

Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

Presentado a:

Bellanita de Transportes S.A.

Por:

Alexander Sánchez Vanegas

Tutores

Jack Franklin

Hernán Darío Cadavid

Institución Universitaria ESUMER

Maestría en Mercadeo

Medellín Colombia, 2016

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. LA EMPRESA.....	11
3. PROBLEMÁTICA.....	14
4. OBJETIVOS	18
4.1. OBJETIVO GENERAL	18
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. MARCO DE REFERENCIA.....	19
5.1. MARCO TEÓRICO	19
5.1.1. Modelo PESTEL.....	22
5.1.2. Modelo FUNDES.....	27
5.1.3. Modelo de “Las Cinco Fuerzas de Porter”	28
5.1.4. Análisis DOFA.....	30
6. MARCO METODOLÓGICO	35
6.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS.....	35
7. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS.....	37
7.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO MODELO PESTEL	37
7.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	72
7.3. MODELO DE DIAGNÓSTICO INTERNO DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	79
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	103
8.1 ANÁLISIS DOFA	103
8.2. CRUCE DE VARIABLES DOFA.	106
8.3. CONSOLIDACIÓN DE ESTRATEGIAS DOFA.....	108
8.4. SELECCIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.	110
9. FORMULACIÓN RUTA DE SOLUCIONES	112
9.1. PLAN DE MERCADEO.....	114
9.2. PRESUPUESTO PARA LA RUTA DE SOLUCIONES.....	120
10. COSTOS DE LA CONSULTORÍA	121
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
12. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	124
APÉNDICES.....	128

Lista de Tablas

Tabla 1. Áreas de Evaluación FUNDES-----	27
Tabla 2. Actividades y herramientas de consultoría.-----	36
Tabla 4. Movimiento del transporte tradicional I trimestre (2013 - 2014). -----	50
Tabla 5. Población por municipios proyectada. -----	57
Tabla 6. Prevalencias de consumo de sustancias psicoactivas. -----	60
Tabla 7. Número de vehículos según modelo. -----	62
Tabla 8. Marcas del parque automotor 2014. -----	75
Tabla 9. Áreas de Evaluación FUNDES.-----	79
Tabla 10. Esquema de Diagnóstico Integral, Nivel Estratégico para Bellanita de Transportes S.A. bajo el modelo FUNDES. -----	80
Tabla 11. Esquema de Diagnóstico Integral, Nivel de Procesos para Bellanita de Transportes S.A. bajo el modelo FUNDES. -----	81
Tabla 12. Esquema de Diagnostico Integral, Nivel de Apoyo para Bellanita de Transportes S.A. bajo el modelo FUNDES. -----	82
Tabla 13. Escala de Evaluación FUNDES para Bellanita de Transportes S.A.-----	83
Tabla 14. Resultados contrastados diagnostico FUNDES para Bellanita de transportes - nivel estratégico.-----	88
Tabla 15. Calificación contrastada Bellanita de transportes - sector, nivel de procesos.-----	91
Tabla 16. Calificación contrastada Bellanita de transportes - sector, nivel apoyo. -----	98
Tabla 17. Cruce de variables DOFA. -----	106
Tabla 18. Selección de lineamientos. -----	110
Tabla 19. Estructura del Plan de Marketing para Bellanita de transportes. (Kotler, 2006) ----	112
Tabla 20. Matriz estratégica, Objetivo I. -----	114
Tabla 21. Matriz estratégica, Objetivo II -----	115
Tabla 22. Matriz estratégica Objetivo III. -----	115
Tabla 23. Matriz estratégica, Objetivo IV. -----	116
Tabla 24. Matriz estratégica, Objetivo V. -----	116
Tabla 25. Matriz estratégica, Objetivo VI. -----	117
Tabla 26. Matriz estratégica, Objetivos VII y VIII.-----	118
Tabla 27. Matriz estratégica, Objetivo IX. -----	118

Tabla 28. Matriz estratégica, Objetivo X. -----	118
Tabla 29. Presupuesto anual, Plan de Marketing Bellanita de transportes. (en miles de pesos colombianos) -----	120
Tabla 30. Relación de costos consultoría. -----	121

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Variación del PIB en el primer semestre de 2014 / 2013.....	47
Gráfico 2. Variación anual de pasajeros transportados por trimestre (2011 - 2014)	48
Gráfico 3. Variación anual del parque automotor en servicio.....	49
Gráfico 4. Comparativo de vehículos por numero de habitantes.	53
Gráfico 5. Crecimiento del parque automotor.....	54
Gráfico 6. Accidentalidad por tipo de vehículo.	55
Gráfico 7. Accidentalidad general.....	55
Gráfico 8. Consumo de sustancias psicoactivas en la jornada laboral.	60
Gráfico 9. Emisiones contaminantes.....	64
Gráfico 10. Emisiones año 2012 (Hora pico de la mañana).....	66
Gráfico 11. Precio del combustible Diesel en Colombia.	76
Gráfico 12- Áreas a nivel estratégico.....	88
Gráfico 13. Sub-áreas nivel estratégico.....	89
Gráfico 14. Aspectos específicos nivel estratégico.....	90
Gráfico 15. Áreas a nivel de procesos.....	92
Gráfico 16. Sub-áreas nivel de procesos.	93
Gráfico 17. Aspectos específicos nivel de procesos.	94
Gráfico 18. áreas de apoyo.....	99
Gráfico 19. Sub-áreas de nivel de apoyo.....	100
Gráfico 20. Aspectos específicos nivel de apoyo.....	101

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Marketing Holístico, Philip Kotler.	34
Ilustración 2. Modelo PESTEL del transporte público colectivo.....	38
Ilustración 3. Cadena de valor del transporte publico colectivo.	51
Ilustración 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	73

Lista de Apéndices

Apéndice A. Cartas de aprobación de la empresa.....	128
Apéndice B. Certificado de existencia y representación.....	128
Apéndice C. Certificados Sistema de Gestión Integrado, Modelo NTC ISO 9001: 2008, NTC OHASAS 18001: 2007, NTC ISO 14001: 2004.	130
Apéndice D. Manual Sistema de Gestión Integrado, Modelo NTC ISO 9001: 2008, NTC OHASAS 18001: 2007, NTC ISO 14001: 2004.	133
Apéndice D. Resultados de encuesta de satisfacción 2013.....	198

Resumen Ejecutivo

Bellanita de Transportes S.A. es una empresa de transporte público de pasajeros constituida hace 25 años y con 70 años de experiencia en el sector. Cuenta con certificaciones de calidad en procesos y cumple con la normatividad ambiental internacional.

Opera rutas en el municipio de Bello, al norte de la ciudad de Medellín y presta servicio de transporte colectivo de pasajeros de tipo metropolitano y rutas alimentadoras con la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Limitada (Metro de Medellín). Su mercado, por ser de carácter público y colectivo va dirigido a toda la población del área de influencia, su principal competidor es la empresa Transportes Hato Viejo S.A.

Actualmente, la empresa viene realizando un proceso de reestructuración que le implica la unificación de varias empresas que están asociadas a su cadena de valor y ha iniciado un proceso de renovación de su flota buscando cumplir con la nueva normatividad exigida por el ente regulador, además de ofrecer un servicio bajo los más altos estándares del mercado, pero sus directivos ven la necesidad de fortalecer los procesos de relación con el cliente, para así incrementar la calidad en la prestación del servicio.

Por lo anteriormente expuesto y buscando cumplir con las expectativas de sus clientes internos y externos, se hace necesaria la identificación de los procesos asociados al mercadeo que permitan la formulación de un plan estratégico de mercadeo.

Para el desarrollo de la consultoría se utilizarán modelos de diagnóstico Pestel, el modelo de diagnostico interno D.I.C.E. formulado por FUNDES Internacional y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y para la compilación de información se utilizarán la matriz DOFA; y la ruta de solución se estima sea construida sobre el modelo de Kotler. Dentro de las actividades que se realizarán, se resaltan entrevistas a grupos de referencia, como empleados y usuarios, observación directa y estudio de fuentes secundarias.

Esta consultaría se desarrollará por un periodo de 400 horas y con un presupuesto estimado de \$ 55,671.000 COP.

1. Introducción

La constitución política de Colombia establece en su artículo 365: “los servicios públicos son inherentes a la finalidad social de El Estado(...)”. En el caso del transporte público de pasajeros, los prestadores privados son quienes han garantizado la prestación del servicio en muchas regiones del país, enmarcados en las diferentes regulaciones que el estado ha definido para este objeto.

La relevancia que este servicio tiene para las comunidades es fundamental en el orden social, donde la necesidad de movilidad hace parte de los principales requisitos para la competitividad y el desarrollo.

Para algunos, la movilidad depende directamente de la infraestructura, pero en las sociedades donde culturalmente prima el respeto ambiental, la prioridad es garantizar la movilidad por medio de la articulación efectiva de sistemas de transporte masivo de pasajeros.

En Colombia, históricamente las empresas de transporte público de pasajeros no han tenido regulación en temas como su eficiencia operativa, control operacional de sus flotas, incluso incumplimientos en seguridad social a sus empleados. Es interesante encontrar una organización que ha liderado estos procesos por iniciativa propia sin verse obligada por la normatividad vigente.

Bellanita de Transportes S.A. se constituyó en la primera empresa de transporte colectivo de pasajeros en obtener una certificación de calidad de procesos bajo los estándares internacionales en las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007, certificados otorgados por la empresa International Certification & Training S.A.¹ con registros IC&T 99-01/09, IC&T 14001-61-192-02/14 y IC&T 18001-24-140-02/12 respectivamente.

También ha sido líder en el modelo de implementación de sistemas de caja única y actualmente cuenta con una de las flotas de vehículos más modernas del país.

¹ International Certification & Training S.A. (IC&T) Acreditado por la superintendencia de Industria y Comercio con resolución 35048 del 19 de Septiembre de 2008 y por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia – ONAC -

² Escaleras ó Chivas: Termino utilizado para identificar un tipo de vehículo utilizado en el transporte de pasajeros

Con una demanda potencial de aproximadamente 455.807 personas que constituyen la población del municipio de Bello a 2015 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016) esta empresa de transporte colectivo de pasajeros ha decidido ya hace varios años en liderar el desarrollo de su negocio buscando prestar el servicio bajo los estándares de calidad que ha logrado certificar, bajo las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y la norma OHSAS 18001:2007.

Todo esto ha significado importantes inversiones, las cuales han generado un alto impacto en el gremio y la organización misma, pero aún es difícil de ser percibida por los usuarios a la hora de seleccionar el servicio de transporte que prefieren.

No obstante las inversiones realizadas, la empresa ve afectada su imagen pública por las investigaciones judiciales realizadas a algunos de los propietarios, siendo ésta la principal preocupación de su área gerencial, sumado a las amenazas del entorno, donde sobresalen: la implementación de un sistema de transporte masivo integrado con el sistema Metro de Medellín, el aumento en la exigencia de las características de servicio y las políticas cambiantes en cuanto a regulación del servicio.

Todo esto ha hecho que esta empresa deba evaluar su modelo estratégico, buscando la integración de sus diferentes unidades de negocio asociadas a la cadena de valor y han decidido buscar por medio de una consultoría, cómo adaptar sus procesos e identificar cuáles actividades o procesos podrían ser sujetas de intervención y estructurar un Plan Estratégico de Mercadeo.

2. La Empresa

Reseña histórica tomada del sitio web de la empresa (BELLANITA DE TRANSPORTES S.A - TAXYCOL S.A)

“Nuestra Historia

***UN SUEÑO HECHO REALIDAD: BELLANITA,
LA EMPRESA LÍDER EN TRANSPORTE DE PASAJEROS***

A finales de la década de los años treinta, un obrero de sueño textilero de Fabricato, LUIS QUINTERO GALLEGO, sufrió un accidente que le suprimió ese anhelo pero que no lo frustró para buscar nuevos aires, en donde pudiera demostrar su fortaleza y a través de la vivencia en carne propia del servicio que le prestaban como usuario en el transporte, comenzó a buscar un nuevo sueño al lado de su inseparable amigo LUIS PANIAGUA ALZATE (Pecoso).

En los albores del año 1.940 existía en forma desordenada el transporte de pasajeros, carros anticuados se desplazaban dejando sólo una estela de humo que dio nombre a la primera empresa en nuestro municipio, la Flota HUMO. Los repuestos no entraban al país por la grave situación presentada con la segunda guerra mundial.

En la década de los años cincuenta, el desorden en el transporte de pasajeros continuaba, era el momento del despertar del desarrollo textil y ferroviario en nuestro municipio, casi todos los habitantes miraban con optimismo la denominada fábrica de arriba pero el transporte continuaba en sequía de mejoramiento, existían 30 carros de escalera para la población que cada día aumentaba y los problemas se acrecentaban, cuatro empresas de transporte de pasajeros, FLOTA DE BUSES MEDELLÍN BELLO, TRANSPORTES PELÁEZ PALACIO, FLOTA PATIÑO y SOCIEDAD DE BUSES se repartían esa "gran cantidad" de vehículos prestadores del servicio a la comunidad era un verdadero caos que la sociedad Bellanita debía soportar, sin solución alguna.

En el año 1.954 aquellos dos hombres que querían soñar con una verdadera empresa de transporte de pasajeros y pensando en modernizarlo importaron un bus de los Estados Unidos,

un Ford 800, mellizo de uno que trajo el Colegio Calasanz y quisieron mostrarlo como solución orgullosa pero a la comunidad no le gustó porque dentro de él hacía mucho calor y siguieron prefiriendo el tipo escalera, lo cual significó un fracaso a las pretensiones de la dupla soñadora.

Otros relevantes compañeros de aquellos insinuadores de cambios en este gremio del transporte fueron Alberto Arboleda, Francisco Bedoya (Chinco), Francisco Peláez Palacio, Alonso Arboleda, los famosos potreros Enrique, Manuel, Roque, Alfonso Bedoya, Horacio Bedoya (El Reo), aún vive, Emiliano Berrío, Horacio Peláez (Conejo), Oscar Cardona (El Negro), todos propietarios de vehículos. En 1.956 los socios y amigos del alma vendieron el citado orgullo a la Universidad Pontificia Bolivariana, lugar donde prestó servicio hasta el año 2.002.

Por estos mismos días un grupo de socios fundó una empresa nueva, llamada GRAN SERVICIO, con vehículos tipo arrierita de marca Wosvagen, esta si fue realmente la competencia para esas "cuatro empresas" y esto las llevó a unirse en una sola, COOPERATIVA DE BUSES MEDELLÍN-BELLO en Noviembre del año 1.964 En el año de 1.965 se produce el fallecimiento de uno de los soñadores LUIS QUINTERO GALLEGO y la "Cooperativa" cae en un desorden administrativo total, caos que se viviría hasta mediados del año 1.978 cuando en asamblea general de socios se nombra un Consejo de Administración totalmente renovado y se inicia la administración de uno de los hijos de QUINTERO GALLEGO, el señor HUGO QUINTERO CÉSPEDES, acompañado por ABEL CARMONA, ORLANDO GARCÍA, OSCAR CARDONA, LÁZARO ORTIZ, en donde se da comienzo a una etapa de real progreso, no sólo como empresa sino como solución al problema de transporte de la comunidad Bellanita.

Quedaba demostrado que el cooperativismo en el transporte era una farsa, un engaño, no funcionaba, no existía progreso, era una máscara en donde no se daban soluciones a las necesidades y demanda de los usuarios.

En el año de 1.987, después de muchas dificultades con autoridades, persecución de tránsito y transporte, se tomó la decisión en asamblea general de liquidar COOPEBUSES y allí

nació con ilusiones y verdadero sueño lo que hoy es para la comunidad Bellanita de Transportes S.A. con la renovada visión de Don HUGO QUINTERO CÉSPEDES, quien abandonó sus estudios de la mejor institución que existía en Medellín, Colegio Fray Rafael De La Serna, para seguir a su padre en eso que tanto le gustaba, los carros.

Recuerda sus primeros pinitos como ayudante, lavador de las "Escaleras"² especialmente de La Sevillana, El Papá de todos, La Samaritana, El Islero, El Edificio, El Caporal, La Chiquita, El Gitano, La Titanic, entre otros; ahí estaba junto a su padre observando todos los movimientos, pensando en las cartas que la vida le iba enseñando para convertirse luego en otro líder de este gremio y no podía desaprovechar la oportunidad, cuando recibía el ejemplo de su señor padre, quien algún día le había dicho "estudia o..." y él prefirió ser "fogonero" mientras ajustaba la edad para ser chofer. También revive en su memoria las palabras de aquel tutor de ejemplos y de ideas claras y transparentes, "Mijo, esta Manga³ de Elena, algún día será el centro de la mejor empresa de transporte del país" refiriéndose al lugar en donde hoy se encuentran las instalaciones de la empresa.

Hoy se sigue trabajando y el legado hereditario continúa con su hijo HUGO ALBEIRO QUINTERO RESTREPO quien con visión y recordando a su abuelo, el señor LUIS QUINTERO GALLEGO, desde las alturas sigue observando el sueño que alguna vez en vida cimentó en su mente y en su corazón.

También don Hugo Quintero Céspedes, hace alusión a la importancia que toda su familia está inmersa en todo este sueño, sus hermanos Leonel y Jorge Luís (Fallecidos) estuvieron en este caminar y dejaron huellas de constancia y esfuerzo por el logro de una gran empresa, Alfredo y Rodrigo, aún continúan siendo artífices de todo este sendero de progreso y satisfacción.”

² Escaleras ó Chivas: Termino utilizado para identificar un tipo de vehículo utilizado en el transporte de pasajeros de fabricación local inicialmente en Colombia, y luego en también usados en Panamá, Ecuador y Perú. El primer modelo fue desarrollado en 1908 de las manos del ingeniero Luciano Restrepo y el mecánico Roberto Tiznés en Medellín.

³ Manga: Terreno abierto, Lote ó Parcela.

3. Problemática

Para entender el origen de esta consultoría, es importante considerar la amplitud del marco legal que regula este sector económico, por esto el autor ha decidido incluirlo entre las variables del entorno y hacer mención a las principales normas que rigen el sector.

- La ley 336 de 1996 llamada “Estatuto General de Transporte”, tiene como objeto: “Unificar los principios y criterios que regulan y reglamentan el transporte público y su operación nacional de conformidad con la ley 105 de 1993”, esta ley tiene por objeto: “Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la Republica, 1996)

- El Documento CONPES 3307 que “somete a consideración del CONPES los términos para la participación de la Nación en el proyecto del Sistema de Transporte Público Masivo para el Valle de Aburrá” (Departamento Nacional de Planeacion, 2004).

Otras normas decretos y leyes importantes a tener en cuenta son:

- Decreto 170 de 2001 “Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Colectivo Metropolitano, Distrital y Municipal de Pasajeros”.

- Ley 769 de 2002 “Código Nacional de tránsito”: “El transporte público colectivo en el Valle de Aburrá es atendido por 43 empresas transportadoras de las cuales 24 son de jurisdicción del Municipio de Medellín, 3 prestan el servicio únicamente para los corregimientos de Medellín (San Cristóbal, San Antonio de Prado, AltaVista y Santa Elena), y 16 de los otros municipios del Valle de Aburrá. Además, existen dos agremiaciones que operan rutas urbanas y en el año 2003 fueron legalizadas 17 cooperativas de transportadores informales.

En el Valle de Aburrá existen 194 rutas de transporte público colectivo de las cuales 112 pertenecen a la jurisdicción de Medellín, 12 de jurisdicción de los corregimientos, 37 de los municipios del Norte y 33 de los municipios del sur. (Departamento Nacional de Planeación, 2004)

Los servicios de transporte público colectivo municipal, intermunicipal y metropolitano operan bajo un sistema de incentivos inadecuado conducente a la operación individual de las unidades de transporte. En ese sentido, su operación es similar a la de otras zonas urbanas del país, prevaleciendo la competencia por los pasajeros en la vía, la sobreoferta de vehículos y largas jornadas de los conductores, generando altos costos a la sociedad en su conjunto: largos tiempos de viaje, altos costos de operación, contaminación, accidentalidad y deterioro urbano.” (Departamento Nacional de Planeación, 2004)

Esta amplia normatividad hace que el sector de transporte público colectivo de pasajeros, sea una de las actividades económicas más regulados en el país, por su carácter público, prestado por privados y de alto consumo, pero estas regulaciones no establecen normas que indiquen el tipo de vinculación entre propietarios y conductores con la empresa, ni estipula la responsabilidad en la administración de los activos y deja vacíos en el control y registro del recaudo.

Las exigencias normativas que se detallan en el capítulo 5 de este informe, hacen que las empresas prestadoras deban estructurar sus procesos en función de las mencionadas normas, pero al evaluar los mapas de procesos, muy pocos son los que están definidos en función de los usuarios.

El Acuerdo Metropolitano 06 de 2013, “Por el cual se determina la estructura administrativa del Área Metropolitana de Valle de Aburrá y se definen las funciones de sus dependencias” (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2013), establece que esta entidad es el máximo regulador de la gestión de transporte público masivo.

Es precisamente esta entidad la que viene liderando el proceso de articulación de las empresas de transporte público de pasajeros al sistema integrado de transporte (SIT) administrado por la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Ltda. (Metro de Medellín). Este proceso de articulación, viene exigiendo mejoras en la prestación del servicio en virtud de la necesidad de unificar la operación y los medios transaccionales.

Estos procesos han demandado fuertes cambios en la estructura organizacional, buscando aumentar la eficiencia operativa y mantener el control de las rutas asignadas, reduciendo la posibilidad del ingreso a nuevos competidores. Este proceso ha motivado una renovación de la flota que está en el plan programado de renovación, pero con unas especificaciones técnicas superiores a los estándares del sector, sobresaliendo el cumplimiento de normas ambientales de los vehículos, la accesibilidad para personas en estado de movilidad reducida e incluso el diseño de innovaciones destinadas a facilitar el transporte multimodal como es el pago electrónico (Tarjeta “Cívica” ó similares) y el soporte para transporte de bicicletas.

Estos cambios han constituido una alta mejora en las características del servicio, pero estos beneficios no son variables que afecten los ingresos de la empresa, debido a que los usuarios valoran el servicio sólo por su disponibilidad, mas no por las condiciones en las que se presta como se evidencia en los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas por Bellanita de Transporte (apéndice E). Otro aspecto a considerar es la forma en que se toma la decisión de uso, siendo más importante la disponibilidad en función del tiempo, la comodidad y calidad del servicio prestado.

También, es necesario entender las inquietudes evidenciadas en los acercamientos con la empresa, relacionados con la imagen pública y se hace necesario conocer la percepción que existe hacia la empresa y sus propietarios, por parte de los “stakeholders” (Freeman, 1984, 2004) y cómo esto puede afectar la imagen pública de la empresa.⁴

⁴Respecto al tema de los Stakeholders, recomiendo el artículo:
“DIÁLOGO: A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE LOS ‘STAKEHOLDERS’ SUPERIOR”. Bradley R. Agle,
Thomas Donaldson, R. Edward Freeman, Michael C. Jensen, Ronald K. Mitchell y Donna J. Wood.
AURKILAN SPANISH ANNUAL Special Issue on Business Ethics Quarterly, 2009 pp.91-136 ISSN: 1889-4364

Se ha manifestado por parte del gerente de la empresa una “necesidad de mejorar los canales de comunicación, los cuales deben permitir a la empresa presentar a sus grupos de interés y a la comunidad información relevante de la empresa, y como por estos canales se pueden divulgar las diferentes actividades que la empresa genera en beneficio de ellos” afirma Andrés Vanegas.

Es importante para la empresa poder definir la forma mas adecuada para estar en contacto con sus grupos de interés y atender la necesidad de divulgación adecuada de los beneficios que genera la empresa por las diferentes políticas, actividades y proyectos que genera y que podrá derivar en una falta de entendimiento del valor del servicio que se presta, además del distanciamiento que se percibe entre la empresa y sus usuarios y la afectación de la imagen pública por falta de información.

El entendimiento de esta problemática será el objeto de estudio de esta consultoría y se espera que con la toma de decisiones sobre los hallazgos y el seguimiento de las recomendaciones en la ruta de solución la empresa pueda atender estas necesidades.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Formular el plan de mercadeo para Bellanita de Transportes S.A. con base en el análisis del diagnóstico situacional elaborado en su instalaciones en el primer semestre de 2015.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa: externo y de competitividad
- Realizar el diagnóstico interno.
- Compilar los hallazgos relacionados con las ventajas competitivas y comparativas de la empresa.
- Identificar las potencialidades y problemas de la empresa en el mercado.
- Diseñar una ruta de solución para los problemas de la empresa.
- Establecer el presupuesto para la ejecución de la ruta de solución.

4. Marco de Referencia

5.1. Marco Teórico

Empresas de servicios

“Empresas de servicios son aquellas que se dedican a prestar un servicio a la colectividad, por ejemplo una empresa aérea que ofrece servicios de transporte aéreo, puede ser también una clínica, que presta servicios hospitalarios o de salud.

Clasificación de las empresas

Por el sector al que pertenecen o por la composición de capital: Básicamente podemos clasificarlas en públicas, privadas y mixtas.

- Las empresas públicas son las que pertenecen al Estado, es decir, el capital es del sector público, como ejemplo podemos citar las empresas de telecomunicaciones, de agua potable, de energía eléctrica, etc.
- Las empresas privadas están formadas con capitales del sector privado, es decir, por personas naturales o personas jurídicas, por ejemplo una imprenta, una papelería, un restaurante, una empresa de compra y venta de vehículos, etc.
- Las empresas mixtas o de economía mixta, son aquellas cuyo capital pertenecen tanto al sector público como al privado, por ejemplo, empresas de explotación minera, empresas de fabricación de cemento, etc.” (José William Penagos Vargas, 2012)

Pero citando a autores mas recientes podemos ver como “el viejo paradigma es para organizaciones que solo centran su interés en el cuadro de resultados y dividendos y no tambien en el valor añadido social aportado a la sociedad. La nueva realidad es un concepto simple. Toda organización que espere sobrevivir tiene clientes externos. Y cada organización opera en sociedad. Si no agraga un valor añadido a los clientes externos y a la sociedad, será reemplazada.” (Kaufman, 2004)

Ya las empresas enfrenta hoy una nueva realidad que va mas alla de su estructura o de la composicion de su capital, incluso de su objeto social, en este sentido

se cita a Peter Drucker en este mismo texto: “¿Pero cuáles podrían ser las realidades que nos guiaran mientras definimos y buscamos el éxito organizacional? (...) la realidad no esta dividida en diciplinas, cursos, departamentos, secciones, agencias, leyes, politicas ó cuestiones.” (Kaufman, 2004) es en esta linea donde las nuevas tendencias de administracion Holistica tendran su espacio en el desarrollo de las organizaciones.

El transporte

La economía de transporte surge con la necesidad de trasladar, eficaz y eficientemente en una sociedad, bienes e individuos de sitios origen a destinos finales. Así, es como el transporte se convierte en el principal insumo de consumo intermedio para realizar distintas actividades (laborales, educacionales y de ocio). También, es el gestor que ayuda a integrar los mercados de capitales, bienes y servicios, -financieros y laborales- en una economía; contribuyendo a mejorar el nivel de bienestar social.

Sin embargo, las necesidades de utilizar transporte aumentan por ventajas y restricciones geográficas, cambios demográficos, crecimiento de ciudades y características socioeconómicas y culturales de los individuos; generando, problemas en movilidad (congestión), accidentalidad, contaminación, cambios de uso en suelo, degradación de recursos naturales (ante la necesidad de construir obras de infraestructura para su funcionamiento) y fragmentación de dinámicas económicas. Pese a lo anterior, el transporte es uno de los principales contribuyente al desarrollo y crecimiento económico, es el encargado de integrar zonas marginales geográficas con los principales centros de actividad económica y generar valor en los precios del suelo. (Perdomo, 2008)

De acuerdo a la ley 336 de 1996 llamada “Estatuto General de Transporte”, en su artículo 5 se indica que: “El carácter de servicio público esencial bajo la regulación del Estado que la ley le otorga a la operación de las empresas de transporte público, implicará la prelación del interés general sobre el particular, especialmente en cuanto a la garantía de la prestación del servicio y a la protección de los usuarios, conforme a los derechos y obligaciones que señale el Reglamento para cada Modo. El servicio privado de transporte es aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas, dentro del ámbito de las actividades

exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas. En tal caso sus equipos propios deberán cumplir con la normatividad establecida por el Ministerio de Transporte. Cuando no se utilicen equipos propios, la contratación del servicio de transporte deberá realizarse con empresas de transporte público legalmente habilitadas en los términos del presente Estatuto.” (Congreso de la Republica de Colombia, 1996)

En este sentido de carácter público del servicio de transporte público colectivo de pasajeros, y su regulación, Páez y Silva en su artículo: “Las teorías de la Regulación y Privatización de los Servicios Públicos” (Ruiz, 2010) afirman que: “la regulación se concentra en promover el interés público. Desde esta posición es posible regular los casos en los que se producen fallas de mercado que afectan los hechos de la realidad: la competencia imperfecta (monopolios), la información asimétrica y las externalidades. Es decir, sirve para corregir practicas mercantilistas ineficientes o inequitativas.” Y es en este punto donde se justifica la inversión privada regulada por el estado para satisfacer las necesidades que el estado es incapaz de cubrir por su ineficiencia, La idea consistía igualmente en detener el crecimiento del Estado, y por eso Samuelson (1954) inclinó el análisis de la financiación de los bienes públicos hacia el principio del beneficio, que implica contraprestación y contribución de acuerdo con los beneficios recibidos, es decir, que cada contribuyente paga –cambio voluntario– según su consumo del servicio recibido (agua potable, electricidad, gas, carreteras, **transporte**, educación y salud, conocidos desde este enfoque como “bienes públicos impuros o mixtos” y “bienes de mérito”). Estos servicios se financian con impuestos que se convierten en cuasi-precios a través de tarifas, peajes, tasas y contribuciones.

La crítica al modelo de Samuelson, desde el mismo enfoque normativo, surgió porque su análisis se centra en los “bienes públicos puros” que son los que menos se ven en la realidad, al contrario de los denominados “bienes públicos impuros o mixtos”, los cuales se deben financiar con impuestos indirectos y cuasi-precios. Son estos últimos “bienes impuros o mixtos” (más conocidos como servicios públicos) en los que el enfoque positivo centra su análisis para mostrar la ineficiencia de la prestación de servicios por parte del Estado y los que según su análisis deben pasar al sector privado.”

“Durante la última parte del siglo diecinueve, cuando los gobiernos locales empezaban a otorgar exclusividades, la noción económica generalizada era que un “monopolio” era algo causado por la intervención gubernamental, no por el libre mercado, a través de contratos

exclusivos, proteccionismo y otros medios”. pero en los años noventas con la aparición de nuevas teorías económicas, el concepto de “Monopolio Natural” es desvirtuado como lo hace DiLorenzo al concluir su artículo “El Mito del Monopolio Natural” que: “La teoría del monopolio natural es una ficción económica. Tal cosa como un “monopolio natural” jamás ha existido. La historia de los así llamados “servicios públicos” es que a fines del siglo diecinueve y principios del veinte las empresas competían vigorosamente y, como en todo el resto de industrias, no les gustaba la competencia. Las empresas obtuvieron monopolios por parte del gobierno, y entonces, con ayuda de algunos economistas influyentes, fabricaron la racionalización (justificación) ex post para su poder monopólico.” (DiLorenzo, 1996)

Teniendo claro el carácter público del servicio y la justificación teórica de la prestación por parte de privados, es importante detallar en este marco la fundamentación teórica de las herramientas utilizadas en esta consultoría.

5.1.1. Modelo PESTEL

El modelo PESTEL es un modelo para el análisis de factores externos y su impacto sobre la organización. (Johson, Scholes, Whittington. 2006)

Se puede juzgar seis tipos de influencias del entorno en el modelo PESTEL. Son político, económico, social, tecnológico, ambiental y jurídica. Usted no debe ver a estos factores como factores independientes. Todos ellos son interdependientes.

Factores Políticos

La política juega un papel importante en los negocios. Esto es porque existe un equilibrio entre los sistemas de control y los mercados libres. Como la economía mundial reemplaza a las economías domésticas, las empresas deben tener en cuenta numerosas oportunidades y amenazas antes de expandirse a nuevas regiones. También se aplica a empresas que identifican las zonas óptimas para la producción o las ventas. Los factores políticos pueden incluso ayudar a determinar la ubicación de la sede corporativa.

Algunos de los factores políticos que se deben considerar son:

- Las políticas fiscales
- Estabilidad de gobierno
- Reglamentos de los modos de entrada
- Las políticas sociales (por ejemplo, el bienestar social)
- Regulaciones comerciales (por ejemplo, la UE y el TLCAN)

Factores Económicos

Los factores económicos miden la salud de cualquier región económica. La situación económica va a cambiar muchas veces durante la vida de la empresa. Hay que comparar los niveles actuales de inflación, el desempleo, el crecimiento económico y el comercio internacional. De esta manera, se puede llevar a cabo su plan estratégico mejor.

Algunos ejemplos de los factores económicos son:

- El ingreso disponible de los compradores.
- La accesibilidad de crédito.
- Las tasas de desempleo.
- Las tasas de interés.
- Inflación.

Factores Sociales

Los factores sociales evalúan la mentalidad de los individuos o de los consumidores en un mercado determinado. Estos son también conocidos como factores demográficos. Los indicadores sociales como los tipos de cambio, el PIB y la inflación son fundamentales para la gestión. Ellos pueden decir cuándo es un buen momento para pedir prestado, realizar ajustes de precios, qué impacto tiene el nivel de ingresos en relación con la accesibilidad del servicio e incluso para determinar la demanda potencial del servicio. Estos factores ayudan a descubrir cómo una economía podría reaccionar a ciertos cambios.

Los siguientes son algunos de los factores sociales que se centran en:

- Demografía de la población (por ejemplo: el envejecimiento de la población)
- Distribución de la Riqueza
- Los cambios en los estilos de vida y tendencias
- Los niveles educativos

Factores Tecnológicos

Este paso implica el reconocimiento de las tecnologías potenciales que están disponibles. Los avances tecnológicos pueden optimizar la eficiencia interna y ayudar a un producto o servicio se convierta tecnológicamente obsoleto.

El papel de la tecnología en los negocios va en aumento cada año. Esta tendencia continuará debido a la Investigación y desarrollo (I+D) impulsa las innovaciones. La evolución de las tecnologías para optimizar la eficiencia interna es un gran activo en la gestión.

A continuación se presenta una lista de factores tecnológicos comunes:

- Los descubrimientos e innovaciones.
- Tasa de avances e innovaciones tecnológicas.
- Tasa de obsolescencia tecnológica.
- Nuevas plataformas tecnológicas.

Factores Ambientales

Tanto los consumidores como los gobiernos penalizan las empresas por tener efectos adversos en el medio ambiente. Los gobiernos imponen multas enormes sobre las empresas por contaminar. Las empresas también son recompensadas por tener impacto positivo en el medio ambiente. Los consumidores están dispuestos a cambiar de marca si encuentran que una empresa está haciendo caso omiso de sus obligaciones ambientales.

El impacto en el medio ambiente es una preocupación creciente, el medio ambiente beneficia a la empresa también. El Agua corriente para una planta de energía hidroeléctrica es un ejemplo.

Algunos factores ambientales comunes son:

- Leyes de eliminación de residuos
- Las leyes de protección del medio ambiente
- La regulación del consumo de energía
- Actitud popular hacia el medio ambiente

Factores Legales

Este paso consiste en aprender acerca de las leyes y reglamentos en su entorno. Es de suma importancia para evitar los costos legales innecesarios.

Este es el último factor en PESTEL. Es una visión general de los elementos jurídicos. A menudo, la creación de empresas vinculan estos elementos al marco político. Muchas cuestiones legales pueden afectar a una empresa que no actúa responsablemente. Este paso ayuda a evitar escollos legales. Es necesario permanecer dentro de los límites de las regulaciones establecidas.

Algunos Factores legales comunes incluyen:

- Regulaciones de empleo.
- Regulaciones competitivas.
- Las regulaciones de salud y seguridad.
- Regulaciones del producto.
- Las leyes antimonopolio.
- Infracciones de patentes.

La mejor estrategia es adaptar la empresa de acuerdo a los cambios. Las estrategias de la empresa deben aprovechar las oportunidades, esto es un gran desafío para la gestión de la empresa en función de estas variables externas que se han enunciado por ser este un factor altamente cambiante.

Es común llevar a cabo un análisis PESTEL antes de tomar decisiones importantes. Los administradores pueden llevar a cabo proyectos grandes, sin embargo, la comprensión de todos

los factores que influyen es el primer paso para hacer frente a ellos.(pestleanalysis.com, 2015, <http://pestleanalysis.com/category/steep-analysis/>)

A continuacion se presentan los modelos propuestos para el desarrollo de esta consultoria:

5.1.2. Modelo FUNDES

El modelo de diagnóstico interno, desarrollado por la Fundación FUNDES Internacional (Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional) se basa en el análisis de la cadena de valor de la Empresa.

FUNDES Internacional, es una firma de consultoría especializada en desarrollar programas para corporaciones y gobiernos que buscan generar eficacia, rentabilidad, bienestar e innovación a lo largo de cadenas de valor, sectores económicos o comunidades conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas. El modelo se basa en una evaluación de la utilización de instrumentos cuantitativos y cualitativos denominado “Diagnostico Integral de la Competitividad Empresarial (DICE)”, Dicha metodología se basa en un enfoque integral buscando analizar las áreas de gestión de una empresa, identificando en dónde se debe realizar las acciones de mejora para apuntar a la competitividad empresarial. El diagnóstico integral basa su esquema de análisis en la subdivisión de la cadena de valor, con tres niveles y doce áreas de gestión, lo que permite visualizar la organización como un todo, al igual que de un área en particular.

Tabla 1. Áreas de Evaluación FUNDES

Nivel Estratégico	Dirección estratégica	Dirección y liderazgo	Análisis del entorno
Nivel de Procesos	Mercadeo y ventas	Producción y operaciones	Gestión ambiental
Nivel de Apoyo	Estructura organizacional Recurso humano Gestión de la información	Finanzas Gestión de calidad Innovación tecnológica	

Fuente: Fundación para el desarrollo sostenible internacional (FUNDES Internac

Fuente: FUNDES internacional (2002)

5.1.3. Modelo de “Las Cinco Fuerzas de Porter”

La estrategia Competitiva es un clásico moderno del pensamiento empresarial, proporciona una sólida base conceptual para el desarrollo de la estrategia corporativa. Ofrece un método racional y sencillo para las empresas para salir a sí mismos de la confusión y estratégica tres estrategias genéricas para hacer frente a las fuerzas competitivas: la diferenciación, la dirección general de costos, y el enfoque, que para muchos se han convertido en las reglas del juego.

Las reglas de la competencia se encarnan en las fuerzas competitivas, como la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, y la rivalidad entre los competidores existentes.

Basa su argumento en torno a tres estrategias genéricas que ayudan a evitar la pérdida a los competidores, y cinco fuerzas de la competencia, que determinan lo que una empresa debe hacer para seguir siendo competitivos.

Muestra cómo la diferenciación implica competir sobre la base de un valor añadido a los clientes, de manera que clientes pagarán una prima para cubrir los costos más altos.

Explica cómo las fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas para obtener tasas de retorno de la inversión superior al coste de capital. (QFinance)

Es así como se plantea el Modelo de “Las Cinco fuerzas de Porter” (Porter M. E., 1980) donde establece:

Amenaza de nuevos competidores: analiza si el mercado o el segmento es o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de superar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. “La amenaza de entrada en una industria depende de la altura de las barreras de entrada que están presentes y en los participantes de reacción puede esperar de los titulares. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan poco represalias por parte de los competidores afianzados, la amenaza de la entrada es alta y la rentabilidad del sector es moderado” (Porter M. , 2008).

Poder de Negociación de los Proveedores: Analiza si un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y cantidades. La situación será más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante. “Proveedores de gran alcance captan más del valor por sí mismos mediante el cobro de precios más altos, lo que limita la calidad o los servicios, o los costos para los participantes de la industria cambiante. Proveedores de gran alcance, incluyendo proveedores de mano de obra, pueden exprimir la rentabilidad de una industria que no es capaz de trasladar los aumentos de costos en sus propios precios”. (Porter M., 2008).

Poder de negociación de los Compradores: Analiza si un mercado o segmento será o no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos, el producto no sea muy bien diferenciado, o sea de bajo costo para el cliente, lo que permita que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de precios, calidad y servicios y por consiguiente se verá afectada la rentabilidad. La situación se hará más crítica si las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. “Al igual que los clientes industriales, los consumidores tienden a ser más sensibles a los precios si están comprando productos que son indiferenciados, caro en relación a sus ingresos, y de una especie en el rendimiento del producto tiene consecuencias limitadas. La principal diferencia con los consumidores es que sus necesidades pueden ser más intangible y difícil de cuantificar”. (Porter M. , 2008)

Amenaza de productos sustitutos: Analiza si un mercado o segmento es o no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad. “Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad de la industria sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de ganancias de una industria mediante la colocación de un techo en los precios. Si una industria no se distancia de sustitutos a través del desempeño de productos, de marketing, o por otros medios, sufrirá en términos de rentabilidad y con frecuencia potencial de crecimiento”. (Porter M. , 2008)

Rivalidad entre los competidores: Analiza si para una empresa será más difícil competir en un mercado o en unos segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos. Será necesario entender el tipo de competencia: Pura, Oligopolio o Monopolio. “La rivalidad es especialmente destructivo para la rentabilidad si gravita exclusivamente al precio porque transfiere la competencia de precios beneficios directamente de una industria a sus clientes. Los recortes de precios son generalmente fáciles para los competidores para ver y partido, haciendo rondas sucesivas de represalia probable. La competencia de precios sostenida también entrena a los clientes a prestar menos atención a las características del producto y servicio”. (Porter M. , 2008)

“ La estructura de la industria, tal como se manifiesta en las cinco fuerzas competitivas, determina a largo plazo el potencial de ganancias de la industria, ya que determina gran parte es retenida por las empresas de la industria versus negoció distancia por los clientes cómo el valor económico creado por la industria es cómo dividir- y proveedores, limitados por sustitutos, o limitados por los nuevos participantes potenciales. Al tener en cuenta las cinco fuerzas, el estratega mantiene la estructura general en mente en vez de gravitar a ningún elemento. Además, la atención del estratega sigue centrado en las condiciones estructurales y no en factores fugaces”. (Porter M. , 2008)

5.1.4. Análisis DOFA

El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación estaba integrado por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

También se puede encontrar en diferentes bibliografías en español como “Matriz de Análisis DAFO”, o bien “SWOT Matrix” en inglés. DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (matrizfoda.com)

“Análisis del entorno (Oportunidades Y Amenazas)

Las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macro-entorno (demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y los actores del micro-entorno significativos (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades. Para ello, deben implantar un sistema de inteligencia de marketing con el fin de estudiar las tendencias y los desarrollos del mercado. Para cada tendencia o desarrollo, la dirección tendrá que determinar las oportunidades y amenazas que implica.

Análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades)

Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas.

Por supuesto, la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas. La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas.” (Kotler P. &, 2006)

5.1.4. Plan de Marketing Modelo Kotler

Según el Philip Kotler, el marketing “es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos (o servicios) con valor por otros, de una forma rentable para la empresa”. El plan de Marketing forma parte de la planeación estratégica de la empresa, y como tal, no es una acción aislada dentro de las políticas de gestión empresariales.

El enfoque de “Marketing Holístico” (Kotler P. &, 2006) que se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos, entonces, el marketing holístico es consciente de que “todo importa” en el marketing y que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada. Existen cuatro componentes del marketing holístico, que son: el marketing relacional, el marketing integrado, el marketing interno y el marketing social. El marketing holístico, por tanto, es un enfoque de marketing que busca reconocer y reconciliar el alcance y la complejidad de todas las actividades de marketing.

Marketing Relacional

Uno de los objetivos clave del marketing actual es establecer relaciones firmes y duraderas con las personas o con las organizaciones que directa o indirectamente podrían influir en el éxito de las actividades de marketing de la empresa. El marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los

participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios de marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio. El marketing relacional crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes.

Marketing Integrado

Los responsables del marketing se encargan de liderar las actividades y de ensamblar los distintos programas de marketing integrado para crear, comunicar y generar valor para los clientes. Un programa de marketing implica numerosas decisiones en distintas áreas destinadas a incrementar el valor para los consumidores. Estas actividades de marketing adoptan todo tipo de formas. Una descripción tradicional de las actividades de marketing se sintetiza en el concepto de mezcla de marketing, que se define como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. McCarthy clasificó estos instrumentos en cuatro grandes grupos que denominó las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Las cuatro P reflejan la perspectiva que tiene el vendedor sobre las herramientas de marketing disponibles para influir sobre los compradores. Desde el punto de vista del comprador, cada herramienta de marketing está diseñada para ofrecerle beneficios. Robert Lauterborn ha sugerido que las cuatro P del vendedor tienen correspondencia con las cuatro C del comprador:

Cuatro P	Cuatro C
Producto	Consumidor: solución de problemas
Precio	Costo para el consumidor
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Marketing Interno

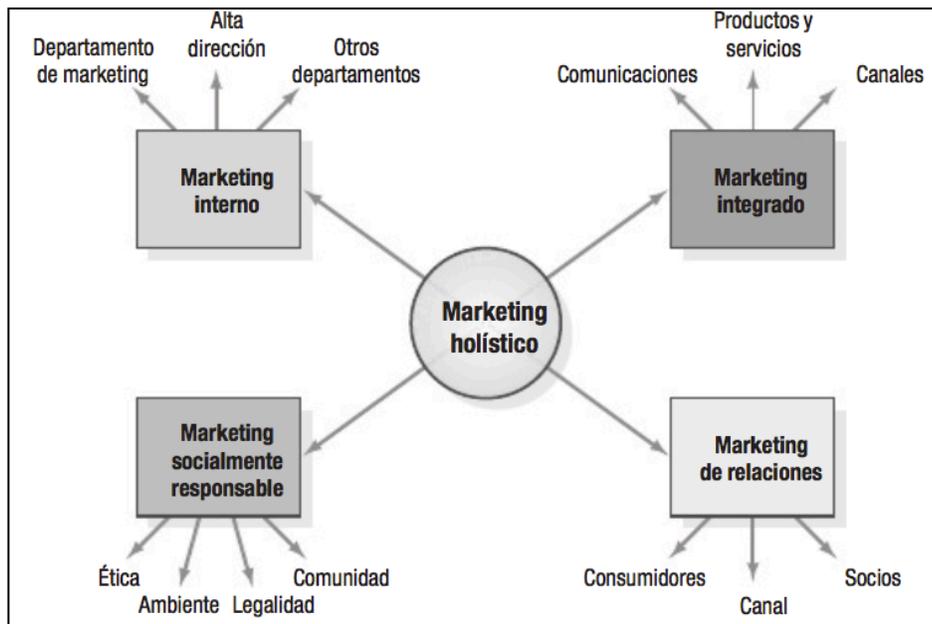
El marketing holístico incorpora la aplicación del marketing interno, garantizando así que todos los miembros de la organización adopten los principios de marketing adecuados, especialmente los altos directivos. El marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes. Los buenos profesionales del marketing son conscientes de que las actividades de marketing dentro de una empresa son tan importantes, o incluso más, que las actividades que se realizan fuera de la compañía. No tiene sentido

prometer servicios excelentes cuando la empresa no está preparada para suministrarlos. El marketing interno debe desarrollarse en dos niveles. En primer lugar, las diferentes funciones de marketing (ventas, publicidad, servicio al cliente, administración de productos, investigación de mercados) deben estar coordinadas. Por otra parte, el marketing debe ser aceptado por otros departamentos; es decir, también deben “pensar en el cliente”. El marketing no es tanto un departamento como la propia orientación de la empresa. La filosofía del marketing debe penetrar a través de la compañía.

Marketing social ò socialmente responsable

El marketing holístico incluye el concepto de marketing social y la comprensión de los principales temas de interés público, así como del contexto ético, ambiental, legal y social de las actividades y programas de marketing. Las causas y los efectos de las acciones de marketing van más allá de la empresa y del consumidor hasta afectar a la sociedad en su conjunto. La responsabilidad social también requiere que los mercadólogos consideren la función que están desempeñando y que podrían desempeñar en términos de bienestar social.” (Kotler P. &, 2006)

Ilustración 1. Modelo de Marketing Holístico, Philip Kotler.



Fuente: Kotler, P. (2006). “Dirección de Marketing” P. 18

6. Marco Metodológico

El alcance de la consultoría es realizar un diagnóstico empresarial (interno y externo) que permita identificar los factores susceptibles de intervención dentro de un plan de Marketing propuesto bajo el modelo de Kotler. Esta no es una consultoría que implique investigación de mercados en su desarrollo.

Los modelos de diagnóstico utilizados durante la consultoría serán:

Para el diagnóstico organizacional se utilizará el modelo de PESTEL (Gerry, et al, 2006).

Para el análisis de los factores externos y su impacto en la empresa, para el análisis de competitividad se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter M. E., 1980)

Y para el diagnóstico interno se utilizará el modelo de “Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial, D.I.C.E.” (Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional (FUNDES Internacional) , 2002).

Para la compilación de información se utilizará la matriz DOFA.

Para el desarrollo de las soluciones de acuerdo con los objetivos planteados, se utilizará el modelo de plan de mercadeo propuesto por Kotler para la formulación del plan estratégico de mercadeo.

Queda abierta la posibilidad de usar otros modelos a medida que avance la consultaría y los hallazgos lo hagan necesario.

6.1. Descripción de Actividades y Herramientas

A continuación se describe el plan de actividades y las herramientas requeridas y el responsable de la actividad. En algunos casos se requerirá el acompañamiento del líder que la empresa haya designado para acompañar la consultoría buscando facilitar las actividades. Ver tabla 2.

Tabla 2. Actividades y herramientas de consultoría.

Fase o Etapa	Objetivo	Actividades	Modelo	Herramienta
Diagnóstico	Realizar el diagnóstico situacional de la empresa	Diagnóstico externo	PESTEL	Fuentes Secundarias.
		Diagnóstico de competitividad	5 fuerzas de Porter	Fuentes Primarias y secundarias
		Diagnóstico interno	D.I.C.E. - FUNDES	Fuentes primarias, fuentes secundarias y entrevista
Análisis	Compilar los hallazgos relacionados con las ventajas competitivas y comparativas de la empresa.	Análisis de información	DOFA	MATRIZ DOFA
	Identificar las potencialidades y problemas de la empresa en el mercado.			
Formulación	Diseñar una ruta de solución para los problemas de la empresa.	Diseño de propuesta de plan estratégico de mercadeo.	Modelo de Kotler	Fuentes secundarias
	Establecer el presupuesto para la ejecución de la ruta de solución.	Elaboración de presupuesto estimado para la ruta de solución	Formato de Presupuesto	Fuentes secundarias
Socialización	Socializar los hallazgos de la consultoría con los directivos y su equipo de trabajo.	Presentación de informe final	Formato informe final	Documento MS Word y
		Reunión de presentación de resultados	Presentación	Presentación MS PowerPoint
		Atención a inquietudes finales	n/a	n/a

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

7. Recolección y Compilación de Datos

7.1. Diagnóstico Externo Modelo PESTEL

“El municipio de Medellín (...) desde la alcaldía del Dr. Aníbal Gaviria Correa y bajo la Secretaría de Movilidad, se ha desarrollado un proyecto de reestructuración del transporte público colectivo por medio de un convenio interadministrativo marco de asociación N° 404 de 2012, el cual crea la gerencia del sistema de Transporte Público Colectivo de Pasajeros del Municipio de Medellín (TPM) ” (Convenio Interadministrativo Marco De Asociación N°404, 2015)

En desarrollo de este convenio, se ha desarrollado un diagnóstico bajo el modelo propuesto PESTEL, el cual está totalmente actualizado (Marzo de 2015) y es ajustado y pertinente al caso, al poseer el mismo objeto de estudio:

Con el objetivo de entender el sector en sus diferentes contextos se escogieron para esta etapa de diagnóstico tres modelos, dentro de los cuales uno de ellos se desarrollará a nivel externo bajo el modelo PESTEL, el cual permite analizar la organización en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medio ambientales y legales, con el objetivo de entender el mercado en que se encuentran las empresas de transporte colectivo, utilizándose fuentes secundarias como estudios anteriores, artículos de revistas especializadas, entre otros. Esta herramienta permite analizar los factores externos al sector y su impacto en las empresas de transporte público colectivo que puedan influir en su funcionamiento o estrategia empresarial.

Ilustración 2. Modelo PESTEL del transporte público colectivo.



Fuente: Basado en los autores Johnson Gerry / Scholes Kevan / Whittington. Dirección estratégica. Séptima edición, pág. 68

Factores Políticos

Entes de manejo y control del transporte en Colombia y normatividad local en el Valle de Aburra.

Cabe mencionar que los cargos públicos dependen en gran medida del jefe de turno que se tenga a nivel de elección popular, por lo que su gestión implica unos tiempos de adaptación al puesto, planeación y finalmente implementación, que en muchas ocasiones no se logra consolidar por el corto tiempo que se puede tener en un cargo que involucra un gran esfuerzo en planeación y consolidación de dichos planes.

Sin embargo, se cuenta con guías de trabajo como los CONPES⁵, los planes de desarrollo, plan de ordenamiento territorial, plan de movilidad, entre otros, que permiten buscar tener una continuidad a nivel de proyectos para un municipio, sector o país.

Dentro de las entidades de manejo y control del transporte se cuenta con:

- El Ministerio de transporte: El Ministerio de Transporte, como lo establece el Decreto 087 de 2011, es el organismo del Gobierno Nacional encargado de formular y adoptar las políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica del transporte, el tránsito y la infraestructura, en los modos carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo del país. Está constituido por El Instituto Nacional de Vías (INVIAS), la Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI), la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (AEROCIVIL) y la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE).
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá: Es una entidad administrativa de derecho público conformada por 9 municipios del Valle de Aburrá, dentro de los cuales están Medellín (como ciudad núcleo), Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Caldas. Esta entidad fue creada mediante Ordenanza Departamental No 34 de noviembre 27 de 1980,

⁵ CONPES: "Consejo Nacional de Política Económica y Social" de Colombia.

para la promoción, planificación y coordinación del desarrollo conjunto y la prestación de servicios de los municipios que la conformaron, teniendo como funciones:

- Planificar el territorio bajo su jurisdicción.
 - Ser autoridad ambiental en la zona urbana de los municipios que la conforman.
 - Ser autoridad de transporte masivo y metropolitano.
 - Ejecutar obras de interés metropolitano.
- Secretaria de movilidad: El objeto de la Secretaría de Movilidad, dependencia del Área Básica del Municipio de Medellín, es: "Planificar, regular y controlar los aspectos relacionados con la actividad transportadora terrestre, la circulación peatonal y vehicular, de acuerdo con el modelo de desarrollo social y económico de la ciudad, brindando servicios que cubran las necesidades del usuario y fomentando la cultura de la seguridad vial y un medio ambiente sano". Decreto Numero 1364 de 2012 (Septiembre 9).

Planes de organización del Área Metropolitana y la ciudad de Medellín que influyen en el transporte público.

- Plan de Ordenamiento Territorial:

El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) es definido como “un instrumento técnico y normativo de planeación y gestión de largo plazo; es el conjunto de acciones y políticas, administrativas y de planeación física, que orientaran el desarrollo del territorio municipal por los próximos años y que regulará la utilización, ocupación y transformación del espacio físico urbano y rural” (Alcaldía de Medellín, 2012).

Medellín ha realizado una revisión y ajuste en el POT en el proyecto de acuerdo 268 de 2014 con 617 artículos aprobados propuesto para los próximos 15 años, en donde se busca enfocar el crecimiento de la ciudad hacia a dentro y no en sus laderas, utilizando la infraestructura existente, de igual manera, se busca la recuperación del río Medellín y una

cuidad más saludable privilegiando al peatón, el uso de la bicicleta y el incremento en el espacio público.

Esto implica cambios en la variable de movilidad de la ciudad, impactando el transporte público como factor de mejoramiento de esta y en la transformación de la ciudad en cuanto impacto en la calidad de vida del ciudadano.

- Plan de Desarrollo 2012 – 2015 “Medellín un Hogar para la Vida”

El plan de desarrollo en su línea 3 de Competitividad para el desarrollo económico con equidad, con el componente 2: desarrollo urbano para la competitividad, cuenta con los programas:

Seguridad vial y cultura ciudadana para una mejor movilidad, en donde se busca la prevención, comunicación, regulación, control, educación ciudadana para el comportamiento en la vía, por medio de implantación de sistemas inteligentes de transporte y tránsito, eficiente señalización vial, optimización de la red de semáforos y reordenamiento de circulación según estudios de viabilidad para todos los actores de la vía.

Se contempla la estructuración de la viabilidad legal y financiera del corredor de la avenida 80 con transporte masivo desde la Estación Aguacatala hasta la estación Caribe. Construcción y mantenimiento de infraestructura pública, que tendrá como frentes la construcción y mantenimiento de vías y la iluminación de estas.

Sistema integrado de Transporte este programa menciona: “Mejorar la funcionalidad del Sistema Integrado de Transporte Multimodal – Metro, tranvía, metrocables, metroplús, bicicletas públicas, servicios integrados y otros modos de transporte – a partir de intervenciones físicas, logísticas, y de la reestructuración del transporte público colectivo, que haga de este un sistema eficiente, cómodo, seguro, económico, incluyente y sostenible, que integre física, operacional y tarifariamente, de manera que permita incidir en mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y en la movilidad de la ciudad”.

De igual manera se menciona la implementación de medios tecnológicos para el control de flota y el estudio en la adquisición de predios que sirvan para la construcción de equipamientos con funciones de parqueo, mantenimiento y alistamiento de vehículos, mientras no se encuentran en operación,

- Plan de Movilidad Segura de Medellín 2014 – 2020 (PMSM 2014-2020)

Este plan contempla cinco áreas de intervención, con el objetivo de intervenir integralmente los usuarios de las vías, los vehículos y la infraestructura vial:

Fortalecimiento de la gestión y coordinación interinstitucional.

Comportamientos, hábitos y conductas seguras de los usuarios de las vías.

Control y supervisión sobre los vehículos y equipos de seguridad.

Planeación, construcción y mantenimiento de la infraestructura vial segura para los usuarios de las vías.

Atención oportuna y profesional de los lesionados durante y después de los hechos tránsito.

- Plan Integral de Desarrollo Metropolitano (METROPOLI 2008-2020)

Contempla los proyectos estratégicos Metropolitanos dentro de los cuales se tiene el PLAN MAESTRO DE MOVILIDAD 2008-2020 Área Metropolitana del Valle de Aburrá. AMVA, que se encuentra en el plan de Desarrollo de cada Municipio en este caso Medellín para lo cual cuenta con un plan de acciones estratégicas para la movilidad de Medellín en las variables de Transporte, Viabilidad, Tránsito y control, medio ambiente y cultura ciudadana.

- Plan Maestro de Movilidad

El Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA) emprendió en noviembre de 2005 la Formulación del Plan Maestro de Movilidad para la Región Metropolitana del Valle de Aburrá (Plan o PMMVA), conformada por los 10 municipios Caldas, La Estrella, Sabaneta, Itagüí, Envigado, Medellín, Bello, Copacabana, Girardota, Barbosa y las subregiones vecinas,

Oriente Antioqueño, la parte del Valle del Río Cauca correspondiente al Occidente cercano y al Sur y el Norte del Valle. Dicho plan constituye un herramienta de apoyo por 15 años y que sirve de derrotero para la construcción de una movilidad para la región.

Objetivos generales:

- Apoyar y sostener el desarrollo económico mediante la integración regional y el posicionamiento del Valle de Aburrá en el contexto nacional e internacional.
- Apoyar y sostener el desarrollo social y humano, la integración social, para contribuir a la calidad de vida y a la salud de la población.
- Propender para que el sistema de transporte del Valle de Aburrá sea de bajo costo, eficiente, utilice racionalmente los recursos, equitativo y sostenible ambientalmente.
- Propender para que el sistema de transporte del Valle de Aburrá sea rápido, confiable y de calidad.
- Propender para que el sistema de transporte del Valle de Aburrá sea seguro.
- Contribuir a la gobernabilidad.

Objetivos específicos:

- Mejorar los niveles de conectividad, accesibilidad e integración del Valle de Aburrá consigo mismo y con su entorno regional, nacional e internacional en todos los modos (corresponde al objetivo general I).
- Optimizar el uso de la infraestructura y equipos de transporte (corresponde al objetivo general IV).
- Asegurar la conservación y mantenimiento de la infraestructura y equipos (corresponde al objetivo general IV).
- Asegurar la eficiencia y efectividad de las inversiones en infraestructura y equipos (corresponde al objetivo general IV).
- Reducir los tiempos de viaje de los ciudadanos (corresponde al objetivo general V).
Reducir la contaminación ambiental por emisión y por ruido (Corresponde al objetivo general IV).
- Reducir los niveles de congestión vial (corresponde al objetivo general IV y V).

Garantizar el acceso al transporte público por parte de las personas con limitaciones físicas, sensoriales o económicas (corresponde al objetivo general IV).

- Mejorar la cantidad, calidad y accesibilidad de los espacios públicos (Corresponde al objetivo general II).
- Propiciar el fortalecimiento institucional (corresponde al objetivo general III). Fomentar la innovación tecnológica (corresponde al objetivo general IV).
- Fomentar la capacitación, sensibilización y la educación (corresponde a los objetivos generales II y IV).
- Propiciar la seguridad de los usuarios más vulnerables del sistema, como son los peatones, ciclistas y motociclistas (corresponde al objetivo general IV).

Seguridad jurídica del sector.

La seguridad jurídica tiene una relación directa con el sistema económico y las posibilidades de generar inversión e industria alrededor de un sector, por lo que un marco jurídico cimienta las bases de actuación de los posibles inversionistas quienes estudiarán la viabilidad económica y financiera de un proyecto frente a este punto el abogado Jarvey Rincón Ríos menciona “es preciso que exista un clima de credibilidad y previsibilidad no sólo en la ley sino en las decisiones del gobierno, por la necesidad de hacer planes y la estimación de la inversión con una probabilidad de acierto que le posibilite proyectar inversiones a mediano y largo plazo, pudiendo estimar los obstáculos y las dificultades que generan los imponderables del mercado y en determinado momento, defender a un gobierno que le haya reducido las incertidumbres y preocupaciones que produce toda actividad económica.” (Ríos, 1995, Abril/Junio. La seguridad jurídica y la intervención económica del estado en la nueva constitución. Publicaciones ICESI. 55, p.24)

Dentro de los programas estratégicos del Área Metropolitana del Valle de Aburra y el municipio de Medellín, se encuentran:

- Desarrollo y modernización del sistema de transporte público con eje estructurante el metro.
- Desarrollo integral de la viabilidad estructurante y arterial, a nivel de red vial actual y futura.
- Desarrollo integral de la conexión externa del valle y sus regiones aledañas en los modos de transporte factibles para esto.
- Gestión de tránsito y seguridad vial
- Racionalización del transporte de carga.

Con respecto al sector del transporte público colectivo, se observa dos marcos jurídicos con los cuales se deben trabajar, uno a nivel nacional y otro a nivel municipal.

A nivel nacional se visualiza una estabilidad jurídica en marcada en la ley 336 de 1990, la ley 105 de 1993 y el decreto 170 del 2001, lo que permite a los empresarios actuar dentro de un marco legal y en condiciones estables frente a la prestación del servicio.

A nivel municipal, se presenta un condicionamiento que mencionan los transportadores para el sector y es el cambio de políticas según el plan de gobierno a implementar por el dirigente de turno en su periodo legislativo, en donde se manejan variables como la tarifa, el control de operación, las rutas a realizar, entre otros.

Este punto se manifiesta en los empresarios del transporte público como falta de claridad en la normatividad, mala planeación del sector y rigidez normativa, lo que demuestra una disparidad en los conceptos que regulan el sistema de transporte público colectivo del municipio de Medellín, la búsqueda de control o beneficios dependiendo del punto de vista desde donde se mire. Es importante señalar que el gobierno nacional regula las empresas prestadoras del servicio, pero son los municipios los que reglamentan las características del servicio.

Adicional a la inseguridad jurídica que mencionan los trasportadores por parte del cambio de administración, se presenta un factor de expansión del Sistema Integrado de Transporte del Valle de Aburra, que ocasiona incertidumbre en las empresas transportadoras frente los cambios que puede ocasionar a nivel de la operación de la movilidad en la ciudad, en donde se cuentan con resultados no favorables para el municipio y la comunidad, en donde se tiene un compromiso financiero del presupuesto de la alcaldía, la proliferación del transporte informal y un trastorno en la movilidad de la zona; se deberá estudiar sus efectos y eficiencia según el usuario.

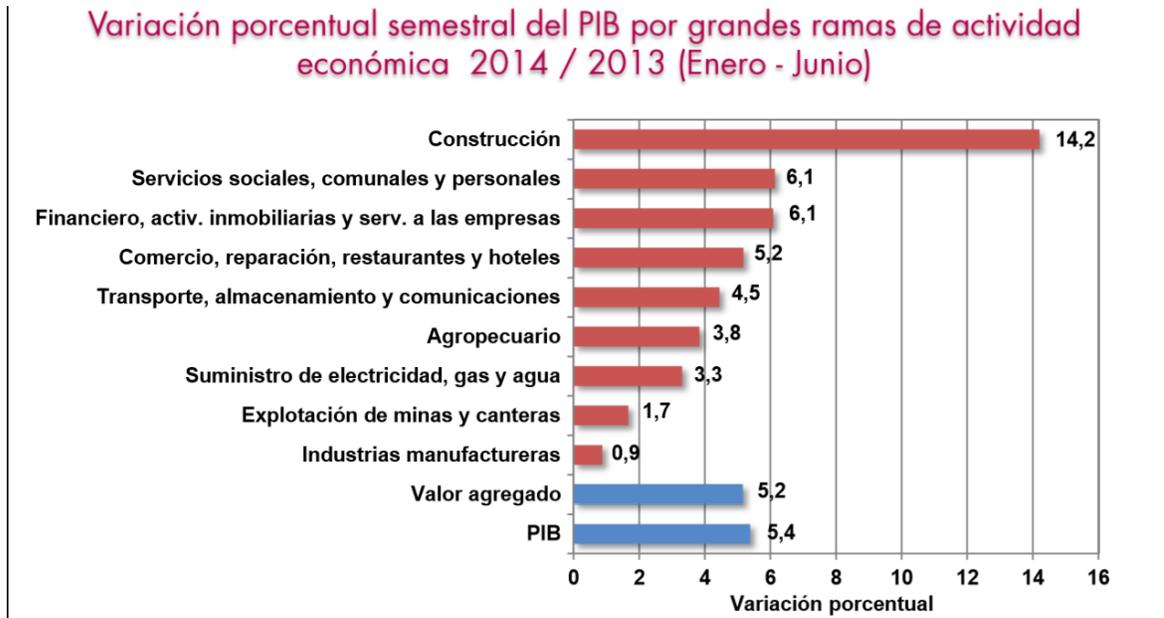
Factores económicos

Dentro de las variables económicas consideradas en el presente estudio se tienen:

Crecimiento del sector

Para las mediciones del producto interno bruto por parte del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el sector del transporte en la economía Colombiana se encuentra agrupado con las actividades de almacenamiento y comunicaciones, que en el caso del primer trimestre del 2014, presentó una variación positiva del 4,5%, en conjunto con las otras grandes ramas de las actividades económicas del país, logró consolidar el PIB de la nación en un 5,4% para ese periodo. Ver Grafico 1.

Gráfico 1. Variación del PIB en el primer semestre de 2014 / 2013.

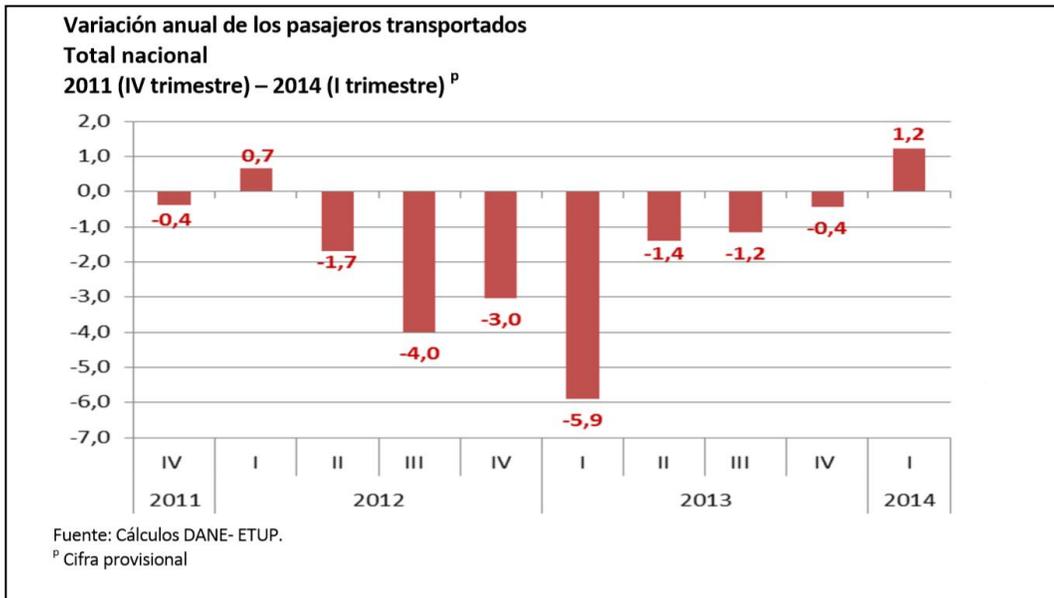


Fuente: DANE.(2014) Dirección de síntesis y cuentas Nacionales

El sector de transporte está conformado por los modos de transporte aéreo, fluvial o marítimo, terrestre y ferroviario tanto para carga, como de pasajeros, por lo que su crecimiento se debe a la economía en el movimiento de carga y de pasajeros, que vienen aumentado por razones comerciales y turísticas.

A nivel nacional, el DANE ha publicado las cifras del transporte urbano (tradicional y masivo) en su informe sobre la encuesta de transporte urbano de pasajeros del primer trimestre de 2014, mostrando cifras consolidadas a nivel nacional en la variación de pasajeros transportados y del parque automotor en servicio, el primero con una variación positiva del 1,2% con respecto a los demás trimestres anteriores y la segunda con -1,1%, siendo inferior el decrecimiento a los otros trimestres, sin embargo con la tendencia de disminución del parque automotor. Ver gráfico 2.

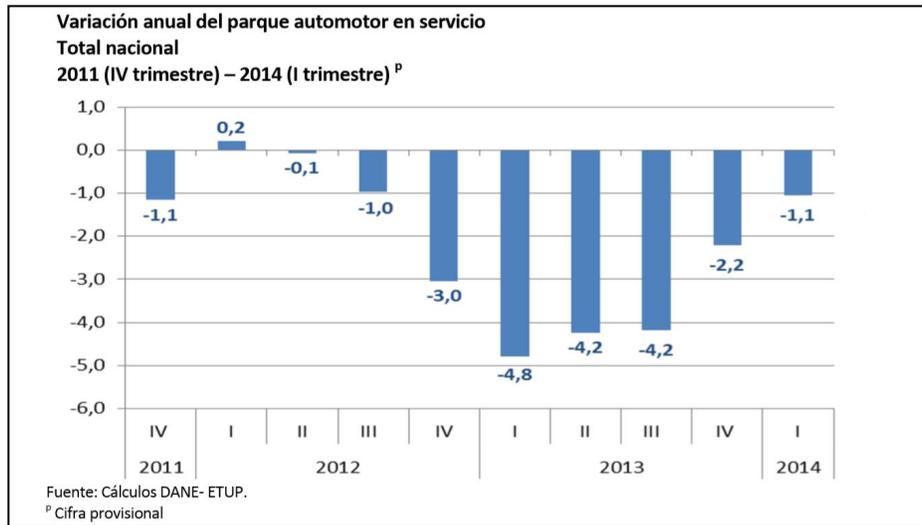
Gráfico 2. Variación anual de pasajeros transportados por trimestre (2011 - 2014)



Fuente: DANE (2014)

Con respecto al transporte urbano tradicional a nivel nacional se evidencia una disminución entre el año 2013 y 2014 en el parque automotor en servicio del -10,5% y en pasajeros una caída del 9,1%, evidenciando una realidad de transformación de las condiciones del sector. Grafico 3.

Gráfico 3. Variación anual del parque automotor en servicio.



Fuente: DANE

Con respecto a la variación de pasajeros el Área Metropolitana de Medellín registró una disminución del -2,7%, siendo los buses quienes sufrieron el mayor decrecimiento, el cual se situó en el -13,3%, las busetas y microbuses colectivos incrementaron en 4,8% y 3,2% respectivamente.

A nivel del Área Metropolitana de Medellín se observa una disminución en el parque automotor en servicio del -9,7% con respecto al 2013 en donde los buses presentaron una disminución del -14,7%, las busetas -6,9% y los micro-buses colectivos del -7,1%. Ver tabla 4.

Tabla 3. Movimiento del transporte tradicional I trimestre (2013 - 2014).

Movimiento del transporte tradicional, según áreas metropolitanas, ciudades y nivel de servicio I trimestre (2013 - 2014) ²									
Áreas Metropolitanas y Ciudades	Promedio mensual de vehículos afiliados			Promedio mensual de vehículos en servicio			Total pasajeros transportados Miles		
	2013	2014 ¹	Variación %	2013	2014 ¹	Variación %	2013	2014 ¹	Variación %
Total transporte tradicional	35.579	32.695	-10,6	32.288	28.900	-10,5	539.190	580.993	-9,1
Buses	9.897	8.012	-19,1	8.913	7.296	-18,1	202.735	163.901	-19,1
Busetas	11.369	10.533	-7,4	10.180	9.644	-5,3	208.145	206.788	-0,7
Área Metropolitana de Medellín	4.229	3.968	-6,2	3.679	3.503	-9,7	84.802	82.489	-2,7
Buses	1.589	1.437	-9,6	1.367	1.166	-14,7	33.307	28.883	-13,3
Busetas	1.390	1.330	-3,6	1.331	1.240	-6,9	28.430	29.793	4,8
Microbuses-Colectivos	1.261	1.201	-4,8	1.181	1.097	-7,1	23.065	23.813	3,2

FUENTE: DANE
 *** Cálculo matemático indeterminado
 ** Los municipios que componen esta área metropolitana son: Cajalá, Cota, Chía, Funza, Gachancipá, Madrid, Mosquera, Siboló, Soacha, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá.
¹ Cifras preliminares
 Fecha publicación: 12 de junio de 2014

Fuente: DANE

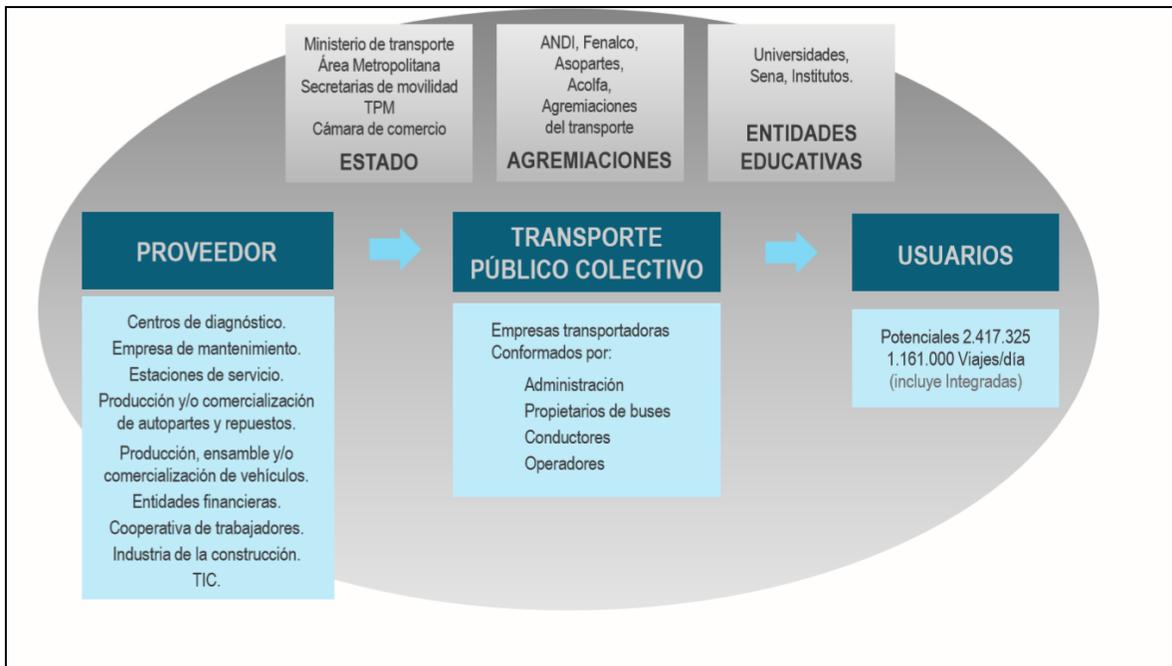
El transporte público colectivo o tradicional, debe entenderse a nivel económico como un motor de consumo en la economía regional, ya que requiere de grandes cantidades de productos y servicios para su operación como: combustible, llantas, piezas y repuestos, servicios de mantenimiento, entre otras, para la gran cantidad de vehículos estimados de 3.968 afilados para 2014 en operación promedio en el área metropolitana según datos de DANE, sin contar con el empleo directo a nivel de empleados administrativos de las empresas de transporte, conductores y despachadores, al igual que el empleo indirecto a nivel de alistadores, personal de mantenimiento y el resto de componentes de la cadena de suministros.

De igual manera, se tienen los propietarios de los vehículos de servicio público de transporte de pasajeros, el pago de impuestos, los servicios financieros como seguros y préstamos bancarios, y la capacidad del negocio de transporte público colectivo en la generación de flujo de caja para movilizar otros sectores.

Cadena de valor

Para explicar este concepto, se retomará lo realizado en la primera fase del estudio: ver ilustración 3.

Ilustración 3. Cadena de valor del transporte público colectivo.



Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

La cadena de valor del sector de transporte público colectivo se enmarca en los agentes que intervienen directa o indirectamente en la actividad transportadora, que tiene como resultado final la atención de un usuario que requiere movilizarse de un lugar a otro en la ciudad.

La cadena de valor inicia con los proveedores de productos y servicios para las empresas de transporte público colectivo que involucra un sin número de sectores para atender los requerimientos del sector dentro de los cuales se tienen las productoras y ensambladoras de los vehículos contándose con marcas como Chevrolet, Scania, Volvo, Mercedes e Hino, al igual Marcopolo y Busscar con carrocerías. También debe tenerse en cuenta las partes y repuestos requeridos por el parque automotor y las empresas y el personal para el

mantenimiento, involucrando centros especializados, los CDA (centro de diagnóstico) y personas independientes que realizan esta actividad.

De igual manera, las empresas de transporte son grandes consumidores de combustible ACPM, aceites, lubricantes, entre otros., al igual que requieren de sistemas de información para su administración y gestión, en donde se tienen proveedores de software contables, administrativos y de control de flota, y la subcontratación de personas para actividades en el área contable, asesores legales e incluso personal operativo.

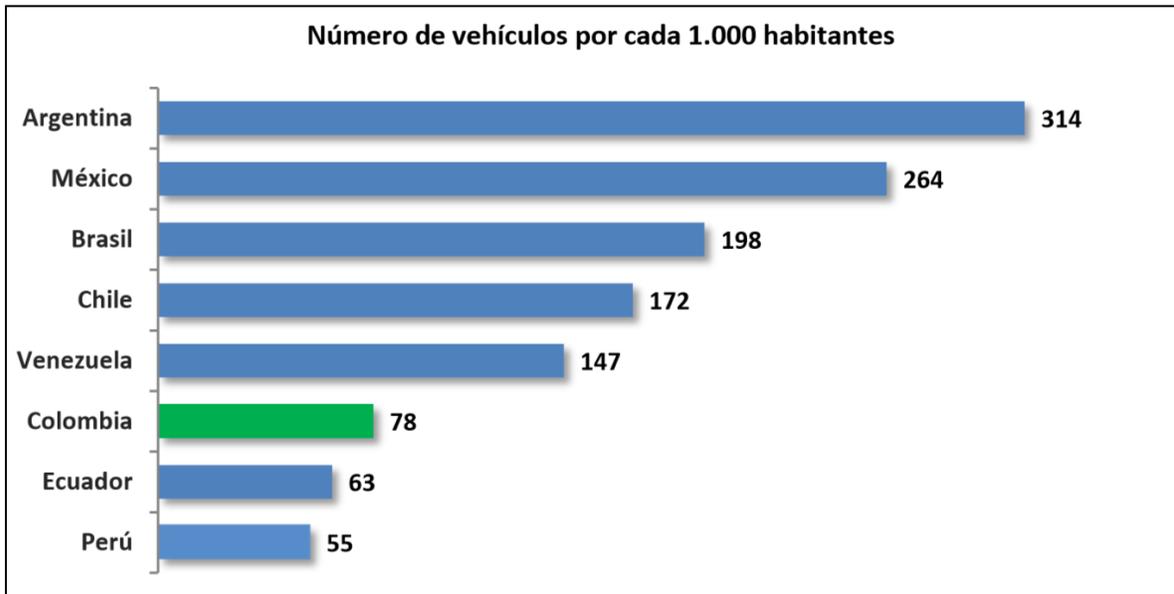
A nivel de poblacional el municipio de Medellín cuenta con 2.417.325 de personas a 2013 según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) y que representan más de 1.000.000 viajes día para el transporte público colectivo del municipio para quienes utilizan este sistema, mostrando la importancia del sector dentro de la movilidad global de los usuarios.

Como complemento a la cadena de valor se tienen componentes o agentes como el estado, las agremiaciones y las entidades educativas, quienes juegan un papel fundamental en el desarrollo y potencialización del sector por razones de planeación, normatividad, apoyo y construcción de ventajas comparativas y competitivas que permitan consolidar su economía y bienestar para quienes intervienen en él.

Usuarios del transporte, gasto en transporte y compra de vehículo.

Los usuarios no son ajenos a los problemas de movilidad en la ciudad, en la búsqueda de soluciones individuales los usuarios han incrementado el uso de medios alternativos como la bicicleta y en la compra de motocicletas debido a las facilidades para comprarlas en el mercado, todo esto ha influido notoriamente en el desarrollo económico del sector de venta de vehículos y motos, el cual va en crecimiento y que según Planeación Nacional y Procolombia, como lo muestra el Gráfico 4. en donde se tiene un comparativo de vehículos por número de habitantes en las principales ciudades de sur y centro américa.

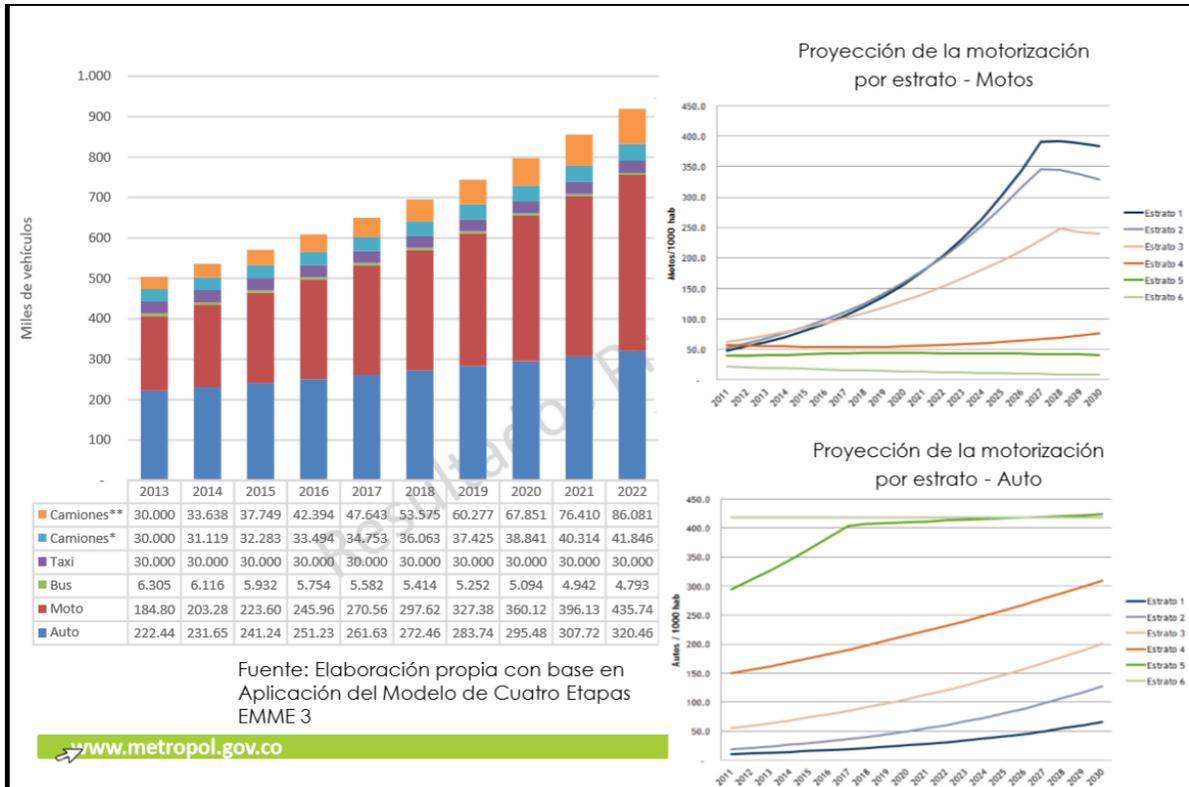
Gráfico 4. Comparativo de vehículos por número de habitantes.



Fuente: Procolombia, Industria automotriz en Colombia, septiembre 2012.

Este crecimiento particularmente en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, se evidencia en un estudio de esta entidad en donde realiza un comparativo con los tipos de vehículos existentes mostrando el crecimiento que se ha presentado en la compra de motos y vehículos particulares acentuándose este crecimiento en los estratos 1,2 y 3 generado en gran medida por la facilidad de acceso a créditos e incremento en el poder adquisitivo de la población.

Gráfico 5. Crecimiento del parque automotor.

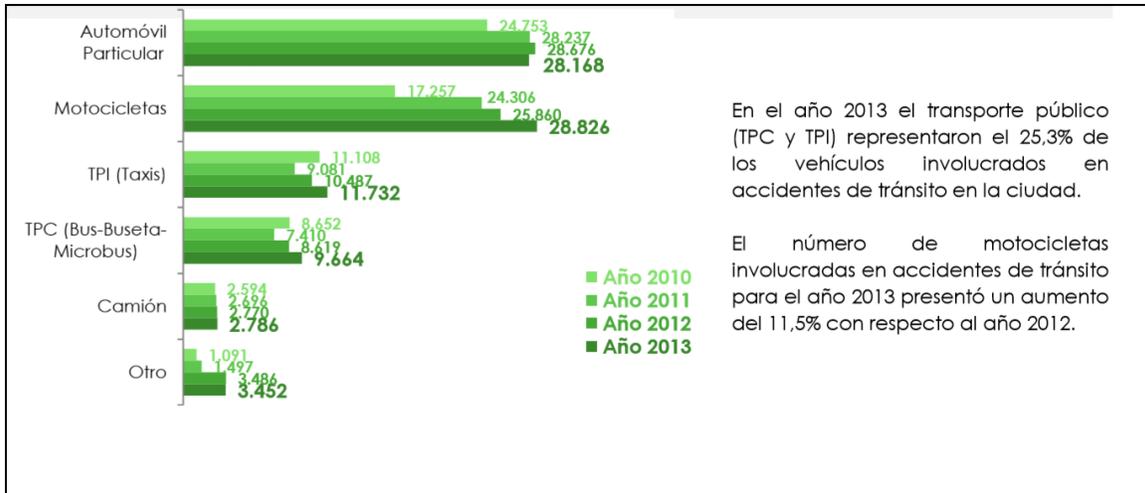


Fuente: Presentación estrategias ambientales integradas para una movilidad urbana sustentable en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. 12 de junio de 2014.

Sin embargo, este resultado va en relación directa con los problemas de movilidad en los diferentes municipios del Área Metropolitana en especial Medellín, quien es el receptor de muchas de las rutas de los demás municipios por su relevancia económica, política y social de la región.

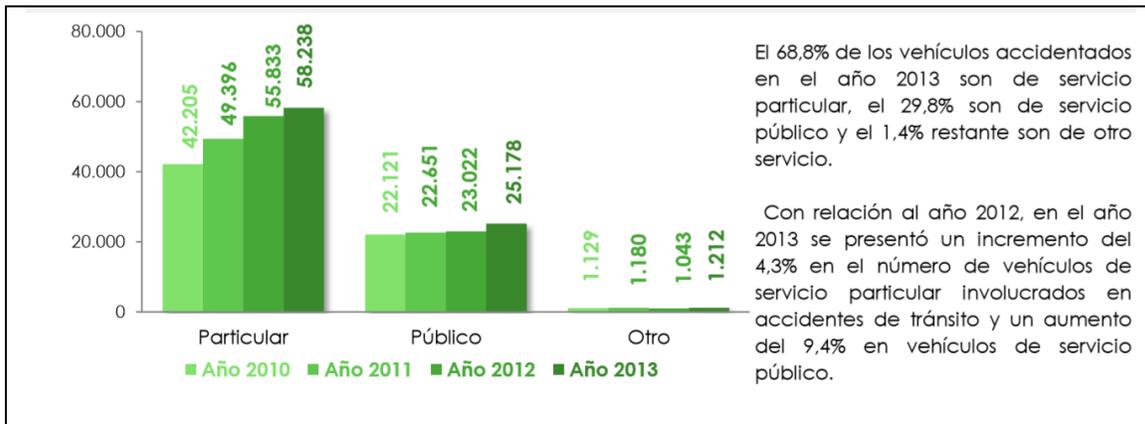
Dicha problemática en movilidad se debe a diferentes aspectos como la falta de estructura vial, el incremento en el parque automotor en personas particulares y a la falta de una cultura de movilidad equilibrada y segura, presentándose consecuencias como disminución de la velocidad promedio del tráfico de vehículos, incremento en la accidentalidad (ver gráficos 6 y 7), incremento en la contaminación del aire y el costo económico, productivo y de competitividad de una ciudad en donde sus habitantes gasta más tiempo en el tráfico.

Gráfico 6. Accidentalidad por tipo de vehículo.



Fuente: Informe anual de accidentalidad 2013

Gráfico 7. Accidentalidad general.



Fuente: Informe anual de accidentalidad 2013.

Competitividad de la ciudad

Según el artículo de el periódico “El Colombiano” el impacto del transporte urbano en la competitividad del 24 de septiembre de 2014, el 75% de la población en Colombia vive en áreas urbanas por lo que los retos en infraestructura vial y eficiencia en los sistemas de transporte urbano son prioridad en muchas de las administraciones locales y nacionales.

Se menciona en dicho artículo, que según el Estudio de Sistemas de Ciudades del Banco Mundial y el Departamento Nacional de Planeación, la productividad podría mejorar por medio de la movilidad con un transporte eficiente, seguro, rápido y accesible, en donde se reduzca el tiempo de transporte para los empleados y trabajadores a sus sitios de trabajo, a sus viviendas, al esparcimiento y permita pasar más tiempo con sus familias, incluso, tiene efectos en la variable salud como el estrés y la contaminación generada por las congestiones.

La competitividad tiene como variable el desplazamiento de las personas en función de un trabajo en donde se tienen cifras como la duración promedio de viaje en Medellín 25 minutos en el 2005 y pasó a 34 minutos en el 2012. A nivel de velocidad promedio en Bogotá maneja una cifra de 23,67 km por hora y Medellín de 22,65 Km por hora, comparable con metrópolis como Nueva York con 38 km por hora, Tokio 26 km por hora, Sao Paulo 24 km por hora, con el agravante para Medellín es mucho más pequeña según cifras del estudio “Sistema de Ciudades” del Banco Mundial y el Departamento Nacional de Planeación, lo que evidencia un problema de movilidad lo cual es ratificado en el crecimiento del parque automotor en 1.5 veces en la última década y la infraestructura vial sólo creció un 1% en el mismo período. (La Republica, 2014)

La Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), hizo un estudio en el 2014 del costo que implica para el país las dificultades de movilidad y llegó a la conclusión que el costo anual a nivel económico para el país es de 3,9 billones de pesos, que equivalen al 0,5% del PIB, cuantificado en la pérdida de productividad que genera un trancón por incremento en los bienes por costos de transporte y el valor de los combustibles.

Frente la congestión en Medellín, se realizó el estudio del Costo de la Congestión de la Vía Urbana: Aplicación a un tramo de la calle 30 de Medellín entre las carreras 74 y 80, arrojando un costo por congestión en los 60 metros de estudio de \$50 millones de pesos colombianos, representado en: costo de demoras 68%, exceso de costo de operación 23% y el exceso de contaminación 9%.

Factores socioculturales

Usuario de transporte público: A nivel poblacional se observa una tendencia de crecimiento según datos del DANE en todos los municipios analizados en la tabla siguiente:

Tabla 4. Población por municipios proyectada.

MPIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Medellín	2.441.123	2.464.322	2.486.723	2.508.452	2.529.403	2.549.537	2.569.007
Barbosa	49.274	50.052	50.836	51.617	52.395	53.167	53.946
Bello	447.185	455.865	464.614	473.423	482.287	491.182	500.125
Caldas	76.919	77.847	78.756	79.652	80.528	81.381	82.227
Copacabana	69.302	70.169	71.035	71.885	72.735	73.574	74.406
Envigado	217.343	222.455	227.644	232.903	238.221	243.609	249.046
Girardota	53.006	54.240	55.490	56.755	58.030	59.319	60.617
Itagui	264.775	267.851	270.903	273.927	276.916	279.871	282.792
La Estrella	61.365	62.348	63.335	64.315	65.300	66.281	67.259
Sabaneta	51.155	51.860	52.554	53.236	53.914	54.573	55.220

Fuente: Extraído de Proyecciones de población hasta 2020. DANE.

Esto implica planear una ciudad en crecimiento constante y una movilidad que debe respaldarse con estrategias que permitan el desarrollo integral a nivel económico, social y del medio ambiente.

Se han mencionado en puntos anteriores factores que tienen influencia directa en los usuarios y la población en general, como la contaminación y sus implicaciones de salud las cuales se explican más adelante en los factores de medio ambiente, y la tasa de accidentalidad que se ha incrementado por el transporte particular en motos y vehículos implicando costos en vidas humanas, costos materiales e influencia en la movilidad de una ciudad con un crecimiento en su parque automotor.

De igual manera, los ciudadanos del Área Metropolitana cuentan con una ventaja frente otras ciudades del país y se trata de la cultura que se ha podido implementar en El Sistema de Transporte Masivo del Valle de Aburrá el cual, ha creado unos parámetros de conducta y de cuidado dentro del sistema que ha buscado extenderse a otras modalidades de transporte como el sistema integrado y alimentador y a futuro, al tranvía; lo que visualiza una posibilidad de implementación de sistemas organizados de transporte público dentro de los municipios de influencia.

Empresas de transporte

Se manifiesta por parte de los gerentes de las empresas de transporte público colectivo, que la mayoría de empresas en el sector son de origen familiar y fueron creadas desde hace 40 ó 50 años como solución a un problema de movilidad de una ciudad que crecía en diferentes frentes geográficos, en donde iniciaron con un transporte básico e informal y posteriormente fueron organizándose anexando vehículos para conformar las empresas bajo unos parámetros de afiliación autorizados por el estado. En la actualidad, muchas de las empresas cuentan con una gerencia estructurada en conocimientos y gestión algunas asumidas por los hijos de los propietarios iniciales o por terceros bajo la coordinación de una junta directiva o de socios, lo que muestra una evolución en la parte administrativa y la capacidad de evaluar alternativas para las empresas y el sector.

Con respecto a los propietarios de vehículos, no se tienen estudios que mencione sus características como empresarios y de gestión, lo que permitiría generar propuestas para vincularlos a la transformación de la ciudad de una manera proactiva, sin embargo, se podría mencionar de manera hipotética que se tienen personas con mentalidad de negociante, normalmente sin planeación y con gestión y metas en el corto plazo enfocados en el tema de

costos y rentabilidad.

A nivel de conductores, se tienen pocos estudios que evidencien cómo es la cultura de un conductor de transporte público colectivo.

Al igual que los propietarios del parque automotor, se tienen hipótesis de su perfil y accionar en el negocio del transporte en donde se tienen casos en el que los conductores pertenecen a la misma zona en donde opera el transporte generalmente su nivel de estudio es bachiller o inferior.

La carencia de un sistema de recaudo eficiente permite la realización de manejos inadecuados del dinero generando ingresos adicionales para dichos conductores perjudicando la rentabilidad de las empresas.

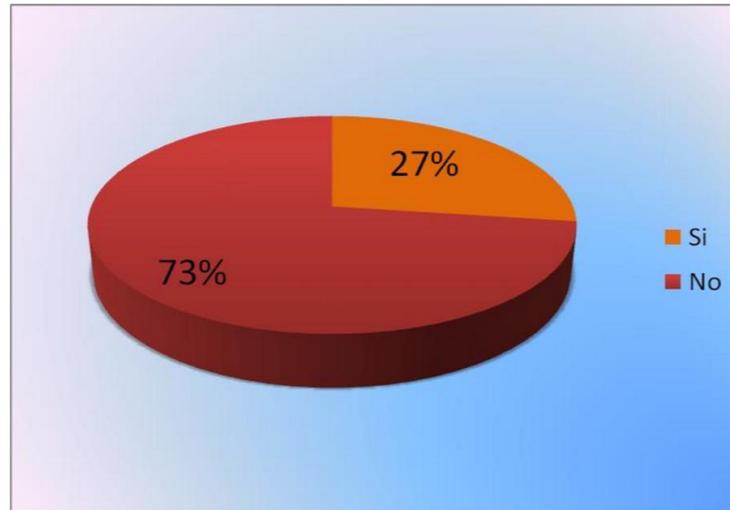
De igual manera tienen influencia directa en el trato y manejo del usuario, el control de costos, optimización del vehículo y la responsabilidad de la seguridad física de quienes utilizan el transporte y demás actores del sistema vial, por lo que el conductor resulta esencial en la estructura del negocio actual debido a su papel de manejo del usuario, manejo y eficiencia del vehículo y recaudo de dinero para la empresa.

Existe un estudio de consumo de sustancias psicoactivas y condiciones de riesgo para conductores de Medellín de la Universidad Católica del Norte, en donde se identificaron los posibles factores de riesgo que estimulan el consumo de dichas sustancias; presentando algunas cifras a nivel demográfico tales como:

- Los conductores se ubican en los estratos socioeconómicos de estrato 2 (54.0%), estrato 3 (31.7%) y estrato 1 (12.3%).
- Esta población es de género masculino en su totalidad y está conformado por personas casadas o en unión libre en un 78.3% y con el 15,5% en estado civil solteros.
- A nivel educativo la población de conductores, los porcentajes más altos esta con secundaria incompleta o completa con un 64.4% y el 28.8% solo primaria.
- Con respecto a las variables en el consumo de sustancias psicoactivas y condiciones de

riesgo para conductores se tienen las horas laborales, las horas de sueño, el estrés en la jornada laboral, la percepción de riesgo en su trabajo, entre otros, generando unas cifras de consumo de sustancias psicoactivas que se muestran en la Gráfico 8 y en la Tabla 6.

Gráfico 8. Consumo de sustancias psicoactivas en la jornada laboral.



Fuente: Estudio Consumo de sustancias psicoactivas y condiciones de riesgo para conductores de Medellín. año

Tabla 5. Prevalencias de consumo de sustancias psicoactivas.

Sustancia	consumo alguna vez en su vida		consumo últimos 30 días		Consumo los últimos 12 meses		Frecuencia con la que consume			
	Si	No	Si	No	Si	No	Diario	2-3 veces semana	Semanal	Quincenal
Tabaco	54,4	45,6	48,2	51,8	48,2	51,8	81,1	4,4	6,6	7,9
Alcohol	88,6	11,4	4,7	95,3	6,3	93,7	33,3	16,7	33,3	16,7
Marihuana	24,6	75,4	4,7	95,3	6,3	93,7	33,3	16,7	33,3	16,7

Fuente: Estudio Consumo de sustancias psicoactivas y condiciones de riesgo para conductores de Medellín.

Esto evidencia el requerimiento de planes educativos y de control frente estos fenómenos que permitan mitigar los efectos de un trabajo complejo y fundamental en el mejoramiento de la productividad del transporte público colectivo y el uso de sustancias psicoactivas por parte de los conductores en especial en jornadas laborales.

Transporte ilegal e informal

Este fenómeno podría interpretarse como una respuesta del mercado a una necesidad puntual de movilidad por parte de un sector o usuarios, quienes ven en este servicio una alternativa bajo condiciones de repuesta en tiempo y precio para un traslado, independiente del riesgo y las condiciones del vehículo y servicio por parte del conductor.

Dicho fenómeno debe comprender dos niveles de manejo, uno a nivel estatal frente la aplicación de la ley frente la prohibición de dicho transporte por razones jurídicas, operativas y de seguridad para el usuario, y a nivel de las empresas de transporte, quienes deben mejorar el servicio y la operación del sistema, que permita al usuario escoger esta alternativa por los beneficios que le otorga su utilización.

Factores tecnológicos

La edad del parque automotor es una variable fundamental, debido a que la ley permite el uso de los vehículos por 20 años.

Tabla 6. Número de vehículos de transporte público de pasajeros según modelo en el Valle de Aburra.

Modelo	# de vehículos	Porcentaje	Acumulado
2015	73	1,9%	1,9%
2014	179	4,6%	6,4%
2013	248	6,3%	12,8%
2012	103	2,6%	15,4%
2011	262	6,7%	22,1%
2010	308	7,9%	30,0%
2009	396	10,1%	40,1%
2008	363	9,3%	49,3%
2007	457	11,7%	61,0%
2006	407	10,4%	71,4%
2005	299	7,6%	79,1%
2004	224	5,7%	84,8%
2003	131	3,3%	88,1%
2002	104	2,7%	90,8%
2001	76	1,9%	92,7%
2000	105	2,7%	95,4%
1999	50	1,3%	96,7%
1998	64	1,6%	98,3%
1997	21	0,5%	98,9%
1996	15	0,4%	99,2%
1995	19	0,5%	99,7%
1994	11	0,3%	100,0%
Total	3.915	100,0%	-

Fuente: Secretaría de movilidad, parque automotor a diciembre 2.014

Los requerimientos de operación y administración como la utilización de un software contable, implementación de las normas contables internacionales (NIIF), un sistema de recaudo y el control de flota mencionado en el Artículo 24 del decreto municipal 879 de 2014, el cual reglamenta las condiciones para la implementación y operación del sistema de gestión y control de flota, son temas que se deben tener en cuenta dentro de esta variable de factores tecnológicos.

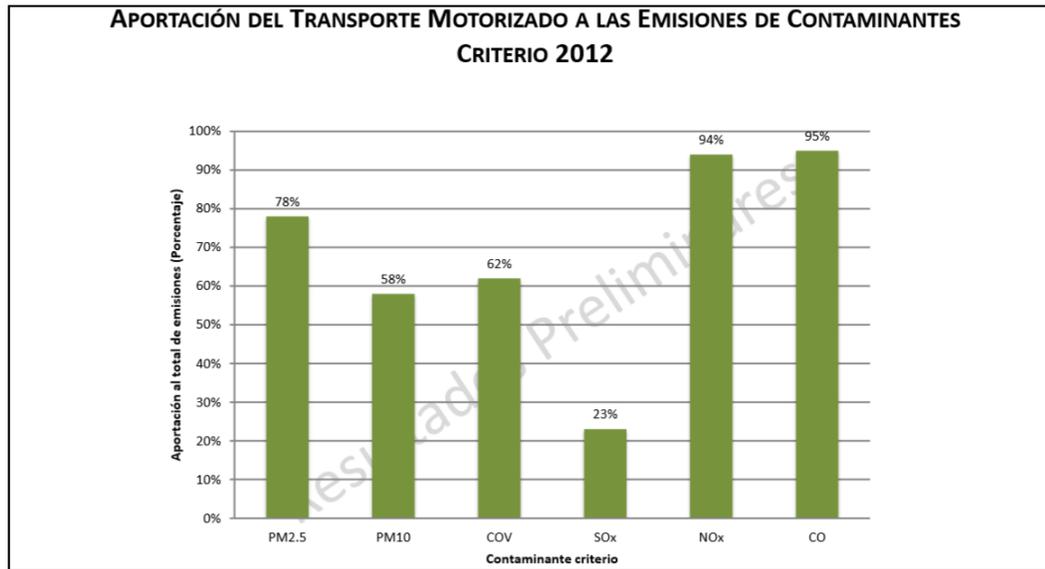
Los requerimientos de utilización de combustibles limpios, en particular el gas como política pública y como condición técnica de los vehículos (Resolución 772 artículo 21 características y condiciones técnicas de los vehículos), impactan económicamente en la operación y en la proyección de nuevos proyectos en las empresas, y son estos requerimientos los que deben ser tenidos en cuenta para la evaluación de su viabilidad.

Actualmente el sistema de transporte masivo del valle de aburra (Metro) está utilizando el modelo de pagos con tarjetas pre pagadas, existe la posibilidad de implementar estos sistemas en los vehículos de transporte colectivo de las diferentes empresas. También algunas empresas poseen sistemas de monitoreo de rutas soportados en sistemas de GPS y red celular, que permiten tener control de las flotas en tiempo real. Aunque estos sistemas no son un requisito de tipo normativo, si se convierten en desarrollos tecnológicos que mejoran la calidad del servicio.

Factores del medio ambiente

Para el análisis de este factor se toma como base las Estrategias Ambientales Integradas para una Movilidad Urbana Sustentable en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá realizado por el Área Metropolitana en donde se tienen resultados preliminares de las implicaciones en algunos aspectos de movilidad y a nivel ambiental.

Gráfico 9. Emisiones contaminantes.



Fuente: Estrategias ambientales integradas para una movilidad urbana sustentable en el Área Metropolitana del Valle de Aburra. 12 de junio de 2014.

El gráfico 9 muestra el aporte del transporte a las emisiones contaminantes en donde se tiene el material particulado respirable compuesto por polvo, cenizas, hollín, cemento, partículas metálicas, polen, etc., el PM10 partículas con un diámetro igual o inferior a los 10 micrómetros y PM2,5 con un diámetro inferior a 2,5 micrómetros.

Dentro de los efectos de este particulado en la salud se encuentran los asociados a enfermedades tipo respiratorio como asma, alergias, bronquitis, disminución de la función pulmonar e incluso padecimientos cardíacos.

Los compuestos orgánicos volátiles, son sustancias químicas que contienen carbono que se convierten fácilmente en vapores o gases, conteniendo diferentes elementos como el hidrógeno, oxígeno, cloro, azufre, nitrógeno, flúor, etc., y son liberados por la quema de combustibles como la gasolina y el gas natural.

El óxido de azufre (SOx) es un gas incoloro que es moderadamente soluble en agua o líquidos acuosos y se forma principalmente durante la combustión de combustibles que contienen azufre dentro de las cuales se encuentra las generadoras de energía por medio de

combustión de fósiles, procesos industriales y vehículos entre otros.

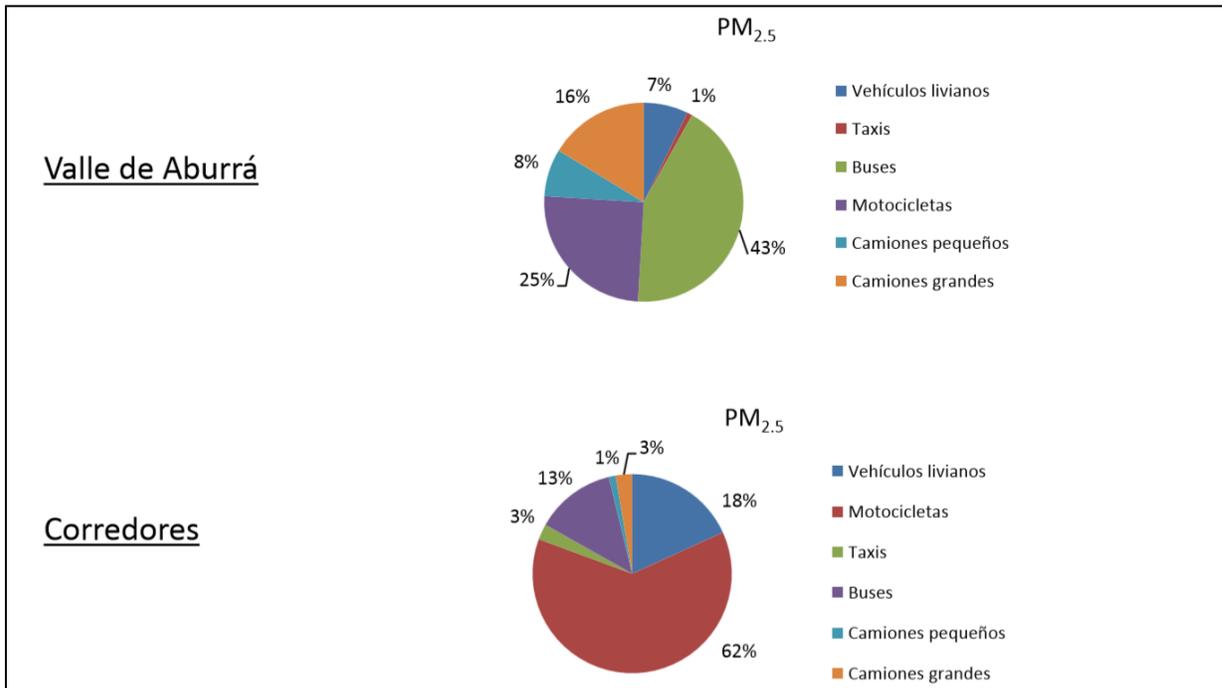
Sus efectos son irritantes como la broncostricción y la estimulación de secreciones mucosas, la exposición permanente causa lesiones en las células de las vías respiratorias e incidencia en bronquitis.

El CO o monóxido de carbono es un compuesto que resulta de la combustión incompleta, es inodoro, incoloro y tóxico, siendo letal en altas concentraciones. Dentro de sus efectos se tienen dolor de cabeza, mareo, somnolencia, alucinaciones, convulsiones, pérdida del conocimiento, cambios en la memoria, confusión mental, pérdida de conocimiento entre otros que dependerán del tipo de exposición. Las principales fuentes de este compuesto son los vehículos en la vía con un 56% y los vehículos fuera de la vía (que no están prestando servicio) un 22%, según el estudio “Caracterización de la contaminación atmosférica en Colombia”. (University College London – Universidad de los Andes, 2013)

NOx hace referencia a un grupo de gases muy reactivos que contienen nitrógeno y oxígeno, dentro de los cuales está el óxido nítrico (NO) emitido por la combustión de vehículos de gasolina y motores diésel, que combinado con el oxígeno y la luz solar produce el dióxido de nitrógeno (NO₂) contaminando el aire, provocando en el ser humano irritaciones en el sistema respiratorio y ocular; a largo plazo sus principales efectos se centran en un desarrollo lento del sistema pulmonar de los niños y la aparición de enfermedades respiratorias crónicas y cerebrovasculares.

Esta emisión de gases puede evidenciarse a nivel de vehículos en la gráfica 10.

Gráfico 10. Emisiones año 2012 (Hora pico de la mañana).



Fuente: Presentación estrategias ambientales integradas para una movilidad urbana sustentable en el Área Metropolitana del Valle de Aburra. 12 de junio de 2014.

Se evidencia la influencia de los buses en el material particulado PM_{2.5} en el Valle de Aburrá dada su cobertura y cantidad de vehículos; de igual manera se observa un impacto de las motos en los corredores viales más importantes.

Medellín cuenta con un plan ambiental PAM 2007-2019, que tienen como política promover el ordenamiento, manejo y gestión integral de los recursos naturales y el medio ambiente.

Dicho plan ha diseñado varias estrategias para trabajar en estos temas que involucran los impactos del transporte, una de ellas: Municipio saludable y producción limpia y su Programa Gestión Integral del Recurso del Aire, dentro del cual se tienen proyectos para el manejo de esta variable con las líneas de trabajo en:

- Monitoreo, evaluación y control de las emisiones atmosféricas, fuentes de ruido y sus efectos en la salud.

- Puesta en marcha de un plan de conversión y utilización de combustibles limpios.
- Implementación de acciones para la minimización de la emisión de gases y partículas contaminantes de la calidad del aire.
- Educación en gestión integral del recurso del aire.
- Implementación de acciones de gestión ambiental del sector transporte.

Factores Legales - Marco normativo de orden Nacional

Ley 105 de 1993

Esta ley tiene dentro de su contenido: Título I: El sector y el sistema nacional de transporte principios y disposiciones generales. En el capítulo II menciona:

Art 2. Se tienen los principios fundamentales del transporte, así:

- De la soberanía del pueblo
- De la intervención del estado.
- De la libre circulación.
- De la integración nacional e internacional.
- De la seguridad

Art 3. Este artículo menciona los principios del transporte público basados en:

- El acceso al transporte, en donde el usuario podrá transportarse en buenas condiciones de acceso, comodidad, calidad y seguridad, involucrando el fomento de dichos medios y la racionalización de los equipos apropiados de acuerdo a la demanda y proponiendo el uso del transporte masivo.
- El carácter de servicio público del transporte, enmarcado bajo la regulación del Estado, garantizando la adecuada prestación del servicio en condiciones de calidad,

oportunidad y seguridad.

- La colaboración entre entidades, involucrando los organismos del Sistema Nacional de Transporte para su planeación y operación.
- La participación ciudadana, en su control y vigilancia.
- Las rutas para el servicio público de transporte de pasajeros, definiendo el término ruta como un trayecto entre un origen y un destino, con un recorrido determinado con características de horario, frecuencia y otros aspectos operativos.
- La libertad de empresa, enmarcando la conformación de empresas o de formas asociativas de transporte, con los requisitos de las normas legales y reglamentos respectivos.
- Los permisos o contratos de concesión, en donde se expresa que la prestación del servicio está sujeto a la expedición de un permiso o contrato de concesión u operación por parte de la autoridad competente.
- El transporte Intermodal, promoviendo la sana competencia y complementariedad.
- Los usuarios a determinados usuarios, en donde se menciona la posibilidad de subsidios para estudiantes personas discapacitadas físicamente, tercera edad entre otros.

Art 4. Protección del ambiente, en donde la autoridad de transporte competente, junto con la autoridad ambiental establecerán los niveles máximos de emisión de sustancias, ruidos y gases contaminantes de los motores de los distintos vehículos.

En el capítulo III, se habla sobre la regulación del transporte y el tránsito, mencionando en el art. 5 las atribuciones del Ministerio de Transporte y el Consejo Consultivo de Transporte, en el art. 6 la reposición del parque automotor del servicio público de pasajeros y/o mixto y el art. 7 el programa de reposición del parque automotor, destacándose como dato que la vida útil

máxima de un vehículo de servicio público colectivo de pasajeros y/o mixto es de 20 años.

Ley 336 de 1996. Estatuto nacional de transporte

Esta ley tiene dentro de su contenido:

Art. 5: la prelación del interés general sobre el particular, especialmente frente la garantía de la prestación del servicio y protección del usuario, conforme los derechos y obligaciones que se tengan en el reglamento de cada modo de transporte. De igual manera, menciona que los servicios privados de transporte, que deberán cumplir con la normatividad establecida por el Ministerio de Transporte, en donde el servicio lo prestarán empresas de transporte legalmente habilitadas para esto.

Art 6. Este artículo define la actividad transportadora como un conjunto organizado de operaciones para trasladar personas o cosas de un lugar a otro, por uno o varios modos en conformidad con los reglamentos nacionales.

Art 10, Define qué es un operador o una empresa transportadora.

Art 11 Estipula los requerimientos de habilitación para operar. Art 29 y 30, Estos artículos establecen las tarifas para operar. Art 31, reglamenta y estipula la revisión técnico mecánica

Art 34 Menciona el control y vigilancia de los conductores por parte de las empresas de transporte.

Decreto 170 de 2001

A continuación se mencionan las partes más relevantes para el caso en estudio:

Art 1. Reglamentación del servicio público de transporte terrestre automotor colectivo, Metropolitano, Distrital y Municipal de pasajeros, con la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte de libre competencia y la iniciativa privada con sus restricciones establecidas por la ley y los convenios internacionales.

Art 4. Las empresas de transporte público son mencionadas como una industria encaminada a garantizar la movilización de cosas o personas, con vehículos apropiados en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, sujeto a una contraprestación económica.

Art 6. El servicio público de transporte terrestre automotor colectivo de pasajeros es definido como un servicio prestado por una empresa de transporte legalmente constituida y con habilitación de esta modalidad y el vehículo, en donde se tiene un contrato entre la empresa y cada persona que utiliza el servicio público para recorrer parcial o total una ruta legalmente autorizada.

Art 8. Este artículo clasifica el transporte público, según el nivel de servicio en básico y de lujo y según el radio de acción en metropolitano y distrital y municipal.

Art 9. Menciona el servicio como un servicio regulado, su autoridad y condiciones.

Art 10. Menciona las autoridades de control a nivel nacional, municipal y Área Metropolitana.

A nivel nacional: El Ministerio de Transporte a nivel distrital o municipal: Alcaldes municipales y/o distritales o en los que delegue tal atribución. A nivel del Área Metropolitana: Autoridad única de transporte metropolitano o los alcaldes respectivos que conforman el área.

Art 11. Control y vigilancia está a cargo de la alcaldía o autoridades delegadas.

Art 36. Convenios de colaboración empresarial. Menciona la posibilidad de crear convenios de colaboración empresarial a nivel de consorcios, unión temporal o asociación entre empresas habilitadas para temas de racionalización de equipo, administración u operación de rutas.

Decreto 879 de 2014

Establece las políticas y parámetros para la reorganización del transporte público colectivo de pasajeros del municipio de Medellín bajo los parámetros de un transporte eficiente, accesible, seguro y cómodo para el usuario, al igual que una operación bajo condicionamientos

de seguridad, cobertura, integración, comodidad, accesibilidad que permitan mejorar la movilidad de la ciudad y disminuya la contaminación en su operación.

Dentro de sus objetivos se tienen:

- Mejorar la calidad del servicio.
- Promover la celebración de convenios de colaboración empresarial para la operación conjunta de rutas entre empresas.
- Mejorar la cobertura del servicio de transporte público colectivo.
- Planificar la expansión del servicio de transporte público colectivo y del servicio integrado.
- Realizar integración operacional y tarifaria del sistema del transporte público.
- Estructurar, diseñar e implementar un sistema de rutas de transporte público.
- Modernizar la flota vehicular de transporte público.
- Establecer un modelo de organización empresarial.
- Integración de un sistema de recaudo.
- Mantener informados a los operadores del servicio, usuarios y ciudadanía.
- Estructurar un sistema de transporte público que actúe de manera coordinada y complementaria al sistema de transporte masivo del Valle de Aburrá.
- Contribuir a la sostenibilidad ambiental urbana, entre otros. Para el cumplimiento de dichos objetivos se establecieron en el capítulo II las reglas para la reorganización y reestructuración del servicio, dentro de las cuales se mencionan:
 - Modificación de rutas
 - Modificaciones de las condiciones de prestación del servicio.
 - Capacidad transportadora
 - Autorización de convenios de colaboración empresarial y contenido de la solicitud.

El capítulo III menciona otras condiciones para la prestación del servicio como la vinculación laboral de los conductores se servicio público y obligaciones de las empresas en relación con los equipos, tipos de vehículos e imagen institucional.

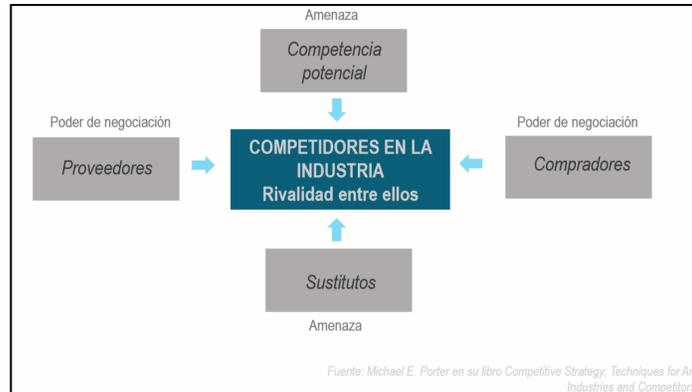
El capítulo IV menciona el sistema de gestión y control de flota y su implementación.

7.2. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter

Este modelo de diagnóstico competitivo se escogió porque permite evaluar factores como:

- Amenaza de nuevos competidores: Analiza si el mercado es atractivo para otros en donde se pueden tener barreras de entrada o la potencialidad para otras empresas de incursionar en el mercado.
- Poder de negociación de los proveedores: Analiza si un mercado es atractivo para los proveedores, mostrando si están organizados gremialmente y si pueden imponer condiciones de precio y tamaño de pedido. Igualmente, se analiza si estos insumos son claves para la empresa y la posibilidad de tener productos sustitutos y grados de integración de la industria.
- Poder de negociación de los compradores: Analiza si un mercado es atractivo para los clientes contando, con sustitutos, servicio diferenciado y precios de adquisición.
- Rivalidad entre los competidores: Identifica el tipo de competencia y la relación entre las empresas que realizan el mismo servicio.
- Sustitutos: Identifica los posibles servicios que podrían de alguna manera realizar la misma función que la empresa analizada, presentándose un desplazamiento de la demanda.

Ilustración 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Basado del autor Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1980.

Este análisis permite puntualizar algunos aspectos relevantes a la hora de entender el sector y la gestión que se requiere para mantenerse o crecer.

A continuación se analiza cada aspecto componente del modelo de Porter en el sector del transporte público colectivo:

Amenaza de nuevos competidores.

Este punto implica mencionar dos aspectos que deben tenerse en cuenta dentro de la planeación de las empresas de transporte que se describen a continuación, no sin antes realizar una caracterización del perfil de estas empresas.

Las empresas de transporte público colectivo de pasajeros, son en su mayoría, empresas que afilian vehículos y que cumplen funciones de administración de rutas, además, poseen procesos informales en sus procesos y son informales en relación a la vinculación de personal y administración de flota. El ente regulador no ha sido muy exigente en este sentido, mientras se garantice la prestación del servicio. Otro competidor que se debe considerar es el sistema de transporte masivo, es sus diferentes modos, principalmente los sistemas de cable y buses articulados, los cuales pueden desplazar las empresas con sistemas de buses:

- Un primer escenario en donde se puede llegar a presentar el modelo de licitación para los diferentes sistemas de rutas o cuentas en operación, el cual permite la posibilidad de ingreso a grupos de empresas ajenas al territorio, incluso ajenas al negocio de transporte público, que perciban una oportunidad que los propios empresarios del sector no visualizan o que no cumplen con los requisitos para ganar la licitación.
- Un segundo escenario se puede visualizar en el transporte masivo y sus proyectos, como competidores directos de la operación del transporte público colectivo, a pesar que el sistema está pensado en un complemento para el sistema masivo y que debe estar en armonía con éste, sin embargo, los transportadores mencionan casos en donde se demuestra este aspecto como la llegada del Metro a la ciudad, la negociación y operación de las cuencas 3 y 6, con los resultados financieros para la administración municipal y el incremento en la informalidad del transporte en las zonas y la tendencia a privilegiar el transporte masivo por encima de transporte colectivo, lo que debe ser analizado por cada empresario a nivel de planes futuros de expansión en sus zonas de influencia y los diferentes proyectos planteados a nivel de transporte masivo y las estrategias de sostenimiento y posicionamiento como transporte arterial, lo que conlleva a generar un transporte de calidad equiparable al masivo para competir.

Poder de negociación de los proveedores .

Con referencia a los proveedores, se tienen de manera general: A nivel de venta de vehículos en el segmento de buses, la Asociación de Vehículos Automotores (ANDEMOS), observa una estabilidad en las unidades vendidas totales, en donde en el año 2.012 se vendieron 8.525 frente 2.013 con 8.512 unidades, sin embargo, se presenta diferentes variaciones en su composición, en donde los buses crecieron un 34%, la buseta y los microbuses decrecieron un 17% respectivamente.

La Secretaría de Movilidad lleva un registro del parque automotor del municipio de Medellín, el cual al ser agrupado por marcas, evidencia el dominio de la marca Chevrolet con una participación superior al 50% del total de vehículos a la fecha, seguida por la marca Agrale

con un 15,3% y Daihatsu con un 13,2%, que aparentemente debe ser una referencia para la venta de partes y repuestos para estos vehículos. Ver tabla 8.

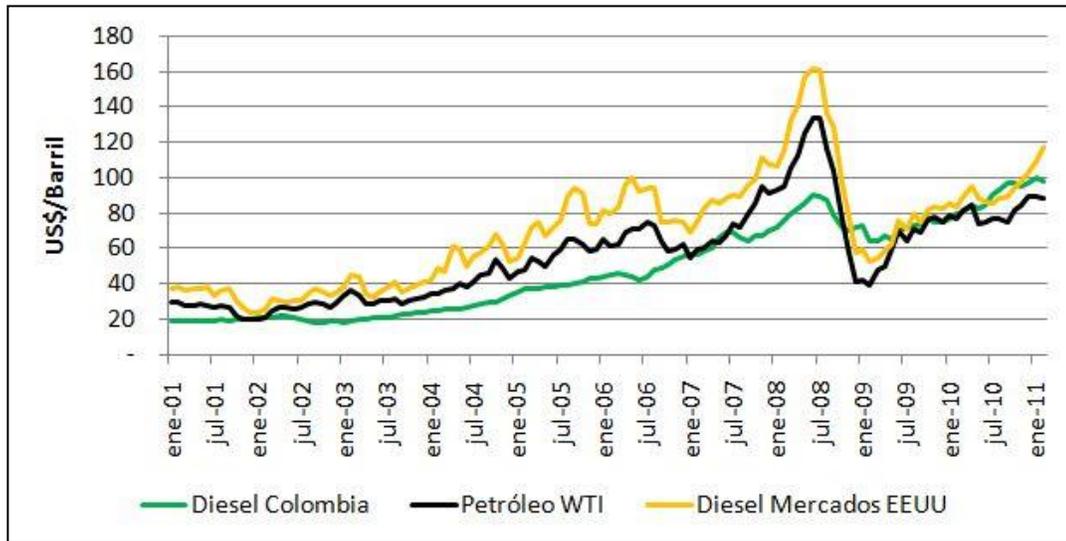
Tabla 7. Marcas del parque automotor 2014.

Marcas	# de vehículos	Porcentaje
Agrale	608	15,3%
Chevrolet	2.044	51,6%
Daihatsu	525	13,2%
Dina	1	0,0%
Dodge	1	0,0%
Foton	20	0,5%
Hino	384	9,7%
Hyundai	3	0,1%
International	153	3,9%
Iveco	5	0,1%
Kia	3	0,1%
Mazda	36	0,9%
Mercedes Benz	91	2,3%
Mitsubishi	23	0,6%
Modasa	47	1,2%
Nissan	5	0,1%
Non Plus Ultra	2	0,1%

Fuente: Secretaría de movilidad, parque automotor de Medellín a diciembre 2.014

Otro de los proveedores principales para el sector del transporte público colectivo tienen que ver con las compras del ACPM, el cual tiene un precio regulado por el Estado y que generalmente presenta fluctuaciones en el precio internacional del petróleo lo que se muestra en el Gráfico 11.

Gráfico 11. Precio del combustible Diesel en Colombia.



Fuente: Tomado de energiayregulacion.blogspot.com (Energia y Regulacion, 2011)

Sin embargo, la coyuntura de hoy en donde se tiene un barril de petróleo a precio bajo y un precio sostenido del diésel deberá analizarse a nivel de efectos en el sector y la influencia de esta variable a nivel de costos y rentabilidad.

De igual manera, las llantas juegan un papel importante en la canasta de costos del transporte público, en donde se han tenido diferencias a nivel de precios por la importación de productos de china, sin embargo, representa una variable importante para su control por los costos que representan y su incidencia en la seguridad.

Cabe resaltar que el sector de transporte público colectivo no ha diseñado estrategias de asociatividad en compras que permitan desarrollar un poder de negociación frente los proveedores actuales y canalizarlo en una economía o un margen adicional para las empresas. Para el caso particular de Bellanita de Transporte, su estructura organización y sus procesos de compra han logrado disminuir de manera significativa el poder de negociación de los proveedores, convirtiéndose en garantes de abastecimiento de insumos pero sin tener realmente un poder en la negociación.

Poder de negociación de los compradores.

En este caso los compradores son los usuarios del transporte, quienes básicamente residen en una área geográfica para este caso en el municipio de Bello y en la zona de influencia de las rutas en el norte del municipio de Medellín; y en donde se instaura una empresa de transporte público con unas rutas establecidas a las cuales deben adaptarse, teniendo como opciones: el transporte público colectivo, posiblemente puedan tener acceso al transporte masivo por medio los integrados o alimentadores al Metro o la utilización de taxis o incluso transporte informal, sin embargo, el crecimiento del parque automotor de la ciudad se debe a los vehículos particulares carro o moto como se ha analizado en puntos anteriores, lo que evidencia una pérdida constante de usuarios, que deberá tenerse en cuenta para consolidar el transporte público colectivo como una alternativa en donde sea seleccionado por los beneficios que permite tener, comparativamente con otros modos de transporte.

A pesar de existir una conciencia de los empresarios y algunos sectores de la comunidad de los beneficios del transporte público colectivo, las empresas no han mostrado interés en incentivar el uso del sistema comunicando estos beneficios a los usuarios. En esta línea, el poder de negociación de los usuarios se limita a la elección del sistema que debe usar, no hay decisiones en torno a precios o calidad que puedan afectar en el momento de uso, esto les da un bajo poder de negociación.

Rivalidad entre los competidores.

En este punto se tienen posiciones encontradas, ya que se podría decir que la existencia de competidores es mínima debido a que cada empresa maneja una ruta diferente, sin embargo, los corredores principales para la movilización del flujo principal de vehículos es común encontrar algunas rivalidades por la obtención de un pasajero, desencadenando conflictos que involucran la seguridad de quienes utilizan el transporte y la vía.

A nivel empresarial y gremial se tienen buenos ejemplos de trabajo en conjunto a nivel operativo, logrando consolidar rutas como es el caso de la ruta Circular Sur y unas rutas entre San Antonio de Prado y algunas zonas de La Estrella, lo que evidencia que se puede tener criterios de asociatividad en aspectos operativos del negocio.

Para el caso de estudio se considera competencia directa la compañía Transportes Hato Viejo S.A. que opera en el municipio de Bello y en algunos corredores viales donde Bellanita opera. También es considerada como competencia el sistema de transporte masivo del Valle de Aburrá (sistema Metro) y el transporte informal, por considerarse opciones al consumidor que afectan la demanda.

Sustitutos.

Podría decirse que en este punto se tendrían como sustitutos del transporte público colectivo:

- Vehículos particulares carros y motos con su tasa de crecimiento en ventas.
- Transporte ilegal e informal que cubren una necesidad de movilización y precio.
- Transporte masivo y semi-masivo, bicicletas y caminata, el cual debe ser complementado por el transporte público colectivo.

Cualquiera de los medios mencionados, pueden afectar la demanda de las empresas de transporte público colectivo de pasajeros, y son consideradas amenazas del entorno.

La disminución de precios de motocicletas y el aumento de la informalidad se constituyen en un factor de riesgo, ya que la demanda de usuarios en el caso de las motocicletas tiene impacto a nivel de grupo familiar haciendo que este factor sea el que más impacto tiene para la empresa.

7.3. Modelo de diagnóstico interno diagnóstico integral de la competitividad empresarial.

Esta metodología fue desarrollada por la Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional (FUNDES Internacional), que combina la utilización de instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos y se denomina Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial (DICE). Dicha metodología se basa en un enfoque integral buscando analizar las áreas de gestión de una empresa, identificando en dónde se debe realizar las acciones de mejora para apuntar a la competitividad empresarial. El diagnóstico integral basa su esquema de análisis en la subdivisión de la cadena de valor, con tres niveles y doce áreas de gestión, lo que permite visualizar la organización como un todo, al igual que de un área en particular. En la tabla 8 se observan las áreas a evaluar:

Tabla 8. Áreas de Evaluación FUNDES.

Nivel Estratégico	Dirección estratégica	Dirección y liderazgo	Análisis del entorno
Nivel de Procesos	Mercadeo y ventas	Producción y operaciones	Gestión ambiental
Nivel de Apoyo	Estructura organizacional Recurso humano Gestión de la información	Finanzas Gestión de calidad Innovación tecnológica	

Fuente: Fundación para el desarrollo sostenible internacional (FUNDES Internac

Fuente: Fundación para el desarrollo sostenible internacional (FUNDES internacional)

Adaptación del modelo al caso de transporte público colectivo.

Bajo este modelo, se realizó el diagnóstico para las empresas del transporte público colectivo, adaptando y simplificando algunos aspectos específicos a evaluar quedando de la siguiente manera:

Tabla 9. Esquema de Diagnóstico Integral, Nivel Estratégico para Bellanita de Transportes S.A. bajo el modelo FUNDES.

Area	Sub-Areas	Aspectos Específicos
NIVEL ESTRATEGICO		
Dirección Estratégica	Misión – Visión	Misión de la empresa
		Nivel de socialización de la misión
		Evaluación de la visión estratégica
	Objetivos Estratégico	Especificación de los objetivos estratégicos
Consistencia entre la operación y los objetivos estratégicos		
Dirección y liderazgo	Estilo Directivo	Estilo de liderazgo gerencial
Análisis del entorno	Normativa e Institucionalidad	Conocimiento de normativa que influye en la acción de la empresa
		Conocimiento de instituciones públicas y privadas que influyen en la acción de la empresa
	Comprensión del Sector	Variables macroeconómicas que influyen en la empresa
		Evaluación del sector económico de la empresa
		Prácticas que utiliza la empresa para conocer el entorno
	Alianzas	Búsqueda de nuevos negocios
		Evaluación de la relación estratégica con otras empresas

Este esquema de diagnóstico permite evaluar aspectos claves en la dirección de la empresa, y su estructura organizacional desde el nivel estratégico tales como liderazgo, institucionalidad y direccionamiento estratégico.

Tabla 10. Esquema de Diagnóstico Integral, Nivel de Procesos para Bellanita de Transportes S.A. bajo el modelo FUNDES.

NIVEL DE PROCESOS		
Mercadeo y ventas	Relación con Clientes	Relación con Clientes
	Gestión de venta	Satisfacción del Cliente Entrenamiento y capacitación de la fuerza de ventas
Producción y operaciones	Análisis de Proveedores	Criterio de la Selección de Proveedores
		Planificación de las Compras
		Cumplimiento de los Proveedores
	Planificación de la Producción	Pronóstico de Demanda del Producto
		Planificación de Recursos de Materiales y Control de Proceso
		Seguimiento de la operación
	Nivel Tecnológico	Antigüedad y estado de máquinas y equipos
		Planificación de adquisición de equipos y maquinarias
		Manuales y hoja de vida de máquinas y equipos
	Mantenimiento de Maquinaria	Plan de mantenimiento
Personal calificado que realice mantenimiento		
Frecuencia de fallas y detenciones por problemas en los vehículos		
Gestion Ambiental	Normativa Ambiental	Política Ambiental
		Prevención de la contaminación

Este esquema permite evaluar la operación de la empresa y el nivel de organización y estructuración de la operación.

Tabla 11. Esquema de Diagnóstico Integral, Nivel de Apoyo para Bellanita de Transportes S.A. bajo el modelo FUNDES.

NIVEL DE APOYO		
Estructura Organizacional	División del Trabajo	Descripción de la organización interna de la empresa
		Grado de formalización de las funciones al interior de la organización
Finanzas	Tributaria y Normas Legales	Registros Legales
	Registros Contable	Registros contables
		Disponibilidad y Oportunidad de la información
	Análisis de costos	Registro de Costos
		Flujos de caja
		Uso de los registros
		Informe sobre análisis de costos
		Control de Costos
	Administración Financiera	Presupuestos y Estado de Resultado
		Políticas de Inversión
		Análisis de cifras financieras
		Acceso entidades financieras.
Recurso Humano	Desempeño del Personal	Competencias técnicas del personal
	Política de Personal	Sistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal
		Política de promoción del personal
		Política de capacitación
		Política de empleo
	Incentivos y Beneficios	Sistema de evaluación
		Sistema de remuneraciones y beneficios
	Clima y Motivación	Satisfacción de los trabajadores con la empresa
Rotación de personal		
Gestión de información	Informacion	Procesamiento de la información
		Uso de la información
Gestión de calidad	Control de calidad	Políticas de Control de Calidad
		Responsable del control de Calidad
	Aseguramiento de la Calidad	Normas de Calidad
		Instrumentos de Medición
		Revisión Sistemática
	Cultura de Innovación	Mejoramiento de procesos
		Participación de trabajadores en mejoramiento de calidad
	Sistemas e infraestructura	Contacto con instituciones tecnológicas
		Joint Ventures tecnológicos
	Tecnologías de Información	Incorporación de tecnologías de información
Beneficios y oportunidades		
		Inversión en mejora de sistema de información

Fuente: Adaptado de la metodología Fundación para el desarrollo sostenible internacional (FUNDES internacional) de diagnóstico Integral.

El esquema de diagnóstico integral busca evaluar flujos y usos de la información, responsabilidades, registros y políticas.

Estos esquemas evalúan cada aspecto específico con una calificación de 1 a 5 según la

siguiente escala de la metodología:

Tabla 12. Escala de Evaluación FUNDES para Bellanita de Transportes S.A.

Calificación/escala	Criterio	Resultado
1	DEFICIENTE	No se aportan datos, o los reportados son esencialmente anecdóticos.No existe posibilidad de confirmar lo dicho en la entrevista con lo observado, respecto de lo que se aproxima al modelo ideal.
		No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	INSUFICIENTE	Se han dado solamente los primeros pasos para identificar tendencias.
		Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
		Existe preocupación respecto de los criterios considerados claves para cada factor, pero no se han desarrollado acciones tendientes a mejorarlos.
3	SUFICIENTE	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
		Hay resultados visibles respecto de la implementación de planes y acciones tendientes a mejorar indicadores de cumplimientos de metas.
4	BUENO	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, producto de un plan sistemático para alcanzar los niveles de excelencia representados en el modelo ideal.
		Aun no se alcanzan los indicadores óptimos reservado a las empresas de excelencia, pero se está consciente de todos los criterios considerados como claves para cada factor y hay resultados cada vez mejores respecto de ellos.
5	EXCELENTE	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

Fuente: Metodología Fundación para el desarrollo sostenible internacional (FUNDES internacional) de diagnóstico Integral.

Metodología de realización.

Para realizar el diagnóstico integral de las empresas transportadoras público colectivo, se utilizó un sólo consultor para realizar el diligenciamiento del diagnóstico, quien limitaría el sesgo interpretativo de evaluación de cada variable según la escala anteriormente explicada, quien visitaría cada empresa en sus oficinas principales a manera de generar confianza y visualizar la realidad en el contexto en que ellas se mueven.

Las citas fueron solicitadas a los gerentes de cada organización independiente del

modelo de negocio que pueda tener la empresa de transporte público colectivo.

Muestra.

Para el cálculo de la muestra se definieron las siguientes variables para su cálculo:

Fórmula:

$$n: \frac{(N \cdot p \cdot q)}{((N-1) \cdot D + p \cdot q)}$$

Variables y valores: N: Población en estudio: 43 empresas

p: 0,5 por no tenerse estudios anteriores

q: 0,5 por no tenerse estudios anteriores

D: $B^2/4$ Relación del error, con una estimación de este B: 15% n: muestra

El resultado de la muestra con un 15% de error es de 22 empresas.

Muestreo.

Dadas las circunstancias de tiempo para la realización del estudio y la accesibilidad a los gerentes de las empresas de transporte público colectivo, se decidió realizar un muestreo por conveniencia, bajo el criterio de llamar a todas las empresas y visitar a las interesadas en el estudio.

Limitantes.

- La información sería tomada por un sólo consultor, lo que implicaría un mayor tiempo en la realización del diagnóstico.
- Dicho consultor podría sesgar los datos bajo su óptica profesional, sin embargo, el hecho de ser sólo una persona realizando dicha labor mitiga de alguna manera este impacto, ya que tendrá el mismo enfoque para todos los diagnósticos.
- El tiempo de realización de cada diagnóstico, que estuvo entre una y tres horas,

no permitió profundizar en todos los aspectos que reúne la gestión de una empresa de transporte.

- Se presenta como gran limitante la no corroboración de información mencionada por el entrevistado, frente a conceptos o hechos de su administración por la informalidad administrativa o la ausencia de registros de dicha información.
- El número de empresas diagnosticadas podrían impactar en los resultados, ya que el ideal es la realización del censo completo de empresas.
- La falta de confianza de los transportadores hacia la Secretaría de movilidad y su programa TPM, podría influir de alguna manera en sus respuestas. Las empresas de transporte con las cuales se realizó la metodología del diagnóstico interno fueron:
 - Coopcerquin
 - Flota la V
 - Coonatra
 - Transconor
 - Cootrabel
 - Cootransblan
 - Coometropol
 - Transporte la mayoritaria Guayabal
 - Invetrans
 - Coinvetrans
 - Cootranscataluña
 - Sotrames

- Cootransmon
- Conducciones Palenque Robledal
- Expreso campo Valdez
- Autocol
- Metrosan
- Cooptransnor
- Cootranspinal
- Combuses s.a.
- Cootrasi
- Cootranscol
- Cootransmallat

Un total de 23 empresas de diferentes tamaños, tipos de sociedad y estilo gerencial que pertenecen al sector de transporte público de pasajeros de Medellín, permitieron llegar a los siguientes resultados que podrían describir la realidad de un sector.

Resultados FUNDES.

Los resultados se presentan en los diferentes niveles que comprenden la cadena de valor de la metodología escogida, iniciando con el nivel estratégico a nivel de áreas, posteriormente por sub-áreas y finalmente por aspectos específicos como está diseñado el formato de diagnóstico, cada una de estas variables tienen su valor promedio y una explicación general de todo lo encontrado.

A Nivel Estratégico:

En el sector, se observan valores intermedios que puede ser interpretados como un cumplimiento parcial en las áreas del nivel estratégico, en donde el área de dirección estratégica conformada por la misión, visión y objetivos estratégicos presenta un valor por debajo de las demás sub- áreas, debido a que las empresas de transporte en su gran mayoría tienen una misión que podría interpretarse como un cumplimiento a una política administrativa pero que no se manifiesta en la vivencia de la compañía y en la de su personal.

Con respecto a la visión, algunas empresas manifiestan no tenerla en el momento, por motivos de incertidumbre frente su futuro; existen otras empresas que se encuentran replanteando dichos aspectos y unas pocas la tienen como elementos de dirección para su gestión.

Frente los objetivos estratégicos se tienen resultados evidentes en muchas de las empresas a nivel de su gestión, sin embargo, se tienen otras en proceso de construcción de unas rutas de acción en concordancia con sus objetivos, aunque no manifiestan claramente sus objetivos aparte de la contingencia de transformación por motivo del TPM.

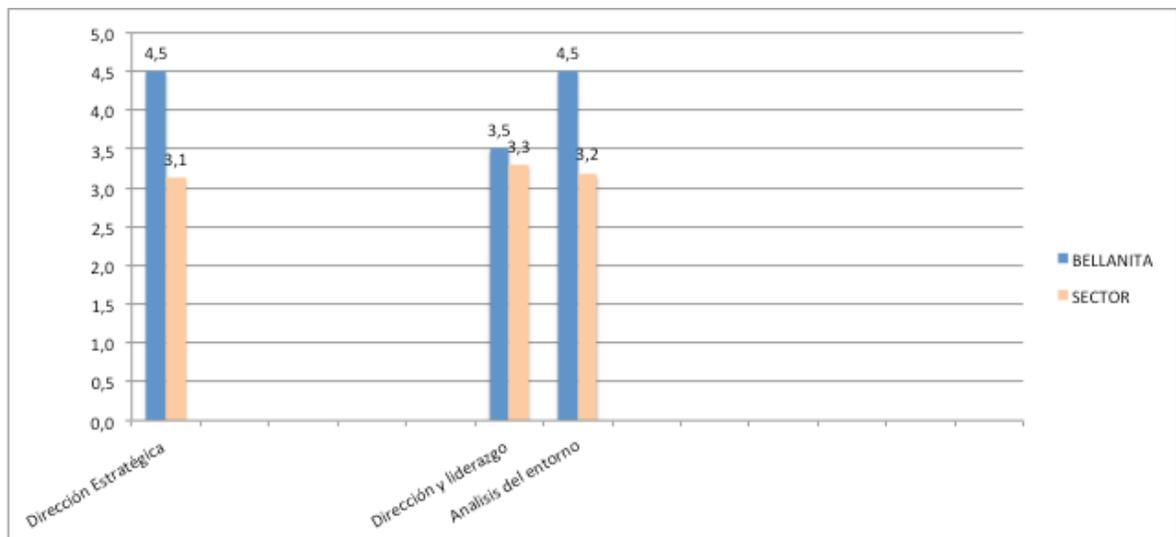
Tabla 13. Resultados contrastados diagnostico FUNDES para Bellanita de transportes - nivel estratégico.

Area	Sub-Areas	Aspectos Especificos	Calificacion / Escala					
			Calificacion Bellanita	Promedio del Sector	Promedio Sub Area Bellanita	Promedio Sub Area Sector	Promedio Area Bellanita	Promedio Area Sector
NIVEL ESTRATEGICO								
Dirección Estratégica	Misión – Visión	Misión de la empresa	5	3,3	5	2,9	4,5	3,1
		Nivel de socialización de la misión	5	2,9				
		Evaluación de la visión estratégica	5	2,6				
	Objetivos Estratégico	Especificación de los objetivos estratégicos	5	3,0	5	3,0		
Consistencia entre la operación y los objetivos estratégicos		5	3					
Dirección y liderazgo	Estilo Directivo	Estilo de liderazgo gerencial	3,5	3,3	3,5	3,3	3,5	3,3
Análisis del entorno	Normativa e Institucionalidad	Conocimiento de normativa que influye en la acción de la empresa	5	4,4	5	4,4	4,5	3,2
		Conocimiento de instituciones públicas y privadas que influyen en la acción de la empresa	5	4,4				
	Comprensión del Sector	Variables macroeconómicas que influyen en la empresa	5	3,1	5	3		
		Evaluación del sector económico de la empresa	5	3				
		Prácticas que utiliza la empresa para conocer el entorno	5	2,9				
	Alianzas	Búsqueda de nuevos negocios	4	1,8	3,5	2,2		
		Evaluación de la relación estratégica con otras empresas	3	2,6				

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

En estos aspectos, Bellanita de transportes tiene como eje fundamental en su operación un direccionamiento estratégico con unos objetivos claros en el corto y mediano plazo, su visión de ser la empresa líder en el sector, está representada, por la capacidad de ser modelo de gestión en el sector.

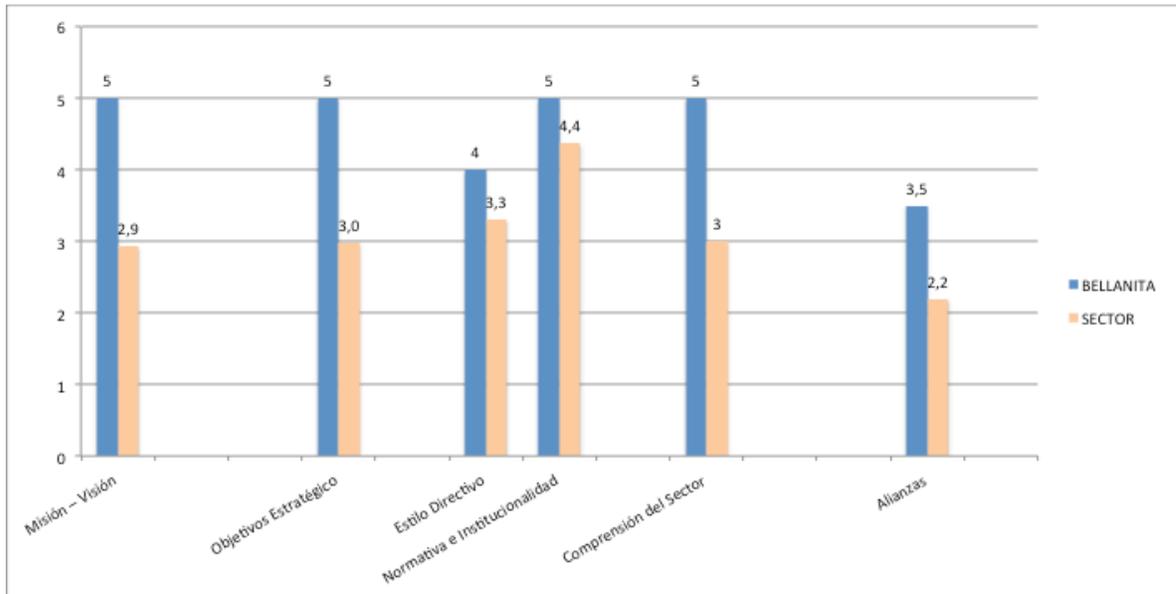
Gráfico 12- Áreas a nivel estratégico.



Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

Con respecto al área de dirección y liderazgo representada por la sub-área de estilo directivo, se presenta un valor intermedio, ya que se evidenciaron diferentes estilos de gerencia, por lo que se hizo énfasis en la relación de esta con la junta de directiva o de socios en cuanto la administración de la empresa, manifestándose en la mayoría de ellas un margen de maniobra basada en la confianza y en los resultados mostrados, sin embargo, se manifestaron en algunos casos las barreras de ciertas juntas, limitando la labor gerencial por razones de posiciones dominantes de defensa del modelo administrativo que se tiene. En general este parece ser el modelo de gerencia que se evidencia en el sector.

Gráfico 13. Sub-áreas nivel estratégico.

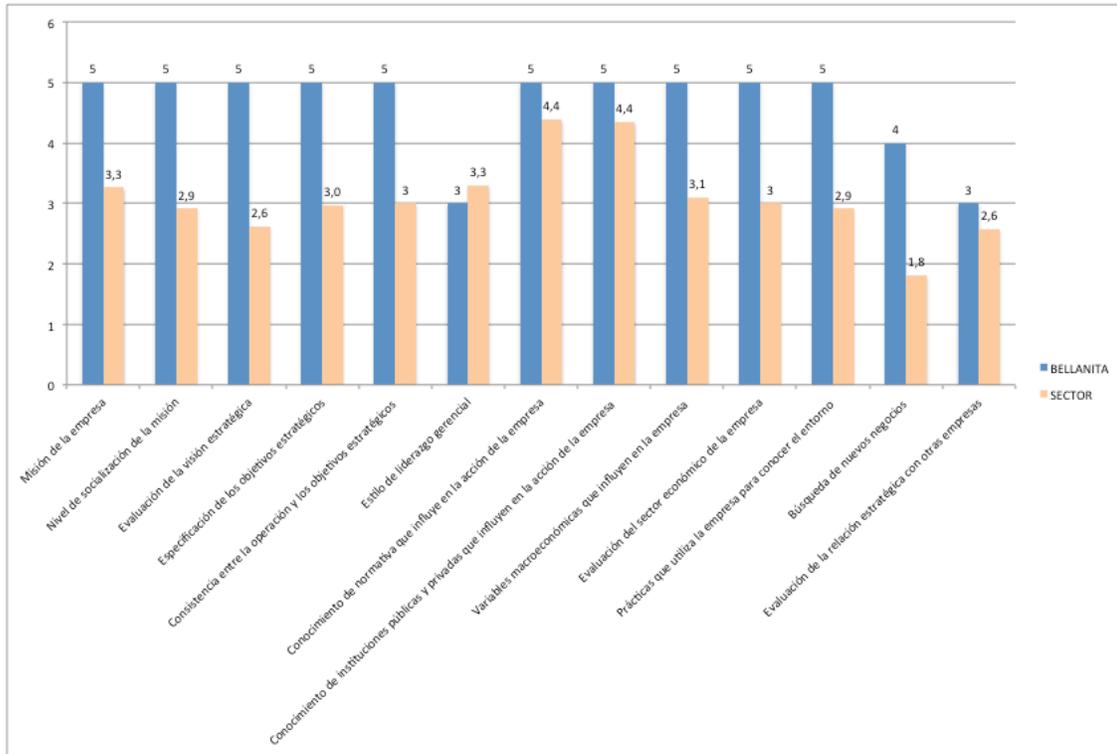


Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

Una de las calificaciones más bajas estuvo en la sub-área de alianzas conformada por relación estratégica con otras empresa y la búsqueda de nuevos negocios, en donde se manifiesta por parte de los empresarios pocas o nulas relaciones para la realización de alianzas en algún campo o accionar, con excepciones en empresas con un proceso de integración operativa como es el caso del grupo Coometropol y sus empresas asociadas.

Frente el aspecto específico de la búsqueda de nuevos negocios, son pocas las empresa con conciencia gerencial de búsqueda, estudios y consolidación de nuevos proyectos como alternativa de generación de ingresos adicionales, sin embargo, se tienen casos de empresas con servicio de lavada para otras empresas, escuelas de conducción, asociación mutual, entre otros.

Gráfico 14. Aspectos específicos nivel estratégico.



Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

El área de análisis del entorno conformada por los aspectos del conocimiento de la normatividad y las instituciones relacionadas con el sector, la comprensión del sector y la relación con otras empresas y nuevos negocios, se puede interpretar como las empresas de transporte, son conocedoras de la normatividad y las instituciones por razones del componente legal que requieren para su manejo, defensa y transformación, contando con asesores jurídicos, incluso gerencias conformadas por abogados, lo que deja en evidencia la importancia dada por el sector a esta sub-área.

La sub-área de comprensión del sector y sus aspectos específicos, cuenta con un cumplimiento parcial debido a que no se tiene estructurado un esquema de estudio e interpretación del sector y sus variables; los empresarios manifestaron el prestarle atención a los movimientos en la canasta de transporte y generalmente sus fuentes de información son los medios de comunicación y el contacto con el sector a nivel gremial o con otras empresas. En este sentido Bellanita de Transporte ha asumido una posición proactiva trabajando de la mano con el ente regulador para articular los cambios en el sector.

Bellanita ha buscado integrar empresas asociadas en su cadena de valor, tratando de garantizar los servicios relacionados directamente con la operación, en este sentido, la empresa cuenta con su propia escuela de enseñanza de manejo, y otras empresas asociadas para abastecer el combustible y el mantenimiento.

A nivel de Procesos se tiene lo siguiente:

Aunque se presenta aun relativa informalidad en los procesos de la mayoría de las empresas, también se evidencian importantes avances en nivel de procesos, evidenciado principalmente en certificaciones tipo ISO que certifican la calidad en sus procesos.

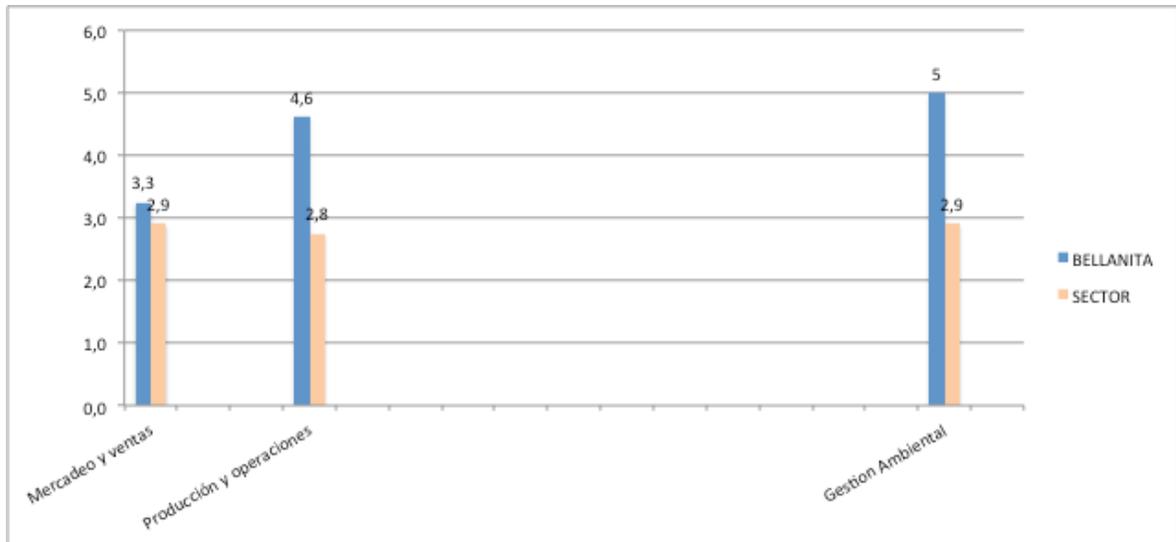
Tabla 14. Calificación contrastada Bellanita de transportes - sector, nivel de procesos.

Area	Sub-Areas	Aspectos Especificos	Calificacion / Escala					
			Calificacion Bellanita	Promedio del Sector	Promedio Sub Area Bellanita	Promedio Sub Area Sector	Promedio Area Bellanita	Promedio Area Sector
NIVEL DE PROCESOS								
Mercadeo y ventas	Relación con Clientes	Relación con Clientes	3	3,0	3	3	3,3	2,9
	Gestión de venta	Satisfacción del Cliente	3	2,5	3,5	2,9		
		Entrenamiento y capacitación de la fuerza de ventas (Front Office) y conductores	4	3,3				
Producción y operaciones	Análisis de Proveedores	Criterio de la Selección de Proveedores	4	2,2	4,2	2,1	4,6	2,8
		Planificación de las Compras (operación)	4	1,4				
		Cumplimiento de los Proveedores	4,5	2,7				
	Planificación de la Producción	Pronóstico de Demanda del Servicio	5	3,0	5	3,1		
		Planificación de Recursos de Materiales y Control de Proceso	5	3,0				
		Seguimiento de la operación	5	3,1				
	Nivel Tecnológico	Antigüedad y estado de los Vehículos	5	3,0	4,3	2,8		
		Planificación de adquisición de los Vehículos	5	2,3				
		Manuales y hoja de vida de los vehiculos	3	3,1				
		Plan de mantenimiento	5	3,0				
	Mantenimiento de Maquinaria	Personal calificado que realice mantenimiento	5	2,9	5	3,1		
		Frecuencia de fallas y detenciones por problemas en los vehiculos	5	3,3				
		Política Ambiental	5	3,1				
Gestion Ambiental	Normativa Ambiental	Prevención de la contaminación	5	2,7	5	2,9	5	2,9

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

En el Gráfico 15 se observan las áreas, las sub-áreas y los aspectos específicos con sus promedios, Las empresas de transportes, es decir el sector, comparado con Bellanita de Transporte presentan una calificación promedio por debajo en procesos relacionados con mercadeo y ventas, producción y operaciones, y gestión ambiental.

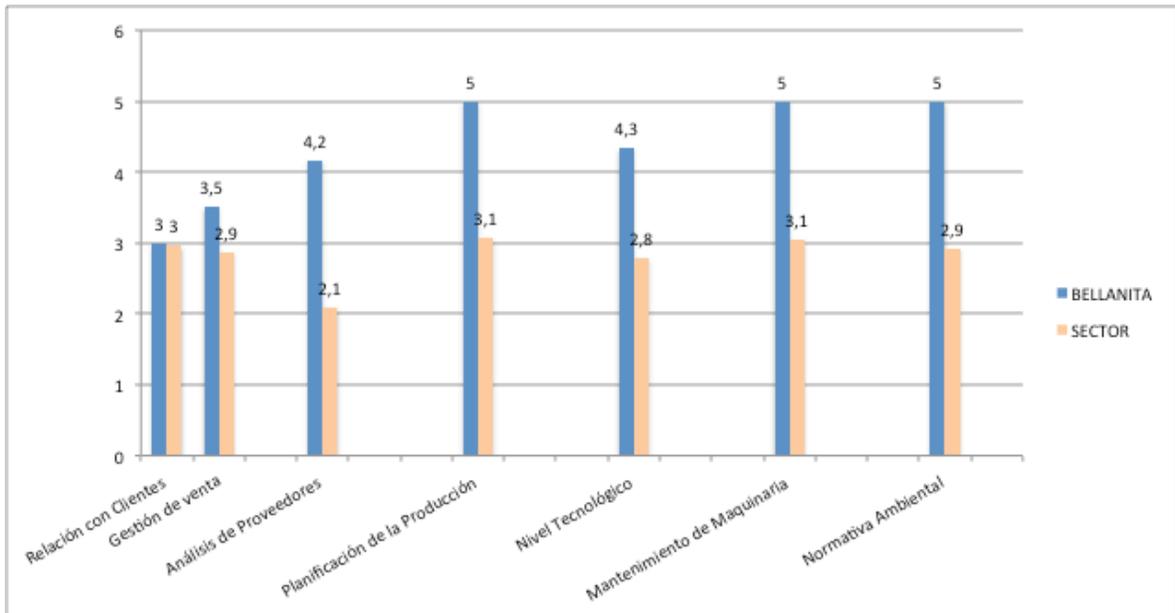
Gráfico 15. Áreas a nivel de procesos.



Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

En el sector, el área de mercadeo y ventas se encuentra con un promedio insuficiente debido a la variable de relación y satisfacción del cliente, en la cual no se cuenta con una estructura de medición formal en la mayoría de las empresas y basan su percepción del usuario de un esquema de atención de quejas vía línea telefónica o correo electrónico, al igual que comentarios de los controladores de ruta. Bellanita de Transportes, cuenta con un protocolo de atención y dentro del sistema de gestión existe una medición anual del nivel de satisfacción de los usuarios y los clientes internos.

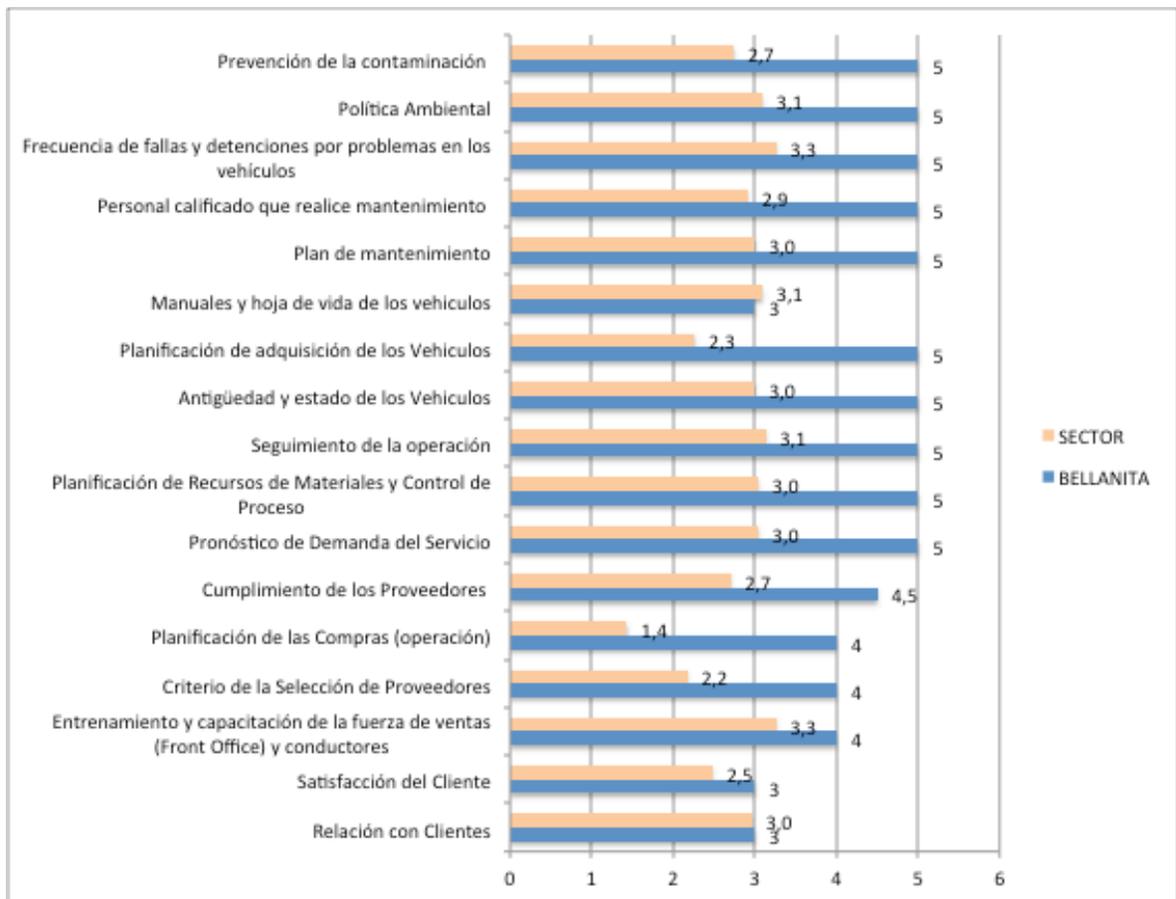
Gráfico 16. Sub-áreas nivel de procesos.



Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

Frente la gestión del servicio, al no tenerse medición no se podrá conocer el impacto de las variables que interactúan con el cliente, que en la gran mayoría dependen del conductor y que cuenta con capacitaciones de servicio al cliente, sin embargo, cabe la pregunta Cuál será la percepción del conductor frente el usuario, que podría estar entre el cliente o de una cifra de ingresos, esto debido a que las empresas transportadoras enfatizan en capacitaciones de responsabilidad civil y temas anexos como de conducción y normas de tránsito y no en la cultura de servicio.

Gráfico 17. Aspectos específicos nivel de procesos.



Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

Cabe resaltar, que la mayoría de las empresas manejan una relación directa con la comunidad, compartiendo con las juntas de acción comunal, celebraciones barriales, donaciones o regalos comunitarios, entre otros, lo que evidencia el impacto que tiene dicha actividad económica en la zona de cobertura y que de alguna forma puede aprovecharse en programas estructurados como parte de su labor social. Pero es común que estas acciones de alto impacto social no son comunicadas ni difundidas por lo que la mayoría de las veces pasan desapercibidas y solo impactan al grupo beneficiado.

Con respecto al área de producción y operación con sus componentes, su promedio de evaluación está por debajo de las demás áreas del nivel de proceso, debido a varios aspectos relacionadas con las sub-áreas, dentro de las cuales se encuentran:

La gran mayoría de empresas manejan un modelo de negocio en donde el parque automotor es responsabilidad del propietario del vehículo, al igual que las variables que afecta su manejo como proveedores, compras y mantenimiento, aspectos en donde la empresa no ejerce un control y que desde el punto de vista de productividad resultan estratégicos para la operación y la gestión de costos. En esta línea, Bellanita tiene una gran ventaja, ya que la administración de la flota la hace la empresa directamente y no los propietarios, esto sumado a las negociaciones con proveedores le permiten tener control sobre los insumos, por ejemplo, el principal componente de los costos de operación están relacionados con el combustible y el modelo de administración permite mantener un nivel de precio controlado, además, los acuerdos interempresariales con sus proveedores, garantizan un suministro permanente y rápido de insumos y repuestos con unas condiciones de precio especiales.

Con respecto a la prestación del servicio, las empresas cuentan con la Diagrama Gantt⁶ y el seguimiento de la operación por medio de personal controlador, lo que no permite un control integral del servicio, ya que quedan variables si medición y no se establece ninguna relación con otras variables, sin embargo, existen varias empresas que han implementado el

⁶ El diagrama de Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de esto, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades.

control de flota con comentarios positivos por parte de ellas frente la gestión operativa del parque automotor.

De igual manera, se tienen empresas que no han implementado dicho control o lo dejaron en espera, ya que mencionan que se realizaron inversiones en dicha tecnología, pero por razones de la Secretaria de Movilidad, se suspendió el proyecto ocasionando pérdidas económicas en este tema.

Bellanita posee un sistema de control estricto en cuanto al número de vehículos que están en ruta, los tiempos, y las coberturas, sumado al componente tecnológico que se describirá más adelante.

A nivel tecnológico, se incluye la antigüedad y estado de los vehículos y equipos que presenta un promedio intermedio, ya que las empresas de transporte argumentan tener un parque automotor relativamente vigente frente las normas, con modelos muy actuales contando en algunos casos con modelos 2013 y el restante entre 2008 y 2012 en su mayoría, generalmente con pocas fallas o detenciones para la prestación del servicio.

Sin embargo, las empresas en general no cuentan con planes de adquisición de nuevos vehículos debido a la incertidumbre actual, y la decisión corresponde a los propietarios del parque automotor, en donde muchas de las empresas de transporte no intervienen en su papel de gestor, administrador y planeador de permanencia y vigencia del servicio, por ser afiladora y/o parcialmente administradoras.

Bellanita en su rol de administradora total de la flota tiene como política no poseer un parque automotor mayor a 5 años en su mayoría, y con un plan de renovación permanente que para este año se estima que terminen con una flota no mayor a 3 años de antigüedad.

Otro componente tecnológico que Bellanita ha desarrollado es el control de su flota por sistemas de monitoreo de flotas, que les permite tener visualización de todos los vehículos de la flota en tiempo real dentro de sus rutas, sumado a un sistema de comunicaciones vía radio,

todos estos sistemas son propios y con desarrollos permanentes desde su área de proyectos que le permitirán el desarrollo de otros sistemas en el corto plazo.

Frente el tema ambiental, se visualiza un resultado intermedio, debido a que se tiene conocimiento de la política ambiental y las implicaciones en el transporte público, pero en las empresas del sector su aplicación se limita a la gestión de mantenimiento que debe cumplirse por ley y de control de gases, quedando variables por fuera como disposición de líquidos y residuos ya que en general no se cuenta con áreas propias para esto, dejando la responsabilidad en un tercero y en la decisión del propietario del bus o incluso del conductor en hacer cumplir dicha disposición de control.

En el caso de Bellanita como responsable de la administración de la flota, garantiza la correcta disposición de residuos fruto de la operación y mantenimiento de los vehículos, además de cumplir con las regulaciones en este sentido. La empresa actualmente está buscando la estandarización del sistema de gestión ambiental, siendo la primera empresa en dedicar sus esfuerzos a la obtención de dichos estándares.

A nivel de Apoyo encontramos.

Las áreas en el nivel de apoyo cuenta con un promedio suficiente con cierta tendencia a bueno, debido a las áreas como la estructura organizacional en donde se cuenta en la mayoría de empresas con jerarquías y manuales de funciones a pesar de que algunas de estas están conformadas por pocas personas a nivel administrativo y apoyadas por outsourcing de servicios como contabilidad y revisoría fiscal. Bellanita posee su propio personal vinculado directamente y especializado en cada área según la necesidad de la empresa.

De igual manera, el área financiera cuenta con buen promedio por los aspectos específicos como el manejo de los registros legales y contables, al igual que su administración financiera, sin embargo, su debilidad se encuentra en el análisis de costos, ya que no involucra en la mayoría de las empresas el parque automotor y sus desembolsos a nivel de mantenimiento y operación. En Bellanita de Transportes se poseen registros detallados de la producción de

cada vehículo, sus gastos operativos y de mantenimiento, toda esta información está disponible para los propietarios.

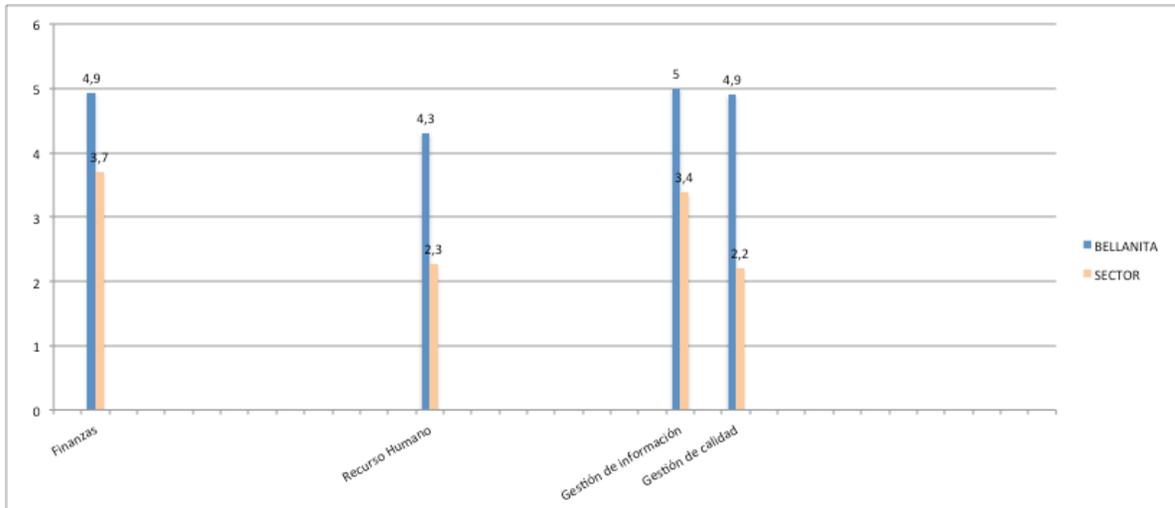
Tabla 15. Calificación contrastada Bellanita de transportes - sector, nivel apoyo.

Area	Sub-Areas	Aspectos Específicos	Calificacion / Escala					
			Calificacion Bellanita	Promedio del Sector	Promedio Sub Area Bellanita	Promedio Sub Area Sector	Promedio Area Bellanita	Promedio Area Sector
NIVEL DE APOYO								
Estructura Organizacional	División del Trabajo	Descripción de la organización interna de la empresa	5	3,8	5	3,7	5	3,7
		Grado de formalización de las funciones al interior de la organización	5	3,6				
Finanzas	Tributaria y Normas Legales	Registros Legales	5	4,2	5	4,2	4,7	3,7
		Registros Contable	5	4,2				
	Análisis de costos	Disponibilidad y Oportunidad de la información	5	4,1	4,6	3,1		
		Registro de Costos	5	4,5				
		Flujos de caja	4	3,7				
		Uso de los registros	5	2,4				
		Informe sobre análisis de costos	5	2,4				
		Control de Costos	4	2,4				
	Administración Financiera	Presupuestos y Estado de Resultado	5	3,9	4,4	3,4		
		Políticas de Inversión	4	2,4				
Análisis de cifras financieras		5	3,9					
Acceso entidades financieras.		3,5	3,4					
Recurso Humano	Desempeño del Personal	Competencias técnicas del personal	4	2,5	4	2,5	4,1	2,3
		Sistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal	5	2,9				
	Política de Personal	Política de promoción del personal	2	1,6	4,3	2,4		
		Política de capacitación	5	3,1				
		Política de empleo	5	1,8				
	Incentivos y Beneficios	Sistema de evaluación	5	2,4	4,5	1,96		
		Sistema de remuneraciones y beneficios	4	1,5				
		Satisfacción de los trabajadores con la empresa	4	1,7				
Clima y Motivación	Rotación de personal	3	2,8	3,5	2,3			
	Procesamiento de la información	5	3,3					
Gestión de información	Informacion	Uso de la información	5	3,5	5	3,4	5	3,4
		Políticas de Control de Calidad	5	2,0				
Gestión de calidad	Control de calidad	Responsable del control de Calidad	5	1,9	5	1,9	4,5	2,2
		Normas de Calidad	5	2,0				
	Aseguramiento de la Calidad	Instrumentos de Medición	5	2,2	5	2,1		
		Revisión Sistemática	5	2,1				
		Mejoramiento de procesos	5	3,0				
	Cultura de Innovación	Participación de trabajadores en mejoramiento de calidad	5	2,8	5	2,9		
		Contacto con instituciones tecnológicas	5	2,0				
	Sistemas e infraestructura	Joint Ventures tecnológicas	0	1,2	2,5	1,6		
		Incorporación de tecnologías de información Beneficios y oportunidades	5	2,7				
	Tecnologías de Información	Inversión en mejora de sistema de información	5	2,3	5	2,5		

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

El área de recursos humanos presenta un promedio de 2,26 que equivale a un nivel insuficiente dentro de la escala establecida para el estudio y que el resultado se explica por el desempeño de las empresas de transporte en las sub-áreas que la conforman, variables como incentivos y beneficios se vieron afectadas por no contar con un sistema de remuneración claro desde la empresa al igual que un sistema de evaluación del personal que permita medir y controlar los avances de los empleados en temas puntuales.

Gráfico 18. áreas de apoyo.

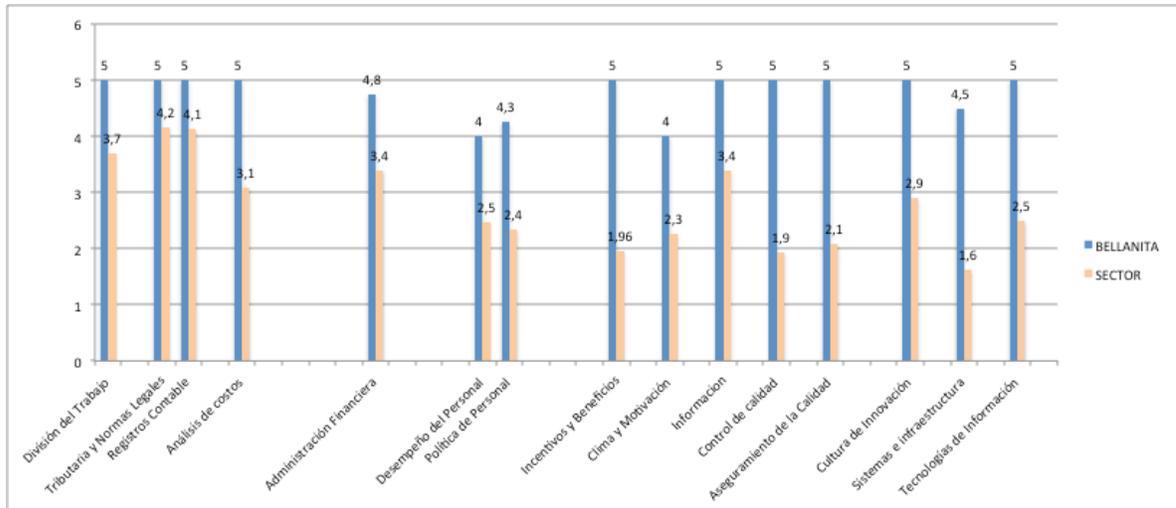


Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

Sin embargo, preocupa la sub-área de desempeño de personal relacionada con las competencias técnicas y el perfil del trabajador, en donde se tienen criterios básicamente funcionales para el caso de los conductores con énfasis en capacidad de conducción, dejando en segundo plano variables que involucran personalidad, actitud y aptitudes frente su trabajo, la empresa y el usuario, siendo este hecho un problema general en las empresas, debido a la carencia de este personal para desarrollar dicha actividad en las zonas y condiciones que hoy se tienen, presentándose como política de empleo en algunas empresas, que las personas sean de la zona o que cumplan requisitos de pago de multas de tránsito al día.

En el caso de Bellanita, podemos ver que la calificación en este sentido es alta, aunque no existe un plan de bonificaciones económicas. Los empleados se benefician del fondo de empleados que la empresa ha creado buscando el bienestar de estos, además, es importante recalcar que todos los conductores son vinculados a la empresa y poseen su seguridad social al día, y la escuela de conducción permite realizar entrenamientos en el momento que sean requeridos.

Gráfico 19. Sub-áreas de nivel de apoyo.

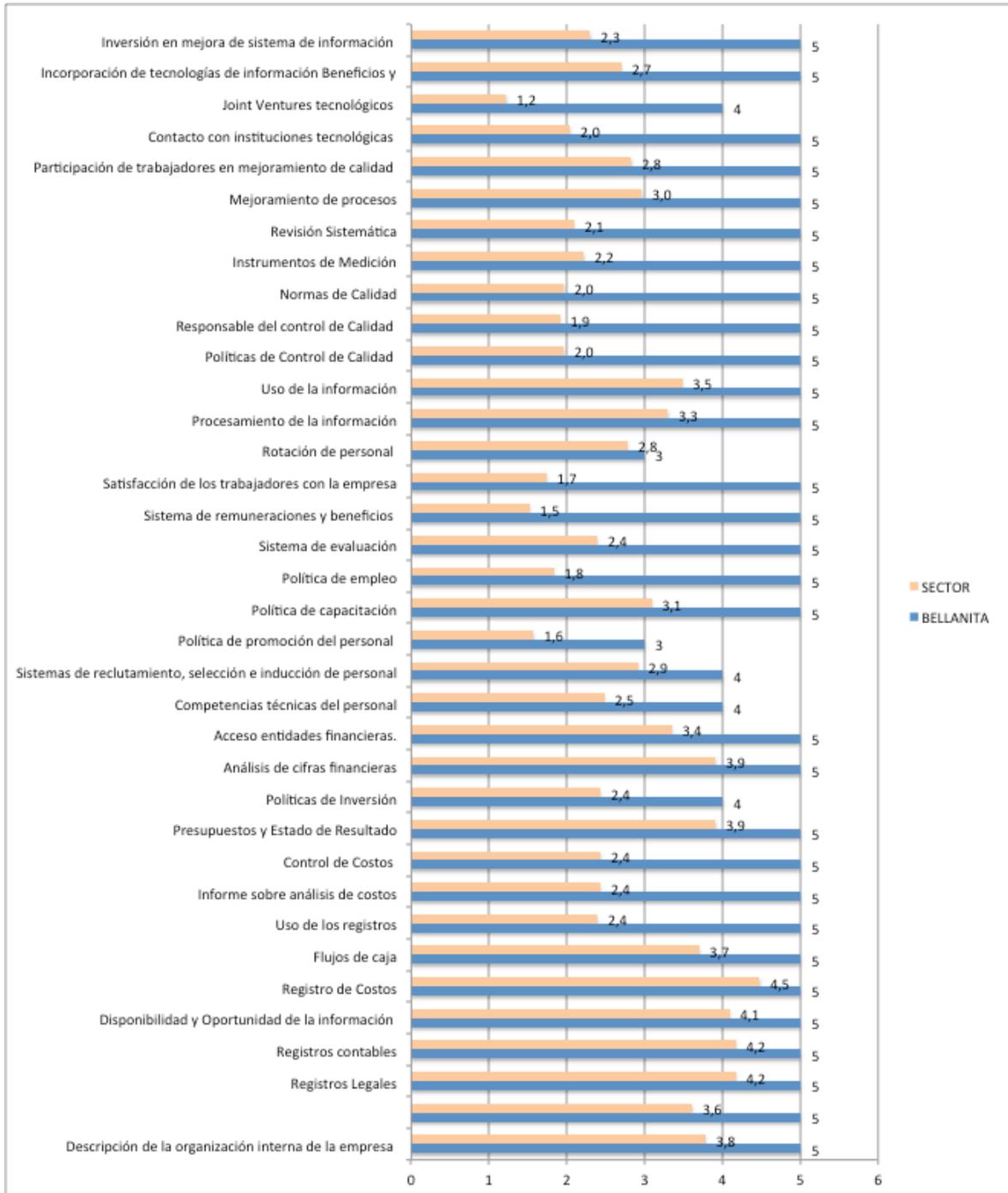


Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

De igual manera, algunas empresas no cuentan con un sistema de reclutamiento y selección formal del personal, se utilizan algunas empresas que realizan esta labor o queda a cargo de gerencia la escogencia de conductores por razones como referencias, entrevista personal y desempeño inicial; la mayoría de empresas realizan capacitaciones para sus empleados contando con el apoyo de las empresas aseguradoras de riesgos profesionales y salud ocupacional y algunos proveedores, quienes capacitan en prevención y utilización del vehículo. Bellanita realiza una prueba de conducción y tiene en esta escuela un semillero de conductores, cabe agregar que la rotación es muy alta en esta área y las exigencias a los conductores va desde su presentación personal hasta pruebas de alcoholemia aleatorias.

Es importante mencionar que las empresas no cuentan en su gran mayoría con medición de la satisfacción de los trabajadores con la empresa, presentándose adicionalmente tasas altas de rotación de conductores por causas como controles, exigencias y condiciones laborales. En Bellanita se realiza una encuesta de satisfacción anual para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados.

Gráfico 20. Aspectos específicos nivel de apoyo.



Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

Con respecto al área de gestión de información se obtuvo un promedio con criterio de suficiente, dado que se cuenta en la mayoría de las empresas diagnosticadas con un software

contable y una área propia para su manejo, aunque en algunas de ellas subcontratan este servicio debido a su tamaño. Cabe mencionar que todas las empresas se encuentran en adaptación a la nueva normatividad contable internacional (NIIF).

La falencia del sector de transporte público de pasajeros, se encuentra en el control de flota del parque automotor como herramienta de obtención de información para el control, seguimiento y gestión de la operación, el cual no se encuentra funcionando en la mayoría de empresas del estudio. En Bellanita se han desarrollado avances tecnológicos para el control de la flota en este sentido, cada vehículo posee la información detallada y está disponible para el propietario en cualquier momento.

En el área de gestión de calidad con un promedio de 2,26, evidencia que son pocas las compañías que cuentan con un sistema de calidad establecido y certificado, que garantice una persona responsable del proceso, instrumentos de medición y revisión sistemática, de igual manera, se presentan pocos casos de innovación y adaptaciones de producto o servicio, los cuales están enmarcados en relación con proveedores a nivel de sistemas de información y control de combustible entre otros.

Bellanita de Transportes fue la primera empresa en obtener su certificación en gestión de calidad bajo estándares ISO 9001 y OHSAS 18001, Esto exige a la compañía tener un absoluto control en sus procesos, en la capacitación del personal, en seguridad y salud ocupacional, actualmente está buscando la estandarización en sistemas de gestión ambiental, lo que los pone en la calificación muy por encima del promedio del sector.

8. Análisis e interpretación de resultados

8.1 Análisis DOFA

Posterior a la realización de los diferentes diagnósticos, se buscó recopilar la información bajo la matriz DOFA con la organización de la información de cadena de valor utilizada en el diagnóstico interno, en donde se manejó una división de aspectos estratégicos, de procesos y de apoyo, con la finalidad de agrupar las variables a nivel interno de la empresa con sus debilidades y fortalezas y a nivel externo con las amenazas y oportunidades en el sector.

8.1.1 Debilidades

Nivel Estratégico

- Falta criterio gerencial en la articulación de los procesos de toma de decisiones.
- Desarrollo de nuevas líneas de negocio.
- Relación con otras empresas del sector.

Nivel de Procesos

- Relación con los clientes, a pesar que se realiza una encuesta anual, hay dudas sobre el diseño e implementación de la encuesta.
- Entrenamiento del personal en aspectos relacionados con servicio al cliente/usuario.
- Comunicación de las actividades de bienestar y de carácter social que realiza la empresa.
- Capacitación formal del personal de mantenimiento.

Nivel de Apoyo

- Política de promoción y plan de carrera del personal.
- Rotación del personal de conductores.
- Acceso a entidades financieras.

8.1.2. Fortalezas

Nivel Estratégico

- Direccionamiento estratégico.
- Conocimiento de la normatividad y comprensión del sector.
- Alianza con la empresa de transporte masivo Metro.

Nivel de Procesos

- Producción y Operaciones. (Planificación, seguimiento y control)
- Gestión ambiental.
- Nivel Tecnológico.

Nivel de Apoyo

- Estructura organizacional.
- Administración, registro y uso de la información contable y financiera.
- Gestión de la información.
- Gestión de la calidad.

8.1.3. Oportunidades

Nivel Estratégico

- Generación de nuevos negocios.
- Trabajar en conjunto con el ente regulador para ser reconocido como el estándar del sector.
- Comercializar conocimiento.

Nivel de Procesos

- Capacidad de otros sistemas de transporte y su limitante de carga máxima como es el caso del Metro y el Metro plus.
- Crecimiento poblacional y desarrollo de nuevos proyectos de vivienda.

- Gestión de mercadeo y Gestión del servicio.

Nivel de Apoyo

- Desarrollo de nuevas unidades de negocio.
- Implementación de nuevos desarrollos tecnológicos.
- Uso de nuevas tecnologías eco-amigables.

8.1.4. Amenazas

Nivel Estratégico

- Inestabilidad jurídica que cambie las condiciones del sector a nivel operativo, financiero, normativo, entre otras, que comprometa la gestión empresarial, sus resultados y objetivos frente a un panorama inicial.
- La posibilidad de entrada de nuevos actores o empresas al sector del transporte público por medio de las licitaciones.
- Los casos no exitosos de cambios en el sector, minan la confianza en el estado y sus transformaciones para el transporte.

Nivel de Procesos

- El crecimiento en la compra de vehículos y motos por parte de los particulares como solución a un problema de movilidad de la ciudad.
- Percepción del servicio por el usuario, la comunidad y el entorno.
- Estructura vial, sus tiempos y limitantes para la operación.

Nivel de Apoyo

- Incremento en la regulación laboral.
- Implementación de nuevas normas contables.

8.2. Cruce de variables DOFA.

Para efectos de realizar propuestas a nivel de estrategias para el sector del transporte público colectivo, se realizó un cruce de variables internas compuestas por debilidades y fortalezas con las variables externas conformada por las oportunidades y amenazas.

Tabla 16. Cruce de variables DOFA.

Cruce de variables	Oportunidades	Amenazas
	Nivel estratégico Nivel de procesos Nivel de apoyo	Nivel estratégico Nivel de procesos Nivel de apoyo
Debilidades		
Nivel estratégico Nivel de procesos Nivel de apoyo	Estrategias DO por nivel	Estrategias DA por nivel
Fortalezas		
Nivel estratégico Nivel de procesos Nivel de apoyo	Estrategias FO por nivel	Estrategias FA por nivel

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

8.2.2. Estrategias DO.

- Generar nuevos negocios o líneas complementarias generadoras de valor agregado para las empresas.
- Desarrollar estrategias de comunicación e interacción con clientes y usuarios.
- Apoyar y potencializar la gerencia del talento humano en variables de formación del personal, evaluación del desempeño, plan de incentivos y rotación de personal, generando impacto en el trabajador, sus familias y la comunidad.

8.2.3. *Estrategias DA.*

- Unificar criterios entre la junta de socios y la gerencia en función de la planeación estratégica del sector y la empresa.
- Desarrollar nuevas líneas de negocio.
- Desarrollar herramientas de medición del mercado y del usuario.

8.2.4. *Estrategias FO.*

- Establecer metodologías de transformación empresarial.
- Establecer los casos exitosos a nivel de generación de ideas, creación de negocios y nuevas líneas de negocios, para potencializar el sector y dinamizar la economía en un contexto local.
- Generar estrategias que involucren una relación con la comunidad como alternativa para mantener y/o incrementar el número de usuarios.
- Diseñar e implementar una estrategia de cultura empresarial y de operación que desarrolle una cultura ciudadana, en donde se involucre la empresa privada y el estado por tener frentes comunes a nivel de calidad de vida, seguridad, movilidad, entre otras.

8.2.5. *Estrategias FA*

- Trabajar en conjunto con el ente regulador para buscar alternativas frente la posibilidad de entrada de nuevos actores al sector, por la modalidad de licitación pública, que permitan defender, o participar de propuestas para las zonas de influencia.
- Generar estrategias de retención y consecución de usuarios.
- Desarrollar sistemas tecnológicos que permitan cambiar la interacción con los usuarios y los clientes.

8.3. Consolidación de Estrategias DOFA.

A continuación se realiza una consolidación de las estrategias para cada nivel de la cadena de valor, con la finalidad de simplificar la lluvia de ideas realizada en los puntos anteriores y permitir definir los lineamientos sobre los cuales poder trabajar en el sector.

Nivel Estratégico.

- Desarrollar nuevos negocios o líneas complementarias generadoras de valor agregado para la empresa.
- Trabajar en conjunto con el ente regulador para buscar alternativas frente la posibilidad de entrada de nuevos actores al sector por la modalidad de licitación pública, que permitan defender o participar de propuestas para las zonas de influencia.
- Unificar criterios entre la junta de socios y la gerencia en función de la planeación estratégica del sector y la empresa.

Nivel de Procesos.

- Desarrollar estrategias de comunicación e interacción con clientes y usuarios.
- Desarrollar herramientas de medición del mercado y del usuario.
- Generar estrategias que involucren una relación con la comunidad como alternativa para mantener y/o incrementar el número de usuarios.
- Generar estrategias de retención y consecución de usuarios.
- Desarrollar sistemas tecnológicos que permitan cambiar la interacción con los usuarios y los clientes.

Nivel de Apoyo.

- Apoyar y potencializar la gerencia del talento humano en variables de formación del personal, evaluación del desempeño, plan de incentivos y rotación de personal, generando impacto en el trabajador, sus familias y la comunidad.
- Diseñar e implementar una estrategia de cultura empresarial y de operación que desarrolle una cultura ciudadana, en donde se involucre la empresa privada y el estado por tener frentes comunes a nivel de calidad de vida, seguridad y movilidad entre otras.

8.4. Selección de lineamientos estratégicos.

La selección de los lineamientos se realizó por parte del líder asignado por la empresa, con el fin de construir la ruta de solución de la consultoría.

Tabla 17. Selección de lineamientos.

Lineamiento	Peso relativo	Prioridad
Generación de nuevos negocios o líneas complementarias generadoras de valor agregado para las empresas.	10%	3
Trabajar en conjunto con el ente regulador para buscar alternativas frente la posibilidad de entrada de nuevos actores al sector por la modalidad de licitación pública, que permitan defender o participar de propuestas para las zonas de influencia.	80%	1
Unificar criterios entre la junta de socios y la gerencia en función de la planeación estratégica del sector y la empresa.	10%	9
total	100%	
Desarrollo de estrategias de comunicación e interacción con clientes y usuarios	20%	4
Desarrollar herramientas de medición del mercado y del usuario	15%	8
Generar estrategias que involucren una relación con la comunidad como alternativa para mantener y/o incrementar el número de usuarios	20%	5
Generar estrategias de retención y consecución de usuarios.	15%	7
Desarrollar sistemas tecnológicos que permitan cambiar la interacción con los usuarios y los clientes.	30%	2
total	100%	
Apoyar y potencializar la gerencia del talento humano en variables de perforación del personal, evaluación del desempeño, plan de incentivos y rotación de personal, generando impacto en el trabajador, sus familias y la comunidad	60%	6
Diseñar e implementar una estrategia de cultura empresarial y de operación que desarrolle una cultura ciudadana, en donde se involucre la empresa privada y el estado por tener frentes comunes a nivel de calidad de vida, seguridad, movilidad, entre otras	40%	10
total	100%	

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

De acuerdo a esta selección y en línea con los objetivos de la consultoría, se establece la importancia de:

- Trabajar de manera conjunta con el ente regulador.
- Desarrollar canales de comunicación con los clientes y usuarios.
- Desarrollar nuevos negocios.

Estos resultados muestran que a nivel estratégico la empresa tiene clara la importancia de trabajar de la mano con el ente regulado, debido a la capacidad de influir en los estándares del sector por su alto nivel de gestión.

A nivel de procesos existe la necesidad de crear una estructura de mercadeo que soporte procesos como gestión de canales de comunicación con clientes y usuarios, que administre los estándares de la empresa para el desarrollo de nuevos negocios, que de lineamientos para trabajar en conjunto con otras áreas en temas relacionados con relaciones públicas e imagen corporativa; y a nivel de apoyo es necesario trabajar con el área de talento humano en procesos de capacitación.

9. Formulación Ruta de Soluciones

De acuerdo a los hallazgos encontrados, se propone a la empresa Bellanita de Transportes S.A. primero, mantener y desarrollar su relación con los entes reguladores del sector y explorar otros grupos de influencia de tipo gremial, político y privado principalmente en sectores tecnológicos y de sostenibilidad ambiental, en los sectores que desee incursionar la empresa. Por estar fuera del alcance de esta consultoría no se detallará una ruta de solución.

También se propone la creación de un Plan de Marketing que se recomienda esté diseñado bajo la estructura propuesta por Kotler (2006) en la ilustración 1 y que se detalla a continuación en la tabla 18.

Tabla 18. Estructura del Plan de Marketing para Bellanita de transportes. (Kotler, 2006)

Elementos	Dimensiones	Mezcla
Marketing Interno	Departamento de Marketing	Ventas
		Publicidad
		Servicio Al Cliente
		Servicio al Usuario
		Administracion de oferta
	Investigacion	
Alta Direccion	Motivar	
Otros Departamentos	Pensar en el Cliente - Usuario	
Marketing Integrado	Comunicaciones	Publicidad
		Promocion de Servicios
		Eventos y Experiencias
		Relaciones Publicas
		Marketing Directo
	Venta Personal	
Productos y Servicios	Productos Y Servicios Actuales	
	Nuevos Productos y Servicios	
Canales	Accesibilidad al portafolio	
Marketing de Relaciones	Usuarios	Intercambio de informacion
	Clientes Internos y Socios	Gestion de la informacion
	Canal	Construccion de Redes
Marketing Socialmente Responsable	Etica del Negocio	Contexto Etico
	Ambiente	Contexto Ambiental
	Legalidad	Contexto Legal
	Comunidad	Contexto Social
		Programas de de Marketing

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

Se propone que, por la estructura organizacional basada en gestión de procesos, se diseñe un proceso de marketing, que agrupe como sub-procesos cada uno de los 4 elementos propuestos en la Tabla 19, estos procesos a su vez definirán las áreas de la compañía que son responsables de la gestión de cada una de las dimensiones y cuyos objetivos y alcance está delimitado por la mezcla de estos 4 elementos, Marketing Interno, Marketing Integrado, Marketing de Relaciones y Marketing socialmente responsable.

A continuación se describe la propuesta del plan de mercadeo:

9.1. PLAN DE MERCADEO.

Objetivo de Marketing.

Elaborar un plan de marketing conducente a cumplir con los objetivos estratégicos de Bellanita de Transportes (Bellanita Group) para el periodo 2015 cumpliendo con lo previsto en el proceso de gestión comercial.

Objetivos Estratégicos y matriz estratégica del plan:

- I. Aumentar la utilidad neta de la organización en un 8% al final del año 2015 con respecto al año anterior, mediante el aumento de la productividad del parque automotor y la implementación de tarifas integradas y preferenciales para los usuarios.

Tabla 19. Matriz estratégica, Objetivo I.

Estrategia	Tácticas	Indicadores	Herramientas
Desarrollar nuevas rutas en zonas de desarrollo urbano del municipio de Bello	Extender rutas actuales hacia los nuevos proyectos de vivienda desde el periodo de construcción.	Pasajeros adicionales por ruta.	Recursos del área de Mercadeo.
Comercializar publicidad en el sistema.	Comercializar los espacios interiores permitidos de acuerdo a lo permitido por el manual de imagen y por la ley. / Participación en ferias del sector.	Ingresos no operativos por venta de publicidad.	Recursos de la empresa.
Diseñar Plan de Beneficios encaminado a aumentar la percepción de valor agregado a los propietarios	Realizar convenios con empresas de servicios donde los propietarios accedan a beneficios por ser afiliados la empresa	Calificación de beneficios adicionales en encuesta anual de satisfacción.	Encuesta anual de satisfacción.
Redefinir la política de gestión de clientes de acuerdo a las expectativas de los usuarios	Elaborar una investigación cualitativa y cuantitativa.	Indicador de satisfacción en encuesta.	Recursos de la empresa.
Control de las políticas de precios y del desarrollo de dinámicas que generen ingresos adicionales a los operacionales por desarrollo de productos y servicios actuales o nuevos.	Desarrollar sistemas que permitan la creación de nuevos productos o servicios o extensiones de la línea.	Rentabilidad de la operación.	Recursos de la empresa.
Rediseñar el modelo de investigación utilizado para diagnosticar las variables críticas en cada uno de los elementos de plan de marketing.	Elaborar un nuevo diseño de investigación cualitativo y cuantitativo.	Elaboración de encuesta anual de satisfacción.	Modelo de investigación de mercados.

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

- II. Asegurar para finales de 2015 la reposición del 20% del parque automotor, dando cumplimiento al programa de reposición vehicular, además de mejorar la prestación del servicio y el desempeño ambiental de las empresas.

Tabla 20. Matriz estratégica, Objetivo II

Estrategia	Tácticas	Indicadores	Herramientas
Incentivar la renovación de la flota en el grupo de propietarios, cumpliendo con las nuevas disposiciones del mercado y cumpliendo con los estándares de la empresa	Asegurar cumplimiento de la política de la empresa	Porcentaje de renovación de flota al cierre de 2015.	Recursos de los propietarios.

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

- III. Asegurar para el segundo semestre del 2015 que el 70% del personal cumpla con las competencias de acuerdo a lo establecido en el manual de funciones, responsabilidades y competencias mediante la ejecución eficaz del programa de formación y entrenamiento.

Tabla 21. Matriz estratégica Objetivo III.

Estrategia	Tácticas	Indicadores	Herramientas
Convertir la escuela de enseñanza en la fuente de capacitación para la empresa, ofreciendo servicios de instrucción en manejo y capacitación con entidades públicas y privadas por medio de convenios de educación formal y no formal.	realizar convenios con entidades para la formación técnica específica que se requiera.	Variación del número de empleados capacitados por año.	Recursos de escuela de enseñanza.

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

- IV. Establecer en un 100% para finales del año 2015 el programa de fortalecimiento de imagen corporativa que busca el posicionamiento de la empresa en el mercado mediante estrategias de difusión y mercadeo.

Tabla 22. Matriz estratégica, Objetivo IV.

Estrategia	Tácticas	Indicadores	Herramientas
Mantener convenios con los principales medios a nivel local , regional y nacional buscando free press	Gestionar la información relevante y direccionar al medio indicado según su pertinencia.	Valorización de free pres sobre la inversión total en comunicaciones.	Recursos del área de Mercadeo.
Implementar un plan de comunicaciones integradas donde se activen diferentes canales de acuerdo al tipo de información que se requiera comunicar y al público objetivo, utilizando medio digitales y físicos según sea necesario.	Gestión de medios digitales, renovación de sitio web, creación de la figura de community manager quien gestione el contenido de las medios digitales.	Interacciones por mes	Recursos informáticos.
Implementación en conjunto con la alcaldía de Bello de un programa dirigido a la comunidad para que conozcan más su municipio y lugares de interés	Creación del Turibus de Bello, con patrocinio de la alcaldía del municipio de Bello.	Pasajeros movilizados	Vehículo y herramientas de comercialización.
	Creación de convenio para ofertar paquetes recreativos	Utilidad por número de paquetes comercializados.	
Formalizar los canales de comunicación con entidades públicas, privadas y con la comunidad	Creación del Boletín de prensa o comunicado oficial a la comunidad	Indicador de satisfacción en encuesta.	Recursos del área de Mercadeo.
Gestión de bases de datos de usuarios y clientes	Desarrollo de boletines pertinentes para usuario y cliente	Indicador de satisfacción en encuesta.	Medios impresos y digitales.
Garantizar la máxima calidad en la prestación del servicio en función de tiempos, comodidad y seguridad	Garantizar el cumplimiento de los procesos de operación	Indicador de satisfacción en encuesta.	Recursos de la empresa.
Creación de productos y servicios, nuevos o complementarios	Desarrollo de nuevas alternativas de pago que permitan el desarrollo de nuevos servicios en el portafolio.	ingresos por nuevos productos y servicios.	Recursos de la empresa.

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

V. Aumentar al final del año 2015 en un 1% el índice de satisfacción de los grupos de interés con respecto al año anterior mediante el cumplimiento de los atributos del servicio (eficiencia, eficacia, comodidad, seguridad).

Tabla 23. Matriz estratégica, Objetivo V.

Estrategia	Tácticas	Indicadores	Herramientas
Diseño de un plan de gestión de canales de comunicación con usuarios	Rediseño de sitio Web y gestión de redes sociales	Número de contactos mensuales - indicador en encuesta de satisfacción.	Recursos informáticos.
Diseño de un plan de comunicación con Clientes y Socios.	Rediseño de portal Web con espacio exclusivo para las comunicaciones corporativas con socios y clientes	Indicador de satisfacción en encuesta.	Recursos informáticos.
Diseño de un plan de comunicaciones que permita el desarrollo y gestión de redes de clientes y Usuarios.	vinculación de un community manager	Numero de contactos mensuales - indicador en encuesta de satisfacción	Recursos informáticos.

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

VI. Controlar en un 15% para finales del año 2015 los peligros y riesgos asociados con la gestión de la organización, asegurando proveer lugares de trabajo libres de peligros a la salud y la seguridad, y tomar las medidas adecuadas para identificar y corregir todo tipo de peligros.

Tabla 24. Matriz estratégica, Objetivo VI.

Estrategia	Tácticas	Indicadores	Herramientas
Formación en valores y buenos hábitos que beneficien a la salud de los empleados, clientes y usuarios.	Fomento de valores con campañas institucionales con periodicidad mensual, Fomento de buenas prácticas de alimentación, convenios con gimnasios para empleados	Reducción del indicador de accidentes de acuerdo a la norma.	Recursos de Mercadeo y RR.HH.

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

VII. Controlar en un 15% para finales del año 2015 los aspectos ambientales relacionados con la gestión de la organización, previniendo los impactos ambientales.

VIII. Garantizar que el 95% de los vehículos afiliados a las empresas certifiquen las pruebas de opacidad, demostrando el cumplimiento de los límites permisibles de emisión de gases.

Tabla 25. Matriz estratégica, Objetivos VII y VIII.

Estrategia	Tácticas	Indicadores	Herramientas
Desarrollar el plan integral de gestión ambiental	Lograr la certificación de los procesos ambientales	Los que dicte la norma.	Recursos de la empresa.

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

IX. Reducir en un 3% para finales del año 2015 la accidentalidad del personal, buscando promover la mejora de las condiciones de trabajo con el fin de proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores, prevenir los accidentes y los daños para la salud que sean consecuencia del trabajo.

Tabla 26. Matriz estratégica, Objetivo IX.

Estrategia	Tácticas	Indicadores	Herramientas
Fomentar la cultura del trabajo seguro	Desarrollar de manera permanente las capacitaciones pertinentes para fomentar una cultura de trabajo seguro.	reducción de un 3% la accidentalidad del personal.	Recursos de la empresa..

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

X. Diseñar actividades trimestrales durante 2015 de impacto social, buscando la integración de la comunidad con la empresa.

Tabla 27. Matriz estratégica, Objetivo X.

Estrategia	Tácticas	Indicadores	Herramientas
Crear actividades de impacto social que generen vínculos emocionales con la empresa	vinculación a actividades promovidas por estamentos públicos de impacto social	Indicador de satisfacción en encuesta.	Recursos de la empresa.
desarrollo de una actividad semestral de carácter masivo que permita la vinculación de la comunidad con la empresa	Creación de la carrera anual 5K - 10K familia Bellanita / Creación del concurso de canción escolar aficionado Bellanita	Indicador de satisfacción en encuesta.	Recursos del área de Mercadeo.

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

9.2. Presupuesto para la Ruta de Soluciones

A continuación se describe lo que sería el presupuesto inicial de la propuesta de plan de Marketing, por ser el primer acercamiento de la organización, se recomienda evaluar periódicamente la ejecución del plan y las inversiones realizadas.

Tabla 28. Presupuesto anual, Plan de Marketing Bellanita de transportes. (en miles de pesos colombianos)

Presupuesto de marketing		Comienzo ejercicio: ene-15	
Bellanita de Transportes S.A. - Bellanita Group			
	Media mensual	Total	Resumen
Presupuesto total	37.667	452.000	
Personal			
Salarios, sueldos	14.500	174.000	
Beneficios	0	0	
Impuestos de nóminas	8.000	96.000	
Comisiones y bonificaciones	0	0	
Total personal	22.500	270.000	
Investigación de mercado			
Honorarios empresa de investigación	2.917	35.000	
Investigación en Web	0	0	
Investigación independiente	0	0	
Total investigación de mercado	2.917	35.000	
Comunicaciones			
Personalización de marca	3.333	3.333	
Promociones	5.000	60.000	*
Anuncios en periódicos	0	0	*
Anuncios en Web	500	6.000	
Marketing directo	2.000	24.000	
Total comunicaciones	10.833	93.333	
Otros			
Franqueo	0	0	
Viajes	833	10.000	
Teléfono	0	0	
Equipo informático/oficina	583	7.000	
Total otros	1.417	17.000	

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

10. Costos de la consultoría

A continuación se presenta la relación de los costos de la consultoría, y es de carácter informativo para la empresa, para calcular el beneficio económico de la consultoría.

Tabla 29. Relación de costos consultoría.

Presupuesto			
Concepto	Cantidad	Vr. Unitario COP	Vr. Total COP
Consultoria	400 horas	132.550	53.020.000
Imprevistos	1	6.628	2.651.000
Total			55.671.000

Fuente: Plan de Mercadeo Para Bellanita de Transportes S.A.

11. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La creación de un Plan de Marketing se considera una oportunidad para Bellanita de transportes, de acuerdo a lo evidenciado en el diagnóstico organizacional, se deberá de implementar en el corto plazo en un periodo no mayor a un año.
- En el diagnóstico situacional se encontró que, el sector de transporte público colectivo de pasajeros, por tratarse de servicios públicos prestados por privados, presenta una fuerte regularización de tipo legal.
- A nivel externo, se detectó la falta de estabilidad legal y el alto impacto en las políticas del sector hace que se presente incertidumbre alta en los empresarios, sobre el futuro, lo que limita los niveles de inversión. La falta de estandarización de los procesos en la mayoría de las empresas hace que el sector se considere con una alta informalidad.
- El poseer una demanda que se considera cautiva hace que las empresas de transporte público colectivo no presenten interés en procesos de Marketing.
- A nivel de competitividad, Bellanita de Transportes (Bellanita Group) posee características administrativas y operativas únicas que la hacen referente del sector. posee grandes oportunidades para la diversificación de su portafolio de servicios, pudiendo representar esto ingresos adicionales para la organización.
- Al realizar el diagnóstico interno se concluye que lo más importante es estructurar el área de mercadeo e integrar los procesos de comunicaciones y gestión del cliente a esta área, para tener un mayor dinamismo en el desarrollo de las actividades y mayor control dentro de la estructura de mercadeo propuesta.

- Las ventajas competitivas de la empresa son, la capacidad financiera, su estructura organizacional y gestión del personal.
- Las ventajas comparativas de la empresa son, el modelo administrativo de caja única, modelo de negocio que permite la administración eficiente de los recursos y proceso de gestión de flotas.

Recomendaciones

- Se recomienda cambiar el modelo de realización de la encuesta de satisfacción, preferiblemente, esta debería ser realizada por otra empresa especializada en el tema.
- Se recomienda la implementación de sistemas de comunicación digital, estructurados para ofrecer información a usuarios, clientes y grupos de interés; en este punto la estructura recomendada es propia con un especialista en redes sociales y medio digitales como parte del personal del área de mercadeo.
- Se recomienda que se establezca un presupuesto para el desarrollo de las actividades de mercadeo de acuerdo a la propuesta entregada.
- Integrar en un área de Mercadeo las áreas de Gestión del Cliente y Comunicaciones, con una sola dirección del proceso.
- Redefinir el procedimiento de gestión comercial, código: BT-P-GC-03 y procedimiento de gestión del cliente, código: BT-P-GC-01.
- Realizar una inversión de 452.000.000 anuales, para la ejecución del plan de mercadeo propuesto.

12. Fuentes Bibliográficas

- Congreso de la Republica. (Diciembre de 1996). Estatuto General de Transporte. *Diario Oficial* .
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2013). *Acuerdo Metropolitano 06*.
- www.betransa.com. (2014). *Bellanita de Transportes*. Recuperado el 9 de Agosto de 2014, de Bellanita de Transportes: www.betransa.com
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional (FUNDES Internacional) . (2002). *Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial (DICE)* . .
- Convenio Interadministrativo Marco De Asociación N°404. (2015). *Diagnóstico del sector de transporte público colectivo para la creación de una propuesta de lineamientos de trabajo y mejoramiento de las empresas del sector*. Medellín.
- Alcaldía de Medellín. (2012). *Plan de Desarrollo Medellín 2012 - 2015 "Medellin, Un Hogar Para La Vida"*. Medellín.
- BELLANITA DE TRANSPORTES S.A - TAXYCOL S.A. (s.f.). *BELLANITA DE TRANSPORTES S.A* . Recuperado el 27 de Junio de 2015, de <http://www.betransa.com>: <http://www.betransa.com/home.aspx>
- José William Penagos Vargas, M. B. (2012). Teoría de Restricciones Aplicada a Empresas Manufactureras y de Servicios . (U. Libre, Ed.) *INGENIARE* , 12 (7), 79-86.
- Congreso de la Republica de Colombia. (20 de Diciembre de 1996). Estatuto Nacional del Transporte (Ley 336 de 1996). *Gaceta Oficial* .

- Samuelson, P. (1954). The Pure Theory of Public Expenditure. En *The Review of Economics and Statistics* (Vol. 36, págs. 387 - 389).
- Torreblanca, F. (28 de Abril de 2015). *franciscotorreblanca*. Recuperado el 5 de Junio de 2015, de <http://franciscotorreblanca.es>: <http://franciscotorreblanca.es/para-que-sirve-el-analisis-pest/>
- QFinance. (s.f.). *QFinance*. Recuperado el 5 de Junio de 2015, de www.financepractitioner.com/contentFiles/QF01/hkzc4gpg/11/0/competitive-strategy-techniques-for-analyzing-industries-and-competitors.pdf
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* .
- [matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com). (s.f.). *Matriz FODA*. Recuperado el 5 de Junio de 2005, de <http://www.matrizfoda.com>: <http://www.matrizfoda.com>
- Kotler, P. &. (2006). Dirección de Marketing. En P. &. Kotler, *Dirección de Marketing* (Vol. 12, pág. 52). Mexico: PEARSON EDUCACION.
- *Dirección de Marketing* (Vol. 12). (2006). Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P. y. (2006). *Dirección de Marketing* (Vol. 12). Mexico: Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (16 de Febrero de 2016). www.dane.gov.co. (G. d. información, Productor, & Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE) Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de www.dane.gov.co: www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls&usg=AFQjCNHw3o39lZJVrdq7oZ301wjY6lkuBQ&bvm=bv.14195076,d.eWE

- Departamento Nacional de Planeación, C. 3. (6 de Septiembre de 2004). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de www.dnp.gov.co: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/3307.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2004). *Documento COMPES 3307*. Bogota.
- Perdomo, J. C. (2008). *Fundamentos de economía del transporte: teoría, metodología y análisis de política*. Bogota, Colombia: Ediciones UNIANDES.
- Ruiz, P. N. (2010). Las teorías de la Regulación y Privatización de los Servicios Públicos. *Administración & Desarrollo* , 52 (38), 39 - 56.
- DiLorenzo, T. J. (1996). The Myth of Natural Monopoly. *The Review of Austrian Economics* , 9 (2), 43 - 58.
- Johson, S. W. (2006). *Dirección Estratégica* (Vol. 7). (J. G. Richard, Ed.) PEARSON EDUCACION.
- pestleanalysis.com. (2015). *pestleanalysis.com*. (W. LLC, Productor, & WPEngine) Recuperado el 5 de Junio de 2015, de [pestleanalysis.com](http://pestleanalysis.com/pestel-framework/): <http://pestleanalysis.com/pestel-framework/>
- Rios, J. R. (1995). La seguridad Jurídica y La Intervención Económica del Estado En La Nueva Constitución. *Publicaciones ICESI* (55), 24.
- La Republica. (16 de Enero de 2014). En Bogotá y Medellín se anda a 20 kilómetros por hora, según cifras del Banco Mundial. (M. A. Vargas, Ed.) *La Republica* .
- University College London – Universidad de los Andes. (2013). *Caracterización de la contaminación atmosférica en Colombia*. Bogotá.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.

- Energia y Regulacion. (7 de Marzo de 2011). *Energia y Regulacion*. (F. V. Gomez, Productor)

Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de energiayregulacion.blogspot.com/:

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

Apéndices

Apéndice A. Cartas de aprobación de la empresa.



Bello, 1 de Agosto de 2014

Señores
INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER
Coordinación de Maestrías
Medellín

Cordial saludo,

Autorizamos al señor **ALEXANDER SÁNCHEZ VANEGAS**, identificado con cédula de ciudadanía No. 71.220.417 de Bello, para realizar su trabajo de consultoría en nuestra empresa.

Se requiere que este trabajo y sus resultados sean manejados bajo la mas estricta **COFIDENCIALIDAD**, y cualquier publicación o comunicación del mismo deberá ser autorizada por escrito por la empresa.

Estamos atentos a atender sus inquietudes al respecto.

Atentamente,


OSCAR CARDONA GONZÁLEZ
Gerente Operativo
Bellanita de Transportes S.A.
NIT: 800.041.628-2



Cra. 59 No. 63 – IO Playa Rica – Bello (Ant.) P.B.X. 4563322 A.A. 110170
E-mail: betransa@epm.net.co

Apéndice B. Certificado de existencia y representación.

pcjcyrikcdaikbjf-ATPCATC 012603935 Copias: 001 Página: 001

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, con fundamento en las matriculas e inscripciones del Registro Mercantil,

CERTIFICA

NOMBRE BELLANITA DE TRANSPORTES S.A.
DOMICILIO BELLO (Ant)
MATRICULA NRO. 21-124566-04
NIT 800041628-2

CERTIFICA

Fecha de Renovación: Marzo 31 de 2015

CERTIFICA

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL: Carrera 59 63 10 BELLO, ANTIOQUIA, COLOMBIA

CERTIFICA

CONSTITUCION: Que por escritura pública No.1852, otorgada en la Notaría 1a. de Bello, en agosto 11 de 1988, inscrita en esta Cámara de Comercio en agosto 23 de 1988, en el libro 9o., folio 819, bajo el No. 6550, se constituyó una sociedad anónima denominada:

"BELLANITA DE TRANSPORTES S.A."

CERTIFICA

REFORMAS: Que hasta la fecha la sociedad ha sido reformada por la siguiente escritura:

No.881, del 12 de julio de 2002, de la Notaría 2a. de Bello, aclarada por la escritura pública No.975 del 30 de julio de 2002 de la Notaría 2a. de Bello.

No. 1.412 de junio 27 de 2007 de la Notaría 2a. de Bello.

CERTIFICA

VIGENCIA: Que la sociedad no se halla disuelta y su duración es hasta agosto 11 de 2087.

CERTIFICA

VALIDO POR AMBAS CARAS

Apéndice C. Certificados Sistema de Gestión Integrado, Modelo NTC ISO 9001: 2008,
NTC OHASAS 18001: 2007, NTC ISO 14001: 2004.

CERTIFICADO

INTERNATIONAL CERTIFICATION AND TRAINING S.A.

Organismo de certificación de sistemas de gestión acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia -ONAC-

CERTIFICA A:

BELLANITA DE TRANSPORTES S.A.

Carrera 59 Nro. 63 - 10
Bello (Ant.) - Colombia

CÓDIGO REGISTRO: IC&T - 99 - 01 / 09 RENOVACIÓN 02 ACT. 01

Por haber implementado y mantener un sistema de gestión de la calidad de conformidad con:

ISO 9001:2008

Alcance de la certificación:

SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO DE PASAJEROS. SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE VEHÍCULOS. SERVICIO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILÍSTICA.

La vigencia del presente certificado está sujeta a que el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 lo cual es verificado periódicamente por **IC&T S.A.** (ver www.ict.com.co)

Vencimiento: 12.Sep.2016
Renovación 02: 12.Sep.2014
Renovación 01: 13.Ago.2012
Certificación Inicial: 13.Ago.2009



ACREDITADO ISO/IEC 17021:2006
CERTIFICADO 10-CSG-004

Miguel Ángel Pérez Porras
Gerente

CERTIFICADO

INTERNATIONAL CERTIFICATION AND TRAINING S.A.

Organismo de certificación de sistemas de gestión acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia -ONAC-

CERTIFICA A:

BELLANITA DE TRANSPORTES S.A.

Carrera 59 Nro. 63 - 10
Bello (Ant.) - Colombia

CÓDIGO REGISTRO: IC&T - 14001 - 61 - 192 -02/ 14 ACT. 01

Por haber implementado y mantener un sistema de gestión bajo la norma:

ISO 14001:2004

Alcance de la certificación:

SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO DE PASAJEROS. SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE VEHÍCULOS. SERVICIO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILÍSTICA.

La vigencia del presente certificado está sujeta a que el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización cumpla con los requisitos de la norma ISO 14001:2004 lo cual es verificado periódicamente por **IC&T S.A.** (ver www.ict.com.co)

Fecha Expedición: 12.Sep.2014

Fecha Vencimiento: 12.Sep.2016



ACREDITADO ISO/IEC 17021:2006
CERTIFICADO 10-CSG-004

Miguel Ángel Pérez Porras
Gerente

CERTIFICADO

INTERNATIONAL CERTIFICATION AND TRAINING S.A.

Organismo de certificación de sistemas de gestión acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia -ONAC-

CERTIFICA A:

BELLANITA DE TRANSPORTES S.A.

Carrera 59 Nro. 63 - 10
Bello (Ant.) - Colombia

CÓDIGO REGISTRO: IC&T - 18001 - 23 - 140 - 01/ 12 RENOVACIÓN 01 ACT. 01

Por haber implementado y mantener un sistema de gestión bajo la norma:

OHSAS 18001:2007

Alcance de la certificación:

SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO DE PASAJEROS. SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE VEHÍCULOS. SERVICIO DE ENSEÑANZA AUTOMOVILÍSTICA.

La vigencia del presente certificado está sujeta a que el Sistema de Gestión de la organización cumpla con los requisitos de la norma OHSAS 18001:2007 lo cual es verificado periódicamente por **IC&T S.A.** (ver www.ict.com.co)

Vencimiento: 12.Sep.2016

Renovación: 12.Sep.2014

Certificación Inicial: 24.Feb.2012



**INTERNATIONAL
CERTIFICATION &
TRAINING S.A.**



ACREDITADO ISO/IEC 17021:2006
CERTIFICADO 10-CSG-004

Miguel Ángel Pérez Porras
Gerente

Apéndice D. Manual Sistema de Gestión Integrado, Modelo NTC ISO 9001: 2008, NTC OHASAS 18001: 2007, NTC ISO 14001: 2004.

Documento suministrado digitalmente por la empresa, de uso confidencial y como soporte la consultoría.



Bellanita
Group



MANUAL
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO
MODELO
COPIA CONTROLADA
NTC ISO 9001: 2008
NTC OHSAS 18001: 2007
NTC ISO 14001: 2004



TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. DEFINICIONES	3
4. CONTENIDO	4
4.1 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN	4
4.1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	4
4.1.1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	4
4.1.1.2 MAPA DE PROCESOS	6
4.1.1.3 ORGANIGRAMA	7
4.1.1.4 REQUISITOS DEL SERVICIO	8
4.1.1.4.1 REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	8
4.1.1.4.2 REQUISITOS EXIGIDOS POR LOS CLIENTES	9
4.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	10
4.1.2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	12
4.1.3 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	13
4.1.3.1 COMPROMISO GERENCIAL	13
4.1.3.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	13
4.1.3.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	13
4.1.4 RECURSOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN	15
4.1.4.1 RECURSOS FÍSICOS Y HUMANOS	15
4.1.4.2 RECURSOS DE INFORMACIÓN	16
4.2 PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN	17
4.2.1 MATRIZ DE CORRELACIÓN ISO 9001:2008 Vs PROCESOS	17
4.2.2 MATRIZ DE CORRELACIÓN PROCESOS Vs DOCUMENTOS S.G	18
4.2.3 MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS	21
4.2.4 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS	21
5. ANEXOS	21
6. CONTROL DE CAMBIOS Y MODIFICACIONES	23



1. OBJETO

Describir el Sistema de Gestión Integrado de las empresas **BELLANITA GROUP**, establecer su alcance y los requisitos para cada uno de sus elementos, enunciar la política y los objetivos integrados de la organización, así como los principios básicos de este sistema; definir las responsabilidades dentro del mismo y los procesos que lo integran; igualmente establecer las interrelaciones entre los procesos de manera que se garantice una adecuada gestión integral tanto en términos de la Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión Ambiental, basada siempre en el cumplimiento de las especificaciones y en la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas.

1. ALCANCE

El Manual del Sistema de Gestión Integrado aplica a todos los procesos definidos por la organización e incluye la definición del alcance del Sistema, los detalles de su configuración y operación, la descripción e interacción de todos los procesos y documentos establecidos para demostrar su conveniencia adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad a partir del principio de mejoramiento continuo.

El Sistema de Gestión Integrado de las empresas **BELLANITA GROUP**, aplica para **EL SERVICIO DE TRANSPORTE PUBLICO URBANO DE PASAJEROS, SERVICIO ADMINISTRACIÓN DE VEHÍCULOS Y SERVICIO ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA** cumpliendo eficazmente el estándar NTC OHSAS 18001:2007, ISO 9001:2008, ISO 14001: 2004, exceptuando los numerales 7.3 “Diseño y desarrollo” debido a que nuestra organización no diseña ni desarrolla productos, porque el servicio que ofrecemos es público, reglado y delegado por el Estado Colombiano. Además, esta exclusión no afecta la capacidad ni responsabilidad de la organización para proporcionar los servicios, ya que se cumple con los requisitos de las partes interesadas y la reglamentación aplicable.

2. DEFINICIONES

- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí.
- **Sistema de Gestión Integrado:** Sistema de Gestión Integrado para establecer la política y objetivos.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Planificación de la Gestión Integrada (P):** Parte de la gestión integrada enfocada al establecimiento de los objetivos integrados y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de gestión integrados.
- **Control del Sistema Integrado (H):** Parte de la gestión integrada orientada a la satisfacción de los requisitos.



- **Aseguramiento del Sistema Integrado (V):** Parte de la Gestión Integrada orientada a proporcionar confianza de que se cumplen los requisitos.
- **Mejoramiento (A):** Parte de la Gestión Integrada orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.
- **Política de Gestión Integrada:** Intenciones y dirección global de una organización.
- **Objetivos de Gestión Integrados:** Algo ambicionado o pretendido relacionado con la Gestión integrada.
- **Manual de Gestión Integrado:** Documento que especifica el Sistema de Gestión Integrado de una organización.

3. CONTENIDO

4.1 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

4.1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

4.1.1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

BELLANITA DE TRANSPORTES S.A. Nit 800041628-2.

Es una empresa dedicada al servicio de Transporte Público Urbano de Pasajeros, que anteriormente se conocía como la Cooperativa de buses Medellín – Bello (COOPERBUSES), razón social que fue cambiada el día 11 de agosto de 1988 por la de **BELLANITA DE TRANSPORTES S.A.**, por escritura pública No 1852 y fue inscrita ante la Cámara de Comercio de Medellín, el 23 de agosto de 1988.

La empresa inició su proceso de formación como empresa Transportadora mediante concepto previo de constitución según la Resolución 409 del 21 de julio de 1988 de la Alcaldía Municipal de Bello y mediante la Resolución 684 del 31 de octubre de 1988.

TAXIS Y COLECTIVOS S.A. (TAXYCOL S.A.) Nit. 890.912.350-6

La empresa fue constituida por escritura pública 2287 del 15 de mayo de 1972 e inscrita en la Cámara de Comercio de Medellín, el 6 de Junio de 1972.

La sede administrativa de las empresas se encuentra ubicada en el Municipio de Bello (Antioquia) en la carrera 59 No 63-10.

ESCUELA DE ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA EABE

La Escuela Automotriz Bellanita “ E A B E ” es propiedad de la empresa de transporte urbano de pasajeros **BELLANITA DE TRANSPORTES S.A** fue aprobada desde el año 1996 por el ministerio de



Bellanita
Group



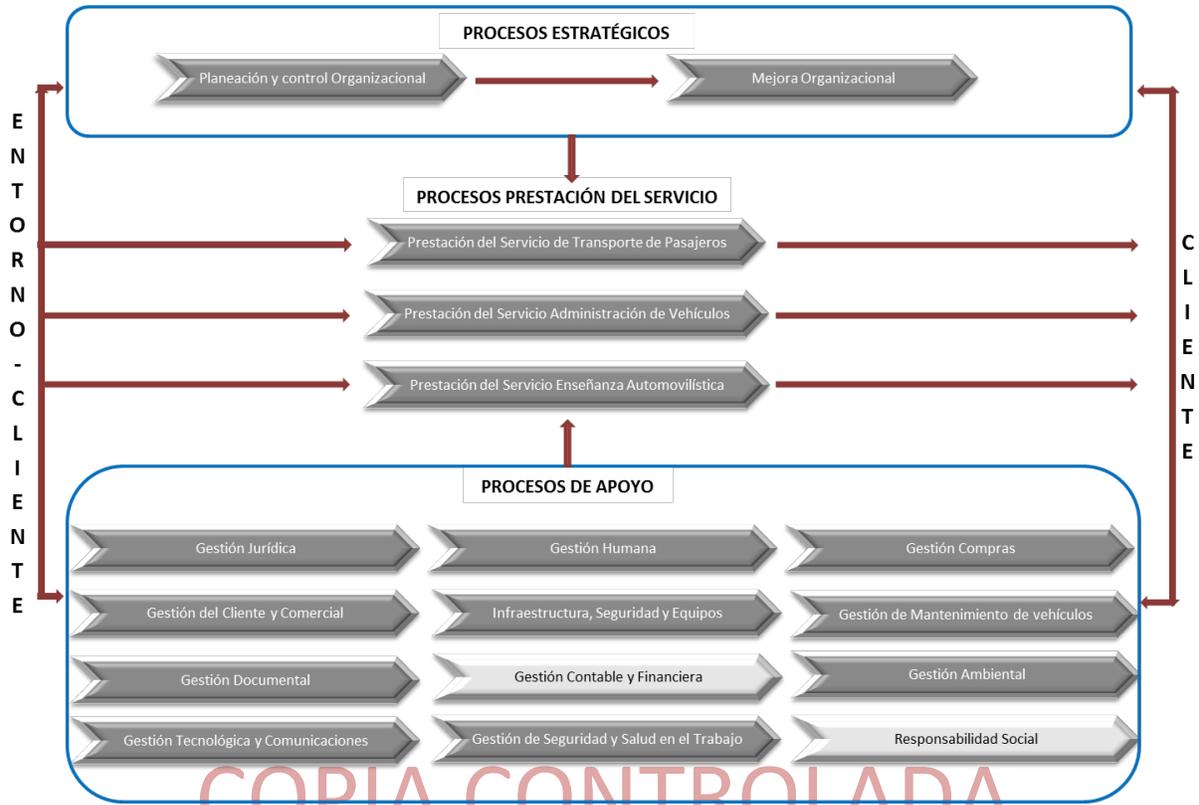
transporte bajo la resolución 0008964, desde este año ha venido formando, capacitando y evaluando conductores en forma teórico - práctica para vehículos livianos y pesados de transporte particular y de servicio público, con el fin así de contribuir a la seguridad vial del país, al desarrollo personal y profesional de los conductores, protegiendo la vida y los bienes de los usuarios de la vía y peatones.

Nuestras Escuela de conducción se encuentra ubicada en las instalaciones de la empresa **BELLANITA GROUP** (Carrera 59 N° 63 – 10 del Municipio de Bello). Contamos con Instalaciones locativas propias, donde funciona la oficina principal adecuada para el manejo administrativo y operativo.

Ofrecemos a nuestros aspirantes el servicio de enseñanza automovilística en:

- Capacitación Categoría: B1.
- Capacitación Categoría: C1.

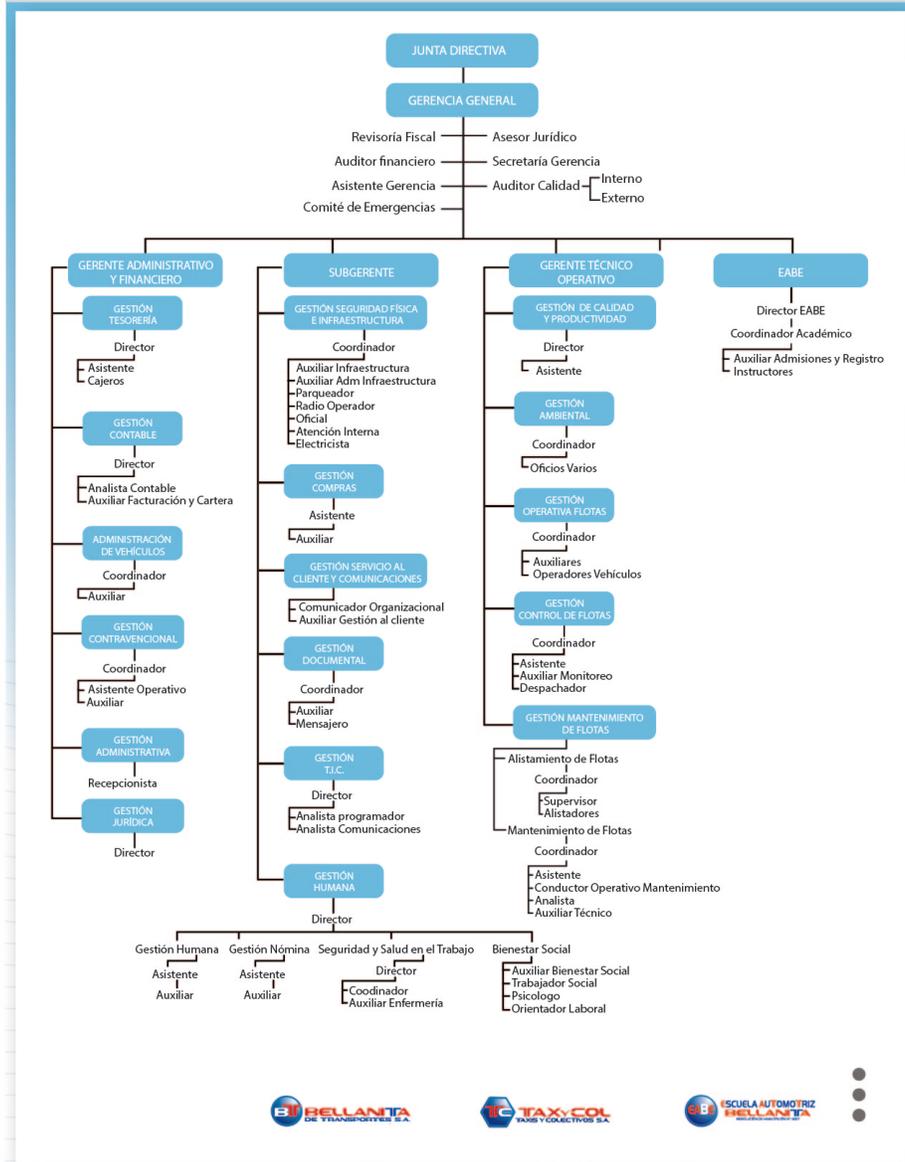
COPIA CONTROLADA





4.1.1.3 ORGANIGRAMA INTEGRADO ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA DE LAS EMPRESAS





4.1.1.4 REQUISITOS DEL SERVICIO

Dentro de los requisitos legales y los exigidos por los clientes de las empresas, se encuentran los siguientes:

4.1.1.4.1 REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS:

REQUISITOS CLIENTES	
REGLAMENTARIOS	<p>El Sistema de Gestión Integrado de BELLANITA GROUP tiene como referencias normativas las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000:2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. • ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. • ISO 14001:2004, Sistema de Gestión Ambiental – Requisitos con Orientación para su Uso. • OHSAS 18001:2007: Seguridad y Salud en el Trabajo. • ISO 19011: 2011, Auditorías Internas.
BELLANITA DE TRANSPORTES S.A	<p>Resolución 357 del 27 de abril de 2001: De la Alcaldía de Bello, por la cual se otorga la habilitación de servicio público de transporte colectivo a la Empresa BELLANITA DE TRANSPORTES S.A., con las siguientes características:</p> <p>Modalidad: Pasajeros</p> <p>Radio de acción: Bello-Urbano-Metropolitano</p> <p>Clase de vehículo: Microbús, buses y busetas.</p> <p>Resolución 0008964 del 31 de diciembre del año 1996 del ministerio de transporte, por la cual se le otorga la licencia de funcionamiento a LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN BELLANITA DE TRANSPORTES S.A EABE.</p> <p>Resolución 000151 de enero 21 de 2005 del ministerio de comunicaciones por la cual se proroga la concesión mediante licencia para desarrollar actividades de telecomunicaciones, el permiso para el uso del espectro radioeléctrico y la autorización de la red privada a la empresa BELLANITA DE TRANSPORTES S.A</p>
TAXYCOL S.A	<p>Resolución 358 del 27 de abril de 2001: De la Alcaldía de Bello, por la cual se otorga la habilitación del Servicio Público de Transporte Colectivo de Pasajeros a la Empresa TAXYCOL S.A., con las siguientes características:</p> <p>Modalidad: Pasajeros</p> <p>Radio de acción: Bello-Urbano-Metropolitano</p>



	<p>Clase de vehículo: Microbús, buses y busetas.</p> <p>Resolución 002716 del 1 de noviembre 2006 del ministerio de comunicaciones por lo cual se proroga la concesión mediante licencia para desarrollar actividad de telecomunicaciones, el permiso para el uso del espectro radioeléctrico y se modifica la autorización de la red privada a la empresa TAXYCOL S.A</p>
--	--

BELLANITA GROUP, declara que se acogerán a las actualizaciones de las anteriores referencias normativas. Ver Control Documentos de Origen externo.

4.1.1.4.2 REQUISITOS EXIGIDOS POR LOS CLIENTES:

La empresa **BELLANITA GROUP**, determinan que los requisitos del cliente son:

REQUISITOS CLIENTES	
PRESTACION DEL SERVICIO TRANSPORTE PUBLICO DE PASAJEROS	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Calidad. • Oportunidad en el servicio (frecuencia). • Eficacia en el servicio. • Buena atención. • Atención a problemas, quejas y reclamos que el cliente presente. • Confort y aseo de los vehículos. • Tarifa económica. • Seguridad en el viaje.
PRESTACION DEL SERVICIO ADMINISTRACION DE VEHICULOS	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de calidad. • Buena atención. • Asesoría y asistencia jurídica. • Atención a problemas, quejas y reclamos que el cliente presente. • Calidad y eficiencia del mantenimiento del vehículo. • Utilidad adecuada. • Entrega oportuna del producido y la información del vehículo. • Conservación del buen estado de los vehículos. • Administración integral.
PRESTACION DEL SERVICIO ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Calidad. • Oportunidad en el servicio (Cumplimiento horario). • Eficacia en el servicio.(Cumplimiento contenido e intensidad horaria asignaturas) • Buena atención. • Atención a problemas, quejas y reclamos que el cliente presente. • Confort y aseo de los vehículos. • Vehículos Seguros para la prestación del servicio. • Instalaciones adecuadas.



4.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DIRECTRICES ESTRATEGICAS	
MISIÓN	Ofrecer a la comunidad un Servicio de Transporte Público Colectivo de Pasajeros, eficaz, cómodo, oportuno y seguro; a los aspirantes a la escuela de enseñanza automovilística un servicio eficiente, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y a nuestros afiliados un Servicio de Administración de Vehículos, integral, sistematizado y confiable, el cual les garantice la generación de utilidad.
VISIÓN	Para el año 2016, nuestras empresas prestarán el Servicio de Transporte Público Colectivo de Pasajeros y Administración de Vehículos en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá bajo los parámetros técnico-económicos del Sistema Integrado de Transporte, buscando así la permanencia en el mercado. Además se consolidará el centro de enseñanza automovilística a nivel departamental.
POLITICA DE GESTIÓN INTEGRADA	<p>Nuestra empresa BELLANITA GROUP dentro del alcance de su Sistema de Gestión Integrado se comprometen a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestar a la comunidad un Servicio de Transporte Público Colectivo de Pasajeros, eficaz, cómodo, oportuno y seguro. • Prestar a nuestros afiliados un Servicio de Administración de Vehículos, integral, sistematizado y confiable, el cual les garantice la generación de utilidad. • Prestar a los aspirantes de la Escuela de Enseñanza Automovilística un servicio eficiente, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente, a través de metodologías de aprendizaje modernas y didácticas. • Proteger la salud e integridad de las personas, previniendo las lesiones y enfermedades originadas durante la ejecución de las operaciones. • Prevenir y mitigar los impactos ambientales negativos causados por el desarrollo de nuestras actividades, en cuanto a la generación de emisiones atmosféricas y residuos sólidos, así como en el consumo de recursos. • Garantizar el cumplimiento de la normatividad legal vigente en materia de calidad, medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo y otros requisitos aplicables. <p>Todo esto lo lograremos apoyados en un equipo humano altamente seleccionado, competente y calificado, un óptimo parque automotor de última generación, tecnología de punta y procesos eficientes que nos permiten la permanencia en el mercado, la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua.</p>
OBJETIVOS DE GESTIÓN INTEGRADA	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar al final del año 2014 en un 8% la utilidad neta de la organización con respecto al año anterior mediante el aumento de la productividad del parque automotor y la implementación de tarifas integradas y preferenciales para los usuarios. • Aumentar al final del año 2014 en un 1% el índice de satisfacción de los grupos de interés con respecto al año anterior mediante el cumplimiento de los atributos del servicio (eficiencia, eficacia, comodidad, seguridad). • Asegurar para el segundo semestre del 2014 que el 70% del personal cumpla con las competencias de acuerdo a lo establecido en el manual de funciones, responsabilidades y competencias mediante la ejecución eficaz del programa de formación y entrenamiento.



- Asegurar al final del año 2014 la implementación del sistema inteligente de gestión de flotas en el 100% de los vehículos afiliados, mediante el cumplimiento de los planes de acción definidos en el comité de tecnología.
- Establecer en un 100% para finales del año 2014 el programa de fortalecimiento de imagen corporativa que busca el posicionamiento de la empresa en el mercado mediante estrategias de difusión y mercadeo.
- Controlar en un 15% para finales del año 2014 los peligros y riesgos asociados con la gestión de la organización, asegurando proveer lugares de trabajo libres de peligros a la salud y la seguridad, y tomar las medidas adecuadas para identificar y corregir todo tipo de peligros.
- Reducir en un 3% para finales del año 2014 la accidentalidad del personal, buscando promover la mejora de las condiciones de trabajo con el fin de proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores, prevenir los accidentes y los daños para la salud que sean consecuencia del trabajo.
- Controlar en un 15% para finales del año 2014 los aspectos ambientales relacionados con la gestión de la organización, previniendo los impactos ambientales.
- Garantizar que el 95% de los vehículos afiliados a las empresas certifiquen las pruebas de opacidad, demostrando el cumplimiento de los límites permisibles de emisión de gases.
- Asegurar para finales de 2014 la reposición del 20% del parque automotor, dando cumplimiento al programa de reposición vehicular, además de mejorar la prestación del servicio y el desempeño ambiental de las empresas.

COTIA CONTROLADA



4.1.2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE GESTIÓN

IMPACTO	OBJETIVOS	INDICADORES	% PONDERACIÓN (OBJETIVOS)	RESULTADO POR OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	% PONDERACIÓN (INDICADOR)
Crecimiento del mercado	Mejorar la rentabilidad	N/A	22%		% Utilidad Neta Bellanita de Transportes S.A.	Anual	8,0%
					% Utilidad Neta Taxycol S.A.		7,0%
					% Utilidad EABE.		7,0%
Satisfacción permanente de los clientes.	Aumentar la satisfacción de los usuarios.	Satisfacción de la comunidad.	25%		% Satisfacción Usuarios.	Anual	8,3%
	Aumentar la satisfacción de los propietarios.	Satisfacción de los propietarios.			% Satisfacción Propietarios.	Anual	8,3%
	Aumentar la satisfacción de los aspirantes EABE.	Aspirantes EABE.			% Satisfacción Aspirantes EABE.	Semestral	8,3%
Procesos eficientes.	Reponer el parque automotor	Resolución 2604 de 2009.	25%		% Cumplimiento programa de reposición de vehículos.	Semestral	8,3%
	Fortalecimiento de la imagen corporativa.	Imagen corporativa.			% Implementación del programa de fortalecimiento de imagen corporativa.	Anual	8,3%
	Implementación del sistema inteligente de control de flotas.	Sistema inteligente de control de flotas.			% Implementación del sistema inteligente de control de flotas.	Anual	8,3%
Gestión integral.	Mitigar o eliminar impactos Ambientales.	Impactos Ambientales.	18%		% Reducción Valoración del Impacto (Riesgo Altos-Medios).	Anual	4,5%
	Cumplimiento de los límites permisibles de emisiones de gases.	Resultados pruebas de emisiones de gases.			% Cumplimiento de límites permisibles de emisión de gases.	Semestral	4,5%
	Mitigar o eliminar riesgos a la seguridad y salud de los empleados.	Riesgos a la seguridad y salud de los empleados.			% Reducción Valoración del Riesgo (Riesgo Importante-No Aceptable).	Anual	4,5%
	Garantizar el buen estado de salud de los empleados.	Salud Empleados.			% Reducción accidentes de trabajo.	Mensual	4,5%
Equipo humano competente.	Desarrollar competencias en el personal.	Competencias del personal.	10%		% Personas competentes.	Anual	10,0%



4.1.3 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN.

4.1.3.1 COMPROMISO GERENCIAL

Los compromisos de la dirección son:

- Mantener evidencia de difusión de la Política de Gestión Integrada, monitorear la satisfacción del cliente, hacer seguimiento a las acciones correctivas y preventivas, tener disponibilidad de los recursos para apoyar la implementación y mejora continua del Sistema de Gestión Integrado. Todo esto lo aseguramos por medio de las revisiones periódicas del sistema en “Revisión por la dirección”
- Asegurar la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión Integrado.
- Definir las funciones, asignar las responsabilidades, rendición de cuentas y delegar autoridad para facilitar una Gestión Integral eficaz.
- Documentar y comunicar las funciones, las responsabilidades, la rendición de cuentas y autoridad.

4.1.3.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

El subgerente de la empresa **BELLANITA GROUP**, asume el papel de Representante de la dirección, quien se encarga de: Establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para el Sistema de Gestión Integrado, representar al Gerente en las diferentes actividades que involucra el Sistema de Gestión Integrado, cuando este no pueda estar presente, informar a la alta dirección sobre el desempeño del mismo, incluyendo necesidades de mejora y promover la toma de conciencia de los requisitos del cliente de todos los niveles de la organización; todo a través del Informe Ejecutivo para la revisión de la Gestión Organizacional el cual se realiza anualmente.

4.1.3.3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

CARGO/PROCESO	PLANEACIÓN Y CONTROL	MEJORA	GESTIÓN OPERATIVA TRANSPORTE	ADMÓN. DE VEHÍCULOS	GESTIÓN DEL CLIENTE Y COMERCIAL	GESTIÓN HUMANA	GESTIÓN COMPRAS	GESTIÓN MANTENIMIENTO	GESTIÓN FINANCIERA	ENSEÑANZA AUTOMOVILÍSTICA	GESTIÓN JURÍDICA	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	INFRAESTRUCTURA Y SEGURIDAD	GESTIÓN DOCUMENTAL	GESTIÓN TECNOLÓGICA	GESTIÓN AMBIENTAL
	Gerente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gerente Técnico Operativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Subgerente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Asistente Gerencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Secretaria Gerencia	X		X	X					X	X		X	X			X
Auxiliar Administrativa Infraestructura								X				X	X			X
Auxiliar Administración Documental	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X



Director de Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Asistente de Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auxiliar Gestión al Cliente y Comercial			X	X	X	X				X		X				X
Director de Gestión Humana			X	X		X				X		X		X		X
Auxiliar de Gestión Humana						X						X				X
Asistente de Gestión Humana						X						X				X
Asistente de Nomina						X			X			X				X
Auxiliar de Nomina						X			X			X				X
Director de Seguridad y Salud en el Trabajo						X						X		X		X
Orientador Laboral						X						X				X
Psicólogo						X						X				X
Trabajador Social						X						X				X
Coordinadora de Salud en el Trabajo						X						X		X		X
Director Escuela Conducción						X				X		X				X
Instructor Escuela de Conducción						X				X		X				X
Director Financiero				X					X			X		X		X
Auxiliar de Administracion de vehículos				X					X			X				X
Cajero				X					X			X				X
Mensajero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X
Director de Contabilidad				X					X			X		X		X
Auxiliar de Contabilidad				X					X			X		X		X
Director Jurídico			X	X							X	X				X
Asistente de Jurídico			X	X							X	X				X
Director Gestión Informática	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Analista Programador	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Analista Comunicaciones				X								X			X	X
Director de Gestión Operativa Transporte			X	X								X				X
Auxiliar Gestión Operativa Transporte			X									X				X
Inspector de Rutas			X									X				X
Despachador			X									X				X
Conductor			X						X			X				X
Director de Mantenimiento de Vehículos			X	X		X	X	X	X	X	X	X				X
Auxiliar Técnico Operativo			X	X				X	X	X	X	X				X
Analista de Mantenimiento			X	X				X	X	X	X	X				X
Coord. de Infraestructura, Seguridad y Equipos.												X	X			X
Supervisor de Alistadores			X	X				X				X				X
Alistador								X				X				X
Parqueador			X									X	X			X
Electricista												X	X			X
Atención Interna												X	X			X
Oficios Varios								X				X				X
Radioperador			X								X	X	X			X
Auxiliar de Compras							X		X			X				X
Auditor Interno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auxiliar Bienestar Social						X						X				X
Auditor Financiero									X			X				X
Coordinador Académico EABE										X		X				X
Auxiliar Administrativa Admisiones y Registro										X		X				X
Comunicador Organizacional					X							X				X
Director de Emergencias												X				X
Líder Brigada Primeros Auxilios												X				X
Líder Brigada Evacuación y Búsqueda												X				X
Líder Brigada Control y Prevención de Incendios												X				X
Coordinador de Evacuación												X				X
Brigadista de Evacuación y Búsqueda												X				X
Brigadista Control y Prevención de Incendios												X				X



Bellanita
Group



4.1.4.2 RECURSOS DE INFORMACIÓN *(Documentos del Sistema de Gestión Integrado)*

El control de los documentos y registros de los procesos del Sistema de Gestión Integrado se realiza tal como se establece en el procedimiento **BT-P-GD-01** este procedimiento es aplicable a todos los procesos del Sistema de Gestión Integrado y su objetivo principal es garantizar que los documentos del Sistema de Gestión Integrado se encuentren vigentes y disponibles en sus puntos de uso y que los registros, que demuestren la eficacia del SGI, se controlen, mantengan y conserven de manera que se asegure su protección y recuperación.

COPIA CONTROLADA



4.2 PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

4.2.1 MATRIZ DE CORRELACIÓN NUMERAL ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004 VS. PROCESOS

PROCESO	NUMERAL DE NORMA ISO 9001:2008	NUMERAL DE NORMA OHSAS 18001:2007	NUMERAL DE NORMA ISO 14001:2004
Planeación y control organizacional	4 Sistema de gestión de calidad	4.1 Requisitos generales	4.1 Requisitos generales
	5 Responsabilidad de la dirección	4.2 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo	4.2 Política Ambiental
	7.1 Planificación de la realización del producto	4.3.2 Requisitos legales y otros	4.3.2 Requisitos legales y otros
	7.2.1 Determinación de los requisitos del producto	4.3.3 Objetivos y programas	4.3.3 Objetivos, metas y programas
	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
	6.1 Provisión de recursos	4.4.3 Comunicación, participación y consulta	4.4.3 Comunicación
		4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal y otros	4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal
Mejora Organizacional	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	4.6 Revisión por la dirección	4.6 Revisión por la dirección
	7.6 Control de equipos de seguimiento y medición	4.5.3.2 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva	4.5.3 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
	8.2.2 Auditoría interna	4.5.5 Auditoría interna	4.5.5 Auditoría interna
Transporte de pasajeros	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos		
	8.4 Análisis de datos		
	8.5 Mejora		
	7.2 Procesos relacionados con el cliente		
Administración de Vehículos	7.5 Producción y prestación del servicio		
	8.2.4 Seguimiento y medición del producto		
	8.3 Control del producto no conforme		
	7.2 Procesos relacionados con el cliente		
Enseñanza Automovilística	7.5 Producción y prestación del servicio		
	8.2.4 Seguimiento y medición del producto		
	8.3 Control del producto no conforme		
Gestión del cliente	7.2.3 Comunicación con el cliente		
	8.2.1 Satisfacción del cliente		
Gestión humana	6.2 Recursos humanos	4.4.2 Competencias, formación y toma de conciencia	4.4.2 Competencias, formación y toma de conciencia
Gestión de Compras	7.4 Compras		
Gestión Mantenimiento de vehículos	6.3 Infraestructura		
	6.4 Ambiente de trabajo		
Gestión Jurídico	8.2.4 Seguimiento y medición del producto		
Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo		4.3.1 Identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de los controles	
		4.4.6 Control operacional	
		4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño	
		4.5.3.1 Investigación de incidentes	
		4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias	
Gestión Contable y Financiera	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos		
Infraestructura, Seguridad y Equipos	6.3 Infraestructura		
	6.4 Ambiente de trabajo		
Gestión Ambiental			4.3.1 Aspectos ambientales
			4.4.6 Control operacional
			4.5.1 Seguimiento y medición
			4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias
Gestión Tecnología, Información y comunicaciones	6.3 Infraestructura		
Gestión Documental	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	4.4.4 Documentación	4.4.4 Documentación
	4.2.3 Control de documentos	4.4.5 Control de documentos	4.4.5 Control de documentos
	4.2.4 Control de los registros	4.5.4 Control de los registros	4.5.4 Control de los registros

Nota: Los numerales relacionados con control de documentos, control de registros, la toma de acciones correctivas, preventivas y mejoramiento, cuando aplique la medición y análisis de datos aplican a todos los procesos del Sistema de Gestión Integrado.



4.2.2 MATRIZ DE CORRELACIÓN PROCESOS VS DOCUMENTOS S.G.I

PROCESO	CODIFICACION	NOMBRES
Planeación y control Organizacional	BT-M- PLAN-01	Manual de Gestión Integrado.
	BT-DA-PLAN-03	Caracterización Proceso Planeación y Control Organizacional
	BT-P- PLAN-04	Procedimiento participación y consulta
	BT-P- PLAN-05	Procedimiento seguimiento y medición del Sistema de Gestión Integrado.
	BT-P- PLAN-06	Procedimiento identificación y evaluación de requisitos legales.
	BT-P- PLAN-07	Procedimiento de Comunicaciones
	BT-I-PLAN-01	Revisión por la dirección.
	BT-I-PLAN-03	Instructivo Programas Organizacionales
Gestión del Cliente y Comercial	BT-P-GC-01	Procedimiento Gestión del Cliente
	BT-P-GC-03	Procedimiento Gestión Comercial
	BT-DA-GC-01	Caracterización del proceso Gestión del Cliente
Gestión de Humana	BT-P-GH-01	Procedimiento Gestión humana
	BT-DA-GH-01	Manual de Funciones, Responsabilidades, Autoridad y Competencias.
	BT-DA-GH-02	Guía Gestión Humana
	BT-DA-GH-03	Caracterización del proceso de gestión humana
	BT-DA-GH-04	Perfil del cargo por competencias.
Gestión de Compras	BT-P-COMP-01	Procedimiento proceso de compras
	BT-I-COMP-01	Instructivo control terceros
	BT-I-COMP-02	Instructivo control inventarios
	BT-DA-COMP-02	Caracterización proceso de Compras
	BT-DA-COMP-03	Guía de Contratación
Administración de Vehículos	BT-P-ADMV-01	Procedimiento proceso administración de vehículos
	BT-DA-ADMV-02	Caracterización proceso de Administración de vehículos
	BT-DA-ADMV-03	Proceso de Distribución Caja única
	BT-DA-ADMV-04	Fondo de Tecnología
	BT-I-ADMV-01	Instructivo liquidación administración de vehículos
	BT-I-ADMV-03	Instructivo vinculación y desvinculación
	BT-I-ADMV-04	Instructivo Administración fondo de reposición.
Gestión de Mejora	BT-P-MEJ-01	Procedimiento producto no conforme
	BT-P-MEJ-02	Procedimiento de Auditorías Internas integradas.
	BT-P-MEJ-03	Procedimiento de mejora organizacional.
	BT-DA-MEJ-01	Caracterización del proceso Mejora



	BT-I-MEJ-01	Instructivo Control Metrológico
Mantenimiento de Vehículos	BT-P-MANT-01	Procedimiento mantenimiento Vehicular
	BT-P-MANT-05	Procedimiento Motos
	BT-DA-MANT-01	Caracterización proceso de mantenimiento.
	BT-DA-MANT-05	Manual Imagen de Vehículos
	BT-DA-MANT-06	Guía Alistamiento de Vehículos
Transporte de Pasajeros	BT-P-TRANS-01	Procedimiento Gestión Operativa de Transportes
	BT-DA-TRANS-01	Caracterización proceso de transporte de pasajeros
	BT-DA-TRANS-02	Guía del despachador
	BT-DA-TRANS-04	Guía del Conductor
	BT-I-TRANS-01	Programaciones de vehículos
	BT-I-TRANS-02	Control Flotas prestación de servicio de Transporte
	BT-I-TRANS-04	Instructivo Monitoreo Satelital
Gestión Jurídico	BT-P- JUR-01	Procedimiento Jurídico
	BT-P- JUR-02	Procedimiento Demandas
	BT-P- JUR-03	Procedimiento Reclamaciones
	BT-DA-JUR-01	Caracterización Proceso Jurídico
	BT-DA-JUR-02	Reglamento Fondo de responsabilidad civil
	BT-I- JUR-01	Cobro Jurídico
Enseñanza Automovilística	BT-P- PSEC-01	Procedimiento Prestación de servicio enseñanza automovilística
	BT-DA-PSEC-01	Caracterización Proceso Enseñanza automovilística
	BT-DA-PSEC-02	Proyecto educativo institucional
Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo	BT-P-SSO-01	Procedimiento Identificación de peligros y valoración de riesgos
	BT-P-SSO-02	Procedimiento Investigación de accidentes e incidentes de trabajo
	BT-P-SSO-03	Procedimiento equipos de protección personal
	BT-I-SSO-01	Instructivo Trabajo en alturas
	BT-I-SSO-02	Enfermedad Laboral
	BT-DA-SSO-01	Plan de Emergencias
	BT-DA-SSO-02	Guía apoyo gestión de seguridad y salud ocupacional.
	BT-DA-SSO-04	Caracterización del proceso
	BT-DA-SSO-05	Guía seguridad sustancias peligrosas
BT-DA-SSO-06	Guía seguridad equipos y herramientas	
Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo	BT-DA-SSO-07	Guía Centro de Acondicionamiento Físico.
	BT-DA-SSO-08	Guía Control de operaciones riesgo eléctrico
	BT-DA-SSO-09	Guía Control Operacional Atención Interna



	BT-DA-SSO-10	Guia Control Medicamentos y Botiquines Primeros Auxilios
	BT-DA-SSO-11	Programa de seguridad y Salud en el Trabajo
Gestión Contable y Financiera	BT-P-GF-01	Procedimiento Gestión Contable y Financiera
	BT-DA-GF-01	Caracterización Gestión Contable y Financiera
	BT-I-GF-01	Instructivo Pago a Proveedores
	BT-I-GF-02	Instructivo Auditoria Administración de Vehículos
	BT-I-GF-03	Instructivo Caja Menor
	BT-I-GF-05	Instructivo Cartera
	BT-I-GF-06	Instructivo Administración de inventarios
	BT-I-GF-07	Instructivo Cuadre de Caja General
	BT-I-GF-08	Instructivo de Facturación
	BT-I-GF-09	Instructivo Conciliación Nomina
	BT-I-GF-10	Instructivo Administración de Tiquetes
Gestión Ambiental	BT-I-GF-11	Instructivo Liquidación de Producido de Vehículos
	BT-P-SGA-01	Identificación y Evaluación de Aspectos e Impactos Ambientales
	BT-DA-SGA-01	Plan de Manejo Integral de Residuos Sólidos
	BT-DA-SGA-02	Programa de uso eficiente y racional del agua
	BT-DA-SGA-03	Plan de uso racional de Energía
	BT-DA-SGA-04	Caracterización Gestión Ambiental
	BT-I-SGA-01	Control Consumo aguas subterranas
	BT-I-SGA-02	Inspecciones diarias.
Infraestructura, Seguridad y Equipos	BT-I-SGA-03	Calidad del Combustible
	BT-P-ISE-01	Procedimiento mantenimiento Infraestructura física
	BT-P-ISE-03	Procedimiento Vigilancia y Seguridad Privada
	BT-DA-ISE-01	Guia de señalización
	BT-DA-ISE-02	Guia Control de acceso
	BT-DA-ISE-03	Guia Parqueo Nocturno
	BT-DA-ISE-04	Caracterización Infraestructura, Seguridad y Equipos.
Gestión Tecnología, Información y Comunicaciones	BT-P-GT-01	Procedimiento Gestión Tecnología, Información y Comunicaciones
	BT-DA-GT-01	Caracterización Gestión Tecnología, Información y Comunicaciones.
	BT-P-GT-02	Procedimiento Mantenimiento Comunicaciones
Gestión Documental	BT-P-GD-01/07	Procedimiento control de datos, documentos, registros y requisitos legales.
	BT-P-GD-02/02	Procedimiento Gestión Documental
	BT-DA-GD-01/00	Caracterización Gestión Documental



4.2.3 MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS

FUENTES DE MEJORA	IMPACTO DE MEJORA
Indicadores	Eficiencia de proceso y del SGI
Quejas y reclamos- No conformidades	Mejora del servicio. Mejora procesos cadena valor.
Auditorias-revisión SGI	Eficacia y eficiencia de procesos.
	Aumentos de conocimientos para ejecutar los procesos.
	Mejora del SGI-Cambios significativos.

4.2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

La interacción entre los procesos del Sistema de Gestión Integrado se establece en el “*Mapa de Procesos*” (ver numeral 4 de este documento). Sus actividades se describen en las Fichas de “*Caracterización de procesos*” en las cuales se establece: Objetivo, , alcance, proveedores, entradas, salidas, clientes, canales de comunicación, actividades clasificadas con base en el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) y recursos físicos, humanos y de información, a continuación se describe cada uno de los procesos en las fichas de caracterización, Ver anexo.

4. ANEXO

CODIGO	CARACTERIZACIÓN
BT-DA-PLAN-03	Planeación y Control Organizacional.
BT-DA-MEJ-01	Mejora.
BT-DA-ADMV-02	Administración de Vehículos.
BT-DA-TRANS-01	Gestión Operativa Transporte de Pasajeros.
BT-DA-GC-01	Gestión del Cliente y Comercial.
BT-DA-GF-01	Gestión Contable y Financiera
BT-DA-MANT-01	Gestión Mantenimiento de Vehículos.
BT-DA-ISE-04	Gestión Infraestructura, Seguridad y Equipos.
BT-DA-GT-01	Gestión Tecnología, Información y Comunicaciones.
BT-DA-COMP-02	Compras.
BT-DA-GH-03	Gestión Humana.
BT-DA-SGA-04	Gestión Ambiental
BT-DA-PSEC-01	Enseñanza Automovilística.
BT-DA-JUR-01	Gestión Jurídica.
BT-DA-SSO-04	Seguridad y Salud en el Trabajo.
BT-DA-GD-01	Gestión Documental



5. CONTROL DE CAMBIOS Y MODIFICACIONES

Fecha	Versión	Explicación de la modificación
2006-04-27	00	Reestructuración procesos de la organización
2006-08-24	01	Cambio Caracterización Gestión Humana y Compras
2006-09-25	02	Cambio Caracterización Mantenimiento
2006-11-22	03	Cambio del cuadro de mando integral, se reestructura el organigrama con la inclusión del cargo auxiliar del cliente, cambio caracterización Gestión del cliente
2007-01-19	04	Cambio Caracterización Gestión Humana, Gestión del cliente y Mantenimiento
2007-02-13	05	Cambio caracterización Gestión Humana
2007-03-21	06	Cambio caracterización Administración de vehículos, gestión del cliente, Mantenimiento e incluye los cargos de alistador y supervisor de alistadores
2007-05-10	07	Cambio caracterización Mantenimiento
2007-15-07	08	Se pondero el cumplimiento de los objetivos de calidad, incluyendo el desempeño ponderado por procesos, se retiran las caracterizaciones del manual, cambio de la historia de la empresa, incluye Guía del despachador, Guía del conductor, programación y control servicio de transporte
2008-11-02	09	Cambio de las directrices estratégicas de la organización, indicadores de desempeño por procesos e incluye el instructivo de vinculación y desvinculación de vehículos, liquidación de cesantías
2008-01-04	10	Cambio del organigrama incluyendo los cargos de servicios generales, analista y programador de sistemas y mensajero, se retira el cargo supervisor de rutas, por lo tanto se alteró la matriz de responsabilidades. Incluye los siguientes documentos: Contratación de aprendices, Dotación de empleados y desvinculación de empleados, rutas, terminales y controles, se retira el instructivo de selección, inducción y entrenamiento
2008-09-01	11	Estandarización proceso jurídico: Incluye caracterización y ajustes documentación, se retira matriz de comunicaciones
2008-10-15	12	Estandarización proceso jurídico: Incluye caracterización y ajustes documentación.
2008-11-11	12	Cambio directrices estratégicas, mapa de procesos, cambio versión Norma ISO 9001:2008
2008-12-01	13	Unificación documentación proceso gestión del cliente, incluye la matriz de tiempos y rutas.
2009-03-05	14	Incluye documentación procedimiento mantenimiento infraestructura
2009-01-04	15	Incluye documentación procedimiento mantenimiento de sistemas, reajuste organigrama, contenido manual de habilidades por guía de gestión humana, actualización desempeño por procesos y cuadro de mando integral.
2009-08-04	16	Se retira la exclusión del numeral 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición.



Fecha	Versión	Explicación de la modificación
2010-04-04	17	Actualización organigrama de la organización , creación de nuevos cargos
2010-08-01	18	Incluye nuevos indicadores (Administración de vehículos, mantenimiento, jurídico, gestión humana, mantenimiento de sistemas, mantenimiento de vehículos, mantenimiento de comunicaciones). Cambio de categorías cursos de enseñanza automovilística.
2011-09-01	19	Incluye directrices sistema integrado de calidad, bajo el estándar de la norma OHSAS 180001:2007 y proceso gestión financiera.
2011-12-05	20	Incluye perfil del cargo Auditor y procedimiento verificación de requisitos legales.
2012-12-28	21	Incluye nuevos cargos.
2013-04-22	22	Incluye documentación procedimiento de demandas y reclamaciones, guía de parqueo nocturno, manual imagen de vehículos en el proceso de mantenimiento, instructivo de monitoreo satelital, incluye nuevos indicadores (Gestión operativa transporte de pasajeros, mantenimiento de vehículos. Se excluye la categoría B2-C2 del centro de enseñanza automovilística. Actualización ISO 19011: 2011, Auditorías Internas.
22/07/2014	23	Incluye la Integración del Sistema de Gestión Ambiental, además se retira el desempeño por procesos de acuerdo al numeral 4.2.2 Manual de Calidad de la Norma ISO 9001:2008.

COPIA CONTROLADA



Procedimiento de Gestión Comercial

1. **OBJETIVO GENERAL:** Establecer lineamientos, procedimientos y actividades, en busca de la satisfacción y fidelización de los clientes y grupos de interés por medio de estrategias de promoción y mercadeo que respondan a los requisitos y expectativas del cliente, creando valor agregado.

La función comercial, se ocupará del cliente y se dotará a través de los ingresos de nuestras empresas, constituyendo un vínculo entre ellas con clientes ya sean internos o externos.

2. **DEFINICIONES:**

- **INVESTIGACIÓN MERCADOS:** Es una herramienta que permite la selección y análisis de información relacionados con clientes, mercado y competidores, ayuda a la creación del plan estratégico.
- **NICHO DE MERCADO:** Es un grupo de personas que comparten las mismas necesidades y tienen similitudes en sus características.
- **PLAN DE MERCADEO:** Es un documento donde se recopila y analiza la situación de la institución, tiene como objetivo incrementar la cobertura del servicio y este plan incluye análisis de la situación, estrategias de mercados, objetivos y sistemas de control (auditorias).
- **ESTRATEGIAS DE MERCADEO:** Consisten en implementar acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.
- **MERCADO DIRECTO:** Es la oferta directa mediante diferentes medios de comunicación y tiene como objetivos lograr la fidelidad y obtener Mayor cobertura.
- **RECURSOS FINANCIEROS:** Son el efectivo del que dispone la organización, proveniente de la actividad comercial; venta de los servicios. También se puede decir que los inversionistas o socios hacen parte de los recursos financieros por que aportan al capital de la organización.
- **CLIENTES INTERNOS:** los clientes internos son los mismos empleados de una organización, hacen parte en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- **CLIENTES EXTERNOS:** son los clientes que hacen uso de los servicios que ofrece la empresa.
- **CLIENTE POTENCIAL:** es aquel cliente que ha utilizado el servicio y que es posible o probable que lo vuelva a utilizar.
- **IMAGEN CORPORATIVA:** Está formada por diversos componentes que al trabajar conjuntamente permiten posicionar a la empresa en la mente del cliente



Las actividades a desarrollar por el área de Gestión comercial y del cliente deben seguir los siguientes lineamientos que serán de uso para cualquier sociedad de Bellanita Group.

3.1 DESCRIPCIÓN GESTIÓN COMERCIAL:

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN	REGISTRO
1	Diagnóstico de Oportunidades	Comité de Gestión del Cliente y Comercial	Se evaluará la situación actual de las empresas y sus grupos de interés en la prestación de sus servicios. Se realizan diagnósticos generales, condiciones de la competencia y condiciones de la empresa misma.	N/A.
2	Análisis de Mercado	Comité de Gestión del Cliente y Comercial y comunicaciones.	Se deberá estudiar el segmento de mercado en la que se centra la actividad de la empresa a la que se va a desarrollar. Esto se hace con el fin de detectar cuál es la competencia y distinguir a el cliente y su necesidades, determinar a qué nicho de mercado específico va dirigido el servicio para enfocarse en él, además se conocerá la opinión que tienen los clientes de la organización del servicio que esta presta. Se definen los objetivos trazados para la elaboración del Plan de Mercadeo junto con el presupuesto requerido, en el cual estarán definidas las estrategias de promoción y difusión de los servicios ofertados.	N/A.
3	Elaboración Plan de Mercadeo	Comité de Gestión del Cliente y Comercial	La estructura del Plan de Mercadeo será la siguiente: Análisis del Mercado: Análisis DOFA: Contendrá las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del servicio ofertado, con el fin de identificar posibles estrategias de aprovechamiento y disminución de los riesgos del proceso. Análisis de la Competencia: Se deberán identificar los competidores claves en el entorno donde participa la organización, analizar su desempeño, grado de satisfacción de sus clientes, conocer las	Plan de Mercadeo.



No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN	REGISTRO
			<p>estrategias utilizadas por sus competidores.</p> <p>Análisis de Proveedores o Procesos: Contendrá la identificación de los proveedores relacionados con el servicio ofertado, características comerciales, realización de procesos internos y normatividad legal vigente.</p> <p>Análisis Cliente Interno: Se realiza para conocer las características de los empleados que son parte importante en el proceso de desarrollo del servicio que presta la empresa.</p> <p>Análisis Cliente Externo: Se realiza para conocer quiénes son los clientes potenciales y actuales que hacen uso del servicio.</p> <p>Nota: Para los dos tipos de clientes las variables que se utilizarán para su desarrollo son:</p> <p>Geográficas: Identifica la ubicación de los clientes reales o potenciales.</p> <p>Demográfica: Se evalúa las características de género, edad y nivel de ingresos, ocupación.</p> <p>Psicograficas: Refiere el estilo de vida de los clientes que compartan preferencias en común.</p> <p>Beneficios: Contendrá los motivos de preferencia de nuestro servicio ya sean tangible o intangible.</p> <p>Promoción y Comunicación: La promoción y comunicación que se defina después de realizar el dicho estudio el plan anual debe quedar plasmado y organizado bajo un cronograma que tenga las acciones específicas a realizar. Estará dividido en:</p>	



No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN	REGISTRO
			<p>Estrategias Actuales: Serán las que en el momento se utilizan para la promoción de los servicios, su propósito y elementos de comunicación, así como una evaluación de su efectividad.</p> <p>Estrategias Propuestas: Serán las que se propongan utilizar, donde claramente se permita describir las estrategias que nos lleven a cumplir los objetivos propuestos, identificando los recursos necesarios para su ejecución.</p> <p>Plan de Acción: Contiene los objetivos y metas de mercadeo trazados, donde además se definen las estrategias para llevarlos a cabo y la medición de los objetivos.</p>	
4	Diseñar Programa de Promoción y Comunicación de Servicios	Comité de Gestión del Cliente y Comercial	<p>En el desarrollo del programa de promoción se realizará un análisis de la mezcla de mercadeo bajo los siguientes criterios:</p> <p>Producto o Servicio: Se analizarán los servicios que se le ofrecen a la población, de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>Plaza o Distribución: Consiste en el lugar en el que se desarrollará la prestación del servicio, como se distribuye y comercializa, para que llegue al lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones ideales.</p> <p>Promoción: Es la manera como se comunica y publica la oferta del servicio y su precio.</p> <p>Precio: Consiste en la forma en la que los clientes realizan el pago de los servicios adquiridos, si existen descuentos, créditos o paga en efectivo.</p>	Programa de Promoción y Comunicación
5	Aprobación Plan de Mercadeo	Comité de Gestión del Cliente y Comercial	La Gerencia será la responsable de la aprobación y destinación de recursos para la ejecución del Plan de Mercadeo propuesto, definiendo además el tiempo establecido para su ejecución.	Acta de Aprobación Plan de Mercadeo
6	Ejecución Programa de	Gestión al cliente y	Será responsabilidad del Comité	Programa de



No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN	REGISTRO
	Promoción de servicios	Comercial	Comercial y Gestión del cliente la ejecución y verificación de las actividades programadas para el cumplimiento del programa de promoción de servicios establecido.	Promoción y Comunicación
7	Seguimiento y Medición	Comité de Gestión del Cliente y Comercial Calidad	Se realizará seguimiento al cumplimiento de lo definido en los objetivos y estrategias consignadas en el Plan de Mercadeo y el programa de promoción, y como se describió anteriormente el último mes del año proceder a evaluar los resultados obtenidos para la toma de acciones correspondientes.	

4. REGISTROS

- Plan de Mercadeo.
- **Publicidad y logística.**

5. ANEXOS

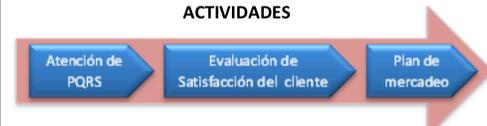
COPIA CONTROLADA

CONTROL DE CAMBIOS Y MODIFICACIONES

FECHA	VERSIÓN	EXPLICACIÓN DE LA MODIFICACIÓN
04/09/2013	0	Se incluyen los mecanismos de comunicación.



Caracterización del procedimiento de servicio al cliente

PROCESO GESTIÓN DEL CLIENTE Y COMERCIAL				
Objetivo: Planear, dirigir y coordinar todas las actividades relacionadas con la satisfacción y respuesta oportuna a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes por medio de estrategias de promoción y mercadeo que respondan a los requisitos y expectativas del cliente.		Alcance: Recepción, registro, análisis y respuesta de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. Definición, contratación y análisis de resultados de satisfacción de los clientes. Incluye propiedad del cliente y análisis de elaboración plan de mercadeo.		
Requisitos: Norma ISO 9001:2008: 7.2.3 Comunicación con el cliente, 8.2.1 Satisfacción del cliente. 8.3 Control de No conforme. 8.4 Análisis de datos y 8.5. Mejora. Norma ISO 10002:2004		Líder de proceso: Comité Gestión del Cliente, Comercial y Comunicaciones. Recursos: Información, telecomunicaciones, Software SIGA, Hardware y publicidad.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Planeación y control organizacional	Directrices para atención de P.Q.R.S	 <p>P. Definir directrices de atención de P.Q.R.S</p> <p>H. Hacer difusión de métodos para informar de las P.Q.R.S</p> <p>H. Recibir, verificar y registrar P.Q.R.S</p> <p>H. Recibir, verificar y registrar Propiedad del cliente.</p> <p>H. Evaluación de las P.Q.R.S</p> <p>H. Respuesta al cliente.</p> <p>V. Evaluar la eficacia en atención de P.Q.R.S</p> <p>A. Análisis de resultados para la mejora SG/ Servicio.</p>	Difusión de medios para Comunicar P.Q.R.S.	Usuario, propietario, Aspirante EABE.
Usuario Propietario Aspirante EABE	Quejas, reclamos, peticiones y sugerencias	<p>P. Definir la evaluación de Satisfacción del Cliente.</p> <p>P. Identificar nuevos clientes.</p> <p>P. Plan de mercadeo.</p> <p>H. Contratar proveedores del Servicio.</p> <p>V. Analizar resultados de la Evaluación.</p> <p>A. Definir Acciones de Mejora.</p>	Necesidades de clientes.	Planeación y control organizacional.
Proveedor	Propuesta de metodología de evaluación. Informe de resultados de evaluación de satisfacción del cliente Estudio del mercado		Respuesta al cliente. Informe de Indicadores de P.Q.R.S Resultados de las Encuestas Analizadas. Indicadores de Satisfacción del Cliente.	Mejora. Planeación y control organizacional.





COMUNICACIÓN INTERNA					
¿CÓMO SE COMUNICA?	¿QUIÉN?	A QUIÉN?	CANAL	FRECUENCIA	DOCUMENTOS Y REGISTROS
Procesamiento de P.Q.R.S	Comité Gestión del cliente.	Clientes.	Vehículos, boletín, carteleras y página web.	Permanente	Procedimiento de Gestión del cliente. Procedimiento Gestión Comercial. Caracterización Gestión Cliente y comercial. Recepción y análisis P.Q.R.S. Propiedad del cliente. Programa de sensibilización Gestión del cliente Control PQRS. Seguimiento conductores Quejas y reclamos Encuesta de satisfacción usuario, propietarios y aspirantes EABE.
Resolución de servicio	Usuario, propietario, Aspirante EABE.	Auxiliar Gestión del cliente.	Teléfono, Carta, E-mail.	Permanente	
Encuesta a R.S	Auxiliar Gestión del cliente.	Usuario, propietario, aspirante EABE.	Carta, Teléfono y Correo electrónico.	Permanente	
Resultados de satisfacción.	Comité Gestión del cliente.	Gerencia.	Reunión.	Anual	
Resultados de líderes.	Auxiliar Gestión del cliente.	Comité Gestión del Cliente.	Cuadro de Mando Integral.	Mensual.	
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN					
ACTIVIDAD	SEGUIMIENTO Y VERIFICACION	FRECUENCIA	RESPONSABLE	REGISTRO	
Seguimiento	Atención de P.Q.R.S	Permanente	Comité Gestión del cliente	Software SIGA	
	Encuesta de satisfacción	Ver Anexo 2		Formato encuesta de satisfacción Usuarios, propietarios y aspirantes EABE.	
	Estadísticas P.Q.R.S.	Mensual		Informes e Indicadores.	
	Propiedad del cliente.	Permanente		Formato propiedad del cliente.	
Indicadores de	% Respuesta oportuna de las P.Q.R.S				
	% Crecimiento P.Q.R.S				
	% Satisfacción Propietarios				
	% Satisfacción Usuarios				
	% Satisfacción EABE				
% Implementación del programa de fortalecimiento de imagen corporativa.					

COPIA CONTROLADA



Procedimiento de Gestión del Cliente

1. OBJETO:

Definir directrices para dar respuestas oportunas y eficaces a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias del cliente (Propietarios, Usuarios y Aspirantes EABE). Determinar confiablemente el nivel de satisfacción de nuestros clientes, bajo los lineamientos de la Norma ISO 10002:2004.

Definir directrices propiedad del cliente con el fin de garantizar el cumplimiento del numeral 7.5.4 de la Norma ISO 9001:2008.

2. DEFINICIONES:

- **Petición:** Requerir algo, pedir algo como necesario o conveniente.
- **Queja:** Expresión de insatisfacción, realizado por el usuario del servicio de transporte de pasajeros, los propietarios de los vehículos administrados en la empresa y los aspirantes para la formación en técnicas de conducción por la Escuela de Enseñanza EABE, donde se espera una respuesta. Norma ISO 10002:2004 Numeral 3.2.
- **Reclamo:** Exigir con derecho algo estando ya establecido.
- **Sugerencia:** Insinuar o dar idea de algo.
- **Reclamante:** Usuario del servicio de transporte, propietario del servicio de Administración de Vehículos, aspirante Escuela de conducción que expresa una insatisfacción del servicio. Cliente que expresa una queja o reclamo. Norma ISO 10002:2004 Numeral 3.1.
- **P.Q.R.S:** Petición, quejas, reclamos y sugerencias.
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Norma ISO 10002:2004 Numeral 3.4.
- **Sistema SIGA:** Software Interno utilizado para recopilar y analizar las P.Q.R.S.
- **Cliente:** Usuario/Servicio de Transporte Público, Propietario/Vehículo afiliado a la Administración de Vehículo, estudiante Escuela de Enseñanza Automovilística. Persona que recibe un servicio. Norma ISO 10002:2004 Numeral 3.3.



**3. CONTENIDO:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

3.1 GESTIÓN DE P.Q.R.S

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	OBSERVACION	REGISTRO	
1	Definir directrices de atención de P.Q.R.S	Gerencia	Las P.Q.R.S., originadas en la prestación del servicio de transporte público de pasajeros, administración de vehículos, enseñanza automovilística se clasifican según el Anexo 1: DESCRIPCIÓN DE P.Q.R.S Cada tipo de P.Q.R.S tiene definido un responsable de realizar el respectivo trámite y el tiempo establecido para su cierre.	N/A
2	Hacer difusión de Métodos para informar de las P.Q.R.S a los Clientes.	Comité Gestión del Cliente	Para promover que los Clientes (Usuarios, Propietarios, Aspirantes EABE) se comuniquen con la empresa para reportar sus P.Q.R.S, se tienen definidos los siguientes canales: <ul style="list-style-type: none"> • Vehículo: En cada vehículo se encuentra un stickers el cual informa sobre el número donde los usuarios se pueden comunicar. • Carteleras. • Boletines. • Radio de comunicaciones. • Página Web. 	Revisión de seguridad de vehículos. Informativos internos. Carteleras. Inducciones.



			<p>A través de estos medios, se busca asegurar que el cliente manifieste sus inquietudes.</p>	
3	Recibir, verificar y registrar P.Q.R.S	Auxiliar de Gestión del Cliente	<p>El cliente (Usuarios, Propietarios, Aspirante EABE), se comunican con la Empresa (de forma personal, escrita, vía telefónica, página Web, ò Correo Electrónico) y es remitido al responsable de Gestión del cliente quien en forma inmediata registra la información en el formato Recopilación y análisis P.Q.R.S.</p> <p>De igual manera se clasifica el caso según el Anexo 1: DESCRIPCIÓN DE P.Q.R.S y se determina si es o no justificada.</p> <p>Cuando una queja o reclamo no tiene la información completa se analiza detalladamente por el Comité con el fin de definir su clasificación y posterior tratamiento.</p> <p>La auxiliar de Gestión de Cliente analiza el caso, reúne evidencias, anexa soportes y remite la información al Comité de Gestión del Cliente para analizar y proceder al tratamiento de cada P.Q.R.S., teniendo en cuenta BT-P-MEJ-01 Gestión De No Conformidades y El reglamento interno de</p>	<p>Software SIGA.</p> <p>Recopilación y análisis P.Q.R.S</p>

COPIA CONTROLADA



			<p>trabajo. Ver Anexo 4: Funciones Comité Gestión del Cliente.</p> <p>Nota: Las quejas relacionadas con el registro de pasajeros, se validaran en la oficina de Gestión Humana.</p>	
4	Evaluación de las P.Q.R.S	Comité de Gestión del Cliente.	Determina las acciones y tratamientos para cada PQRS, posteriormente se registran en el software SIGA y el Control virtual PQRS.	Software SIGA Formato Recopilación y análisis P.Q.R.S
5	Respuesta al cliente P.Q.R.S.	Auxiliar de Servicio al Cliente	La auxiliar del servicio al Cliente, se comunica con el cliente (en los casos que se aplique) para dar respuesta y proceder a cerrar el caso en SIGA. Si la respuesta requiere comunicación escrita el líder del proceso responsable la revisa y firma antes de su envío.	Software SIGA Formato Recopilación y análisis P.Q.R.S Carta retroalimentación
6	Evaluar la eficacia en la atención de P.Q.R.S	Auxiliar del servicio al cliente	Al comunicarse con el cliente se verifica si queda satisfecho con la respuesta (ya sea respuesta inmediata o posterior) y se procede a cerrar el caso.	Software SIGA Formato Recopilación y análisis P.Q.R.S
7	Análisis de resultados para la mejora	Auxiliar del servicio al cliente	Los resultados mensuales del comportamiento de las PQRS se consolidan y analizan mensualmente en el control P.Q.R.S.	Control P.Q.R.S. Seguimiento de sugerencias
8	Evaluar indicadores del proceso	Auxiliar del servicio al cliente	Se calculan y evalúan los indicadores del proceso en cuanto a la oportunidad en la respuesta de P.Q.R.S. crecimiento y análisis de causas.	Hoja de vida indicadores de gestión

COPIA CONTROLADA



9	Mejora del proceso	Comité Gestión del Cliente	Según los resultados obtenidos se definen acciones de mejora.	Registros de mejora
----------	--------------------	----------------------------	---	----------------------------

3.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	OBSERVACIÓN	REGISTRO
1	Definir directrices para realizar la evaluación de la satisfacción del cliente.	Director de Calidad	La organización ha definido que la evaluación de satisfacción de cliente (Usuarios, Propietarios y aspirantes EABE) se subcontrate para asegurar mayor confiabilidad en los resultados. Ver Anexo 2: PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. Adicionalmente la evaluación de Satisfacción de los aspirantes de EABE, se realizara anualmente por parte de la oficina de Gestión del Cliente.	Formato encuesta de satisfacción externa
2	Contratar Proveedor del servicio	Director de Calidad	Con el proveedor del servicio se acuerdan: <ul style="list-style-type: none"> • Características a evaluar • Muestra • Método de evaluación • Aspectos a considerar. 	N/A
2	Realización encuesta de Satisfacción aspirantes EABE	Auxiliar Gestión del Cliente	El índice de satisfacción se medirá anualmente, donde será responsabilidad del auxiliar de Gestión del Cliente realizar la encuesta a los aspirantes que hayan aprobado satisfactoriamente los cursos para la formación	Formato encuesta de satisfacción.



			de enseñanza automovilística.	
3	Analizar resultados de la Evaluación.	Gerencia Director de calidad	Una vez se entregan los resultados se hace una reunión para analizar los resultados obtenidos en la evaluación donde se miran aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de servicio • Calificaciones • Aspectos Favorables. • Aspectos Negativos. 	Informe de satisfacción del cliente
4	Mejora del proceso	Gerencia Director y de Calidad	Según los resultados obtenidos se definen acciones de mejora.	Registros de mejora

4. REGISTROS

- Recepción y análisis P.Q.R.S.
- Encuesta de satisfacción EABE.
- Revisión de seguridad vehicular.
- Registros de Mejora.
- Hoja de Vida Indicador.
- Control P.Q.R.S.
- Cuadro de Mando Integral.
- Informe de Satisfacción.
- Software SIGA.
- Formatos encuesta de satisfacción externa.
- Formato Propiedad del cliente.
- Programa de sensibilización Gestión del cliente.

5. ANEXOS

- **Anexo 1:** Descripción quejas y reclamos.
- **Anexo 2:** Programación evaluación de satisfacción.
- **Anexo 3:** Propiedad del cliente.
- **Anexo 4:** Responsabilidades Comité Gestión del Cliente.
- **Anexo 5:** Manual del Usuario.



CONTROL DE CAMBIOS Y MODIFICACIONES

FECHA	VERSIÓN	EXPLICACIÓN DE LA MODIFICACIÓN
2006-10-30	00	Se incluyo el formato de revisión de logos en los vehículos.
2007-01-19	01	Cambio de la clasificación de P.Q.R.S TIPO A y B
2007-03-07	02	Incluye el documento de apoyo BT-DA-GC-04: Programación evaluación de satisfacción anual. Cambio formato buzón de sugerencias
2007-08-06	03	Incluye el documento de apoyo BT-DA-GC-05: Descripción de P.Q.R.S propietarios
2007-12-01	04	Incluye el cambio del formato BT-F-GC-01/03 Recepción y análisis de P.Q.R.S se unifico el documento de apoyo BT-DA-GC-03: Descripción de Quejas y Reclamos
2008-12-01	05	Incluye directrices para la atención de PQRS y realización encuesta de satisfacción Aspirantes EABE. Incluye anexos Descripción quejas y reclamos, programación evaluación de satisfacción y Ubicación Buzón de sugerencias. Cambio del formato BT-F-GC-01/04 Recepción y análisis de P.Q.R.S
2009-05-13	06	Incluye cambio tiempo de cierre PQRS.
2010-02-11	07	Incluye Anexo 4: Propiedad del cliente.
2010-07-01	08	Cambio del tiempo de cierre PQRS y reestructuración Conductas. Definición de tiempos hábiles de destrucción de paquetes u objetos y entrega de documentos.
2011-02-02	09	Cambio tiempos Anexo propiedad del cliente
2011-06-21	10	Se redefine la frecuencia de apertura de los buzones de sugerencia(Mensual), se reubican los buzones de sugerencia(Se retira Camacol) y se actualiza el procedimiento bajo las directrices reglamentarias de la Norma ISO 10002:2004. Incluye anexo 5:Responsabilidades comité Gestión del cliente.
2012-02-02	11	Incluye Anexo 6: Manejo de animales y validación quejas y reclamos relacionadas con el registro de pasajeros.
2013-03-05	12	Incluye en el Anexo 1 Descripción e quejas y reclamos: Maniobras peligrosas, Amenaza, Atraco, Hurto: interno y externo y otros, además se cambia el responsable de Jefe de Calidad por Coordinador de calidad, en la programación de la Evaluación de satisfacción.



FECHA	VERSIÓN	EXPLICACIÓN DE LA MODIFICACIÓN
2013-05-10	13	Se excluye Buzón de Sugerencias, ya que se realizó seguimiento y se definió que no cumple con el objetivo propuesto inicialmente.
22/11/2013	14	Se incluyen las directrices del manual.
11/07/2014	15	Se integran y se realizan cambios en los Anexos 5 y 6 "Manual del usuario".
05/03/2015	16	Se incluyen criterios para la disposición y almacenamiento de equipos electrónicos, propiedad del cliente.

ANEXO 1: DESCRIPCIÓN QUEJAS Y RECLAMOS

DESCRIPCIÓN	SERVICIO			TIEMPO DE CIERRE
	TRANSPORTE DE PASAJEROS	ADMON DE VEHICULOS	ENSEÑANZA AUTOMOVILISTICA	9 DIAS HABILES
Hablar por celular	X			X
Embriaguez/consumo de sustancias	X			X
Sobrecupo	X			X
Exceso de velocidad	X			X
Semáforo en rojo	X			X
Circulación prohibida	X			X
Actitud de servicio	X			X
Estado del vehículo	X			X
Gestión jurídica: Fugas, siniestros, daños y lesiones	X			X
Seguridad	X			X
Acompañante	X			X
Imagen corporativa: Presentación personal, fumar/ consumir alimentos	X			X
Recaudo	X			X
Transbordo	X			X
Pasajeros sin registro	X			X
Transporte No Autorizado: Animales, vendedores ambulantes, paquetes y encomiendas.	X			X
Abandono de ruta	X			X
Tiempo de recorrido	X			X
Horario del servicio	X			X
Operación del vehículo	X			X
Recolección y descargue de pasajeros	X			X
Facturación		X		X
Recibos de liquidación		X		X
Pago oportuno		X		X
Tramites vinculación Vehículos		X		X
Tramites desvinculación Vehículos		X		X
Producción del vehículo		X		X
Tramites y pagos de seguros		X		X
Aseo y limpieza del vehículo		X	X	X
Servicio de parqueadero		X		X
Servicio de Grúa		X		X
Horarios del servicio			X	
Programa formación			X	



Incumplimiento contrato			X	
Instalaciones			X	
Valor prestación del servicio			X	
Maniobras Peligrosas	X		X	
Amenaza	X		X	
Atraco	X		X	
Hurto: Interno y Externo	X		X	
Otros				

NOTA: Durante la prestación del servicio se originan nuevas conductas, se realizara el tratamiento correspondiente que indique el Comité de Gestión del Cliente.

ANEXO 2: PROGRAMACIÓN EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN

SERVICIO	TIPO ENCUESTA		RESPONSABLE	FRECUENCIA	MES
	INTERNA	CONTRATADA			
Prestación del servicio transporte publico		x	Director de Calidad	Anual	Noviembre
Prestación del servicio Administración de vehículos		x	Director de Calidad	Anual	Mayo-Junio
Prestación del servicio enseñanza automovilística	x		Auxiliar Gestión del Cliente	Anual	Noviembre

ANEXO 3: GUIA PROPIEDAD DEL CLIENTE

Objetivo: Esta Guía tiene como objetivo establecer y documentar las directrices para la recepción, almacenamiento, control, entrega o devolución de los bienes de Propiedad de los Clientes.

DESCRIPCION	PAQUETES, OBJETOS O DOCUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN
CLIENTE	Usuarios servicio de transporte, Aspirantes EABE, Propietarios
RECOLECCIÓN	La organización considera Propiedad del Cliente los objetos, paquetes o documentos de identificación dejados por los usuarios, aspirantes EABE y propietarios, ya sea dentro del vehículo o en las instalaciones de la empresa.
VERIFICACIÓN	El conductor, el personal de seguridad o responsable verificará inicialmente el contenido del paquete u objeto con el fin de garantizar la seguridad de: las personas, vehículos, clientes e infraestructura de la organización, inmediatamente se reportará la novedad (Sobres,



	<p>Paquete, objetos y/o artículo o documentos) a la oficina Gestión del Cliente, donde se diligenciará el registro Propiedad del cliente; especificando detalladamente las características e identificando cualquier dato que permita el contacto inicial con el cliente.</p> <p>Nota: Si el responsable de la oficina de Gestión del Cliente no se encuentra laborando, se solicitará el registro en la Base de comunicaciones y se diligenciará por el supervisor de turno o radioperador, dicha información se validará posteriormente por el responsable del proceso de Gestión del Cliente.</p> <p>La organización no asume, ni se hace responsable del deterioro, saqueo o pérdida de Sobres, Paquete, objetos y/o Artículos o Documentos; pues es responsabilidad del cliente salvaguardar sus pertenencias.</p>
<p>PROTECCIÓN</p>	<p>El objeto o paquete se protegerá herméticamente en una bolsa, sellada y rotulada con el desprendible del formato BT-F-GC-04/01, con la información y el tiempo de disposición definido por la gerencia.</p> <p>Los documentos de identificación se guardarán en orden alfabético en un fichero. La Auxiliar de Gestión del Cliente será la responsable de la custodia y el acceso a dichos objetos.</p> <p>Si entre los paquetes se encuentran artículos perecederos se desecharán o donarán dos días hábiles después de ser recepcionados y se registrará en el formato propiedad del Cliente.</p>
<p>ENTREGA</p>	<p>Después de recopilar y analizar la información se contactará al Cliente para que haga presencia en las instalaciones de la empresa y reclame sus pertenencias. La evidencia de dicha entrega se registrará en el formato propiedad del cliente.</p> <p>Si no se logra contactar al cliente, se procederá con la destrucción o la disposición que la gerencia determine.</p> <p>Los cinco primeros días de cada mes se redactarán las actas de disposición final ya sea para entrega de documentos de identidad a la Policía Nacional, donación o destrucción de documentos, paquetes u objetos que lleven mas de 30 días hábiles de recepcionados.</p> <p>En el caso de equipos electrónicos, productos químicos y/o materiales contaminantes, se hará entrega al área ambiental para su acopio y/o disposición final, garantizando el cumplimiento de la normatividad</p>



	ambiental aplicable.
REGISTRO	Propiedad del Cliente

Nota: Si un usuario entrega personalmente objetos, paquetes o documentos personales encontrados en los vehículos, se recepcionarán por la Auxiliar de Gestión del Cliente, mediante inventario detallado, recopilación de datos del usuario para proceder a realizar la investigación correspondiente.

PROPIEDAD DEL CLIENTE	DATOS Y DOCUMENTOS PERSONALES
CLIENTE	Usuarios servicio de Transporte, Aspirantes EABE, Propietarios.
RECOLECCIÓN	La empresa solo solicitará los datos personales y documentación de los Clientes (Usuarios, Aspirantes EABE, Propietarios) con el fin de garantizar la seguridad, eficacia y cumplimiento de la normatividad legal aplicable cuando lo requieran los servicios.
VERIFICACIÓN	Se verificará y validará dicha información con el fin de garantizar la eficacia y seguridad de los procesos.
PROTECCIÓN	Los datos personales se manejarán con absoluta reserva y discreción por el personal involucrado. Compromiso de confidencialidad. Sólo se suministrarán los datos personales de los aspirantes EABE y propietarios al proveedor responsable de realizar el estudio de percepción del cliente. Los documentos personales se archivarán según directrices establecidas en el archivo central.
ENTREGA	N/A
REGISTRO	SAT Hoja de vida propietarios Análisis y recepción PQRS Ficha ingreso EABE



DESCRIPCIÓN	VEHICULO
CLIENTE	Propietarios
RECOLECCIÓN	El propietario después de realizar la vinculación del Vehículo, lo deberá ingresar a las instalaciones de la empresa, para la realización del acondicionamiento inicial del mismo.
VERIFICACIÓN	En dicho acondicionamiento se revisará el cumplimiento de las directrices de Seguridad del vehículo establecidas por la empresa, después del visto bueno del área de Mantenimiento se incluirá en la programación para la prestación del servicio.
PROTECCIÓN	La custodia de los vehículos esta dispuesta dentro de los parqueaderos establecidos por la Empresa, debidamente señalizados y protegidos (Empresa de Seguridad), diariamente se hará el control de chequeo de parqueo con el fin de garantizar el buen estado del vehículo para la prestación del servicio. Permanentemente se realizará revisión por parte del área de Mantenimiento y Gestión Operativa de Transporte al estado del vehículo.
ENTREGA	Cuando se desvincula un Vehículo el área de Mantenimiento realiza la inspección del mismo y firma el respectivo paz y salvo al propietario, la Gerencia anexa dicho paz y salvo al concepto favorable de desvinculación.
REGISTRO	Acondicionamiento inicial. Paz y salvo propietario.

PROPIEDAD DEL CLIENTE	DINERO
CLIENTE	Usuarios servicio de Transporte, Enseñanza automovilística, Propietarios
RECOLECCIÓN	<p>Servicio de Transporte: La organización no asume ni se hace responsable de dineros dejados en los Vehículos (devueltas), no obstante, si esto ocurre, el conductor tiene la responsabilidad de reportar la novedad al área de Gestión del Cliente donde se diligenciara el registro de Propiedad del cliente.</p> <p>NOTA: Si el cliente reporta la novedad a la oficina de Gestión del cliente se realizara la investigación respectiva con el fin de recaudar dicho dinero y se sensibilizara al usuario sobre la comercialización del servicio.</p> <p>Aspirantes escuela automotriz y Propietarios: Si se requiere la devolución de dineros originados del pago del servicio de Enseñanza</p>



	automovilística o de la liquidación de los vehículos, se hará devolución mediante un recibo de pago autorizado por la Gerencia.
VERIFICACIÓN	Se realiza seguimiento e investigación a dicha novedad con el fin de garantizar la confiabilidad de la prestación de los servicios.
PROTECCIÓN	Los dineros se guardaran bajo criterios establecidos por la administración.
ENTREGA	<p>Servicio de Transporte: Se evidenciada la entrega de dicho dinero a través del registro de Propiedad de Cliente.</p> <p>Aspirantes escuela de enseñanza automotriz y Propietarios: Se evidencia la entrega de dicho dinero a través del respectivo recibo de pago.</p> <p>Los cinco primeros días de cada mes se realizara el acta de donación de dinero que lleven mas de 30 días hábiles sin ser reclamados, a la fundación el Pan nuestro de cada día.</p>
REGISTRO	Propiedad del cliente

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN, REVISIÓN Y DISPOSICIÓN DE LA PROPIEDAD DEL CLIENTE.

COPIA CONTROLADA

DESCRIPCIÓN	TIEMPO DE RESGUARDO	DISPOSICIÓN	REGISTRO
Documentos personales y públicos (Cedulas, Carnets, Licencias, Tarjetas etc.)	30 DIAS HABLES	Entrega inmediata al poseedor con su identificación verificada. Entrega o devolución a la entidad que corresponda	Firma del poseedor en el registro de propiedad del cliente, con copia del documento de identificación como respaldo. Carta con firma de recepción de la devolución de los documentos a la entidad referida.
Dinero (Devueltas sin reclamar, dinero encontrado dentro del vehículo.)	30 DIAS HABLES	Entrega inmediata al poseedor con su identificación verificada Donación a la fundación el	Firma del poseedor en el registro de propiedad del cliente con copia del documento de identificación como



<p>Artículos No percederos (objetos, paquetes, instrumentos.)</p>		<p>Pan nuestro de cada día.</p>	<p>respaldo. Carta firmada de quien recibe la donación.</p>
<p>Perecederos (Alimentos, víveres.)</p>	<p>2 DIAS HABILES</p>	<p>Entrega inmediata al poseedor con su identificación verificada</p> <p>Donación a la fundación el pan nuestro de cada día.</p> <p>Nota: Desechar si se encuentra en estado de descomposición.</p>	<p>Firma del poseedor en el formato propiedad del Cliente, con copia del documento de identificación como respaldo.</p> <p>Nota: Se evidenciara en el registro propiedad del cliente la disposición final de los artículos percederos que no fueron reclamados.</p> <p>Carta firmada de quien recibe la donación.</p>

Nota: Las fechas de destrucción y entrega será en los cinco primeros días de cada mes, se realizara la respectiva destrucción o entrega la cumplimiento mínimo del tiempo establecido.

ANEXO 4: RESPONSABILIDADES COMITÉ GESTION DEL CLIENTE (Norma ISO 10002:2004 Numeral 5.3)

El Comité de Gestión de Cliente está conformado por:

- Representante de la gerencia.
- Auxiliar Gestión del cliente.
- Director de Calidad (Estudios de percepción, planes de mejoramiento).
- Directivos involucrados en el proceso.

Las responsabilidades de dicho comité son:

REPRESENTANTE DE LA GERENCIA:

- Asegurarse de que se han establecido el proceso de Gestión del Cliente.



- Asegurarse de que el procedimiento de Quejas y Reclamos se ha planificado, diseñado, implementado, mantenido y mejorado de forma continua de acuerdo con la política de tratamiento de las Quejas y Reclamos de la organización.
- Identificar y asignar la Gestión de los recursos necesarios para un proceso de tratamiento de las quejas eficaz y eficiente.
- Asegurarse de la toma de conciencia sobre el proceso de tratamiento de Quejas y Reclamos y la necesidad de enfoque al cliente a través de la organización.
- Asegurarse que la información relativa al proceso de tratamiento de las Quejas y Reclamos se comunica de manera sencilla y accesible a los clientes.
- Revisar periódicamente el proceso de tratamiento de las Quejas y Reclamos para asegurarse que se mantienen de forma eficaz, eficiente y que mejora continuamente.

AUXILIAR GESTION DEL CLIENTE

- Informar a la alta dirección sobre el proceso de tratamiento de las Quejas, Reclamos y Sugerencias, con recomendaciones para la mejora.
- Realizar la recepción y respuestas a las Quejas, Reclamos, Peticiones y Sugerencias.
- Mantener la operación del proceso de Gestión del Cliente de manera eficaz y eficiente, incluyendo la sensibilización del personal, el cumplimiento de los tiempos límites, los objetivos y otros requisitos.

COPIA CONTROLADA

DIRECTIVOS INVOLUCRADOS

- Mantener contacto con el responsable de Gestión del Cliente para el proceso de tratamiento de las quejas y reclamos.
- Informar sobre acciones y decisiones con respecto al tratamiento de las Quejas y Reclamos.
- Asegurarse que se tomen acciones para corregir el problema y prevenir su ocurrencia en el futuro.

ANEXO 5: MANUAL DEL USUARIO

Señor usuario, para nosotros lo más importante es su seguridad y comodidad, por lo tanto antes de utilizar nuestro servicio tenga en cuenta:

1. Recuerde existen paraderos autorizados para el abordaje y descenso de los vehículos. Toquemos el timbre del vehículo oportunamente.
2. Conservemos el tiquete en buen estado: evitemos doblarlo, mojarlo o arrugarlo.



3. Solo se podrá ingresar a los vehículos por la puerta delantera y descender por la puerta trasera, la registradora no devuelve.
4. Recuerde que si sobrepasa la línea amarilla deberá cancelar el pasaje.
5. Por favor haga la fila de manera ordenada y en los sitios autorizados, de esta manera podrá llegar oportunamente a su destino.
6. Está prohibido el ingreso de venteros ambulantes a los vehículos, es por la seguridad y comodidad de todos.
7. Nuestros Operarios no están autorizados para recibir y/o entregar encomiendas de usuarios.
8. Abstengámonos de ingresar a los vehículos bajo efectos de drogas, sustancias alucinógenas o alcohol.
9. Mantengamos limpio nuestros vehículos, consumiendo alimentos y bebidas antes de abordar el servicio de transporte.

Prestarle un excelente servicio, es nuestra razón de ser...durante la prestación del servicio tenga en cuenta...

10. Mantengamos los vehículos limpios y en buen estado.
11. Evitemos recostarnos en los contadores de pasajeros que se encuentran ubicados en los accesos del vehículo.
12. Agilicemos el pago del pasaje pagando su valor exacto o con billetes de baja denominación, la Empresa no se responsabiliza de las devueltas olvidadas.
13. Recuerde, por seguridad, los niños deben ir siempre de la mano de un adulto, todo niño mayor de 5 años paga.
14. Por la salud y seguridad de todos, abstengámonos de fumar dentro de los vehículos.
15. Brindemos un trato especial a las mujeres en embarazo, ancianos, discapacitados y personas con niños en brazos.
16. Por la comodidad de todos viajemos con artículos de mano pequeños y livianos.
17. Solo se podrá ingresar a los vehículos por la puerta delantera y descender por la puerta trasera, la registradora no devuelve.
18. El auto Cuidado es un compromiso de todos: Cuide sus objetos personales, la Empresa no se hace responsable de los elementos olvidados por usted en nuestros vehículos.
19. No se permite el transporte de sustancias que generen riesgo para la salud, seguridad y el medio ambiente.
20. Deposite la basura en los recipientes disponibles para ello, cuidemos los vehículos, son para el servicio de todos.
21. Los vehículo cuenta con dispositivos de seguimiento satelital el cual nos permite conoce la ubicación exacta en caso de presentarse alguna emergencia.
22. Evite pisar, rayar o dañar las sillas del vehículo, recuerde el cuidado es responsabilidad de todos.



23. Evite sentarse en el piso o escalas del vehículo, este acto inseguro puede causar accidentes e incomodidad a los demás usuarios.
24. Ser amable es muy fácil, recuerde trate con respecto a los usuarios que viajan con usted; así como usted desea que lo traten.
25. Los Operarios de las rutas alimentadoras solo están autorizados para vender un ticket integrado por persona, su comercialización se realizara en los recorridos de los barrios hacia las estaciones del Metro.
26. Por su seguridad evite viajar en las puertas de los vehículos, ingrese adecuadamente pasando en su totalidad la registradora.
27. En caso de que usted desee ingresar al vehículo llevando consigo una mascota recuerde:

REGLAMENTO TRANSPORTE DE ANIMALES

1. La mascota deberán portar su carné de vacunación vigente.
2. Solo se podrá transporta la mascota en contenedores, guacales o jaulas con las siguientes dimensiones 50 x 30 x 30 centímetro, cuando la mascota lo amerite deberá llevar un bosal, el cual garantice las óptimas condiciones de salubridad, seguridad y aseo en la prestación del servicio.
3. No se permite el ingreso de animales en vía de extinción, especies salvajes o silvestres.
4. La mascota no podrá ocupar un puesto del vehículo.
5. El usuario deber llevar una bolsa plástica para recoger heces y secreciones de la mascota.
6. El usuario deberá pagar, además de su pasaje, el de la mascota, de acuerdo a la tarifa vigente.
7. No se podrá alimentar a la mascota dentro del vehículo.
8. No está permitido el transporte de animales de lunes a viernes de 6:30 a.m a 8:30 a.m y de 5:30 p.m a 7:30 p.m, solo se autoriza el transporte de mascotas en las horas valle.



Procedimiento de comunicaciones

1. OBJETO:

Establecer las políticas comunicacionales para la divulgación de la información a nivel interno y externo de manera veraz, precisa y oportuna, con el fin de garantizar que la comunicación organizacional se realice considerando la eficacia del Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo y Medio Ambiente).

2. DEFINICIONES:

- **Comunicación:** Proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.
- **Comunicación Interna:** Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación Externa:** Es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la empresa o promover actividades, productos y servicios.
- **Medios de comunicación:** Es el canal mediante el cual la información se obtiene, se procesa y finalmente se expresa y se comunica.
- **Parte interesada:** Persona o grupo que tiene interés o está afectado por el desempeño integral de la organización.

3. ANEXOS

Anexo 1: Actividades de Publicidad, Logística y Eventos

1. OBJETIVO:

Definir directrices para el diseño, elaboración y distribución de las publicaciones institucionales, tanto internas como externas, de las empresas Bellanita de Transportes S.A y Taxycol S.A, Convenio empresarial Bellanita Group.



Garantizar la ejecución y la logística de los eventos de la organización de manera planificada, organizada, y controlada, de acuerdo a los parámetros establecidos por la gerencia general, buscando así generar impacto y eficacia en las actividades.

2. DEFINICIONES:

- **Publicación:** Acción mediante la cual se revela o manifiesta al público algo. Hacer de conocimiento general del público determinada información.
- **Logística:** Es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de un programa, evento o acontecimiento.
- **Evento:** Hecho o suceso que ocurre, especialmente si es de cierta importancia y que se encuentra programado, puede ser social, artístico o deportivo.
- **Publicación interna:** Comunicación permanente entre el personal de una empresa, es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.
- **Publicación externa:** Acción de dar a conocer las comunicaciones de las empresas, a la mayor cantidad de contactos posibles

3. DESCRIPCION:

3.1 REGLAMENTO COMITÉ DE COMUNICACIONES ORGANIZACIONAL

3.1.1 Finalidad del Reglamento: El presente Reglamento tiene como finalidad regular el funcionamiento del Comité de Comunicaciones de las empresas BELLANITA DE TRANSPORTES S.A.- TAXYCOL S.A.-BELLANITA GROUP.

3.1.2 Conformación del Comité de Comunicaciones:

El comité de comunicaciones está compuesto por:

- Gerencia y/o Subgerencia
- Gerencia Operativa
- Gerencia Talento Humano
- Gerencia Bellanita Group.
- Comunicador Organizacional
- Bienestar Social



3.1.3. Objetivo del Comité:

El comité de Comunicaciones tiene como objetivo velar por que la comunicación interna y externa de la organización se realice de manera efectiva, veraz, oportuna e innovadora.

3.1.4. Alcance del Comité:

Aplica para todas las comunicaciones internas y externas realizadas en las empresas Bellanita de Transportes S.A.- Taxycol S.A- Bellanita Group.

3.1.5. Funciones del Comité de comunicaciones:

- Realizar la selección de los temas que se van a publicar, ya sean internos o externos.
- Notificar a las áreas encargadas, por medio del correo interno sobre el tema que estos deben aportar para la publicación.
- Recibir los informes de las áreas, de ser necesario hacer correcciones en redacción, ortografía.
- Aprobar los diseños de las publicaciones ya sean carteleras, rutas informativas, comunicados externos o internos y demás.
- Seleccionar los proveedores a los que se les ofrecerá la pauta en las rutas informativas, enviar cartas y concretar negociaciones con ellos.
- Realizar ya sea solicitud o requerimiento al área de compras, para la elaboración de las rutas informativas, carteleras y demás.
- Promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación a nivel interno (en todas las estructuras orgánicas de la empresa) y externo (comunidad); Además debe de mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar.

3.1.6. Gestión de Comité de comunicaciones: Se realizara el comité de comunicaciones de acuerdo a las siguientes disposiciones:

3.1.6.1 El comité de comunicaciones se deberá reunir el día 20 de cada mes, para planear los temas a publicar en la cartelera del siguiente mes.

3.1.6.2 Se deberá hacer una reunión cada cuatro meses, un mes antes a cada publicación de la ruta informativa Bellanita Group interna, para planificar los temas y realizar toda la gestión referente a dicha publicación.

3.1.6.3 Para la elaboración de la Ruta informativa comunidad, las reuniones serán dos veces al año, mes y medio o dos meses antes de cada publicación, para realizar toda la gestión.



(Proponer los temas, enviar solicitudes a áreas encargadas, realizar cartas para las pautas, etc.)

3.1.6.4 Reuniones Extraordinarias: El Comité de comunicaciones podrá realizar reuniones extraordinarias según necesidades. La reunión se realizará con la participación de todos sus integrantes y siempre con un orden del día.

3.1.6.5 Actas de Reuniones: se dejara constancia de cada reunión con un acta, la cual incluirá asistencia, revisión de tareas, tareas propuestas, recomendaciones y varios. Todas las actas, acuerdos e informes estarán archivados en la oficina de comunicaciones a disposición de cualquier persona que tenga interés demostrable en conocerlas.

3.1.7. Principios éticos: Los participantes del comité deberán:

- Aportar ideas enfocadas en el bien común de todos las partes interesadas (propietarios, empleados, directivas y usuarios), sin tener en cuenta el bien propio, ideologías o representación de cualquier tipo de asociación, gremio o grupo específico.
- Realizar sus actividades con los principios de la organización (compromiso, ética, orientación a los resultados y calidad de trabajo).
- Comportarse respetuosamente, velando por la seguridad e integridad física y moral de los participantes.
- Cumplir oportunamente con los horarios pactados.
- Los miembros del comité no recibirán compensación alguna por su participación, ni pueden recibir compensación o utilidad de parte de proveedores.

3.1.8. Modificación del Reglamento de Régimen Interno: Este reglamento será diseñado, aprobado y sólo podrá someterse a modificación tras la aprobación de la Gerencia General.

3.2 PUBLICACIONES INSTITUCIONALES: Las empresas cuentan con las siguientes publicaciones institucionales, diseñadas con el fin de comunicar y sensibilizar a los clientes internos y externos lo relacionado con la operación y los lineamientos del sistema integrado de gestión:



3.2.1 INFORMATIVO INSTITUCIONAL

DESCRIPCIÓN INFORMATIVO INSTITUCIONAL	
Nombre del Informativo Institucional	Ruta Informativa Bellanita Group
Tipo de Comunicación	Interna, 3 Ediciones en el año.
Ejemplares	1.000
Responsable	Comunicación organizacional
Dimensiones	25*28 cm (cerrado)
Material	Bond
Total de Paginas	6
Comercialización	Patrocinio de proveedores internos
Responsable Custodia	Comunicación organizacional
Tiempo de Custodia	Indefinido
Lugar de conservación	Oficina Comunicaciones, Archivado en AZ Cronológicamente

DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REGISTRO
1	Definición de contenido	Comité de Comunicaciones	El comité de comunicaciones es el responsable de definir el contenido del informativo institucional de acuerdo a las necesidades del servicio, época y acontecimientos planeados en el periodo de publicación.	Acta de conformación
2	Recopilación Información	Comunicación Organizacional	Se solicitará la información del informativo institucional por medio del correo electrónico a todas las áreas involucradas, de acuerdo a contenido establecido. Los comunicadores serán los encargados de hacer una correcta recopilación y corregir la redacción de los contenidos si es necesario.	Correo Electrónico
3	Patrocinio	Comunicación Organizacional	Se envían las cartas a los patrocinadores de acuerdo a directrices comerciales	Carta



			establecidas por la Gerencia, el recaudo del dinero se realizará en la Tesorería General.	
4	Diseño y aprobación	Gerencia y/o Subgerencia. Comunicación Organizacional	Los comunicadores organizacionales se encargarán del diseño, diagramación, registro fotográfico, revisión y generación de contenidos, posteriormente aprobará la gerencia y/o subgerencia.	Muestra Aprobada
5	Reproducción Litográfica	Comunicación Organizacional	Se deberá diligenciar la solicitud interna de compras y de acuerdo a políticas establecidas en el proceso de Compras, se selecciona el proveedor con mayor confiabilidad. Una vez terminado el diseño, se envía el arte al proveedor elegido y se piden pruebas de color, después de aprobadas las pruebas se puede dar inicio a la producción del ejemplar.	Solicitud Interna
6	Distribución	Comunicación Organizacional	Los Comunicadores Organizacionales serán los responsables de su distribución a todo el personal, lo que se deberá evidenciar por medio de una plantilla de distribución.	Entrega Ruta Informativa
7	Archivo	Comunicación Organizacional	Los comunicadores organizacionales deberán recopilar, conservar y mantener los registros actualizados, los cuales harán parte de la memoria histórica de la Organización.	

COPIA CONTROLADA

3.2.2 INFORMATIVO COMUNIDAD

DESCRIPCION INFORMATIVO	
Nombre del Informativo	Ruta Informativa Bellanita Group Comunidad



Tipo de Comunicación	Externa, 2 Ediciones en el año
Ejemplares	5.000 a 10.0000
Responsable	Gerencia y /o Subgerencia y Comunicación Organizacional
Dimensiones	57 cm*44 cm
Material	Bond
Total de Paginas	A consideración del Comité de Comunicaciones.
Comercialización	Patrocinio de proveedores externos
Responsable Archivo	Comunicadores Organizacionales
Tiempo de Retención	Indefinido
Ubicación, organización	Oficina Comunicaciones, archivado en A-Z cronológicamente

DESCRIPCION ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REGISTRO
1	Recopilación información	Gerencia y /o Subgerencia. Comunicación Organizacional	El contenido establecido para la Ruta Informativa de la Comunidad será: <ul style="list-style-type: none"> • Editorial • Sistema de gestión integrada • El viajero • Gestión Humana • Transporte • Gestión del cliente • Variedades y Entretenimiento • Otros <p>La información deberá ser solicitada, a través del correo electrónico a las áreas involucradas, de acuerdo a contenido establecido por el comité.</p>	Correo electrónico
2	Patrocinio	Gerencia y/o Subgerencia Comunicación	Se solicitará el patrocinio a los proveedores externos, a través de cartas de invitación, de acuerdo a directrices comerciales	Carta



		Organizacional.	establecidas por la Gerencia; el recaudo del dinero se realizará en el área de Tesorería.	
3	Diseño y aprobación	Gerencia y/o Subgerencia. Comunicación Organizacional	Los comunicadores organizacionales se encargarán del diseño, diagramación, registro fotográfico, revisión y generación de contenidos, posteriormente se pasarán a la gerencia y/o subgerencia, para su aprobación.	Muestra Aprobada
4	Reproducción Litográfica	Comunicación Organizacional	Se deberá diligenciar una solicitud interna de compras y de acuerdo a políticas establecidas en el proceso de Compras, se seleccionará el proveedor con mayor confiabilidad. Una vez terminado el diseño, se enviará el arte al proveedor elegido, se solicitan pruebas de color, después de aceptadas las pruebas se puede dar inicio a la producción del ejemplar.	Solicitud Interna
5	Distribución	Gerencia y/o subgerencia. Comunicación Organizacional Personal Subcontratado.	La distribución, será gratuita, en diferentes zonas del municipio de Bello y Medellín, dónde se concentran los clientes potenciales y/o usuarios de nuestros servicios, es decir en los paraderos de buses, puestos de control y a los pasajeros de Vehículos afiliados a la empresa. Para la distribución, se contará con personal subcontratado, bajo la coordinación de los responsables de comunicación organizacional.	N/a
6	Archivo	Comunicación Organizacional	Los comunicadores organizacionales deberán	

COPIA CONTROLADA



			recopilar, conservar y mantener los registros actualizados, los cuales harán parte de la memoria histórica de la Organización.	
--	--	--	--	--

3.2.3 PAGINA WEB

DESCRIPCION PAGINA WEB	
Nombre	Página web Organizacional
Tipo de comunicación	Interna-Externa
Responsable	Comunicadores Organizacionales.

DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REGISTRO
1	Recopilación información actualización página web	Comunicación Organizacional.	Se actualizará la información de la página web de acuerdo a las necesidades del servicio, fechas especiales y contenidos previamente establecidos.	Plantillas
2	Diseño y aprobación	Comunicación Organizacional.	La información recopilada se enviará a quien haga las veces de administrador del sitio web, con el fin de que se realice la respectiva actualización.	Página Web

3.2.4 CARTELERAS

DESCRIPCION CARTELERAS	
Nombre	Cartelera Institucional
Tipo de Comunicación	Interna.
Ejemplares	12 Carteleras.
Frecuencia Publicación	Mensual.
Fecha Publicación	Los Primeros 5 días de cada mes.
Responsable	Comunicación Organizacional



Dimensiones	80 cmx60 cm.
Responsable Archivo	Comunicadores Organizacionales.
Tiempo de Retención	Dos años
Ubicación, organización	Oficina Comunicaciones, archivado en AZ cronológicamente

DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REGISTRO
1	Definición de contenido carteleras	Comité de Comunicaciones	<p>El comité de Comunicaciones es el responsable de definir el contenido de las carteleras, se tiene definidos los siguientes temas fijos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpleaños • Nuevas vinculaciones • Días Especiales • Seguridad y salud en el trabajo • Sensibilizaciones (Conductores, ambiental, jurídico y/o siniestros) • Capsulas Informativas • Comité de convivencia • Entretenimiento • Campaña para la buena ortografía. • Temas generales de acuerdo a las necesidades del servicio, época y acontecimientos establecidos en el periodo de publicación. 	
2	Recopilación información Carteleras	Comunicación Organizacional.	Mensualmente y a través de correos electrónicos, se solicitará la información a todas las áreas involucradas, de acuerdo al contenido establecido.	Correo electrónico
3	Diseño y	Gerencia y/o	El área de comunicación	Muestra



	aprobación Cartelera Institucional	Subgerencia. Comunicadores Organizacionales.	organizacional se encargará del diseño, posterior a esto será aprobado por la Gerencia. La aprobación del diseño debe estar lista los últimos 5 días de cada mes, teniendo en cuenta el tiempo que tarda el material en producción.	Aprobada
4	Reproducción Litográfica	Comunicadores Organizacionales.	Se diligencia la solicitud interna y de acuerdo a políticas establecidas en el proceso de compras se selecciona el proveedor con mayor confiabilidad.	Solicitud Interna
5	Archivo	Comunicadores Organizacionales.	El área de Comunicaciones recopilará toda la información con el fin de mantener registros actualizados.	

3.2.5 CARTELERA CERO ACCIDENTES

COPIA CONTROLADA

DESCRIPCION CARTELERAS	
Nombre:	Cartelera Cero Accidentes Betransa.
Tipo de Comunicación:	Interna
Ejemplares:	1 Cartelera
Frecuencia Actualización:	Permanente- Fija Mensual
Fecha Publicación:	Permanente
Responsable:	Área de Seguridad y Salud en el Trabajo.
Dimensiones:	1 m x70 cm
Responsable Archivo:	N/A
Tiempo de Retención:	N/A
Ubicación, organización:	Bloque Gestión Humana-Bienestar Social.

DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REGISTRO
1	Definición de	Auxiliar de	El objetivo de la cartelera Cero	



	contenido carteleras	Salud Ocupacional.	<p>Accidentes es sensibilizar a los empleados e informarles sobre la accidentalidad de la organización, buscando la reducción de los índices de accidentalidad.</p> <p>La cartelera estará compuesta por tres partes:</p> <p>1. Consolidado accidentalidad mensual:</p> <p>Mes actual-Mes Año anterior. Accidentes por cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conductor • Alistador • Despachador • Otro <p>2. Lección Aprendida: Registro fotográfico y versión de los hechos de los accidentados.</p> <p>3. Consolidado accidentalidad anual:</p> <p>Año actual- Año anterior.</p>	
2	Actualización información Carteleras.	Auxiliar de Salud Ocupacional.	Diariamente el Auxiliar de Salud Ocupacional deberá actualizar la cartelera Cero Accidentes de acuerdo a las novedades originadas.	Cartelera
3	Seguimiento.	Calidad	El área de calidad verificara permanente la actualización de la información de dicha Cartelera.	Cartelera
4	Observaciones.	Salud Ocupacional	La cartelera es para uso exclusivo de la información relacionada con Seguridad y Salud ocupacional y se	



			<p>deberá garantizar el buen estado y acondicionamiento de la misma.</p> <p>Los números y meses a actualizar se realizarán en polietileno.</p> <p>El espacio para la lección aprendida se deberá diligenciar en la plantilla establecida, con el respectivo registro fotográfico.</p> <p>Nota: Esta prohibido pegar Stickers o papeles.</p>	
--	--	--	--	--

3.2.6 TABLERO AMBIENTAL

DESCRIPCION TABLERO	
Nombre:	Grito Ambiental.
Tipo de Comunicación:	Interna
Ejemplares:	1 Tablero
Frecuencia Actualización:	Permanente- Fijo Mensual
Fecha Publicación:	Permanente
Responsable:	Gestión Ambiental
Dimensiones:	1.60 m x 1.20 m
Responsable Archivo:	N/A
Tiempo de Retención:	N/A
Ubicación, organización:	Patio 1 – Centro de Administración Documental.

DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REGISTRO
1	Definición de contenido tablero	Coordinación de Gestión Ambiental.	El objetivo del tablero Grito Ambiental es informar y sensibilizar al personal de la organización, contratistas y visitantes acerca de los aspectos ambientales significativos, planes, programas y logros ambientales.	
2	Actualización información	Auxiliar de Gestión	Diariamente el Auxiliar de Salud Ocupacional deberá actualizar la	Tablero



	Carteleras.	Ambiental.	cartelera Cero Accidentes de acuerdo a las novedades originadas.	
3	Seguimiento.	Calidad	El área de calidad verificara permanente la actualización de la información de dicho tablero.	Tablero
4	Observaciones.	Gestión Ambiental.	El tablero es para uso exclusivo de la información relacionada con Gestión Ambiental y se deberá garantizar el buen estado y acondicionamiento del mismo. El tablero permanecerá ambientado con plantas pequeñas y el contenido se plasmará con tiza e imágenes.	

3.3 PUBLICIDAD

La organización tiene establecida las siguientes actividades dentro del alcance anual de su programa de publicidad y mercadeo, los comunicadores organizacionales son los responsable del diseño, contacto, aprobación y archivo de las mismas.

Publicaciones	Tipo de Publicación	Frecuencia reproducción	Empresa	Responsable
Pauta Páginas Amarillas	Fija	Anual	Escuela Automotriz EABE	Comunicadores Organizacionales.
Revista Nuevo Milenio	Fija	Mensual	Escuela Automotriz EABE	
Revista Canal Voz	Fija	Bimensual	Escuela Automotriz EABE	
Separatas empresariales y mercadeo general de los servicios.	Temporal	Esporádica	Organización Empresarial	
Promoción y mercadeo EABE	Temporal	Esporádica	Escuela Automotriz EABE	

DESCRIPCION ACTIVIDADES



N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO
1	Solicitud publicidad y mercadeo servicios.	Todas las áreas Comunicadores Organizacionales.	<p>Cuando cualquier área requiera el diseño y acompañamiento para la elaboración del mercadeo o publicidad de los servicios de la organización, solicitara al área de Comunicación Organizacional el registro Publicidad y Logística, donde especificará las necesidades requeridas.</p> <p>Nota: Las pautas fijas no requieren la elaboración de solicitud, ya que están programadas por la gerencia general.</p>	Publicidad y logística
2	Análisis Solicitud publicidad y mercadeo servicios.	Gerencia y/o Subgerencia. Comunicadores organizacionales.	Los comunicadores organizacionales y la Gerencia general analizarán las necesidades requeridas, recursos y tiempo para la ejecución de la misma y darán respuesta a la respectiva solicitud, de acuerdo a programación de actividades establecidas.	Publicidad Y logística
3	Elaboración Publicidad y mercadeo	Comunicadores Organizacionales.	<p>Después de realizada la actividad se anexará el respectivo registro a la solicitud, y se firmará a conformidad por el solicitante.</p> <p>Dicha información se archivará cronológicamente con el fin de</p>	Publicidad Y logística



			realizar trazabilidad al proceso de comunicaciones organizacional.	
--	--	--	--	--

3.4 EVENTOS Y LOGÍSTICA

La organización tiene establecida los siguientes eventos dentro del alcance de su cronograma anual, los comunicadores organizacionales son los responsables de la realización de la convocatoria, logística y registro fotográfico.

Eventos
Promociones EABE
Programa Sensibilización Gestión Cliente
Programa Sensibilización Gestión Jurídico
Integración personal Administrativo
Celebración día de los niños
Semana de la Salud
Día del Conductor
Auditoría Certificación
Fiesta Navidad
Los demás eventos programados

ROLADA

Nota: Dichos Eventos se programarán de acuerdo a las necesidades del servicio, bajo la autorización de la Gerencia general.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION	REGISTRO
1	Solicitud difusión, logística, publicidad y convocatoria eventos.	Todas las áreas Comunicación Organizacional.	El Responsable del evento solicitará al área de Comunicación Organizacional el registro Publicidad y Logística, donde especificarán las necesidades para la ejecución del evento. Todos los eventos de la organización requieren del acompañamiento obligatorio del área de comunicaciones.	Publicidad y logística



			Nota: Todo evento sin excepción alguna, requiere el diligenciamiento y aprobación de la solicitud respectiva.	
2	Análisis Solicitud publicidad y logística eventos.	Comunicación Organizacional.	Los comunicadores organizacionales y la Gerencia general analizarán las necesidades, recursos y tiempo para la ejecución de la misma y dará respuesta a la respectiva solicitud, de acuerdo a programación de actividades establecidas.	Publicidad Y logística
3	Elaboración Publicidad y logística eventos.	Comunicación Organizacional	Después de realizada la actividad se anexará los respectivos registros a la solicitud, y deberá ser firmada a conformidad por el solicitante. Dicha información se archivará cronológicamente, con el fin de hacer la trazabilidad al proceso de comunicación organizacional	Publicidad Y logística

COPIA CONTROLADA

CONTROL DE CAMBIOS Y MODIFICACIONES

FECHA	VERSIÓN	EXPLICACIÓN DE LA MODIFICACIÓN
23/02/2015	00	Incluye directrices para publicidad, logística y eventos.



Apéndice E. Resultados de encuesta de satisfacción 2013.

DATOS DEL INDICADOR						
INDICADOR	% Satisfacción Aspirantes EABE			RESPONSABLE	Director de Calidad	
INDICE	% Aspirantes Satisfechos			META	Nivel de Satisfacción 83%	
PROCESO	Gestión del Cliente			FUENTE DE DATOS	Encuesta de Satisfacción	
OBJETIVO	Aumentar la satisfacción de los aspirantes EABE			FRECUENCIA	Anual	
RECOLECCIÓN DE DATOS						
PERIODO	RAZÓN	VARIACION	CUMPLE		MEJORA	
	Nivel de Satisfacción		SI	NO	SI	NO
META	83%	83%				
Octubre 2008 - Marzo 2009	97,8%	98%	x		x	
Junio 2010	95,4%	95%	x		x	
Junio 2011	95%	95%	x		x	
Junio 2012	90%	90%	x		x	
Junio 2013	95%	95%	x		x	

GRAFICO

Satisfacción Aspirantes EABE

Periodo	Nivel de Satisfacción
META	83%
Octubre 2008 - Marzo 2009	97,8%
Junio 2010	95,4%
Junio 2011	95%
Junio 2012	90%
Junio 2013	95%

DATOS DEL INDICADOR						
INDICADOR	% Satisfacción Usuarios Transporte de Servicio Publico.			RESPONSABLE	Coordinador de Calidad	
INDICE	% Pasajeros Satisfechos(Índice de Satisfacción)			META	≤83%	
PROCESO	Gestión del Cliente			FUENTE DE DATOS	Encuesta de satisfacción	
OBJETIVO	Aumentar la satisfacción de los usuarios			FRECUENCIA	Anual	
RECOLECCIÓN DE DATOS						
PERIODO	RAZÓN	VARIACION	CUMPLE		MEJORA	
	Índice de Satisfacción		SI	NO	SI	NO
META	83%	83%				
Enero 2006	87%	87%	x			
Septiembre 2006	82%	82%	x			
Mayo 2007	87%	87%	x			
Enero 2008	86%	86%	x			
Enero 2009	83%	83%	x			
Mayo 2010	80%	80%		x		
Mayo 2011	83%	83%	x			
Diciembre 2012	84%	84%	x			
Octubre 2013	83%	83%	x		x	
Diciembre 2014	85%	85%	x		x	
		0%				
		0%				
		0%				

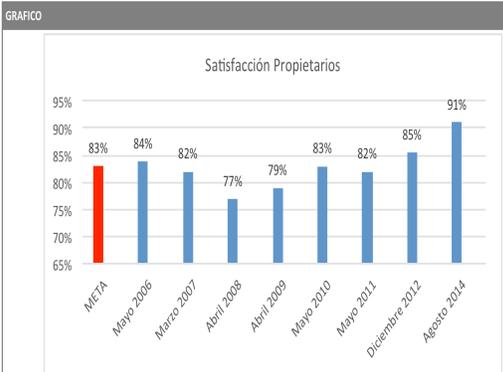
GRAFICO

Encuesta de Satisfacción Usuarios

Periodo	Nivel de Satisfacción
META	83%
Enero 2006	87%
Septiembre 2006	82%
Mayo 2007	87%
Enero 2008	86%
Enero 2009	83%
Mayo 2010	80%
Mayo 2011	83%
Diciembre 2012	84%
Octubre 2013	83%
Diciembre 2014	85%



DATOS DEL INDICADOR						
INDICADOR	% Satisfacción Propietarios Administración de vehículos.			RESPONSABLE	Coordinador de Calidad	
INDICE	% Propietarios Satisfechos			META	Nivel de Satisfacción >83%	
PROCESO	Gestión del Cliente			FUENTE DE DATOS	Encuesta anual de propietarios	
OBJETIVO	Aumentar la satisfacción de los propietarios			FRECUENCIA	Anual	
RECOLECCIÓN DE DATOS						
PERIODO	RAZÓN	VARIACION	CUMPLE		MEJORA	
	Nivel de Satisfacción		SI	NO	SI	NO
META	83%	83%				
Mayo 2006	84%	84%	X			
Marzo 2007	82%	82%		X		
Abril 2008	77%	77%		X		
Abril 2009	79%	79%		X		
Mayo 2010	83%	83%	X			
Mayo 2011	82%	82%		X		
Diciembre 2012	85%	85%	X			X
Agosto 2014	91%	91%	x			



COPIA CONTROLADA



Bellanita
Group



COPIA CONTROLADA