. Tunja.

Hernández, M. G. (29 de Octubre de 2006). La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local. *Ciencia y mar*, 39-46.

Klaus Esser, W. H. (1994). *Competitividad sistémica*. Berlín.

Marco Julio Piragauta Plazas, F. A. (2004). *Evaluación de la gestión de innovación en la pequeña empresa de Boyacá - Sector Transporte*. Tunja.

Meyer, W. (2003). *Billete al futuro: Las tres paradas de la movilidad sostenible*. Bostón.

Molina, C. I. (2011). Análisis de los efectos de la competitividad sistémica a nivel macro y meso. *Colección Gestión, Emprendimiento e Innovación*, 103.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 18.

R Martínez Santa María, J. C. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial, planteado desde la VBR: Capacidades directivas de innovación y marketing. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (2), 165-188.

Vásquez, H. R. (2010). Modelo de competitividad de las empresas operadoras de telefonía móvil en México. *Modelo de competitividad de las empresas operadoras de telefonía móvil en México*. Ciudad de México.

Zamora, M. G. (2011). Analisis de brechas competitivas en las pymes del industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito. Quito Ecuador.