

## ESTUDIO COMPETITIVO EN LOS PRESTADORES DE SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO COLECTIVO EN MONTERÍA

Luisa Fernanda Ávila Díaz<sup>1</sup>, luisafernanda0698@hotmail.com

Jaime Pineda Cancino<sup>1</sup>, pinedajaimedaniel@gmail.com

Lina María Tapia Barrera<sup>2</sup>, lina.tapiab@upb.edu.co

<sup>1</sup>Estudiante Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana Montería

<sup>2</sup>Docente Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana Montería

### 1. INTRODUCCIÓN.

El desempeño competitivo de las empresas resulta ser una materia de interés dados los resultados de mediciones de productividad y competitividad global, donde Colombia no sale bien librado. El presente trabajo hace una revisión de conceptos y teorías relacionadas con diagnóstico organizacional y competitividad en fuentes especializadas y revisa algunos trabajos que utilizaron metodologías de estudios competitivos aplicables a PYMES y empresas del sector transporte, debido a que la investigación busca realizar un estudio competitivo entre dos prestadores de servicio público colectivo de la ciudad de Montería-Colombia. De esta manera, se diseñará y validará por opinión de expertos, un instrumento de diagnóstico aplicable a estas organizaciones que permita medir el desempeño organizacional individual de estos prestadores, compararlos entre sí y luego con un modelo del orden nacional referente. Finalmente, se presentarán los hallazgos de la evaluación de procesos internos y se identificarán aspectos por mejorar y estrategias que puedan incrementar su desempeño competitivo.

### 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.

Las competitividades entre dos o más empresas hacen grandes diferencias, pues competitividad no

es solo la acción de competir y decir quien es mejor, es la forma de trabajo y la preparación que le dan a sus empleados y los diferentes beneficios que estos le brindan a sus clientes, determinando que diferencia hace el simple hecho de llevar de la mejor manera el uniforme de cualquier empresa.

A través del proyecto se quiere describir el nivel de competitividad de los prestadores de servicio de transporte público masivo (buses) de la ciudad de Montería, pues se carece de estadísticas y estudios detallados que informen sobre los niveles de competitividad de estas empresas. Entre tanto, se puede observar que Metrosinú tiene más clientes que Monteriana Móvil, a pesar de que Monteriana Móvil, proporciona mayor confort que Metrosinú, ya que algunos de sus buses cuentan con servicio de aire y Wifi, colocando a su favor también el hecho de que es más económico el valor del pasaje.

Monteriana Móvil es una empresa con muchos años de experiencia en el mercado de transporte público, siendo pioneros en esta área, es una empresa asociativa que nace de la visión de la familia Andrade García de evolucionar el concepto de empresa de transporte y en general la forma de prestar el servicio público colectivo urbano. Decidieron dejar atrás el modelo de empresa afiladora y pasar a desarrollar la prestación del servicio con el esquema de empresa operadora, así es como nace Monteriana Móvil S.A, conservando

las raíces de su progenitora “Montra”. Es una empresa que busca brindar a Montería una perfecta prestación del servicio de transporte, teniendo en cuenta que es primordial la seguridad, el confort, la puntualidad, una buena atención y la posibilidad de viajar de forma tranquila y segura a sus hogares, basándose en unos principios de sostenibilidad ambiental, contando con una flota de 55 vehículos de últimos modelos de marcas Chevrolet para cumplir con la operación. Sin embargo, a pesar del alza del pasaje se observa que los clientes demandan a la empresa Metrosinú (María Badel, 2013)

“El gerente de la empresa de transporte público Metrosinú, Héctor Fraser Arrieta, explicó a EL MERIDIANO (2016) que el alza de 200 pesos en el pasaje no fue una decisión arbitraria, sino que se realizaron estudios y se dialogó con la Alcaldía Municipal para llegar a un acuerdo. Fraser Arrieta afirmó que "el aumento está bajo las normas establecidas por la administración municipal, que decretó una tarifa mínima de mil 700 pesos y una máxima de 2 mil" "Nos vimos desafortunadamente en la obligación de aumentar el pasaje como respuesta a la inflación que aumentó para este año, así como también a la devaluación del peso frente al dólar", dijo el ejecutivo.” Siendo importante mencionar que la empresa cuenta con una flota de 200 buses, de los cuales el aceite, lubricantes y gasolina están amarrados al aumento del dólar, lo que a su vez justifica el alza del pasaje. Una labor social que realiza la empresa Metrosinú es la de transportar a través de minivans alimentadoras y sin ningún costo a las personas que están en los barrios, para que así tomen la ruta que los llevará a su destino. Este servicio beneficia a 5 mil personas. También facilitando la posibilidad de conservar la mínima de mil 700 el pasaje para las personas que tienen el “tike”, donde solo la población estudiantil que utiliza esta tarjeta supera los 2 mil estudiantes.

Como consecuencia del estudio el grupo investigador podrá conocer acerca de la gestión contable y financiera que manejan este tipo de

empresas y la relación de esta con el desempeño de cada una. Por medio del trabajo de investigación y los estudios a realizar, se buscan posibles recomendaciones que contribuyan a la identificación de estrategias competitivas para cada una de las empresas y el sector. Servirá para analizar la eficiencia y eficacia de cada empresa, se entrevistará a los usuarios y se podrá conocer su punto de vista ya que ellos son los encargados de escoger el servicio que van a usar.

Por lo anterior el presente proyecto buscara resolver: ¿Cuál es el nivel de competitividad de los prestadores de servicio de transporte público masivo de la ciudad de Montería?

### 3. OBJETIVOS.

#### OBJETIVO GENERAL

Identificar los estándares de competitividad de dos organizaciones prestadoras de servicio masivo de transporte de la ciudad de Montería, estableciendo comparaciones con estudios organizacionales de cada empresa y con un referente nacional o internacional de la misma actividad económica, con el fin de establecer posibles recomendaciones que sirvan para mejorar el servicio y aporten a la competitividad de Metrosinú y Monteriana Móvil.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir el paradigma de las teorías relacionadas con competitividad y desarrollo organizacional.
- Realizar un diagnóstico organizacional de cada una de las empresas.
- Establecer comparaciones de estándares de las organizaciones competidoras.
- Comparar los estándares obtenidos con otras empresas pertenecientes a la industria de transporte.

- Evaluar los resultados de las comparaciones y dar posibles recomendaciones a las empresas objeto de estudio.

#### 4. METODOLOGIA.

Este tipo de investigación es descriptiva porque precisamente describirá la problemática organizacional y competitiva presentada por las empresas prestadoras de servicio público masivo de transporte de la ciudad de Montería, mediante la ejecución de las siguientes etapas:

- **CONSTRUCCION DEL MARCO TEORICO:** Se buscarán teorías y definiciones relacionadas para conceptualizar el proyecto en curso. Las cuáles serán extraídas de fuentes verificables, organizándolas desde el contexto general de la investigación (La competitividad), hasta el más específico de la misma.

- **DIAGNÓSTICO GENERAL POR DEPARTAMENTOS EN CADA EMPRESA:** Se implementarán chequeos internos de estándares organizacionales en los que se llevarán a cabo actividades como buscar qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces y comparar acciones internas de sus diferentes divisiones o departamentos. El instrumento de recolección que se empleará será la entrevista, porque de esta manera se lograrán identificar las falencias de estas empresas a la hora de prestar sus servicios, qué tanto influyó el ámbito social en el que se desarrollaron y reconocer las razones por las cuales se estaban generando.

- **BENCHMARKING COMPETITIVO:** Se identificarán los productos, servicios, implementación de tecnologías, departamentos de contabilidad, facturación, control de stocks, logística, procesos y métodos de trabajo entre otros, los cuales hacen parte de los competidores directos de cada organización.

- **BENCHMARKING GENÉRICO:** Compararemos los mismos estándares

organizacionales mencionados anteriormente, pero esta vez se hará con entes económicos que podrían ser o no competidoras directas de las empresas prestadoras de servicio público masivo de transporte de la ciudad de Montería.

- **EVALUACION, ANALISIS, E INTERPRETACION DE RESULTADO:** Por último, se implementarán evaluaciones y análisis de resultados, los cuales deben ser tabulados para una mejor comprensión cuantitativa de los resultados, obteniendo las posibles recomendaciones que pueden ser soluciones acatadas o no por las organizaciones económicas.

#### 5. RESULTADOS PARCIALES

¿CÓMO SE HA ADAPTADO LAS METODOLOGÍAS DE ESTUDIO COMPETITIVO EN PYMES?

La matriz MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones.) es una iniciativa de la EAN (Escuela de Administración de Negocios) en conjunto con diferentes entidades públicas y privadas, como resultado de una investigación realizada por el grupo GPyMes-EAN, con el objetivo de evidenciar cuales son los procesos de mayor importancia para la empresa cuyo desempeño es significativamente bajo, con el fin de desarrollar un plan de trabajo que se centre en la mejora de tales actividades con miras a aumentar el nivel de competitividad. (Peres, 2014).

La Universidad industrial de Santander (enero, 2008) creó la matriz de riesgos a través de la observación directa de las actividades realizadas por el personal de la UIS, se realizó un inventario de los factores de riesgos ocupacionales con el fin de plantear controles para prevenir accidentes de trabajo, enfermedades laborales y pérdidas materiales.

El Centro de Excelencia en Gestión de Producción de La Pontificia Universidad Católica de Chile (GEPUC) (2011), desarrolló El diagnóstico organizacional en empresas Mediante la aplicación

de distintas herramientas (identificación y reducción de pérdidas, mejoramiento de la planificación mediante el uso del “Last Planner System”, gestión de subcontratistas, simulación de operaciones, indicadores de desempeño, benchmarking y CAD 4D), se lograron mejoras notables en los niveles de productividad en obras pertenecientes a distintas áreas de la industria (Alarcón & Diethelm 2001; Alarcón & Calderón, 2003).

La norma internacional ISO 9001 (2008) fue la creadora de el diagnostico organizacional de la gestión de la calidad 9001; centrado en el análisis de todos los elementos de calidad que las empresas deben abordar, para tener un sistema de gestión de calidad ms eficiente.

#### COMPARACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ENCONTRADOS.

La competitividad, es un elemento fundamental para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las PYMES en cualquier sector de la industria. De acuerdo con la literatura son diversos métodos y variables que se necesitan para medirla; uno de los más eficientes es la aplicación de diagnósticos organizacionales, en nuestro caso para ser aplicados en empresas del sector transporte. Por medio de las investigaciones realizadas, se ha encontrado que no existen diagnósticos organizacionales que puedan ser ensayados en este sector. Por tal razón se convierte en una necesidad crear esta herramienta para evaluar específicamente a las empresas de transporte público colectivo.

De esta manera se realizó una matriz de evaluación que tuvo en cuenta factores relacionados con las variables de interes del estudio (Figura 1). De los 4 instrumentos de diagnósticos analizados (MMGO, CHILENO, RIESGOS, SGC 9001); se puede concluir que los más completos y los que tienen mayor aplicabilidad a pymes en el sector transporte son MMGO y SGC 9001. Debido a que se caracterizan por manejar el enfoque por procesos, analizan a las empresas tanto interna como externamente, se puede acceder fácil a las

preguntas de las variables y evalúan la implementación de las tecnologías actuales, todo en función de establecer ventajas acumulativas frente a sus competidores, para las empresas a las que se les apliquen.

Figura 1. Comparación de los instrumentos encontrados

	MMGO	CHILE	RIESGOS	SGC 9001
ENFOQUE POR PROCESOS	3	0	2	1
DOFA FACILMENTE IDENTIFICABLES	1	0	0	3
APLICABLE EN EL SECTOR TRANSPORTE	2	1	2	3
VARIABLES FACILMENTE IDENTIFICABLES	3	1	1	3
INTEGRACIÓN DE VARIABLES RELACIONADAS CON EL DOMINIO DE TIC's.	3	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6. CONCLUSIONES.

La realización de estudios competitivos requiere de diagnósticos organizacionales internos y externos, efectuando comparaciones por medio de las matrices evaluativas que ya están formuladas, que permiten identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las organizaciones a estudiar.

Finalmente, los estudios competitivos sirven a todo tipo de organización, dada la necesidad de fortalecer la productividad en empresas de transporte público colectivo por factores puntuales como; la infraestructura, precio de los hidrocarburos, informalidades, precio del pasaje, tecnología utilizada, logística, organización de rutas y demanda del día a día; que son claves para la definición de la calidad del servicio de los entes económicos, caracterizándolos como eficientes y eficaces.

#### 7. BIBLIOGRAFIA.

Ana Isabel Moreno Monroy y Mauricio Giovanni Valencia Amaya, Biblioteca virtual IDEAS REPEC, (<https://ideas.repec.org/p/col/000099/004181.html>)

María Eugenia Martínez De Ita, Biblioteca critica-azcapotzalco, (<http://www.criticaazcapotzalco.org/AECA/promotores/archivo%20laboral/eugenia1.pdf>)

Alicia Rubio y Antonio Aragón, Biblioteca Cuadernos de Gestión y documentos,

(<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>)

Rafael Muñiz, Documentos Marketing XXI, (<http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>).

Luis Miguel Manene, wordpress.com, (<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>)

Contraloría General de la Nación, Página Web de la Contraloría General de la Nación, ([www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/15848373/Estudios+Sistemas+Integrados+de+Transporte+Masivos.Pdf/41e89707-5f24-40e0-af84-ad21778ecb08](http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/15848373/Estudios+Sistemas+Integrados+de+Transporte+Masivos.Pdf/41e89707-5f24-40e0-af84-ad21778ecb08))

Garay S, Biblioteca virtual Luis Angel Arango, Bogotá, (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industria/latina/246.htm>)

Leonidas Lucas Ramos Morales, Revista N°16 "TEORIA POLITICA E HISTORIA", (<http://www.revinciapolitica.com.ar/num16art4.php>).

UdeA, Logística competitiva, (<http://jaibana.udea.edu.co/grupos/logistica/Modelo%20de%20Referencia.htm>)

Gestión del Cambio Organizacional, 2009, cambio organizacional,

<http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com.co/>

Ana Luisa Flechas Camacho, 3 de agosto de 2006, Transporte público, Universidad Nacional de Colombia – Facultad de Ingeniería, movilidad y transporte: un enfoque territorial, (<http://es.scribd.com/doc/36218578/Movilidad-y-Transporte#scribd>)