

**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE  
TURÍSTICO TERRESTRE DE PASAJEROS EN EL DEPARTAMENTO DEL  
ATLÁNTICO**

**ANA DEL CARMEN CERVANTES DE LA HOZ**

**PROFESOR**

**HERNAN SAUMETT ESPAÑA**

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS**

**MAESTRIA EN DESARROLLO Y GESTION DE EMPRESAS SOCIALES**

**BARRANQUILLA, ATLÁNTICO**

**2020**

**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE  
TURÍSTICO TERRESTRE DE PASAJEROS EN EL DEPARTAMENTO DEL  
ATLÁNTICO**

**ANA DEL CARMEN CERVANTES DE LA HOZ**

**Requisito Para Optar al Título de Magíster en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales**

**TUTOR:**

**HERNAN SAUMETT ESPAÑA**

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS**

**MAESTRIA EN DESARROLLO Y GESTION DE EMPRESAS SOCIALES**

**2020**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

Firma de presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Barranquilla, \_\_\_\_\_ de 2020.

## **AGRADECIMIENTOS**

## **DEDICATORIA**

No sepultes tus sueños, riégalos y  
cúdalos, el Señor te los multiplicará.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
Formulación del problema.....	16
1.1 Objetivos .....	16
1.1.1 Objetivo general .....	16
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 Justificación.....	17
1.3 Delimitación .....	17
<b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes .....	19
2.2 Marco Teórico .....	26
2.2.1 Transporte.....	26
2.2.2 Servicio al cliente .....	32
2.2.3 Gerencia estratégica .....	45
2.3 Marco Conceptual .....	50
2.3.1 Transporte.....	50
2.3.2 Servicio al cliente .....	51
2.3.3 Estrategia.....	53
2.3 Marco normativo .....	55
2.5 Marco Histórico.....	57

<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	60
3.1 Tipo de investigación .....	60
3.2 Población y métodos .....	61
3.3 Muestra.....	63
3.4 Fuentes de información .....	63
<b>4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	65
4.1 Empresas de transporte terrestre turístico que operan en el Departamento del Atlántico .....	65
4.2 Nivel de satisfacción de los usuarios del transporte terrestre turístico actual .....	67
4.2.1 Informe de la observación directa .....	67
4.2.2 Entrevistas a los pasajeros .....	68
4.2.3 Entrevistas a los conductores.....	74
4.2.4 Entrevista al personal administrativo .....	78
4.3 Estrategias para mejorar la prestación del servicio .....	80
<b>5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	83
5.1 Discusión de datos de la observación directa .....	83
5.2 Discusión de Resultados de las entrevistas a los pasajeros .....	84
5.3 Discusión entrevista a los conductores.....	84
5.4 Discusión entrevista personal administrativo .....	85
5.5 Triangulación .....	85
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	88
<b>7. REFERENCIAS</b> .....	89
<b>8. ANEXOS</b> .....	103
Anexo A .....	103
Anexo B.....	104
Anexo C.....	105

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modos y medios de transporte.....	27
Tabla 2 Conformación de la Muestra. ....	63
Tabla 3 Tipos de servicio de transporte turístico terrestre de pasajeros en Departamento del Atlántico .....	65
Tabla 4 Observación directa.....	67
Tabla 5. Estrategias para mejorar la prestación del servicio .....	80

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de gerencia estratégica. Adaptado de Pérez y Ramírez (2010) .....	46
Figura 2 Fuentes de información de la investigación. Fuente: Elaboración propia.....	63
Figura 3 Funcionamiento de los vehículos durante el trayecto. Fuente: Elaboración propia.....	69
Figura 4 Comodidad de los pasajeros durante el viaje. Fuente: Elaboración propia.....	69
Figura 5 Bajada y subida de pasajeros fuera de las terminales. Fuente: Elaboración propia. ....	70
Figura 6 Viajes con sobrecupo o exceso de velocidad. Fuente: Elaboración propia.....	70
Figura 7 Confianza en los empleados. Fuente: Elaboración propia. ....	71
Figura 8 Satisfacción con los medios para la obtención de los tiquetes. Fuente: Elaboración propia. ....	71
Figura 9. Respuesta a las inquietudes. Fuente: Elaboración propia. ....	72
Figura 10. Puntualidad de los vehículos. Fuente: Elaboración propia. ....	72
Figura 11. Satisfacción con el precio de los pasajes. Fuente: Elaboración propia. ....	73
Figura 12. Satisfacción con el precio de los pasajes. Fuente: Elaboración propia. ....	73
Figura 13. Buen estado de los vehículos. Fuente: Elaboración propia. ....	74
Figura 14. Comodidad de los pasajeros. Fuente: Elaboración propia. ....	74
Figura 15. Subida o bajada de pasajeros por fuera de las terminales. Fuente: Elaboración propia.....	75
Figura 16. Velocidad de los vehículos. Fuente: Elaboración propia. ....	75
Figura 17. Inspirar confianza en los pasajeros. Fuente: Elaboración propia. ....	76
Figura 18. Medios para obtención de tiquetes. Fuente: Elaboración propia. ....	76
Figura 19. Respuesta a los usuarios. Fuente: Elaboración propia. ....	77
Figura 20. Puntualidad de los vehículos. Fuente: Elaboración propia. ....	77
Figura 21. Mecanismos de evaluación del servicio. Fuente: Elaboración propia. ....	78
Figura 22. Seguridad en la bajada y recogida de pasajeros. Fuente: Elaboración propia.....	78
Figura 23. Disponibilidad de canales de información para los usuarios. Fuente: Elaboración propia. ....	79
Figura 24. Estudios de análisis de precios. Fuente: Elaboración propia. ....	79
Figura 25. Estudios de análisis de necesidades y satisfacción de los clientes. Fuente: Elaboración propia. .....	80

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis de los resultados del nivel de la atención a los clientes de dos empresas de transporte turístico terrestre tipo Vans que operan en el Departamento del Atlántico, con el propósito de diseñar estrategias que se puedan implementar para mejorar el servicio. Durante la investigación se revisaron las categorías referentes y algunos teóricos y antecedentes. Por sus características es de enfoque cualitativo de tipo descriptivo. . La población del presente estudio estuvo distribuida con una muestra de 20 pasajeros, 10 conductores y 10 empleados administrativos de las empresas “Transportes Marsol S. A. S.” y “Transportes y Turismo Berlinas del Fonce Berlinastur S. A.”, que brindan sus servicios hacia diferentes destinos. Como instrumentos se utilizaron entrevistas a los diferentes sujetos objeto de estudio y la técnica de observación directa. Entre los resultados se encontró que es posible brindar un mejor servicio y responder efectivamente ante las necesidades de sus clientes y a la vez fortalecer la estructura organizacional de las empresas de transporte turístico.

**Palabras clave:** Empresas de transporte, servicio al cliente, estrategias administrativas.

## ABSTRACT

This research work focuses on the analysis of the results of the level of customer service of two Vans-type land tourist transport companies that operate in the Atlantic Department, to design strategies that can be implemented to improve the service. During the investigation, the referent categories and some theoretical and antecedents were reviewed. Due to its characteristics, it is a descriptive qualitative approach. . The population of the present study was distributed with a sample of 20 passengers, 10 drivers and 10 administrative employees of the companies “Transportes Marsol S. A. S.” and “Transportes y Turismo Berlinas del Fonce Berlinastur S. A.”, which provide their services to different destinations. As instruments, interviews with the different subjects under study and the direct observation technique were used. Among the results, it was found that providing a better service and responding effectively to the needs of its clients, while strengthening the organizational structure of tourist transport companies.

**Keywords:** Transport companies, customer service, administrative strategies.

## INTRODUCCIÓN

Para toda empresa el cliente debe ser el centro y motor que motive la prestación de sus servicios, pues en gran parte de eso depende su subsistencia. A medida en que los clientes se vuelven más exigentes, la permanencia en la empresa depende de la atención que reciban y un ejemplo de ello, son las empresas de transporte de turismo terrestre tipo Vans.

En este tipo de empresas sus usuarios generan y practican hábitos que de alguna manera influyen la organización de las mismas. Es por eso que la cultura del servicio debe convertirse en el alma del ente empresarial, en donde se haga énfasis en la comunicación asertiva, el respeto por la integridad, el tiempo y la satisfacción de las personas en medio de un ambiente sano de trabajo. No obstante, algunas de estas organizaciones no se preocupan por mejorar la estructura de su servicio, quedándose en la superficialidad de la atención a sus clientes, sin trascender al placer de servir.

Es por eso que en el presente trabajo se pretende diseñar estrategias de mejoramiento para el transporte de persona de turistas, que desde el Departamento del Atlántico se dirigen a diferentes destinos de la geografía departamental y regional. La investigación se desarrollará bajo una metodología descriptiva, de enfoque cualitativa, dando a conocer las características del sistema de transporte en el sector turismo, su conformación, luego de ello determinar las estrategias a implementar.

Entre los resultados de la investigación se estipulan pautas para brindar un mejor servicio y responder efectivamente ante las necesidades de los clientes para fortalecer la estructura organizacional de las empresas de transporte turístico.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel internacional las empresas dedicadas al transporte terrestre turístico, tienen como propósito el poder generar confianza y seguridad en sus clientes al brindarles una atención en la que predomine el buen trato, partiendo de la premisa de que cuando se presta un servicio de calidad, los clientes se sienten satisfechos. No obstante, no todas las organizaciones asumen el reto de poder adaptarse ante las necesidades de sus clientes, en lo que se refiere a un eficaz servicio con calidad.

Cabe anotar que la satisfacción del cliente no depende exclusivamente de la calidad del servicio brindado, sino también de las expectativas que éste tiene al solicitarlo. Por lo tanto, es competencia de las directivas de las empresas de transporte terrestre, el procurar reinventarse mediante el mejoramiento constante del servicio prestado, para estar a la altura de las exigencias de sus pasajeros.

Según Pizzo (2013), toda empresa que busque el éxito, debe tener en cuenta que la innovación es un proceso complejo de mejoramiento continuo que implica incorporar nuevos conocimientos y estrategias para poder brindar un servicio de calidad y a la vez lograr competitividad en el mercado.

En este sentido, una de las claves necesarias para que un usuario vuelva adquirir un mismo servicio en una empresa de transporte determinada, se debe a que la prestación del mismo haya sido la mejor, estableciendo puntos de contacto y de fidelización a través de los funcionarios, y desarrollando experiencias significativas, que le den un valor agregado a las compañías y la diferencia de sus competidores.

Mena et al. (2010) hace énfasis en que las organizaciones dependen primordialmente de los clientes por lo tanto, debe procurar comprender y satisfacer las necesidades de los mismos. De igual manera deben buscar el progreso progresivo de sus negocios a partir de la implementación de estrategias para mejorar la calidad del servicio e incrementar el nivel de satisfacción de sus usuarios.

En Colombia el Decreto 1079 (2015) estipula la reglamentación del transporte especial de turismo, destacando en sus lineamientos la responsabilidad que deben tener las empresas de transporte de pasajeros legalmente constituidas y habilitadas en esta modalidad, garantizando la integridad física de los usuarios. Sin embargo, en el Departamento del Atlántico, algunas empresas de transporte turístico, específicamente las de tipo Vans, han llegado a ser conocidas por la mala calidad de la atención que les brindan a sus usuarios.

Adicional a esta problemática existe la conocida “guerra del centavo”, en donde se pone en riesgo muchas veces la vida de los pasajeros. De igual manera es menester mencionar la poca cultura vial de algunos empresarios o de los conductores, quienes no asumen un comportamiento preventivo o de auto protección al no hacer los mantenimientos necesarios en sus vehículos o al recoger personas fuera de las terminales o paraderos autorizados para ello, aumentando así la inseguridad e integridad de los usuarios durante el trayecto.

La práctica anteriormente mencionada aunada la mala calidad o la congestión que pueden tener las vías, la incomodidad de los asientos, el mal funcionamiento del aire acondicionado, hacen que el viaje se vuelva más largo y agotador tanto para los conductores como para los pasajeros.

Otro aspecto a señalar consiste en la poca satisfacción que les brindan a los clientes, cuando no despejan sus dudas con respecto a algún problema referente a la puntualidad de los itinerarios de llegada y salida, sin mencionar que estas empresas de transporte tipo Vans, muchas veces han

dejado de lado las particularidades de este servicio, tales como comodidad e intimidad y valores agregados que hacen que un usuario quiera volver a contratarlos.

Teniendo en cuenta como es el funcionamiento de las empresas de transporte para turistas tipo Vans, y determinando que sus falencias son tanto a nivel de cumplimiento de las normas legales como de servicio al cliente, se genera la siguiente pregunta problema:

### **Formulación del problema**

¿Qué estrategias se deben implementar para mejorar la atención de los servicios de las empresas de transporte terrestre de turistas tipo Vans en el Departamento del Atlántico?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo general**

Analizar estrategias que se puedan implementar para mejorar el servicio de transporte terrestre tipo Vans de pasajeros en el Departamento del Atlántico.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar los tipos de servicio de transporte turístico terrestre de pasajeros en el Departamento del Atlántico.
- Describir los tipos de empresas sociales de transporte terrestre turístico de pasajeros tipo Vans que existen en el departamento del Atlántico.
- Establecer el nivel de satisfacción de los usuarios del transporte turístico terrestre de pasajeros tipo Vans actual.

## **1.2 Justificación**

La presente investigación se justifica en que al crear estrategias para mejorar la prestación del servicio y la atención al cliente por parte las empresas dedicadas al transporte terrestre turístico en el Departamento del Atlántico, permitirán fortalecer e impulsar su crecimiento dentro del sector que es uno de los objetivos de la Maestría en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales.

De igual manera el presente trabajo adquiere pertinencia, pues los aportes proporcionados durante la investigación permitirán a las empresas de transporte turístico terrestre de pasajeros tipo Vans, que trasciendan con una proyección a futuro, mediante el diseño de estrategias administrativas y de atención al cliente que posibiliten la competitividad.

El tema del transporte turístico terrestre es muy importante por cuanto es una de las formas modernas de atención a un sector de la economía como es el turismo y los efectos positivos que tiene en el disfrute del tiempo libre de las familias colombianas.

Por otro lado los aportes proporcionados por esta investigación tendrán la capacidad de generar un proceso de reflexión por parte de las empresas dedicadas al transporte terrestre turístico identificando los problemas que surgen en el servicio y poder brindar satisfacción de sus clientes, en aras de mejorar su posicionamiento en el mercado.

Desde el ámbito de la proyección de enfoque social, con el diseño de las estrategias de mejoramiento se pretende impactar en los usuarios y por ende en la comunidad, incentivando la integración, el buen manejo del tiempo y el disfrute de la experiencia de viaje que ofrece el transporte turístico terrestre.

## **1.3 Delimitación**

### **1.3.1 Delimitación espacial**

La investigación se realizó en la ciudad de Barranquilla, capital del Departamento del Atlántico, lugar donde se encuentran las sedes principales de las empresas privadas de transporte turístico terrestre de pasajeros tipo Vans “Transportes Marsol S. A. S.” y “Transportes y Turismo Berlinas del Fonce Berlinastur S. A.”, que brindan sus servicios hacia diferentes destinos de la Costa del Caribe Colombiano.

### **1.3.2 Delimitación temporal**

Para responder al alcance social de la investigación, esta tuvo un tiempo de ejecución comprendido entre el mes de marzo del 2019 y enero del 2020.

### **1.3.3 Delimitación social**

Los sujetos participantes en la presente investigación son en primer lugar, usuarios provenientes de todos los sectores de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena y/o municipios aledaños que están en la ruta que realizan los vehículos a diario por diferentes motivos, conductores y empleados administrativos de las empresas de transporte turísticos terrestre objeto de estudio.

### **1.3.4. Delimitación conceptual**

El alcance conceptual está enfocado hacia las empresas del sector transporte que prestan el servicio a través de los autos tipo Van, a turistas en el Departamento del Atlántico. Se trata de implementar nuevos lineamientos que permitan diseñar una estrategia con el propósito de mejorar la prestación de los servicios de transporte particular y especial.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Antecedentes

#### Antecedentes Internacionales

En el ámbito internacional, se encontró un estudio realizado por Fernández-Sánchez y Fernández-Heredia (2018) el cual lleva por título “*Pensamiento estratégico para la sostenibilidad: una revisión de 10 estrategias para la movilidad sostenible en autobús para ciudades*” dicho estudio tuvo como objetivo principal revisar las políticas e iniciativas relacionadas con los sistemas de transporte a nivel global, analizando ciudades con el fin de encontrar estrategias implementadas en servicio de autobuses urbanos. Los hallazgos predominantes arrojaron que las previsiones para la utilización del sistema de autobuses urbanos revelan un incremento de la demanda; por tanto, ampliar los servicios brindados es una necesidad latente. De igual forma, se encontró entre las estrategias adoptadas el cambio de flotas por vehículos de gas natural comprimido y eléctricos con el fin de aportar a la sostenibilidad ambiental de las ciudades; la optimización de la velocidad y las frecuencias comerciales a través de mejoras en la infraestructura, sistemas de operaciones y tecnología. Los autores concluyen que el servicio autobuses sostenibles son el servicio de transporte del futuro.

Por otra parte, en una investigación realizada por Ortiz (2014) denominada “*Diseño de una estrategia de diferenciación basada en tecnología de una empresa de transportación empresarial, ejecutiva y turística en el estado de Jalisco*”, se llevó a cabo un análisis sobre una empresa de transportes llamada “*Suma te Lleva*” con el fin de generar estrategias que contribuyeran en el

mejoramiento de la competitividad de dicha empresa en el mercado al que pertenece. Los resultados encontrados por el diagnóstico arrojaron que la empresa “*Suma te Lleva*” se ve afectada por los competidores, quienes con el fin de arrebatar la clientela sacrifican los precios lo que a largo plazo deteriorará la calidad del servicio percibido por el cliente; por tanto, se genera una estrategia de mejoramiento que se enfoca en añadir valor agregado al servicio prestado por la empresa, incrementando su participación en el mercado. La autora concluyó que las propuestas con base en herramientas tecnológicas mejoran la calidad del servicio y por tanto la experiencia del cliente.

Cardoza (2018) desarrolló una investigación denominada “*Estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo*”. En dicha investigación se llevó a cabo un trabajo de campo con la implementación de cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. Los resultados principales señalaron la existencia de un rezago en el mejoramiento continuo y progresivo de la gestión de transporte, lo cual ocasiona el detrimento de la fiabilidad de la información y el desconocimiento de los lineamientos estratégicos y operativos; por tanto, se propusieron estrategias de control con el objetivo de mejorar la eficiencia de la gestión logística de las empresas de transporte evaluadas en el estudio.

Una investigación realizada por Zohrevandi y Ghazanfari (2013) denominada “*Papel de la planificación estratégica en el transporte gestión para mejorar el rendimiento de una compañía de transporte*”, tuvo como objetivo principal desarrollar estrategias para brindar solución a los llamados “cuellos de botella” administrativos en la estructura interna de las empresas de transporte. El estudio concluyó que la planificación estratégica optimiza la capacidad de la agencia transportista para responder adecuada y eficazmente a las necesidades de los pasajeros.

En un informe realizado por Preston (2014) denominado “*Avanzando: Mejorando la planificación estratégica del transporte en Gales*” se señalan las consideraciones que el Gobierno de Gales podría adoptar en planificación estratégica del transporte, enfocando su atención en aspectos como: Factores a considerar con el fin de obtener una planificación estratégica de transporte efectiva, estrategias implementadas en otros países, herramientas o modelos a adoptar, margen para utilizar TIC y bases de datos. El autor plantea que la efectividad en la planificación estratégica del transporte dependerá de lo exitosos, proactivos y reactivos que sean los planes. De igual forma señala que los modelos de transporte y las herramientas de evaluación son fundamentales para comprender el desempeño del transporte existente y predecir el impacto de futuras intervenciones gerenciales. Finalmente, el autor señala que el uso de las nuevas tecnologías ha generado una revolución en la planificación analítica del transporte, lo cual podría reducir los costos.

Burgess et al. (2016) diseñaron un manual denominado “*Mejora de los procesos comerciales para una gestión y operación de sistemas de transporte más eficaz*” el cual presenta los procesos comerciales en distintas áreas del Sistema de Administración de Transporte (TSM por sus siglas en inglés) teniendo en cuenta la gestión de incidentes de tráfico, tráfico de eventos especiales planificados, clima vial, zonas de trabajo y tráfico en autopistas. El manual incluyó estudios de área para cada una de las áreas expuestas, con estrategias adoptadas por las empresas. El manual señala herramientas y recursos disponibles para la evaluación de procesos comerciales y suministra estrategias para involucrar a las partes interesadas, proporcionando una guía de protocolo.

Un estudio realizado por Tang, Ceder y Ge (2018), denominado “*Estrategias operativas óptimas de transporte público para reducir los costos y las emisiones de los vehículos*”, tuvo como objetivo determinar los beneficios obtenidos en la implementación de estrategias en la gestión del sistema

de transporte. Los resultados arrojan que el empleo de dichas estrategias reduce costos y, de manera simultánea, disminuye las emisiones de gases contaminantes en un 13%. El estudio concluye que los beneficios pueden potencializarse si incluyen la implementación de un modelo de pago eficiente a través de nuevas tecnologías, lo cual mejoraría el rendimiento de los autobuses en cuanto a procesos de desaceleración y aceleración, y la apertura y cierre de las puertas en una parada.

El Ohio-Kentucky-Indiana Regional Council of Governments - OKI (2016) diseñó un documento denominado “*Plan de transporte público coordinado OKI. – Servicios humanos*”. Dicho documento se formula como una estrategia de carácter integral, que identifica los requerimientos de transporte para toda la población y prioriza las necesidades de transporte preferencial para población vulnerable tales como adultos mayores, personas con discapacidades y personas de bajos recursos. El documento busca mejorar la movilidad de transporte de la población y, al mismo tiempo, generar una guía que facilite la toma de decisiones en aras de la optimización del transporte.

Una investigación realizada por Limani y Beqaj (2013) la cual lleva por título “*Mejora de la política de planificación del transporte en los países en desarrollo de la región de los Balcanes utilizando una metodología de integración inclusiva: exploración y desarrollo comparativo*” tuvo como objetivo analizar las posibles mejoras en la política de planificación de transporte en países en vías de desarrollo, con un enfoque en los Balcanes Occidentales. El estudio empleó una metodología para la combinación de factores e indicadores concluyentes en las políticas de planificación de transporte. Finalmente, proponen herramienta metodológica que sirve como guía en la toma de decisiones desde el punto de vista operativo.

Litman (2017) diseñó un informe para el Instituto de Política de Transporte de la ciudad de Victoria, denominado “Estrategias de reducción de emisiones de transporte de beneficio mutuo. Estrategias de transporte inteligentes pueden reducir las emisiones de contaminación y proporcionar otros beneficios económicos, sociales y ambientales importantes”. Dicho informe expone soluciones con reformas de mercado que son rentables y viables desde el punto de vista técnico, las cuales producen múltiples beneficios en el ámbito de la sostenibilidad económica, social y ambiental. El documento concluye que, con la implementación de estas estrategias, se lograría una disminución significativa de emisión de gases contaminantes con cifras de 30% a 50% menos, y de manera simultánea, se podrían mejorar aspectos como la movilidad de los pasajeros, accidentes, congestión vehicular y desarrollo económico.

Se encontró un estudio realizado por Githui, Okamura, y Fuhimiko (2010) denominado “*La estructura de satisfacción de los usuarios en el servicio de transporte público urbano en los países en desarrollo: el caso de Nairobi*” tuvo como objetivo investigar los efectos producidos por el servicio de transporte sobre la satisfacción general de los pasajeros. En dicha investigación se diseñó y aplicó una encuesta en usuarios de transporte público en la ciudad de Nairobi con el fin de recopilar datos necesarios para la configuración del análisis. Los hallazgos arrojaron que el grado de satisfacción del cliente se encontraba estrechamente influenciado por la calidad del servicio, la seguridad, el costo del viaje y la percepción del usuario sobre el rendimiento de los sistemas.

También se encontró una investigación llevada a cabo por Morán (2016), denominada “*Análisis a la calidad del servicio de transporte urbano de buses en la ciudad de Esmeraldas desde la óptica del usuario*”. Los hallazgos principales arrojaron el alto nivel de insatisfacción de los pasajeros con el servicio de transporte teniendo en cuenta aspectos como el trato recibido por los choferes y

cobradores, comodidad, higiene de las unidades de transportes y calidad de manejo de los conductores. El estudio concluye señalando un déficit significativo en procesos de seguimiento o evaluación del servicio de transporte desde su fundación, lo cual se encuentra relacionado con los altos niveles de insatisfacción de los usuarios.

Se encontró una investigación realizada por Imam (2014) denominada “*Medición de la satisfacción del transporte público a partir de encuestas de usuarios*” donde se aplicaron encuestas a usuarios de autobuses y minibuses. Los hallazgos arrojaron un mayor nivel de satisfacción en usuarios de autobuses; no obstante, los usuarios en su gran mayoría se encuentran inconformes con los servicios prestados por los sistemas de tránsito. De igual modo, los niveles de satisfacción fueron bajos en relación con las autoridades y operadores de tránsito. El estudio concluye con la necesidad de incrementar los niveles de satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio de transporte, lo cual supondría la fidelización de los usuarios y la ganancia de nueva clientela.

### **Antecedentes Nacionales**

En el ámbito Nacional, se encontró un estudio realizado por Martínez y Amado (2018) tuvo como título “*Diseño de un proceso de planeación estratégica Transportes especiales ACAR SA*”. Dicha investigación señala el proceso de planeación estratégica de la empresa: los análisis de carácter externo e internos que dieron paso a la elaboración de una matriz DOFA, la contextualización de la empresa, la cual además incluye los objetivos y estrategias planteadas, orientadas principalmente al área de la tecnología, comunicación, parque automotor, capital humano, marketing y servicio al cliente, medición, seguimiento y área financiera.

Jaramillo y González (2015) realizaron una investigación denominada “*Planeación estratégica para la empresa Transporte El Dorado S.A.S*” tuvo como objetivo diseñar e implementar una

estrategia de planificación para la empresa. Las estrategias propuestas buscarían la anticipación de contingencias, aseguramiento frente a la competencia, incremento de ingresos, potencializar el proceso de implementación del sistema integrado de gestión, e incursionar en nuevos proyectos para fortalecer las debilidades y responder adecuadamente ante cualquier amenaza externa. El estudio concluyó el diseño de la planeación estratégica permitió, tanto a la gerencia, como al personal administrativo y operativo, conocer el estado actual de la empresa.

Una investigación realizada por Hernández y Mora (2012) denominada “*Plan de mejoramiento para la gestión del direccionamiento estratégico en transportes ISGO S.A*” tuvo como objetivo principal el diseño de un plan de mejoramiento con mediante a partir del diagnóstico arrojado por un Modelo de Modernización para la gestión Organizacional (MMGO). El diagnóstico indicó las debilidades que precisan optimización al interior de las distintas áreas de gestión, con el objetivo de mejorar el desempeño de la empresa. El estudio concluyó que no sólo el buen servicio es uno de los factores destacados en la fidelización de la clientela, pues otros aspectos como la estructura organizacional, la gestión y el direccionamiento estratégico son importantes en el proceso de mejoramiento de la empresa y el aprovechamiento de todos los recursos disponibles.

Se encontró un documento realizado por Duarte (2009) denominado “*Una Visión de Transporte Urbano Sostenible en Colombia*” el cual tuvo como objetivo principal exponer la visión del autor sobre los posibles retos en el proceso de implementación de estrategias sostenibles dentro del sistema de transporte urbano en Colombia. El documento contribuye en la gestión de los sistemas de transporte, brindando soluciones a los problemas y necesidades presentes de acuerdo con los criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Finalmente se encontró un estudio realizado por Heredia (2015) denominado “*Modelo de satisfacción de los usuarios de transporte público tipo bus integrando variables latentes*”, donde la autora señala que la satisfacción del usuario sobre el servicio de transporte no depende exclusivamente de lo ofrecido por el proveedor de servicio, sino también del contexto en el que se enmarca el servicio y la persona misma. Se utilizó una metodología de modelo híbrido de elección discreta a partir de la metodología empleada en dicho estudio. El estudio concluyó que el nivel de satisfacción del usuario tiene influencia de factores externos como la satisfacción del pasajero con su propia vida.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 Transporte**

El traslado de individuos y objetos a través de un espacio físico, realizado por vía terrestre, aérea o fluvial se denomina transporte. El transporte llevado a cabo por tierra, se subdivide en vehículos de carga y pasajeros y transportes ferroviarios. El transporte aéreo utiliza aviones de distintos tipos que viajan por el espacio aéreo. El transporte fluvial se realiza a través de fuentes hídricas, como mareas, lagos y ríos (Tobón & Galvis, 2009).

Simultáneamente pueden clasificarse atendiendo el medio o el tipo de trabajo realizado; de acuerdo con esto los transportes pueden ser de tipo público o privado, de pasajeros o carga. El transporte de carga puede trasladar comida, animales, mercancías (Quintero & Quintero, 2015).

Tabla 1. *Modos y medios de transporte*

<b>Modo</b>	<b>Medio</b>	<b>Unidades Transportadoras</b>
TERRESTRE	Carretero	Automóvil, Bus, Bus Metropolitano, Camión, Motocicleta, Bicicleta, Peatonal.
	Ferroviano	Tren, Metro, Tranvía, Tren de Alta Velocidad.
	Cables	Teleférico, Funicular, Ferrocarril Funicular, Telecabina.
AÉREO	Aéreo Aerodinos	Aviones, Helicópteros.
	Aéreo Aerostatos	Globo Aerostático, Dirigible.
ACUÁTICO	Fluvial	Transbordador o Ferry.

Fuente: Quintero & Quintero (2015)

Según la Universidad Nacional de Cuyo (2017) los sistemas de transporte comúnmente se encuentran conformados por 3 elementos:

- Vehículo: unidad de transporte. Cuando se trata de un conjunto de autobuses se denomina “parque vehicular”, y en el caso de transporte férreo se le llama “equipo rodante”. Cuando se trata de un solo vehículo o múltiples vehículos que se agrupan y funcionan como una sola unidad, por ejemplo, trenes, se denomina “Unidad de transporte”.
- Infraestructura: conocida como el derecho de vías en las que funcionan los sistemas de transporte, incluyendo sus paradas o estaciones. Estaciones regulares, terminales, zonas de trasbordo, estacionamientos, depósitos, talleres de reparación. La infraestructura incluye también los Sistemas de Control: detección, comunicación, señalación y centro de distribución de energía.
- Red de transporte: Se conforma a partir de las rutas de los vehículos, autobuses, sistemas colectivos, minibuses o líneas de trolebuses, tren o metro que circulan por la ciudad.

### **2.2.1.1 Características de los sistemas de transporte**

Dentro de los sistemas de transporte resaltan las características mencionadas a continuación:

- Operación del transporte: se denomina operación del transporte al punto de vista de aquél que presta o suministra el servicio de transporte; le compete el cumplimiento de horarios, frecuencia de vehículos, asignación de tareas, carga laboral, control, mantenimiento de los vehículos, así como la recaudación de tarifas.
- Servicio de transporte: se denomina servicio de transporte al modo en el que el usuario percibe el transporte, incluyendo aspectos como la calidad del servicio, información que recibe, precio, tiempo de viaje, etc.
- Gobernanza: Se conoce como gobernanza, al personal administrativo encargado de la gestión de los servicios a usuarios. La gobernanza es responsable de velar por el cumplimiento de las relaciones contractuales, establecer sanciones, planificar y controlar los servicios de transporte (Universidad Nacional de Cuyo, 2017).

### **2.2.1.2 Transporte Urbano e Intermunicipal de Pasajeros**

Según el Ministerio de Transporte (2005) se denomina transporte intermunicipal de pasajeros a aquél realizado por carretera, que se brinda cumpliendo con requerimientos como la libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios y que depende de una contraprestación monetaria. Este tipo de transporte puede ser de tres tipos: básico, de lujo y preferencial de lujo, estos son gestionados por empresas de carácter privado que a su vez pueden clasificarse en: empresas de transporte y empresas propietarias de vehículos.

El autor también menciona que las empresas de transporte se distinguen por intermediar entre pasajeros y dueños de los vehículos; determinan las características del servicio a prestar; precisan adquirir un derecho de uso de ruta mediante la cual puedan funcionar entre dos localizaciones; están facultados para suministrar servicios de intermediación; adquieren remuneración mediante una cifra porcentual sobre los ingresos percibidos por el servicio de transporte y, además, pueden tener vehículos propios. En el caso de las empresas propietarias de vehículos, estas precisan de un contrato de vinculación a alguna empresa de transporte para brindar el servicio.

La admisión de cualquier empresa al mercado se encuentra controlada por el Ministerio de transporte, quien además estipula los requerimientos mínimos de calidad que diferencian entre ellos a los servicios básicos, de lujo y preferencial de lujo. Dichos estándares se asocian principalmente a la cantidad de paradas realizadas a lo largo del servicio, las particularidades técnicas de la unidad de transporte y la atención percibida por los pasajeros. El servicio básico comúnmente se estaciona a lo largo de la ruta en sitios donde los pasajeros lo soliciten, sin que dichos lugares hayan sido establecidos previamente. En el caso de los servicios de lujo, las paradas se señalizan con antelación en el diseño de la ruta, y las unidades de transporte deben contar con mejores características desde el punto de vista técnico. Los servicios preferenciales de lujo, deben establecer paradas en el intermedio de la ruta, pero con motivo de descanso para los pasajeros. Este tipo de servicios deben contar con vehículos de las mejores características técnicas, e incluso, deben incluir servicio de cocineta y baño al interior del vehículo (Ministerio de transporte, 2005).

Como se señala anteriormente, el transporte municipal e intermunicipal de pasajeros al interior de Colombia, se encuentra manejado por distintas empresas del sector privado. Las rutas establecidas al interior de la ciudad y entre ellas emplean vehículos de distintas capacidades, incluyendo buses, busetas, microbuses o Vans y automóviles colectivos. En las zonas rurales es

común el manejo del servicio mediante chivas, camperos o camionetas colectivas. Una distinción clara entre el transporte de carga y el de pasajeros, radica en que los transportes intermunicipales de pasajeros priman la figura de la empresa de afiliación o cooperativa, lo que decanta en una difícil gestión por parte del estado y un pobre mejoramiento del servicio brindado a los usuarios (Duque, 2006).

### **2.2.1.3 Tipos de transporte urbano e intermunicipal de pasajeros**

De acuerdo al servicio que prestan, la Universidad Nacional de Cuyo (2017) manifiesta que los sistemas de transporte urbano e intermunicipal de pasajeros pueden ser clasificados en 3 tipos: privado, alquiler y público.

Transporte privado: el cual es maniobrado por el dueño del vehículo, transita en la vialidad que controla y mantiene el Estado. Entre este tipo de transporte se encuentra: automóvil, bicicleta, motocicleta y el peatón.

Transporte de alquiler: manejado por individuos que cancelen un precio o tarifa en vehículos suministrados por un chofer, operador o trabajador, sujetándose a la ruta de movilidad establecida por el usuario. Entre este tipo de transporte se encuentran los taxis, Uber, etc.

Transporte público: son los sistemas de transporte que emplean rutas y horarios previamente establecidos, los cuales pueden ser usados por cualquier individuo a cambio del pago de una tarifa.

De acuerdo al volumen de viajes que manejan, los sistemas de transporte urbano e interurbano pueden ser individuales, cuando la unidad de transporte, traslada a una sola persona o a un grupo que viaja con un solo destino, o en grupos, cuando moviliza a individuos que no se encuentran relacionados y viajan a lugares distintos.

#### **2.2.1.4 Transporte y Turismo**

El transporte terrestre turístico es realizado por las empresas que se encuentran habilitadas para prestar el servicio de movilización de personas, desde y hacia distintas locaciones, con fines de descanso, recreativos o de esparcimiento (Agencia Nacional de Tránsito, 2014). En este orden de ideas, Viloría (2010) manifiesta que el transporte y el sector turístico se encuentran íntimamente relacionados; por tanto, dicha asociación es fundamental o condicionante en el éxito de cada una de las partes, toda vez que el turismo precisa del viaje y depende de esta actividad.

De acuerdo con esto, Cooper et al. (2007) señalan al transporte como un aspecto clave en el turismo, pues ofrece la vía para llegar a lugar deseado. Los autores no solo le confieren al transporte características de traslado o desplazamiento, sino que le otorgan además atributos atractivos, al plantear que dicha actividad puede ser una atracción *per sé*. Es tal el impacto que ocasiona el transporte en el turismo, que la ausencia o el déficit en la calidad de prestación del mismo, puede ocasionar inconvenientes significativos dentro de la economía de los sitios de interés. Los medios de transporte deben buscar la calidad, el confort, la rapidez y la sostenibilidad económica, siempre persiguiendo la satisfacción del cliente; por tanto, la relación entre ambas industrias es realmente estrecha (Viloría, 2010).

#### **2.2.1.5 Funciones del transporte en el turismo**

Como se menciona anteriormente, el transporte cumple dos tareas fundamentales en el turismo: servicio de tránsito y atracción turística. De acuerdo a lo planteado por Page (2005) en el caso del servicio de tránsito, la satisfacción del cliente se asocia frecuentemente con el precio y al tiempo invertido en el viaje. Dicha tarea se caracteriza específicamente por la función de conexión entre el lugar que genera el turismo, o el lugar donde habita el turista y el lugar destino. Por otra parte,

el transporte como atractivo turístico es visto como una experiencia en sí misma. En esta función, el transporte adquiere un valor significativo. Por otro lado, la segunda función hace referencia al transporte como servicio turístico. En esta tarea, el transporte además de brindar la primera función, también posee la ruta del ocio, la cual plantea una alternativa distinta, incluyendo diferentes atractivos antes de llegar al lugar destino, esto implica una experiencia con valor agregado para el turista. Finalmente, distintas opiniones señalan que el papel desempeñado por el transporte sobre el turismo no siempre es beneficioso, por cuanto los territorios adoptan características turísticas, que a su vez implica una transformación en la dinámica del transporte, que se emplea prioritariamente en el servicio turístico y no al servicio de los habitantes que residen en el destino turístico (Carril y Otón, 2009).

### **2.2.2 Servicio al cliente**

Las primeras teorías sobre administración aparecieron hace casi dos siglos, donde se planteaba la necesidad de producir y vender, siempre persiguiendo la productividad. De manera progresiva, la administración empezó a dirigir su atención en el trabajador y en las relaciones que se ejecutan dentro de las empresas. De manera simultánea, las personas comenzaron a demandar productos afines a sus necesidades y preferencias y se constituyó el término “cliente” como aquella persona que determina dónde adquirir sus productos y con quién lo hace. Lo anterior revoluciona el mundo comercial, al reconocer que al interior de las empresas es fundamental velar por la satisfacción del cliente (Universidad Manuela Beltrán, 2018).

Los autores también manifiestan que las empresas que deseen sobrevivir y perdurar en el mercado, en su totalidad, desde la gerencia, el área administrativa hasta la operativa, debe conocer al cliente, conservarlo y fidelizarlo, tener en claro cuál es el compromiso adquirido por parte de la

empresa con el cliente, y cómo desde su puesto de trabajo puede contribuir al mantenimiento de dicho compromiso y a la relación con el cliente. Dicha relación se denomina “servicio al cliente”. Es importante diferenciar el servicio al cliente de la atención al cliente, toda vez que la atención se conoce como el trato que se le brinda al consumidor al interactuar con él, por otra parte, el servicio al cliente, es la integración de carácter sistemático y equilibrado, de los procesos y actitudes que persiguen la satisfacción del usuario; La atención es parte del servicio, más no lo es todo, pues el servicio va más allá de la amabilidad, es la disposición a servir de manera efectiva. Es de conocimiento público en el mundo empresarial que la riqueza no depende predominantemente de la cantidad de productos o servicios que se venden, ni del local, sino en cómo los empleados tratan diariamente a los usuarios (Universidad Manuela Beltrán, 2018; Vargas, 2006).

#### **2.2.2.1 Características del servicio al cliente**

El servicio al cliente es intangible. Al respecto, Zeithaml y Bitner (2002) señalan a esta como la principal diferencia entre el servicio y el producto, al no encontrarse en el plano material, son invisibles, a diferencia de los productos, los cuales son tangibles. En ocasiones, el servicio se brinda mediante un bien físico, como es el caso de las libretas de ahorro u otros productos bancarios, que representan el elemento tangible del servicio. Dicha intangibilidad involucra algunos inconvenientes, como la incapacidad de inventario; el comportamiento relacionado con la demanda; al no poder patentar el servicio, este puede ser copiado por otras empresas; no pueden demostrarse con inmediatez. De modo simultáneo, para el cliente es complicado emitir un juicio valorativo sobre ellos, por cuanto se hace complejo para las empresas determinar un valor basado en la relación calidad-precio (García, 2016). Con respecto a esto, Serna (1999) manifiesta que, de acuerdo con estas especificaciones, la percepción del consumidor y otros factores subjetivos, influyen en la valoración del servicio.

Por otra parte, el servicio al cliente es integral, al hacer responsables de la producción del servicio a todas las personas que conforman la empresa. Cada uno de los participantes cumple un papel importante en el producto que obtiene el consumidor (García, 2016). El trabajo sincronizado entre las diferentes áreas empresariales, la comunicación efectiva, el control sobre los horarios estipulados en la cadena operativa, son claves fundamentales en la armonía empresarial y en el desempeño de la organización (Serna, 1999).

El servicio al cliente es heterogéneo, toda vez que se encuentra intervenido por múltiples factores, Hoffman (2003) plantea la heterogeneidad del servicio al cliente de esta manera:

La calidad del servicio depende de muchos factores que escapan del control del prestador de servicios, entre ellos la capacidad del cliente por expresar sus demandas y la habilidad y la disposición del personal para satisfacerlas, debido a estas complicaciones las empresas de servicios no siempre pueden estar seguras de que el servicio se presenta de manera congruente con lo que se planteó o promovió originalmente. La heterogeneidad o falta de consistencia en el producto es una causa importante de la insatisfacción del cliente en la industria de los servicios (p. 42).

En este orden de ideas, García (2016) señala además que en la prestación del servicio participa un conjunto de personas distintas entre sí, sobre el que influye la naturaleza y otras circunstancias y con estados de ánimo y caracteres cambiantes. La autora manifiesta que el cliente suele relacionar el servicio al cliente, directamente con el trabajador. De igual modo, la clientela es igualmente diversa, cada uno percibe el servicio con base en su personalidad; por tanto, jamás será igual. La heterogeneidad ocasiona irregularidades en la calidad del servicio, dicha calidad también se ve

afectada por factores externos, tales como una pobre comunicación del cliente o la insatisfacción de los empleados.

La autora también manifiesta que los servicios se comercializan y se ofrecen en la misma medida en la que se consumen; por tanto, el cliente se encuentra presente en el momento en que el servicio es producido, así como los demás usuarios con los que interactúa y comparte opiniones. Por causa de esto, el empleado debe reconocer su rol en la producción del servicio. Hoffman (2003) adjudica a esta característica como inseparabilidad, y la define de la siguiente manera: “es la característica que distingue a los servicios y refleja la relación existente entre el prestador del servicio, el cliente que disfruta del servicio y otros clientes que comparten la experiencia del servicio” (p. 31). Dicha característica de inseparabilidad también es señalada por Serna (1999), quien manifiesta que el servicio es un proceso, donde el proveedor toma un rol fundamental en la producción, por lo cual, no puede separarse de él. Esta característica puede decantar en algunos inconvenientes tales como la dificultad para producir los servicios masivamente o la calidad que se verá influida por la percepción del cliente (García, 2016).

Por otra parte, los servicios son perecederos. Teniendo en cuenta su naturaleza, estos no pueden acumularse, ni revenderse o devolverse y son consumidos una vez se compran. Esta característica implica algunos limitantes, como la dificultad para prever la demanda y como no pueden almacenarse o revenderse, es preciso disponer de estrategias adecuadas para recuperar al usuario o resarcirlo en caso necesario (Serna, 1999; García, 2016).

En otro ámbito, el papel fundamental del servicio al cliente, es la satisfacción del mismo; por tanto, la satisfacción se verá determinada por el modo en el que se aprovecha dicha oportunidad; así como la calidad y eficiencia con la que se genera y brinda al cliente (Serna, 1999; García, 2016).

Finalmente, una de las características más importantes del servicio al cliente, es el valor agregado. Al respecto, Serna (1999) manifiesta que la integralidad del servicio al cliente añade valor y el valor se manifiesta como una estrategia conveniente desde el punto de vista competitivo y brillará como elemento distintivo ante los competidores comerciales. Es común entre los clientes del servicio, integrar las características o elementos del mismo, cuando discuten sobre el valor de este, pues desde la perspectiva del usuario, es relevante lo que reciben en relación con lo que pagan (Zeithaml y Bitner, 2002).

En este orden de ideas, la Secretaría de turismo de Quintana Roo – SEDETUR (2016) plantea que el valor agregado se asocia frecuentemente con la capacidad de demostrar disposición por parte de quien lo ofrece. Esta característica tiene fundamento en la valoración del usuario, quien paga un precio por adquirir su propia satisfacción. En el proceso de brindar valor agregado que no se limita exclusivamente a la satisfacción del usuario, es preciso manifestar un factor extra que despierte buenas sensaciones y de este modo, mitigar las consecuencias nocivas producidas por inconvenientes; por tanto, es conveniente emplear métodos y técnicas creativas que favorezcan el alcance de metas distintivas en la empresa.

El valor agregado implica múltiples beneficios sobre el servicio, al favorecer el desarrollo de emociones y sensaciones positivas, contribuye a la distinción empresarial en el mercado, potencializa el posicionamiento organizacional, incentiva a los participantes a que se comprometan a ofrecer un servicio adicional, crea fidelización, recordación y recomendación en la clientela y mitiga los efectos negativos de los imprevistos (SEDETUR, 2016).

Finalmente, Aguilar y Vargas (2010) señalan que el servicio más que un producto es un proceso, por cuanto es casi imposible estandarizarlo; por tanto, vigilarlo o ejercer control sobre él de manera exacta es una tarea compleja, obstaculizando el dominio del mismo (García, 2016).

### **2.2.2.2 Cultura del servicio**

El término de “cultura del servicio” fue acuñado por Grönroos (1990) por primera vez, señalándola como la cultura más especializada dentro de la cultura organizacional. El autor la define como la cultura que demuestra aprecio por el servicio de calidad, donde brindar un buen servicio hace parte de la actividad, y los valores de todos dentro de la organización. De acuerdo a lo expresado en esta definición, la cultura del servicio no se ciñe estrictamente a las prácticas empresariales, sino también se encuentra asociada al comportamiento de la empresa y sus empleados.

Para García (2016) la filosofía del servicio se encuentra sujeta al nivel de influencia que tiene la empresa sobre los trabajadores, los cuales serán responsables de internalizar y comprender la medida en que los clientes evalúan un servicio como bueno. De igual forma, las empresas poseedoras de cultura de servicio, se caracterizan por ofrecer al personal un impecable servicio interno, equiparable al brindado a los clientes, con base en que la totalidad de los empleados merecen el mismo nivel de servicio. Cuando una empresa adopta la cultura de servicio, ofrecer un buen servicio al cliente resulta una acción natural.

La cultura del servicio es una estrategia que se encuentra significativamente relacionada al éxito y el incremento de la competitividad empresarial. Al respecto, Albrecht (1992) manifiesta que, al priorizar y fomentar la cultura del servicio en todos los miembros de la organización, aumenta el valor a la calidad del servicio, y por consiguiente, aumenta las probabilidad de éxito. Por su parte,

Vargas y Aldana (2007) manifiestan que la cultura del servicio es un factor diferenciador para las empresas, lo que aumenta su competitividad en el mercado

### **2.2.2.3 Objetivos a alcanzar para construir la cultura del servicio empresarial**

Moreno (2009) plantea una serie de objetivos destinados a la consolidación de una cultura de servicio en la organización:

- Es necesario identificar las propiedades de la cultura organizacional relativas a la empresa, con el fin de reconocer los factores que pueden alterar el proceso.
- Distinguir los momentos que existen al interior de los procesos internos, los cuales implican aspectos como la calidad del servicio, el compromiso de los trabajadores y otros aspectos que influyan sobre la prestación del servicio.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios
- Adoptar medidas de capacitación sobre la prestación del servicio para los empleados
- Realizar seguimiento a la transformación cultural del servicio, estimando su alcance y adoptando medidas que faciliten su consolidación (citado en García, 2016).

### **2.2.2.4 Metodología para generar una cultura de servicio**

Distintas acciones deben ejecutarse con el objetivo de instaurar una cultura de servicio en la empresa, dichas acciones deben estar destinadas para todos los miembros de la empresa, empleando las rutas o canales de comunicación formal e informal, de modo que se asegure la transmisión de la información. Al respecto, Moreno (2009: 28) plantea la siguiente metodología:

- Determinación de los atributos presentes en la cultura de la empresa, con el objetivo de recopilar la información mediante reuniones, conversaciones, sesiones de grupo etc., con todo el personal de la empresa.
- Tomar en consideración las perspectivas tanto de los empleados como de los clientes y proveedores sobre los momentos de contacto que tienen entre sí.
- Llevar a cabo cursos o clases destinados a generar motivación sobre el personal neto de la empresa, acerca de la cultura del servicio
- Fomentar la participación del personal en la delimitación de la filosofía empresarial, la cual es la base de la cultura del servicio. Dicha filosofía debe ser practicada por todos los miembros de la empresa.
- Definir técnicas de seguimiento que faciliten la vigilancia del comportamiento de los empleados que se encuentran en contacto directo con el cliente, brindado la capacitación adecuada que favorezca el cambio cultural deseado.
- Conformar grupos de multiplicadores, que conozcan profundamente la empresa, los cuales tendrán la responsabilidad de realizar seguimiento a las mejoras en la prestación del servicio. Los multiplicadores podrán cumplir la labor de instructores del personal y verificar el cumplimiento de los requisitos planteados.
- Respaldar las etapas implicadas en el desarrollo de la cultura de servicio.
- Utilizar los medios de comunicación que sean necesarios tales como las publicaciones, carteleras, boletines, talleres, informes de resultados, sesiones de personal, que comunique a los miembros de la organización todo lo necesario para alcanzar el éxito durante la transformación cultural de la empresa (citado en García, 2016: 47).

### 2.2.2.5 Calidad del servicio

Menéndez y Motto (2014) plantean que la calidad del servicio es un factor clave en las ventas de la empresa. Todas las áreas de la empresa funcionan en aras de la atracción del cliente, de las ventas y la rentabilidad del negocio; sin embargo, el personal de servicio es el responsable de tener el contacto directo con el usuario con el fin de comercializar lo que otros han producido. En otro orden de ideas, Vera y Trujillo (2013) manifiestan que la calidad en el servicio se plantea como una referencia de lealtad hacia la empresa. Al respecto, López (2018) señala que las características de la calidad en el servicio suelen presentar una asociación estadística positiva con múltiples mediciones de lealtad como es el caso de la intención de compra, tendencia a cambio de marca, intención de pagar un precio más alto por la marca o volver a adquirir el servicio.

Feijo (2016) plantea la calidad de servicio como el grado de perfección alcanzado por una empresa, con el interés de satisfacer los requerimientos del usuario. Es un sistema que integra a todos los actores de la organización, y facilita el conocimiento del desempeño de la empresa, sus resultados, el origen de los resultados negativos, reducción de costos y la satisfacción del usuario

Por otra parte, tal como lo indican Castro y Moros (2015) es relevante para las empresas que brindan bienes y servicios, plantear la calidad como un modelo a imitar. Es importante buscar la participación de todas las áreas de la empresa e individuos que pertenezcan a esta, reconociendo en la calidad un beneficio tanto colectivo como individual, toda vez que la satisfacción del usuario repercute en los resultados de la empresa y por ende, sobre los empleados.

Según López (2018) Es casi imposible tener éxito si se pretende satisfacer a todos en menor medida. El concepto de calidad no se encuentra atado al lujo o a los costos elevados. La calidad en el servicio dependerá del precio que el usuario decida costear. En contraste, Vaquero (2013) señala

que el objetivo de la calidad de servicio es cumplir con las expectativas que el usuario tiene respecto al producto recibido, pues es el único modo en el que el consumidor alcanzará la satisfacción. El autor también manifiesta que las empresas que ofrecen servicios de gran calidad, reciben a cambio mayores índices de fidelización por parte de los usuarios, lo que implica una mayor aceptación del alza de costos y mejor resistencia a lapsos de recesión en la economía.

#### **2.2.2.6 Características del servicio de calidad**

El servicio de calidad se encuentra compuesto por diversos atributos. Al respecto, Aniorde (2013) plantea los siguientes:

- El servicio debe alcanzar las metas propuestas
- Su función debe ser acorde a lo planteado
- Su utilización debe ser adecuada.
- Su finalidad debe radicar en brindar soluciones a los requerimientos de los usuarios
- Su uso debe producir resultados.

Al hablar de servicio al cliente de calidad, es preciso que ambos conceptos conformen una asociación indivisible. Si se quiere ofrecer la mejor atención, es menester que quienes sostengan el contacto directo con el usuario, desarrollen algunas habilidades o características relacionadas con la comunicación, asertividad y la empatía (Universidad Manuela Beltrán, 2018). En este sentido, Verdú (2013) plantea otras características, o habilidades específicas de los empleados que brindan un servicio de calidad, las cuales se mencionan a continuación:

- El servicio de calidad tiene empleados formales y honestos en sus acciones, que manifiestan el compromiso necesario para atender sus tareas de manera integral y seria.

- Los empleados demuestran pro actividad, tienen dinamismo y energía, responden ante situaciones complejas con rapidez y poseen dominio de resolución de conflictos.
- Los empleados que brindan un servicio de calidad, tienen instinto de auto superación, demuestran interés en mejorar y crecer a nivel personal como empresarial.
- Los empleados manifiestan dominio tanto de sus emociones como de su vida personal.
- El empleado se encuentra dispuesto, de manera no impositiva, a brindar un servicio digno al usuario.
- Los empleados son capaces de entablar sanas y estables relaciones sociales.
- Los empleados disfrutan del trabajo colaborativo.
- Los empleados tienen una perspectiva optimista de las situaciones.
- Los empleados se fijan en detalles que pueden pasar desapercibidos para muchos.
- Los empleados son capaces de analizar, discernir lo importante de lo superfluo, identificar aspectos primordiales de un discurso y brindar soluciones.
- Los empleados son capaces de producir conceptos e ideas innovadoras, que faciliten el abordaje de cualquier escenario.
- Los empleados demuestran creatividad y capacidad de salir triunfantes en contextos difíciles.
- Los empleados tienen la habilidad de causar buenas primeras impresiones.

#### **2.2.2.7 Principios de la atención al cliente**

Solórzano y Aceves (2013) plantean distintos principios básicos de atención al cliente, partiendo de que es el usuario quien evalúa la atención que le es prestada; por tanto, todas las sugerencias emitidas por su parte, son indispensables para la optimización del servicio. Las acciones en la

prestación del servicio deben estar dirigidas a satisfacer las expectativas del usuario. La satisfacción del usuario debe mantenerse en calidad, tiempo, costos y cantidad. Los requerimientos del usuario favorecen el re direccionamiento de las estrategias gerenciales relacionadas con la generación de bienes y servicios.

En este orden de ideas, los autores también manifiestan que el diseño del servicio no solo debe satisfacer las demandas de los consumidores, sino que debe propulsar la competitividad empresarial para que la organización se mantenga en el mercado. De igual forma, es relevante destacar, que el servicio ofrecido, no sólo llegará a un consumidor, sino a un a una persona o grupo en particular, lo que permite la personalización de la atención al consumidor y que a la vez incrementa las posibilidades de fidelización a la empresa. Es por esto que las políticas siempre deben estar fundamentadas en la calidad y de manera inversa, la calidad de la atención al cliente debe encontrar base en las políticas, normativas y operaciones que integren a todos los actores de la organización, desarrollando estrategias de calidad acordes a las necesidades del sector para el que trabaja (Universidad Manuela Beltrán, 2018).

#### **2.2.2.8 Servicio al cliente en los sistemas de transporte**

Según Viloría (2010) los sistemas de transporte ofrecidos a los usuarios, deben contar atributos de calidad, confiabilidad, rapidez y comodidad. Para poder llevar a cabo los recorridos en la actualidad, los sistemas de transporte turístico deben contar con requerimientos básicos y otro tipo de exigencias demandadas por los usuarios del sector turístico. La Universidad de Cuyo (2017) señala una serie de requerimientos o necesidades del usuario, los cuales son mencionados a continuación:

- **Disponibilidad** planteada como una de las principales demandas de los clientes, quienes precisan que el sistema de transporte cuente con cobertura, estaciones aledañas, unidades que transiten regular y frecuentemente y que se encuentren disponibles las 24 horas del día.
- **Puntualidad** el cliente requiere unidades de transporte que lo dirijan a su lugar de destino, de manera puntual, sin retrasos excesivos. El rango de demora aceptada puede variar entre los 0 y 4 minutos, dicho rango puede variar de acuerdo con la distancia a recorrer u otros factores como la congestión y demoras causadas por el tráfico. Los tiempos de recorrido demasiado extensos ralentizan el sistema de transporte.
- **Confiabilidad** determinada principalmente por el control operativo del sistema de transporte.
- **Tiempo de recorrido** el tiempo de recorrido incluye no solo el tiempo que transcurre al interior de la unidad de transporte, sino los tiempos de espera y los de camino desde y hacia las paradas de estacionamiento. Los tiempos de espera que incluyen actividades recreativas aumentan la sensación de confort y satisfacción del usuario. Algunas cosas que atraen la atención de los usuarios son el acceso a wifi, observación de mapas, lugares para comprar alimentos, lugares con resguardo ante inclemencias del clima, entre otras. Dichas actividades provocan la sensación de que el tiempo de espera se reduce.
- **Comodidad** una de las características más complejas de definir, pues comprende múltiples elementos relacionados con la calidad; no obstante, atributos como la cantidad de asientos disponibles, o un recorrido suave, asientos cómodos, la disposición de las puertas de entrada y salida de la unidad, la temperatura del ambiente, los decibeles al

interior del vehículo, la privacidad y el aspecto del automotor, son elementos apreciados por el pasajero.

- **Accesibilidad** desde el punto de vista inclusivo, los sistemas de transporte requieren la adopción de medidas que brinden soluciones a personas que se encuentren en condición de discapacidad. Deben suministrar puntos de información a no videntes o sordos, lugares reservados para obesos mórbidos, y sillas de ruedas. La unidad debe contar con puntos de entrada y salida que sean adecuados y seguros para este tipo de pasajeros y contar con rampas de arrodillamiento que permitan el ingreso y salida de sillas de ruedas a la unidad.

### 2.2.3 Gerencia estratégica

Se conoce como gerencia estratégica a la dirección de la labor y desarrollo del sistema empresarial. La planificación es uno de los elementos predominantes dentro de la gobernanza y la gerencia estratégica; la planificación tiene el objetivo de aligerar el gobierno de las empresas, determinando las rutas y direcciones que la misma debe tomar a corto, largo y mediano plazo e integrando el esfuerzo de los actores en la ruta establecida (Romero, 2013).

Según Davis (1996) Cuando la teoría de la planeación estratégica se materializa y se lleva al mundo práctico, se denomina gerencia o administración estratégica, por tanto, la gerencia administrativa comprende la construcción, empleo y evaluación de las decisiones interfuncionales que facilitan a la empresa el logro de sus metas. De acuerdo con esto, Romero (2013) concuerda en que la gerencia estratégica hace una confluencia con la administración, la comercialización, el área financiera, tecnológica, productiva, operativa y talento humano, con el fin de alcanzar las metas empresariales.

Por otra parte, Pérez y Ramírez (2010) manifiestan que la gerencia estratégica es el proceso a partir del cual, el área gerencial de la empresa, reciben procesan y evalúan los datos de carácter interno y externo, con el fin de emitir un juicio de valor sobre las situaciones que se presenten, el grado de competitividad de la organización y prever la dirección de la estrategia. En este sentido, Romero (2013) afirma la necesidad de proactividad que la gerencia estratégica demanda de las empresas, esto con el fin de anticiparse a cualquier tipo de transformación imprevista y generar un ritmo de adaptabilidad.

### 2.2.3.1 Pasos para un proceso de gerencia estratégica

La gerencia se encarga de fijar el rol que cada uno de los participantes tiene dentro de la organización, establecer jerarquías, labores y funciones. El proceso de gerencia estratégica se define como la dirección objetiva que determina la toma de decisiones en la empresa. No se trata de una ciencia exacta, sino el manejo de la información de carácter cualitativo o cuantitativo, que facilite la toma de decisiones en un momento crítico (Romero, 2013). Según Pérez y Ramírez (2010), el proceso de gerencia estrategia comprende una serie de pasos señalados en la figura 1.

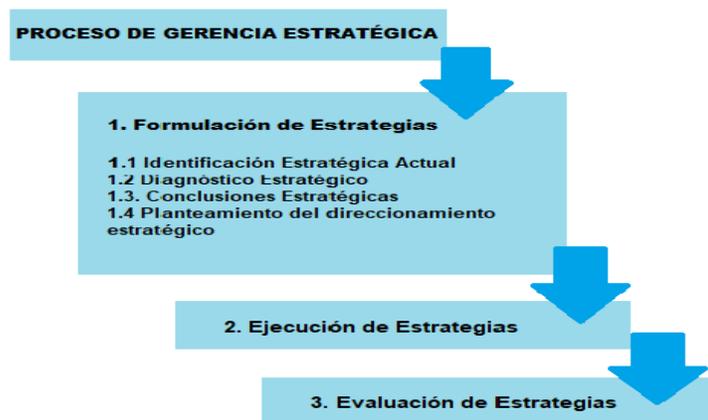


Figura 1. Proceso de gerencia estratégica. Adaptado de Pérez y Ramírez (2010)

### **2.2.3.2 Formulación de Estrategias**

De acuerdo a lo establecido por Pérez y Ramírez (2010), la formulación de las estrategias comprende la evaluación de la empresa, de la cual parte la identificación de asuntos internos como los puntos críticos o débiles, las fortalezas, y los asuntos externos, como las oportunidades, amenazas. También se encarga de definir la misión empresarial, establecer las metas, la configuración de estrategias extras o alternativas y la evaluación de las mismas.

La formulación de las estrategias comprende una serie de pasos. En primer lugar, se realiza la identificación estratégica actual de la empresa, que incluye marco contextual, historia, objeto social, servicio que ofrece, filosofía, políticas, valores, metas, organigrama y estrategias. En segundo lugar, se realiza el diagnóstico estratégico, para lo cual se ejecuta un análisis integral de la organización, tanto a nivel interno como externo. La evaluación interna persigue para la empresa el autorreconocimiento. Para realizar este análisis, es preciso añadir elementos específicos de la empresa y su plan de negocios, tales como direccionamiento estratégico actual, clima organizacional y cultura organizacional (Fernández, 1995; Colmenares, 1999; González, 2000; Romero, 2013).

Por otra parte, el análisis del entorno exterior, persigue el reconocimiento del contexto empresarial. Para la realización de este análisis es preciso tener en cuenta los factores políticos y económicos de la nación a la que pertenece la empresa; las características de la demanda y el mercado potencial, los proveedores y empleados, entre otros. De igual modo, es preciso evaluar la competitividad empresarial, lo cual permite delimitar las capacidades de la organización en contraste con los de las empresas rivales, con el fin de alcanzar utilidades y/o ventajas. Posteriormente, se formularán las conclusiones estratégicas alcanzadas a través de la información

y datos resultantes de la identificación y el diagnóstico de las estrategias. Finalmente, se dará lugar al planteamiento del direccionamiento estratégico establecido a corto, mediano y largo plazo, integrando la visión, misión, objetivos, principios, valores y políticas empresariales (Fernández, 1995; Colmenares, 1999; González, 2000; Romero, 2013).

Debido al carácter limitado de los recursos empresariales, la gerencia administrativa tiene la responsabilidad de establecer las estrategias que brinden los mayores resultados a la empresa, indicando las ventajas competitivas a mediano y largo plazo. Dichas estrategias comprenden diversos efectos que pueden afectar positiva y negativamente a la empresa y su nivel productivo y funcional. La gerencia cumple el rol más importante en el entendimiento de los efectos que dichas estrategias pueden ocasionar y, además, se encuentra facultada para disponer de los recursos necesarios para su ejecución. (Romero, 2013).

### **2.2.3.3 Ejecución de estrategias**

La ejecución de las estrategias precisa del trazado de metas por parte de la empresa, de igual modo, requiere que la organización diseñe políticas, fomente la motivación a sus trabajadores, y destine recursos que faciliten la implementación de dichas estrategias. La ejecución de las estrategias involucra el desarrollo de una cultura de compromiso, la eficacia de una estructura empresarial, la modificación de las labores de mercantilización, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de base de datos y la integración del pago de los trabajadores a los resultados de la empresa (Romero, 2013).

El autor también señala que la ejecución de las estrategias a menudo es reconocida como la fase activa de la gerencia y también la más compleja, pues precisa de extrema disciplina, y sacrificios individuales. El éxito de dichas estrategias depende de la motivación que la gerencia sea capaz de

imprimir en el personal a su cargo, por lo cual, no es tanto una ciencia, sino un arte, lo que implica grandes habilidades sociales pues dichas estrategias repercuten en todos los actores de la organización.

#### **2.2.3.4 Evaluación de estrategias**

Según Romero (2013) se conoce como evaluación de las estrategias a la comprobación de que dicha planificación se encuentra en ejecución; por tanto, es la constatación de la materialización de los resultados esperados. La evaluación puede realizarse durante la ejecución de las estrategias o a medida que se van implementando y son la fase más importante para la identificación de estrategias débiles o que no están arrojando los resultados esperados, en tal caso, las estrategias se replantearán a futuro, por la naturaleza cambiante de los factores que influyen sobre ella.

El autor señala 3 acciones principales en la evaluación de las estrategias:

- Evaluación de los factores que influyen sobre las estrategias
- Cálculo y análisis del comportamiento mediante indicadores
- Implementación de acciones correctivas

#### **2.2.3.5 Beneficios de la aplicación del proceso de gerencia estratégica**

Múltiples beneficios son obtenidos por la empresa tras la implementación del proceso de gerencia estratégica. Al respecto, Romero (2013) señala los siguientes:

- Se incrementa la conciencia sobre los riesgos
- Se aumenta la visión tanto a largo como mediano y corto plazo
- Facilita el enfoque en puntos álgidos
- Dirección a la acción

- Incremento del sentido de responsabilidad en el personal
- Se esclarece la destinación de recursos
- Se reconocen las estrategias de empresas rivales
- Mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado
- Aumenta la prevención de riesgos y situaciones críticas
- Optimización de las ventas, rentabilidad y productividad
- Mitiga las reducciones de ingresos y utilidades

## **2.3 Marco Conceptual**

### **2.3.1 Transporte**

Según lo planeado por García (2012) la definición del término transportar tiene origen en el latín *trans* que significa “al otro lugar” y *portare* que significa “llevar”; por tanto, con base en dichas palabras, la definición literal sería el traslado de personas o cosas de un sitio a otro.

Por su parte, Tolley y Turton (1995) definen los sistemas de transporte como la solución a la innata necesidad que tiene el individuo para comunicarse y para movilizar productos como parte de la economía local y global, en este sentido, Portales (2001) concuerda en que el transporte comprende el traslado de individuos, materiales o bienes desde el lugar donde son creados, elaborados o cultivados, hasta el sitio donde se ingieren, modifican, manufacturan, suministran o acumulan. De igual manera, Garrido (2001) plantea al transporte desde el punto de vista empresarial, definiéndolo como un sistema tecnológico, dirigido al traslado de individuos y productos de un sitio a otro, en busca del equilibrio del desfase del tiempo y el espacio entre los puntos de oferta y demanda, por tanto, es preciso que dicho transporte se realice bajo los preceptos de la eficiencia y sostenibilidad.

En este orden de ideas, Arbesú (2003) concuerda al manifestar que el transporte se entiende como la “ciencia” responsable de estudiar el modo en que las cosas, personas y datos, superan el tiempo y los trayectos de manera eficiente; por tanto, esta “ciencia” no sólo se enfoca en la infraestructura, sino que aborda aspectos como la planificación de dichas estructuras y los sistemas de transporte, la estructuración de las empresas prestadoras de dicho servicio, rendimiento de las unidades de transporte, análisis económicos y de flujo de tránsito, entre otros.

Ruiz (2007) plantea al transporte como una variable dependiente de otras necesidades primordiales, es decir, sin importar cuan relevantes luzcan las empresas de transporte, su actividad estará sujeta a otros propósitos sociales o económicos (Islas & Zaragoza, 2007).

En otro ámbito, los transportes turísticos son aquellos transportes utilizadas con motivo turístico, de recreo o descanso, suministrados y adquiridos para satisfacer los requerimientos de movimiento o traslado de individuos que cuenten con la condición de turistas (García, 2012). De acuerdo a esta definición, el transporte pertenece y depende del turismo como actividad y de los servicios turísticos asociados al ocio y esparcimiento; por tal razón, el transporte turístico no se encuentra sujeto a aspectos como el cumplimiento de horarios e itinerario, comúnmente asociados al transporte regular de pasajero.

### **2.3.2 Servicio al cliente**

El servicio al cliente, se define como el esfuerzo orientado a la atención y resolución de los interrogantes, o reclamos de los usuarios, es decir, cada uno de los instantes en los que el cliente y la organización se encuentren en contacto (Universidad Manuela Beltrán, 2018).

El servicio suministrado con el fin de brindar soporte al desempeño de los productos ofrecidos por las organizaciones (Zeithaml & Bitner, 2002). Por su parte, Harovitz (1997) conceptualiza al servicio al cliente, como el grupo de acciones interconectadas brindadas por el suministrador, con el objetivo de que el usuario reciba el servicio en óptimas condiciones, de manera puntual y adecuada.

Según Gómez (2003) el servicio al cliente es la actividad o conjunto de ellas, a través de las cuales se satisfacen los requerimientos o demandas de un cliente a partir de un producto. Por su parte, Enríquez (2001) manifiesta que, en el proceso de conceptualizar el servicio al cliente, es preciso definir 3 elementos asociados al mismo:

- Demanda de servicio: definida como las especificaciones requeridas por el usuario para el servicio que pretende adquirir, así como la disposición y facilidad que el mismo tenga para costearlo.
- Meta de servicio: conocida como el conjunto de valores y atributos especiales, establecidas como objetivo para el grupo de estándares que definen el servicio ofrecido por la empresa a los usuarios. Dicha meta puede pactarse de manera universal para todos los usuarios, puede ser distinta para cada usuario o acordada entre cada cliente.
- Nivel de Servicio: Proporción en la que se alcanza la meta de servicio; por tal razón, es preciso alterar el sistema tradicional de suministro de lo que se produce y comenzar a distribuir lo que el usuario necesita, en esta medida, el proveedor precisa establecer la filosofía de servicio, la cual se encuentra conformada por la actitud, organización y compromiso que da lugar a la configuración de una estrategia de servicio.

### 2.3.3 Estrategia

La Real Academia de la Lengua Española (2020) define la estrategia como el “Arte de dirigir las operaciones militares o el arte o traza para dirigir un asunto”. Partiendo de este concepto, se piensa que existen actividades realizadas con el fin de cumplir un objetivo particular. En las empresas, es menester establecer los recursos y optimizar los procedimientos con el fin de obtener de incrementar las utilidades (Reyes, 2017).

Porter (2003) manifiesta que “la esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales”; por tanto, es imprescindible mantener un estilo diferenciador en la empresa que fomente la competitividad entre las empresas del mercado. Al respecto Reyes (2017) señala la necesidad de que las organizaciones reconozcan las acciones que están tomando para redefinir sus actividades e identificar competencias claves con el objetivo de generar así los elementos diferenciales que son necesarios para que se produzca la estrategia

Por otro lado, Porter dice “el éxito es función del atractivo de los sectores que compiten y de la posición relativa que ocupan las empresas en esos sectores”, por tal razón, las estrategias utilizadas deben ser innovadoras y creativas. Reyes (2017) concuerda que el incremento de consumidores potenciales a los que se les puede ofrecer o vender el servicio, estará determinado por un mercado atractivo. Un mercado altamente atractivo tiene una relación directamente proporcional con las ventas potenciales.

Mintxberg y Ahlstrand (2005) señalan lo complejo de conceptualizar el término estrategia, teniendo en cuenta que incluye variables subjetivas como la intuición, la percepción, el conocimiento o investigación. Entre tanto, Chandler (2003) define la estrategia como el

establecimiento de metas empresariales trazadas a largo plazo, e incluye las acciones que serán implementadas y la adjudicación

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Por su parte Drucker (2007) señala que lo más importante de las estrategias es el reconocimiento del estado del negocio y lo que esta debería ser.

En otro orden de ideas, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) plantean el concepto de estrategia, partiendo de 5 puntos clave: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. A partir del plan se establece de modo consciente la ruta a seguir, la directriz que permitirá afrontar cualquier circunstancia. La pauta de acción se orienta en función de configurar un método para vencer a un rival o empresa competidora. El patrón consiste en la actitud o comportamiento presenten en la ruta de acción empresarial. La posición indica la ubicación de la empresa en el contexto en el que se encuentra y la perspectiva asocia a la empresa con su entorno, lo que facilita la determinación de acciones a ejecutar.

Finalmente, Reyes (2017) asegura que la conceptualización de la estrategia difiere entre algunos autores, de acuerdo con esto, Pretorius y Maritz (2011) manifiestan las posiciones contrarias en la creación de estrategias, por una parte, se encuentra una perspectiva del proceso más formal para la creación de dichas estrategias, y por otra parte, la perspectiva que ve la estrategia como el producto de un proceso de transformación basado en el acoplamiento a unas circunstancias.

### 2.3 Marco normativo

En el año 1993, se expide la **Ley 105** “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” (Ley 105, 1993) mediante la cual el Estado ejerce vigilancia, control y regulación sobre el transporte en el territorio colombiano.

Tres años más tarde, el Congreso de la República expide la **Ley 336 de 1996** la cual constituye el Estatuto Nacional de Transporte. Dicho estatuto se encarga de establecer las normas y responsabilidades de las autoridades de transporte. Por una parte, se encuentra la función de regulación, mediante la cual se dictamina el reglamento económico, jurídico y técnico que avala el transporte en los particulares. Por otra parte, se encuentra la función de reglamentación, que consiste en el grupo de normas expedidas por el poder ejecutivo (Gómez, 2011).

El control y vigilancia de los sistemas de transporte es fundamental no sólo porque sirve como mediación entre las empresas transportistas y los usuarios, sino porque dicha mediación vela principalmente por los intereses y bienestar del usuario; sin embargo, pese a dichas regulaciones, recientemente muchas entidades se han encargado de prestar el servicio de transporte desde la ilegalidad, teniendo en cuenta que el artículo 5 de la **Ley 336**, donde se especifica la prohibición a la prestación de servicio individual de transporte por parte de vehículos particulares. Esta prohibición parte de la premisa de que, a través del transporte ilegal de pasajeros en vehículos particulares, es prácticamente imposible garantizar la seguridad de los usuarios, la cual es una de las prioridades del Estado, como está establecido en la **Ley 105 de 1993**.

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar la **Resolución 1565 de 2014**, la cual dictamina la necesidad de establecer indicadores y adoptar acciones con el fin de disminuir los índices de accidentalidad en carretera y la **Resolución 3068 de 2014**, mediante la cual se reglamenta y adopta el Formato único de Extracto de Contrato – FUEC. En esta resolución se estipula que los conductores de transporte especial tienen la obligación de traer el documento de transporte FUEC y enseñarlo a la autoridad pertinente toda vez que le sea requerido (GEOTECH, 2020).

Con respecto al transporte terrestre automotor especial, se destacan las disposiciones establecidas en el **Decreto 348 de 2015**. El artículo 4 de este decreto define dicho tipo de transporte de la siguiente manera:

Es aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, a un grupo específico de personas que tengan una característica común y homogénea en su origen y destino, como estudiantes, turistas, empleados, personas con discapacidad y/o movilidad reducida, pacientes no crónicos y particulares que requieren de un servicio expreso, siempre que hagan parte de un grupo determinable y de acuerdo con las condiciones y características que se definen en el presente decreto ( Decreto 248, 2015).

Por otra parte, el párrafo de dicho artículo establece que, sin importar la calidad del evento, toda vez que se contraten los servicios de este tipo de transporte, el mismo deberá realizarse a través de un documento firmado por la empresa transportadora y la persona que solicite el servicio. Dicho contrato deberá incluir condiciones, responsabilidades, y deberes acordados por las partes teniendo en cuenta las formalidades y requerimientos dispuestos por el Ministerio de Transporte y lo establecido en dicho decreto (Decreto 248, 2015). En este orden de ideas, el artículo 12, párrafo

1, manifiesta que las empresas autorizadas para prestar el servicio de transporte terrestre automotor especial, pueden utilizar medios tecnológicos y de firmas digitales para verificar la realización de dicha relación contractual. Todo lo anterior se encuentra dispuesto para asegurar la legalidad de la prestación del servicio.

Finalmente, el **Decreto 1079 de 2015** establece que toda empresa habilitada que quiera prestar el servicio, debe tener una estructura tecnológica que facilite el monitoreo de los viajes mediante GPS y el monitoreo del centro de control de la empresa. Una vez más, las disposiciones de este decreto se establecen con el fin de garantizar la seguridad e integridad tanto de la empresa como de los usuarios que adquieran el servicio.

## **2.5 Marco Histórico**

### **Desarrollo del transporte en Colombia**

Según Duque (2007) el transporte comienza su transformación en Colombia, con la llegada de los españoles y portugueses al continente americano. Cerca del final de la época renacentista, la carabela era el principal medio de transporte marítimo, mediante el cual se llevó a cabo la conquista. A partir de este encuentro, el continente adopta el caballo y el buey como medios de transporte arriero, pese a que México y Perú poseían las culturas más avanzadas, aun no contaban con el sistema de tracción animal utilizado en Europa, razón por la cual la rueda sólo era utilizada en los husos para hilar.

El autor manifiesta que a través de los caminos que comunicaban los pueblos indígenas colombianos, se trasladaban los individuos, bienes y mercancías, a pie y utilizando la carga en la espalda. Caminaban por trayectos extensos, utilizaban puentes de cuerdas, canoas o balsas

hechas de madera. La principal arteria comercial y ruta fluvial del comercio en el país fue en río Magdalena, Posteriormente, comienza la revolución del transporte a nivel nacional, con el inicio del ferrocarril de Panamá, construido en 1828 y regulado hasta el año 1880, época en la industria ferroviaria realizaron conexión con la ruta fluvial del Magdalena. Lo que dio paso al comienzo de flujo que conecta el océano con las zonas industriales. Luego, comenzaría el auge de los ferrocarriles a nivel nacional de la segunda mitad del siglo XIX (Duque, 2007).

En 1920 inicia la aviación con fines comerciales en el territorio nacional con la Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo “Scadta”, fruto de la conjunción de diversos factores relacionados a la primera guerra mundial, lo cual acorta el trayecto entre Bogotá y Barranquilla, de 15 días a sólo 10 horas; Scadta sería reemplazado en la década de los 40 por Aerovías Nacionales de Colombia “Avianca”, en 1940 (Duque, 2007).

La década de 1920, también fue la del advenimiento de los cables aéreos y el transporte a vapor a través del río Magdalena. El transporte de arriería fue reemplazado por el cable aéreo Manizales-Mariquita establecido en 1922. La crisis de 1929 produce cambios a niveles económicos y es aquí, donde se incrementa el transporte carretero, mediante el cual se transportan productos agrícolas, de igual forma, a través de las vías empiezan a transitar Jeep, Willys y la “Chiva” (Duque, 2007). Para el año 1914, Colombia poseía unos 600km de carreteras esparcidas por todo el territorio. Con el empleo del automóvil como medio de transporte, se inició la comunicación de las poblaciones con las urbes de la región. En el año 1930, la cifra de carreteras en el país ascendía a 5700, dispuestas en una red de transporte (Bravo, 2014).

Como lo indica el autor, la Ley 88 de 1931 expedida por el Gobierno Nacional, constituye el Consejo Nacional de Vías de Comunicación, responsable de ejecutar el primer plan de carreteras

Nacionales, mediante el que se construirían vías regionales. Se designó una cifra de 12% sobre la renta corriente para la construcción de carreteras. El 30% de dicho presupuesto sería para la red troncal y el 70% para vías departamentales. Las carreteras fueron destruidas por el invierno que azotó el país entre los años de 1945 a 1950, para lo cual se inició el cobro de peajes en territorio nacional a partir del año 1954 como forma de recaudar recursos.

Bravo (2014) afirma que en la década del 60 se interconectó de manera parcial la red vial. Entre los años 1950 y 1960, incrementaron las inversiones al sector transporte, para lo cual se destinó una cifra superior a los 10.000 millones de pesos, cifra que fue dividida, la mitad para la construcción de carreteras, ferrocarriles, aeropuertos y puertos. Se consolidó la era de las carreteras y empezó el descenso de la industria ferroviaria y fluvial. La otra mitad de la inversión se empleó en aviones, barcos y vehículos. El destino de las inversiones dejó para la década de los 60 una red de carreteras que brindaba una conexión que abarcaba el 90% de la población del territorio nacional. Posteriormente se instauró el Fondo Nacional de Caminos Vecinales que ayudarían a construir carreteras y caminos de penetración. De manera simultánea, se dio la integración de la red ferroviaria que llegó a la costa atlántica.

Grandes transformaciones ocurrieron para la década del 70, lo cual decantó el traslado de las personas del área rural hacia las ciudades principales, buscando mejores oportunidades laborales, lo cual incrementó la urbanización del territorio nacional. De este modo, el transporte urbano e interurbano toma todo el protagonismo, pues resulta ser la mejor respuesta a los requerimientos de movilidad de las ciudades emergentes (Duque, 2007).

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo de investigación

Por sus características esta investigación es de enfoque cualitativo de tipo descriptivo, la cual busca mediante el análisis de la información recolectada, proponer estrategias que se puedan implementar para mejorar el servicio de transporte terrestre tipo Vans de pasajeros en el Departamento del Atlántico, teniendo en cuenta el interés por analizar y comprender el objeto de estudio, desde la perspectiva de los participantes, tal como lo plantea (Bonilla y Rodríguez, 2000, p 53), quien menciona que a partir de la naturaleza y en relación con el contexto, se busca identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

La investigación se desarrolla desde el enfoque metodológico cualitativo, teniendo en cuenta el interés por analizar y comprender el objeto de estudio, desde la perspectiva de los participantes, tal como lo plantea (Bonilla, 2000, p 53), quien menciona que a partir de la naturaleza y en relación con el contexto, se busca identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

Se determinó que el tipo de estudios que regirá esta investigación será de tipo descriptivo porque permite conocer los significados y definiciones de la situación actual del nivel de satisfacción y necesidades de los usuarios del transporte turístico terrestre de pasajeros. Según Hernández, Fernández, Baptista (2014) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (p. 403).

Según Méndez (2008) es preferible para los procesos administrativos, realizar estudios de mayor profundidad que los estudios exploratorios. Para ello, son más convenientes los descriptivos, pues en ellos se pueden establecer características demográficas, identificar tanto las formas de conducta y de actitudes del universo objeto de investigación, así como describir y comprobar las variables.

### **3.2 Población y métodos**

**Procedimiento.** Para la recolección de la información de la presente investigación se utilizaron técnicas adecuadas para cada una de las tareas planteadas en cada objetivo específico. Para el primer objetivo específico, que consistió en identificar los tipos de servicio de transporte turístico terrestre de pasajeros que operan en el Departamento del Atlántico, se utilizó como técnica la Investigación Documental.

De igual manera, para el segundo objetivo se planteó la descripción de los tipos de empresas sociales de transporte terrestre turístico de pasajeros tipo Vans que existen en el departamento del Atlántico, mediante la técnica de Investigación Documental.

Así mismo, para dar cumplimiento al tercer objetivo específico para establecer el nivel de satisfacción de los usuarios del transporte terrestre de pasajeros actual, se realizaron entrevistas a los pasajeros, conductores y personal administrativo de las empresas objeto de estudio.

Por último, para dar cumplimiento al objetivo general se planteó diseñar estrategias administrativas y de atención al cliente para mejorar el servicio

**Investigación Documental.** Es una técnica de gran importancia en el proceso de la investigación, pues permite mediante la familiarización comprender la problemática que se estudia para así detectar posibles escenarios y estrategias.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) la Investigación Documental consiste en una revisión bibliográfica minuciosa de material de investigación o informaciones recogidas selectivamente de cualquier realidad, que puedan ser útiles para el tema objeto de estudio.

**Entrevista.** Esta técnica hace referencia al acto comunicativo real, que se realiza con un propósito específico, con relación al problema que se está investigando. En ella se interroga con unas preguntas intencionadas que buscan extraer de la parte entrevistada información puntual del fenómeno que sobre el que se indaga.

**Observación Directa.** Hernández, Fernández y Baptista (2003) afirman que la observación es de gran importancia para interpretar la realidad, permitiendo un acercamiento al tema objeto de estudio captando la perspectiva colectiva.

El papel del observador adoptado por la investigadora como complemento de la técnica de la entrevista, permitió acceder al contexto, crear una relación directa con los informantes para así confirmar o eliminar suposiciones. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) esta técnica facilita conocer los pormenores difíciles de obtener por medio de la aplicación de otros instrumentos a base de preguntas.

**Población.** Con base en la información obtenida en la Cámara de Comercio, se determinaron las empresas “Transportes Marsol S. A. S.” y “Transportes y Turismo Berlinas del Fonce Berlinastur S. A.”, las cuales ofrecen sus servicios en las rutas Barranquilla – Santa Marta – Barranquilla y Barranquilla – Cartagena – Barranquilla, determinando la población entre los pasajero de unas en los trayectos en un vehículo tipo Vans de ida y regreso en un día festivo, además de los conductores y administrativos que se encontraron en ese día en las terminales respectivas.

Debido a que la población es muy específica, se determinó, la realización de la misma por muestreo intencional y por criterio, pues define como característica especial, que las personas sean usuarios, conductores o administrativos de las empresas objeto de estudio.

### 3.3 Muestra

La muestra está constituida por 20 de los pasajeros de ambas empresas, 10 conductores y 10 empleados administrativos, tomados de la población antes mencionada, quienes son directamente afectados por el resultado de la presente investigación. El muestreo aplicado fue “No probabilístico intencional”, es decir se seleccionaron aquellos individuos más asequibles para obtener de ellos la información requerida para la verificación de los objetivos (Hernández, Fernández, Baptista, 2003, p. 84).

Tabla 2 *Conformación de la Muestra.*

<b>Empresa</b>	<b>Pasajeros</b>	<b>Conductores</b>	<b>Administrativos</b>
Transportes Marsol S. A. S	10	5	5
Transportes y Turismo Berlinastur S. A	10	5	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Fuentes de información



Figura 2 Fuentes de información de la investigación. Fuente: Elaboración propia

**Instrumentos.** Para obtener la información necesaria para la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

En la presente investigación las entrevistas realizadas a los usuarios, conductores y administrativos las empresas objeto de estudio, fueron diseñadas utilizando un cuestionario con respuestas enmarcadas en Escala de Likert con las opciones 1. Nunca, 2. Muy rara vez, 3. En ocasiones, 4. A menudo, 5. Muy a menudo. Son instrumentos sencillos que permitieron acumular la información necesaria que permitía el logro de los objetivos. (Anexos A, B y C).

#### 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una de las acciones importantes en toda investigación se refiere al análisis e interpretación de la información recogida con el propósito de descubrir, en este caso las apreciaciones de los actores participantes y con ello establecer el nivel de satisfacción de los usuarios del transporte terrestre turístico, para así proponer las estrategias que se puedan implementar para mejorar el el servicio de transporte terrestre tipo Vans de pasajeros en el Departamento del Atlántico, teniendo como guía cada uno de los objetivos específicos del estudio.

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico se realizó una revisión de documentos en Cámara de Comercio, estipulando las dos empresas que operan desde la ciudad de Barranquilla, dando como resultado:

Tabla 3 *Tipos de servicio de transporte turístico terrestre de pasajeros en Departamento del Atlántico*

<b>Razón Social</b>	<b>Siglas</b>
Transportes y turismo Berlinas del Fonce Berlinastur S A	Berlinastur S. A.
Transportes Marsol S. A	Marsol S.A.

Fuente: Elaboración propia

##### 4.1 Empresas de transporte terrestre turístico que operan en el Departamento del Atlántico

De igual manera se realizó una revisión documental para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, dando los siguientes resultados:

**Transportes y turismo Berlinas del Fonce Berlinastur S A.** Es una empresa activa de carácter privado, constituida desde el año 1967 con sede principal en la ciudad de Bogotá, con despachos en la ciudad de Barranquilla desde la Terminal de Transporte y en los puntos de abordaje en la

Oficina 93, ubicada en la Calle 93 No. 46-136/152 y en la Oficina 43, con dirección Cra.43 No.74-133.

La empresa Berlinas del Fonce Berlinastur S. A. posee una amplia experiencia en el negocio de transporte de pasajeros, carga y paquetes, dentro y fuera del país o fuera de él, en vehículos de su propiedad, o vinculados a la compañía mediante contrato y que cumplan con los requisitos exigidos por la ley, con una actividad secundaria de Agencia de Viajes.

Actualmente funciona con la forma jurídica de Sociedad Anónima, con un capital social de \$ 540.000.000,00 de pesos colombianos y cuenta con una base de 443 empleados fijos, y ofrece sus servicios a 14 diferentes destinos del país, siendo Santa Marta y Cartagena los trayectos que parten desde la ciudad de Barranquilla en el Departamento del Atlántico.

Los trayectos Barranquilla – Santa Marta y Barranquilla – Cartagena, se realizan en vehículos climatizados tipo Vans. La empresa cuenta con página web, desde la cual se pueden hacer las reservas, compras de tiquetes, rutas, horarios e información de otros servicios prestados.

**Transportes Marsol S. A. S.** También es una empresa activa de carácter privado constituida desde el año 2002, tiene una amplia trayectoria, con sede principal en la ciudad de Barranquilla en Calle 93 N° 47 - 13, aunque inicialmente se encontraba en la ciudad de Santa Marta y cuenta con un capital de 800.000.000,00 de pesos colombianos.

La empresa Transportes Marsol S. A. S. tiene como objeto social la prestación de servicio público de transporte terrestre automotor especial y del servicio público de transporte terrestre automotor colectivo metropolitano, distrital, municipal de pasajeros, además de almacenamiento, depósito y agencia de viajes.

Esta empresa posee dos sucursales en la ciudad de Barranquilla y una en la ciudad de Cartagena. Ofrece sus servicios de transporte turístico en vehículos climatizados tipo Vans hacia los destinos de Santa Marta, Cartagena, Taganga, Minca, Tayrona y Palomino y Valledupar. Ofrece la información de sus servicios en redes sociales, pues no cuenta con una página web para promocionar sus servicios.

#### 4.2 Nivel de satisfacción de los usuarios del transporte terrestre turístico actual

Con el propósito de recolectar información y para dar cumplimiento al tercer objetivo específico se utilizaron como instrumentos la observación directa y entrevistas realizadas a los usuarios, conductores y administrativos las empresas objeto de estudio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: estado de los vehículos, seguridad, capacidad de respuesta y expectativas.

##### 4.2.1 Informe de la observación directa

Tabla 4 *Observación directa*

<b>Empresa</b>	<b>Trayecto</b>	<b>Observación</b>
<b>Marsol S.A.S.</b>	<b>Barranquilla – Santa Marta</b>	<p>Al iniciar el trayecto se observó que la mayoría de los asientos estaban ocupados. Algunos de ellos no se encontraban en buen estado, pues les faltaban los brazos o el forro estaba descosido. De igual manera el aire acondicionado no estaba trabajando en su mayor potencia, pues ambiente dentro de la Vans era cálido.</p> <p>Antes de cruzar el puente Pumarejo, el conductor se detuvo aproximadamente 15 minutos en la calle para recoger personas a un precio menor que el que ofrecido en la terminal, sin contar que hizo varias paradas en el camino para desembarcar pasajeros, por lo cual el servicio llegó una hora retrasado, pues el tráfico también estaba congestionado.</p>
<b>Marsol S.A.S.</b>	<b>Santa Marta – Minca</b>	<p>El trayecto de la ruta Santa Marta – Minca, no pasaron a recogerlos al hotel como se había programado y nos tocó ir hasta la terminal a buscarlo. El viaje se retrasó, pues el conductor recogió y permitió el desembarque de personas durante el camino, además de los vendedores ambulantes que durante las paradas ofrecían sus productos.</p> <p>Cuando llegamos a Santa Marta, hablamos con el encargado ese día y sólo nos atendió medio minuto, pues dijo que estaba muy ocupado.</p> <p>Los asientos muy incómodos y el aire acondicionado no funcionaban bien, pues hacía calor. Algunas personas iban con ollas dentro del vehículo, haciendo el viaje más difícil por el olor a comida.</p> <p>Tocó esperar casi una hora para la salida de regreso y el vehículo se veía destartado y los asientos eran incómodo, además que una de las llantas se desinfló en el camino, por lo tanto el viaje de regreso llegó muy retrasado.</p>

<b>Berlinastur S.A</b>	<b>Barranquilla - Cartagena</b>	<p>El trayecto salió de la terminal Oficina 93 a la hora estipulada. Se observó que en las oficinas la fila para comprar el tiquete de viaje estaba muy extensa, pues solo estaban atendiendo dos personas y hacen un recuento de los pasajeros a mitad del camino, lo cual hace el viaje más seguro.</p> <p>No obstante, el conductor viajó con exceso de velocidad y durante el camino estuvo hablando por celular. Cuando se le llamó la atención contestó groseramente.</p>
<b>Berlinastur S.A</b>	<b>Cartagena - Barranquilla</b>	<p>Se pudo observar que el trayecto de regreso a Barranquilla fue un viaje tranquilo, aunque en algunos momentos el conductor se excedió un poco en la velocidad. El aire acondicionado trabajó bien, los asientos son cómodos, a excepción de los ubicados detrás del conductor.</p> <p>El viaje transcurrió sin pormenores, sin embargo, al llegar a Barranquilla, el conductor hizo paradas por fuera de la terminal, demorando la llegada de los demás pasajeros.</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Entrevistas a los pasajeros

Los cuestionarios fueron construidos por la investigadora y constan entre 8 y 13 ítems que indagan sobre la calidad del servicio y la atención a los usuarios durante los trayectos del transporte turístico terrestre de pasajeros tipo Vans en el Departamento del Atlántico, con respuestas enmarcadas en escala de Likert con las opciones 1. Nunca, 2. Muy rara vez, 3. En ocasiones, 4. A menudo, 5. Muy a menudo y la Observación directa.

Se inició aplicando la entrevista a 20 pasajeros, 10 conductores y 10 empleados administrativos y los datos obtenidos se sometieron a la correspondiente tabulación y posteriormente se procedió a su análisis, el cual se presenta a continuación obteniendo los siguientes resultados.

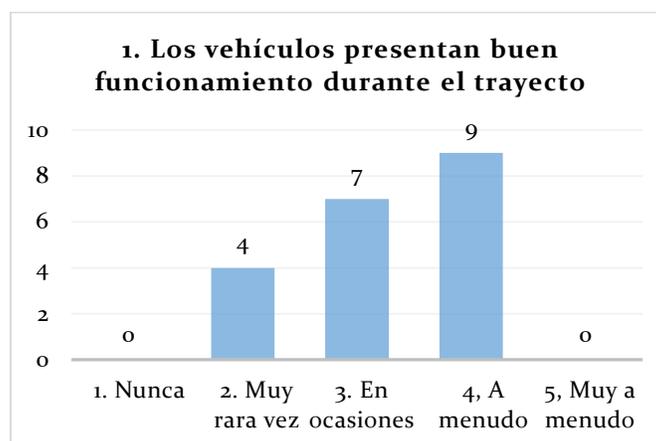


Figura 3 Funcionamiento de los vehículos durante el trayecto. Fuente: Elaboración propia.

A la primera realizada a los usuarios sobre el funcionamiento que presentan los vehículos, las opiniones se encuentran divididas, pues el 45% estuvo de acuerdo en que a menudo los vehículos funcionan bien, mientras que el 35% afirma que en ocasiones y el 20% que esto ocurre muy rara vez, lo cual evidencia insatisfacción por parte de los clientes, quienes preferirían tener un mejor servicio, en automotores mejor equipados. Tal como se observa en la figura 3.

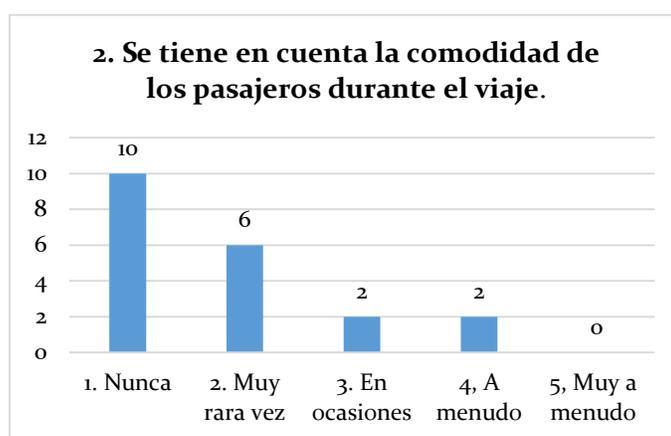


Figura 4 Comodidad de los pasajeros durante el viaje. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la segunda pregunta realizada a los pasajeros con respecto a la comodidad de los vehículos durante el trayecto del viaje, la mayoría de ellos mostró inconformidad, pues el 50% afirma que nunca viajan cómodos, y el 30% dijo que muy rara vez lo hacen, lo cual demuestra que se encuentran muy insatisfechos, como se puede observar en la figura 4.

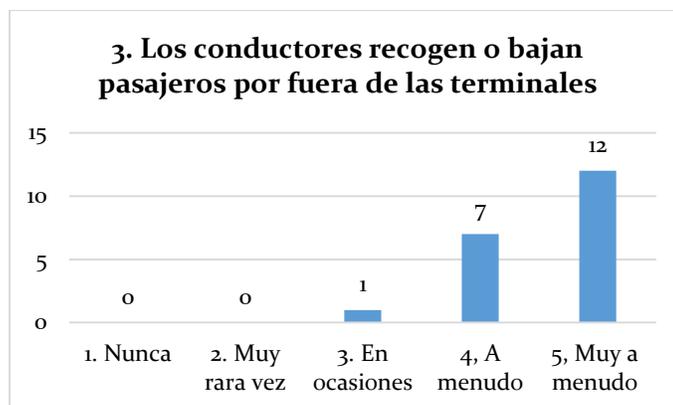


Figura 5 Bajada y subida de pasajeros fuera de las terminales. Fuente: Elaboración propia.

De igual manera se les preguntó a los pasajeros si los conductores recogen o descargan pasajeros por fuera de las terminales de las empresas y al responder la mayoría mostró su descontento, pues el 60% afirmó que muy a menudo lo hacen, el 35% dijo que a menudo mientras que un 5% estuvo de acuerdo en que esa práctica ocurre solo en ocasiones, como puede observarse en la figura 5.

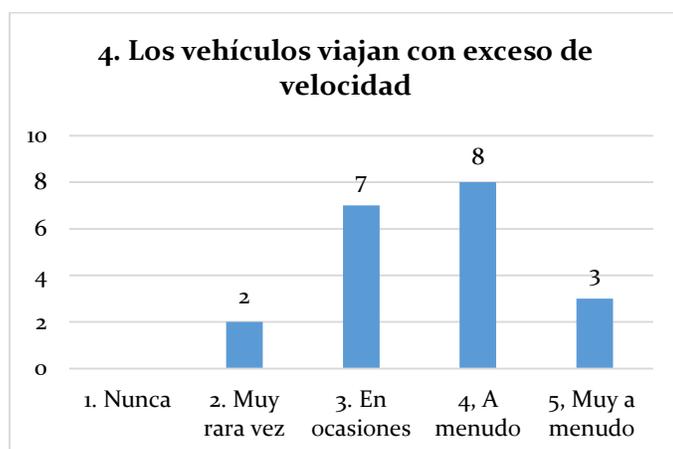


Figura 6 Viajes con sobrecupo o exceso de velocidad. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la cuarta pregunta realizada en cuanto a si los conductores viajan con exceso de velocidad, tal como lo muestra la figura 6, el 40% estuvo de acuerdo en que los conductores no son prudentes durante el trayecto, pues a menudo se exceden en la carretera; el 35% afirmó que en

ocasiones lo hacen, mientras que un 10% de los usuarios alega que estas prácticas suceden muy rara vez.

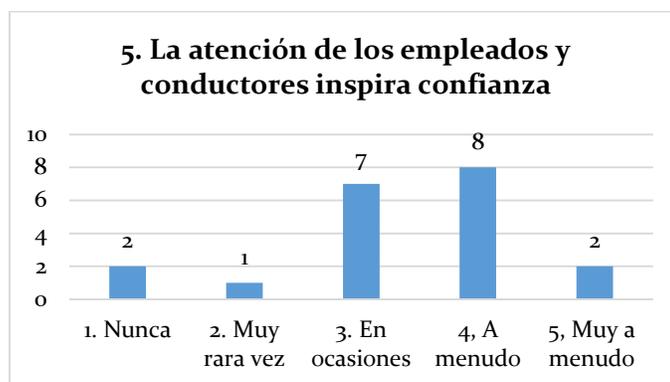


Figura 7 Confianza en los empleados. Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo al realizarle la quinta pregunta a los pasajeros si la atención de los empleados de las empresas de transporte turístico terrestre les inspira confianza, el 40% estuvo de acuerdo en que a menudo viajan confiados mientras que el 35% dijo que en ocasiones; sólo un 5% afirmó que muy rara vez, tal como se muestra en la figura 7.

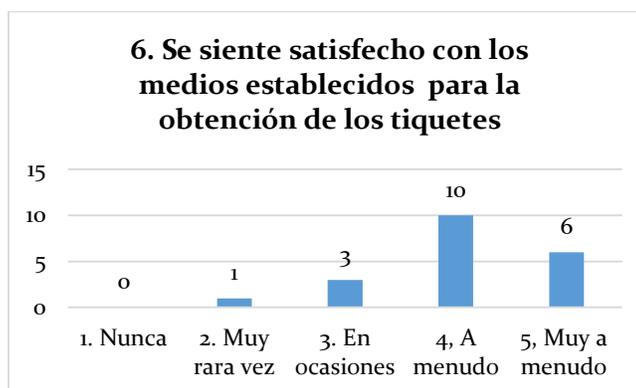


Figura 8 Satisfacción con los medios para la obtención de los tiquetes. Fuente: Elaboración propia.

Al indagar sobre la satisfacción de los pasajeros en cuanto a los medios establecidos para la obtención de los tiquetes de viaje, la mayoría estuvo de acuerdo en que si lo estaban, pues el 50%

de ellos afirmó que a menudo, el 30% muy a menudo, mientras que 5% afirmó que muy rara vez lo estaba, tal como se puede observar en la figura 8.

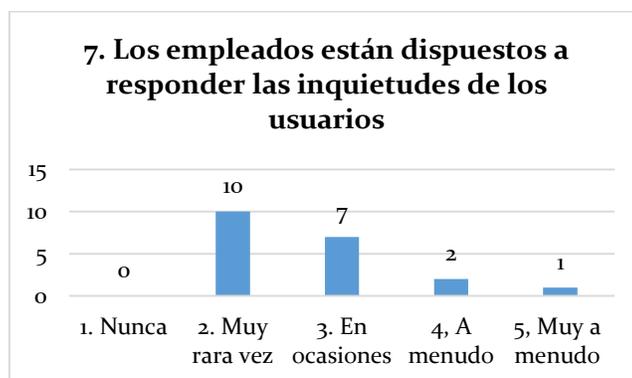


Figura 9. Respuesta a las inquietudes. Fuente: Elaboración propia.

En las respuestas a la séptima pregunta, los usuarios consideran que sus inquietudes son atendidas por parte de los empleados, estos demostraron su inconformidad, pues el 50% afirmó que muy rara vez, el 35% dijo que en ocasiones; solo el 5% estuvo de acuerdo en que muy a menudo son respondidas, tal como se muestra en la figura 9.



Figura 10. Puntualidad de los vehículos. Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, al preguntarle a los usuarios sobre la puntualidad en la llegada y salida de los vehículos en las terminales un gran número se mostró inconforme, pues 35% afirmó que muy rara

vez llegan a tiempo a las terminales y el 30% aseveró que nunca lo hacen, sólo el 1.5% demostró conformidad diciendo que esto ocurre muy a menudo, tal como se muestra en la figura 10.

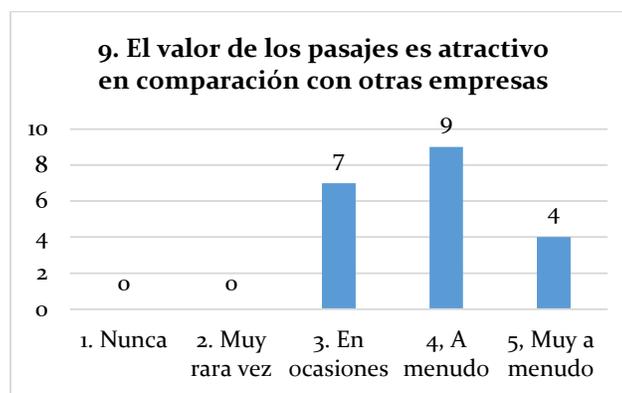


Figura 11. Satisfacción con el precio de los pasajes. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se les preguntó a los usuarios si el precio de los pasajes es atractivo con respecto a otras empresas, el 45% afirmó que a menudo y el 35% dijo en ocasiones, lo cual demuestra su satisfacción, como se muestra en la figura 11.



Figura 12. Satisfacción con el precio de los pasajes. Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, al preguntarle a los pasajeros si estaban conforme con el servicio prestado, éstos se mostraron insatisfechos, pues el 50% afirmó que en ocasiones y el 35% dijo que muy rara vez, solamente un 5% dijo estar conforme al responder a menudo, lo cual demuestra que sus expectativas no son cumplidas en la calidad del servicio, tal como se muestra en la figura 12.

### 4.2.3 Entrevistas a los conductores

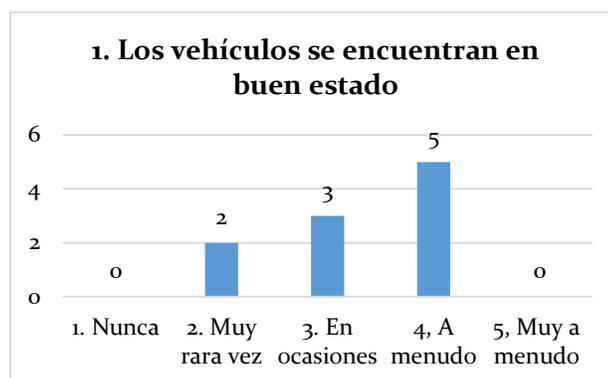


Figura 13. Buen estado de los vehículos. Fuente: Elaboración propia.

Al preguntarle a los conductores sobre el estado en que se encuentran los vehículos que ellos acostumbran a conducir en sus trayectos, éstos al igual que los pasajeros, tienen opiniones divididas, pues afirmaron que el 50% de las Vans a menudo se encuentran en buen estado, mientras que el 30% afirma que en ocasiones y el 20% dijo muy rara vez, tal como lo muestra la figura 13.



Figura 14. Comodidad de los pasajeros. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se les preguntó si los vehículos están organizados de manera tal que los clientes se sientan cómodos durante el viaje, la mayoría reconoció el inconformismo de los pasajeros, pues el 50% afirmó que en ocasiones, y el 30% muy rara vez; sólo el 5% dijo muy a menudo, tal como lo muestra la figura 14.

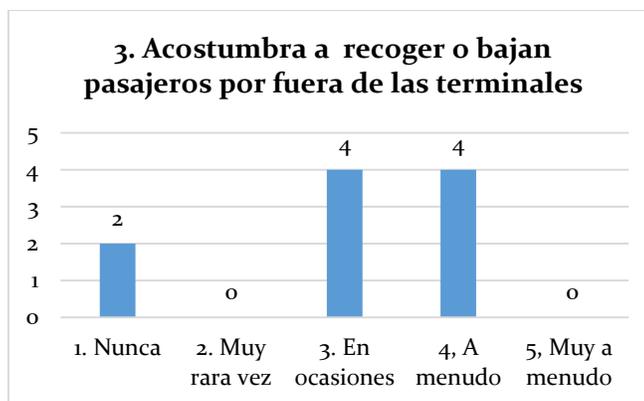


Figura 15. Subida o bajada de pasajeros por fuera de las terminales. Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, al preguntarles a los conductores si acostumbran a recoger o bajar pasajeros por fuera de las terminales destinadas para ello, la mayoría reconoció que lo hacen, pues el 40% dijo que a menudo y el 40% en ocasiones; sólo el 20% aceptó no hacerlo nunca, tal como se puede observar en la figura 15.

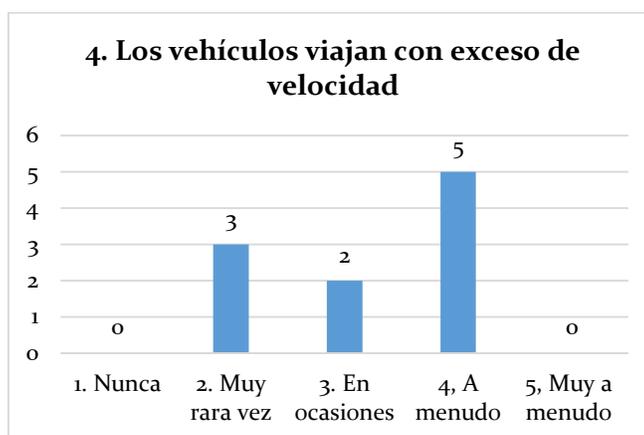


Figura 16. Velocidad de los vehículos. Fuente: Elaboración propia.

Al indagar sobre la velocidad de los vehículos durante el trayecto, la mayoría de los conductores reconocieron que acostumbran a excederse cuando conducen, pues el 50% respondió a menudo y el 30% muy rara vez, mientras que un 20% reconoció hacerlo en ocasiones, tal como se muestra en la figura 16.

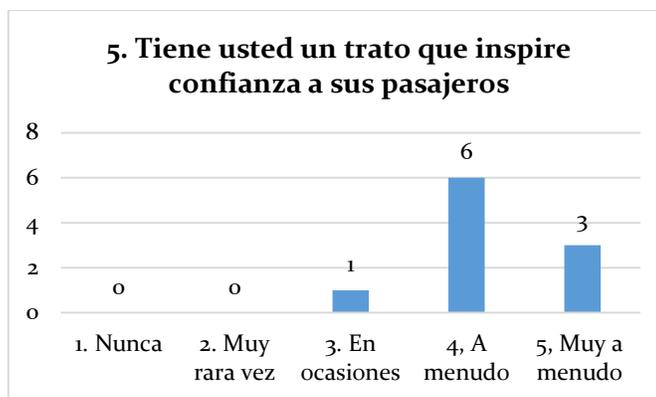


Figura 17. Inspirar confianza en los pasajeros. Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, al preguntarles a los conductores acerca de la confianza que deben inspirar en los pasajeros, la mayoría reconoció que tienen buen trato para con ellos, pues el 60% dijo que a menudo lo hacen y el 30% muy a menudo, sólo el 10% afirmó que en ocasiones lo hacen, así como se puede observar en la figura 17.

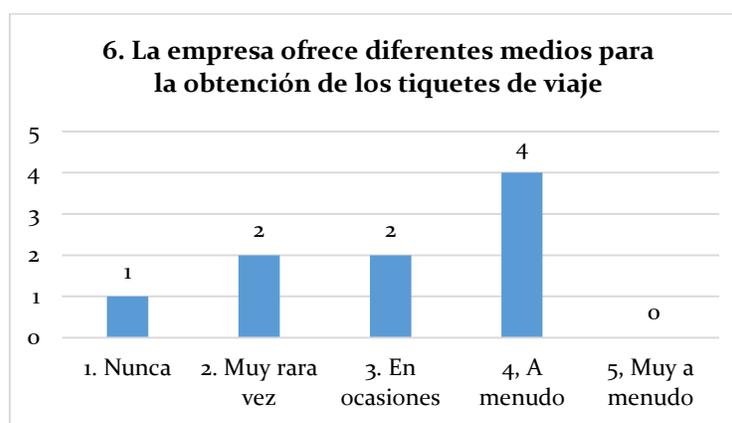


Figura 18. Medios para obtención de tiquetes. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a si las empresas ofrecen diferentes de medios para la obtención de tiquetes, el 45% de los conductores respondieron que a menudo esto ocurre y el 22% dijo que en ocasiones, otro 22% afirmó que muy rara vez, mientras que un 11% dijo que nunca se ha visto, tal como lo se puede observar en la figura 18.

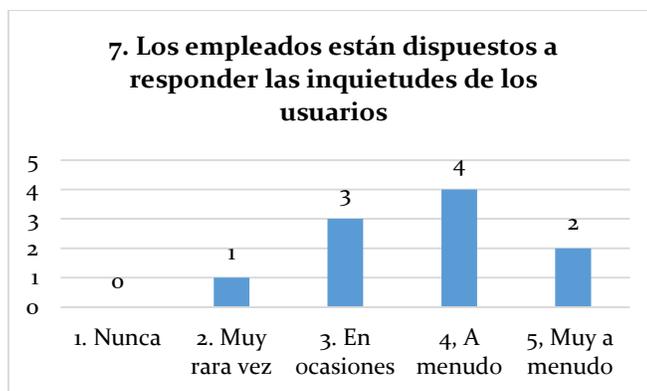


Figura 19. Respuesta a los usuarios. Fuente: Elaboración propia.

Se les preguntó a los conductores si los empleados están dispuestos a resolver las inquietudes de los usuarios y el 40% de ellos afirmó que a menudo se hace, el 30% dijo que en ocasiones. Solo un 10% aseveró que muy rara vez se hace, tal como se muestra en la figura 19.

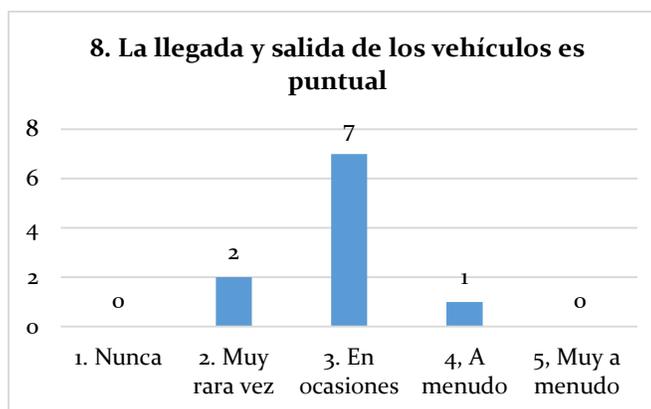


Figura 20. Puntualidad de los vehículos. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 20, al preguntarle a los conductores en cuanto a la puntualidad de los vehículos al llegar o salir de las terminales, el 70% de ellos estuvo de acuerdo en que en ocasiones esto ocurre, mientras que el 20% opina que muy rara vez; solo un 10% afirmó que a menudo son puntuales.

#### 4.2.4 Entrevista al personal administrativo

A continuación se presentan las apreciaciones del personal administrativo con respecto al nivel de satisfacción de los pasajeros.



Figura 21. Mecanismos de evaluación del servicio. Fuente: Elaboración propia.

Al preguntarle al personal administrativo sobre la existencia de mecanismos de evaluación del servicio que permitan mejorar la atención a los clientes, el 40% de ellos expresó que en ocasiones se realiza, el 30% afirmó que muy rara vez, sólo el 10% dijo que muy a menudo lo hacen, tal como se muestra en la figura 21.



Figura 22. Seguridad en la bajada y recogida de pasajeros. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la seguridad en la bajada y recogida de los pasajeros, en la figura 22 se muestra que el 60% del personal administrativo estuvo de acuerdo en que en ocasiones los conductores no

se acogen a las medidas de seguridad estipuladas por las empresas para recoger o bajar a los usuarios en sitios no autorizados para ello mientras que el 40% es plenamente consciente de que en ocasiones lo hacen.

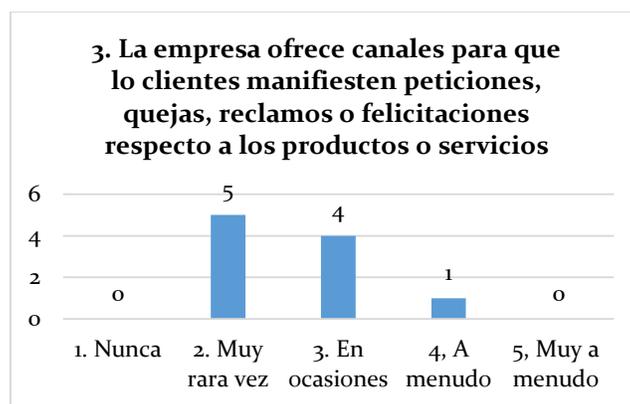


Figura 23. Disponibilidad de canales de información para los usuarios. Fuente: Elaboración propia.

De igual manera al indagar sobre la disponibilidad de canales para facilitar la comunicación con los usuarios, la mitad del personal administrativo estuvo de acuerdo en que muy rara vez lo hacen, el 40% dijo que en ocasiones se tienen en cuenta mientras que solo un 10% afirmó que la empresa a menudo los ofrece, así como se muestra en la figura 23.

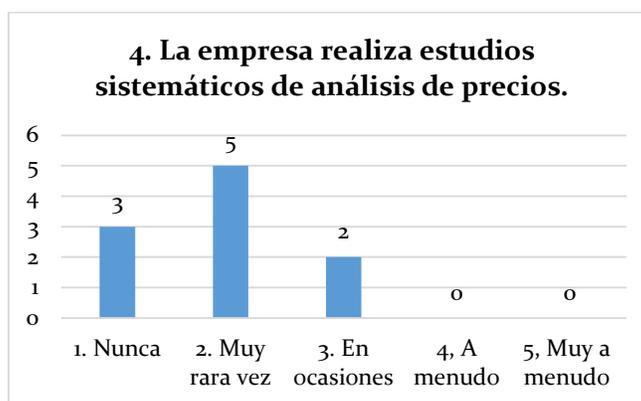


Figura 24. Estudios de análisis de precios. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se le preguntó al personal administrativo si en las empresas acostumbran a realizar estudios sistemáticos de análisis de precios, el 50% estuvo de acuerdo en que muy rara vez lo

hacen, el 30% dijo que nunca, mientras que el solo el 20% afirmó en que en ocasiones esta práctica se realiza, como se puede observar en la figura 24.

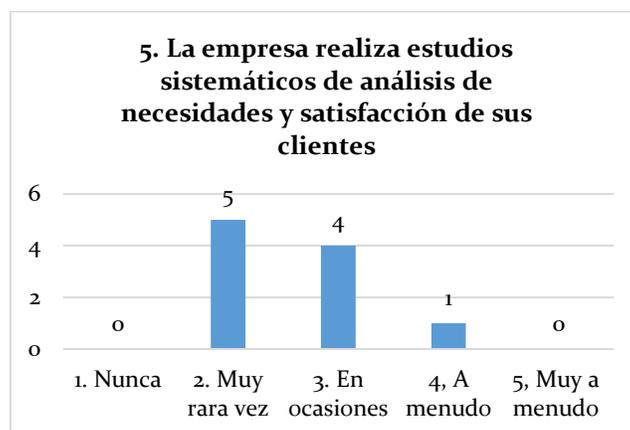


Figura 25. Estudios de análisis de necesidades y satisfacción de los clientes. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a si la empresa realiza estudios sistemáticos de análisis de necesidades para mejorar la satisfacción de los clientes, el 50% del personal administrativo estuvo de acuerdo en que muy rara vez se hace, el 40% en que solo en ocasiones, mientras que solo un 10% afirma que se realizan a menudo, tal como se muestra en la figura 25.

#### 4.3 Estrategias para mejorar la prestación del servicio Tabla 5. Estrategias para mejorar la prestación del servicio

Problema	Causa	Estrategia	Resultados
<b>Estado de los vehículos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El cliente se siente incómodo y fatigado durante los trayectos.</li> <li>Problemas técnicos de los vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca renovación de los vehículos a modelos más recientes.</li> <li>Los asientos no son ergonómicos y su distribución es incómoda</li> <li>El aire acondicionado no enfría lo necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización a los dueños de los vehículos para renovar a modelos más recientes.</li> <li>Mantenimientos constantes de los equipos instalados en los vehículos.</li> <li>Tener en cuenta la ergonomía a la hora de remodelar o comprar equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El pasajero escoge la empresa de transporte que tenga los vehículos más cómodos y modernos.</li> <li>El pasajero se siente satisfecho pues se cansa menos durante el trayecto.</li> </ul>

			para que los pasajeros se sientan satisfechos durante sus viajes.	
<b>Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los conductores acostumbran a embarcar y desembarcar pasajeros en sitios distintos a las terminales estipuladas para ello.</li> <li>• Los vehículos viajan con exceso de velocidad.</li> <li>• Los empleados no están siempre dispuestos para atender a los clientes con amabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la calidad del servicio periódicamente.</li> <li>• Seguimiento al horario de llegada y salida de los vehículos para evitar que se retrasen o manejen con exceso de velocidad.</li> <li>• Jornadas de sensibilización con los empleados para utilizar lenguaje asertivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente se muestra satisfecho por la seguridad y la atención brindada, escoge viajar nuevamente en la misma empresa de transporte.</li> </ul>	
<b>Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los usuarios no se sienten satisfechos con los medios establecidos para manifestar peticiones, quejas, reclamos o felicitaciones respecto a los productos o servicios.</li> <li>• Las inquietudes de los usuarios no son contestadas a tiempo.</li> <li>• Los usuarios no conocen información sobre la salida o llegada de los vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca disposición de los empleados para atender las solicitudes de los usuarios.</li> <li>• Manejo insuficiente de medios para establecer comunicación con los usuarios.</li> <li>• Falta de campañas publicitarias.</li> <li>• El personal de la empresa no está capacitado para orientar a los usuarios.</li> <li>• El cliente no conoce los productos que se ofrecen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar campañas publicitarias.</li> <li>• Diseño creativo de material publicitario evitando mala interpretación.</li> <li>• Utilización de medios digitales para promocionar los servicios y establecer comunicación con los usuarios en tiempo real.</li> <li>• Utilización de páginas web para promocionar los precios y los itinerarios de las rutas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El pasajero se siente satisfecho al estar bien informado.</li> <li>• Brindar información oportuna a los pasajeros, genera mayor flujo de los mismos en los viajes.</li> <li>• El usuario prefiere a la empresa que tiene diversidad de opciones para conocer la información.</li> </ul>

- 
- Muchos usuarios no tienen conocimiento sobre el precio de los pasajes antes de llegar a las terminales.

---

**Expectativas**

- |  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca satisfacción en los usuarios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en la atención de los usuarios en las terminales.</li> <li>• Poca análisis de las necesidades de los clientes.</li> <li>• Los empleados tienen poca cultura de servicio y atención al cliente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una cultura tecnológica entre los empleados por medio de constantes capacitaciones.</li> <li>• Desarrollar en los conductores empleados habilidades para la atención al cliente</li> <li>• Organizar campañas para desarrollar la identidad en los empleados de las empresas.</li> <li>• Consulta de precios de otras empresas para promocionar los servicios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados amables y dispuestos a entregar un excelente servicio.</li> <li>• El usuario al se le ofrece un servicio más allá de sus expectativas respondiendo ante sus inquietudes, y regresa y recomienda.</li> </ul> |
|--|---|---|--|

---

Fuente: Elaboración propia

## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 5.1 Discusión de datos de la observación directa

Se utilizó la observación directa como estrategia para tener un panorama más claro sobre las el nivel de satisfacción de los usuarios del transporte turístico terrestre de pasajeros tipo Vans, haciendo parte de la realidad de la situación, lo cual permitió detallar lo que sucede al interior de estas empresas desde la perspectiva de los pasajeros. La información recopilada servirá para validar la información recogida en las entrevistas.

Las observaciones fueron realizadas en los trayectos Barranquilla – Santa Marta, Barranquilla – Cartagena, Cartagena Barranquilla y Santa Marta – Minca, en vehículos de las empresas objeto de estudio. Como resultado del análisis recursivo se pudo evidenciar que aunque en las taquillas de las empresas exigen la cédula para el embarque de los pasajeros en todos los trayectos, los conductores acostumbran a recoger y descargar pasajeros por fuera de las terminales, la cual es una práctica muy peligrosa y aprovechada por la delincuencia civil. La imprudencia de los conductores también se observó en la velocidad de algunos conductores durante el trayecto, incluyendo conversaciones por celular, lo cual pone en riesgo la vida de los pasajeros.

De igual manera pudo observarse el mal estado en que se encuentran tanto el interior o la carrocería de los vehículos, demostrando que no siempre se tienen en cuenta los protocolos de mantenimiento, poniendo en riesgo el bienestar de los usuarios. La ergonomía tampoco es una constante en cuanto a la distribución o el tamaño de los asientos, haciendo que el viaje sea incómodo.

Se observó también que no se escucha a los usuarios, cuando éstos intentan poner alguna queja o se sienten inconformes, también habían aglomeraciones en las terminales, debidas al retraso de los vehículos por diversos motivos, lo cual también genera inconformidad o poca satisfacción.

## **5.2 Discusión de Resultados de las entrevistas a los pasajeros**

De forma general a partir del análisis realizado de las respuestas de los pasajeros de las empresas de transporte turístico terrestre tipo Vans que operan en el Departamento del Atlántico, con respecto a la satisfacción por la calidad del servicio prestado, se puede concluir que es muy notable la inconformidad de los usuarios, quienes prefieren tener un mejor servicio en vehículos mejor equipados, que tengan en cuenta la ergonomía para garantizar un viaje más cómodo y placentero.

El descontento también fue muy notorio en cuanto a la inseguridad en los viajes por las constantes paradas que hacen los conductores para recoger o bajar pasajeros, lo cual hace que el tiempo estipulado para el trayecto se prolongue; o en los casos en que el exceso de velocidad, hechos que además de afectar la puntualidad en el servicio, pone en riesgo la vida de todos los viajeros. De igual manera los pasajeros se sienten insatisfechos con respecto al manejo de la información por parte de la empresa, pues sus inquietudes no son atendidas a tiempo. También consideran que se deberían ofrecer otros medios para la obtención de información de llegada, salida de vehículos o compra de tiquetes.

## **5.3 Discusión entrevista a los conductores**

Según las respuestas de los conductores en cuanto al nivel de satisfacción de los pasajeros del transporte turístico terrestre tipo Vans que operan en el Departamento del Atlántico, se encontró que ellos reconocen el mal estado de muchos de los vehículos y que la empresa no tiene en cuenta la comodidad de los pasajeros, quienes llegan cansados y retrasados a sus destinos, por las

constantes paradas que hacen los vehículos durante el trayecto para recoger o bajar personas, o conduciendo con exceso de velocidad de manera irresponsable poniendo en peligro la seguridad de todos los que viajan.

Del mismo modo, se encontró que los conductores afirman que existen falencias en la comunicación con los clientes, pues ellos no siempre tienen la disposición, ni las empresas ofrecen diversidad de medios para la compra de tiquetes, atender las inquietudes, quejas o reclamos de los usuarios.

#### **5.4 Discusión entrevista personal administrativo**

De a las respuestas del personal administrativo se encontró que éstos reconocen que en la empresa existen falencias en cuanto a la existencia de mecanismos de evaluación del servicio prestado, en la falta de canales que faciliten la comunicación con los usuarios, en las medidas de seguridad estipuladas para proteger la integridad durante los trayectos, en el ofrecimiento de canales de información para dar solución a inquietudes o adquirir tiquetes de viaje, así como en la realización de estudios sistemáticos de análisis de necesidades ,todo lo cual genera clientes insatisfechos.

#### **5.5 Triangulación**

Al desarrollar esta investigación, se estableció como primer objetivo identificar los tipos de servicio de transporte turístico terrestre de pasajeros en el Departamento del Atlántico; para verificar el cumplimiento de este objetivo se recabó información a través de una revisión de documentos en Cámara de Comercio, , dando como resultado la identificación de las empresas Transportes y turismo que operan desde la ciudad de Barranquilla, Berlinas del Fonce Berlinastur S A y Transportes Marsol S. A.

La información arrojada apoya la discusión y análisis de las problemáticas encontradas con el fin de generar estrategias que contribuyan al mejoramiento de las mismas por medio de la atención al cliente, trabajo coherente con el realizado Jaramillo y González (2015) titulado denominada “*Planeación estratégica para la empresa Transporte El Dorado S.A.S*” tuvo como objetivo diseñar e implementar una estrategia de planificación para la empresa concluyendo que el diseño de la planeación estratégica permitió, tanto a la gerencia, como al personal administrativo y operativo, conocer el estado actual de la empresa.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico que consistió en describir los tipos de empresas sociales de transporte terrestre turístico de pasajeros tipo Vans que existen en el departamento del Atlántico, trabajo que coincide con el realizado por Martínez y Amado (2018) el cual tuvo como título “*Diseño de un proceso de planeación estratégica Transportes especiales ACAR SA*”, en el que la descripción y el análisis del carácter externo e internos de la empresa, dieron paso a la contextualización de la misma, para poder después diseñar estrategias orientadas a mejorar el servicio al cliente, medición, seguimiento y área financiera.

De igual manera para dar cumplimiento al tercer objetivo específico relacionado con establecer el nivel de satisfacción de los usuarios del transporte turístico terrestre de pasajeros tipo Vans actual, para verificar el cumplimiento de este objetivo, se recabó información a través de estrategias como la entrevista a los pasajeros, a los conductores y al personal administrativo objeto de estudio. La información arrojada apoya la discusión y análisis de las problemáticas encontradas en estas empresas en cuanto a la atención del cliente.

El proceso incluyó la entrevista con todos los participantes de forma voluntaria, a partir de esa información se construyeron informes apoyados con sus respectivas reflexiones de la observación directa.

De la información obtenida en los resultados de la implementación de los instrumentos, se puede realizar el análisis desde las percepciones que tienen todas las personas objeto de estudio, en donde ellos reconocen la inconformidad de los usuarios por la calidad del servicio prestado, con vehículos en mal estado con asientos incómodos, además de las malas prácticas de los conductores, quienes acostumbran a recoger y descargar pasajeros por fuera de las terminales, conducir con exceso de velocidad cuando están retrasados, lo cual hace que el viaje se torne peligroso.

De igual manera todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que existen falencias en usuarios con respecto al manejo de la información por parte de las empresas, pues sus inquietudes no son atendidas a tiempo, o simplemente son mal atendidos, evidenciando la falta de canales que faciliten la comunicación entre ellos, demostrando que las empresas objeto de estudio no cuentan desde la parte administrativa con políticas a de servicio al cliente, ni realizan análisis sistemáticos para mejorar la prestación de sus servicios y evidenciando la necesidad de implementar estrategias de atención al cliente que les permitan mejorar su competitividad, resultados que coinciden con los encontrados por Cardoza (2018) y Ortiz (2014), quienes sus resultados señalan la existencia de un rezago en el mejoramiento continuo y progresivo de la gestión de transporte, ocasiona el detrimento de la fiabilidad de la información y el desconocimiento de los lineamientos estratégicos y operativos, por lo tanto, es imperante el proponer estrategias que promuevan el mejoramiento de la eficiencia de la gestión logística de las empresas de transporte evaluadas en el estudio.

## 6. CONCLUSIONES

La consecución del Objetivo general con el análisis de las estrategias que se puedan implementar para mejorar el servicio de transporte terrestre tipo Vans de pasajeros en el Departamento del Atlántico.

Aunque las empresas de transporte turístico terrestre reconocen la importancia de generar estrategias para mejorar la competitividad, no logran implementarlas en función de las necesidades de los clientes.

La implementación de las estrategias diseñadas permitirá brindar un mejor servicio y responder efectivamente ante las necesidades de sus clientes y a la vez fortalecer la estructura organizacional de las empresas de transporte turístico terrestre tipo Vans.

Cada empresa que intente implementar las estrategias diseñadas, deberá contextualizarlas para no perder su identidad organizacional.

## 7. REFERENCIAS

Aguilar, J., Vargas, J. (2010). Servicio al cliente. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. México.

Albrecht, K. (1992). Servicio al cliente interno. México: Editorial Paidós.

Aniorte, N. (2013). Servicios de Calidad. Recuperado de: [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_gest\\_serv\\_sanit\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm)

Arbesú, A. (2003). *Posible nuevo escenario competitivo del ferrocarril de alta velocidad: las compañías aéreas de bajo coste*. (tesina). Universidad Politécnica de Catalunya. Barcelona. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/6369>

Bonilla, E. Rodríguez, P. (2000). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Bravo, J. (12 de septiembre de 2014). Desarrollo de los transportes en Colombia siglos XIX y XX. El mundo. Recuperado de: [https://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/desarrollo\\_de\\_los\\_transportes\\_en\\_colombia\\_siglos\\_xix\\_y\\_xx.php#.XsHZCWgzbIW](https://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/desarrollo_de_los_transportes_en_colombia_siglos_xix_y_xx.php#.XsHZCWgzbIW)

Burgess, L., Fowler, T., Minowitz, A., Neudorff, L. (2016). Improving Business Processes for More Effective Transportation Systems Management and Operations. Washington D.C. United States. Recuperado de: <http://www.ops.fhwa.dot.gov/publications/fhwahop16018/fhwahop16018.pdf>

- Cardoza, J. (2018). Estrategias gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión logística de transporte internacional de las empresas ensambladoras del sector automotor, ubicadas en el estado Carabobo. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_nNyfuTUmEgJ:mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7347/jcardoza.pdf%3Fsequence%3D1+&cd=8&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_nNyfuTUmEgJ:mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7347/jcardoza.pdf%3Fsequence%3D1+&cd=8&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)
- Carril, V. (2010). El transporte como producto turístico en Galicia: un análisis de la oferta actual. Universidad de Santiago de Compostela, p. 1-15.
- Carril, V., Otón. M. (2009). El transporte como producto turístico en Galicia: un análisis de la oferta actual. *Revista Galena de Economía*, 18(2), p. 1-29.
- Castaño, V., Valencia, A. (2016). El papel del transporte en el desarrollo de la actividad turística: un análisis bibliométrico. *Revista Geográfica Venezolana*. 57(2). Universidad de los Andes, Venezuela
- Castro, G., Moros, M. (2015). Las Tic en la calidad de servicio ofrecida por los profesores para el desarrollo de competencias de los alumnos universitarios. *Compendium*. 35(2), p. 96-124  
Recuperado de: <http://132.248.9.34/hevila/Compendium/2015/no35/3.pdf>
- Chandler, A. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books

Colmenares, R. (1999). *Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica como elemento clave en la ejecución presupuestaria en las Fundaciones del Estado Lara*. (Tesis de maestría). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

Congreso de Colombia. (20 de diciembre de 1996). Artículo 5 [Título I]. Disposiciones generales para los modos de transporte. [Ley 336 de 1996]. Recuperado de: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1658312>

Congreso de Colombia. (30 de diciembre de 1993). “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”. [Ley 105 de 1993]. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0105\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0105_1993.html)

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S. (2007). *El turismo. Teoría y Práctica*, España.

Davis, F. (1996). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Legis Editores S.A.

Díaz, F. (2010). *Competitive Strategies and Policies for Tourism Destinations: Quality, Innovation and Promotion*. New York, Nova Science Publishers Inc.

Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker M. Belbin*. Elsevier.

Duarte, E. (2009). *Una Visión de Transporte Urbano Sostenible en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [http://bdigital.unal.edu.co/43169/6/9789587191677\\_Parte%201.pdf](http://bdigital.unal.edu.co/43169/6/9789587191677_Parte%201.pdf)

Duque, G. (16 de abril 2007). El transporte en Colombia. Godues. Recuperado de:  
<https://godues.wordpress.com/2007/04/16/el-transporte-en-colombia-2/>

Duque, G. (2006). El Transporte en Colombia y en el Eje Cafetero. Fundamentos de economía y transportes parte IV. Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Recuperado de:  
<http://bdigital.unal.edu.co/1879/6/04-trans-col-ec.pdf>

Elchumani. (2012). Transporte en Colombia y Barranquilla. Recuperado de:  
<http://elechumani.blogspot.com/2012/09/historia-del-transporte-en-colombia-y.html>

Enríquez, J. (2011). *El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra. Estrategias de desarrollo de servicios*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica del Norte. España. Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1148/1/PG%20251-TESIS%20MBA%20MANUAL%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE.pdf>

Feijo, N. (2016). Técnicas de servicio de alimentos y bebidas en barra y mesa. Madrid, España.

Fernández, E (1995). *Diseño de un Modelo de Planificación y Gestión Estratégica para el Consejo Municipal de Sanare* (tesis de maestría). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto (Venezuela).

Fernández-Sánchez, G., Fernández-Heredia, A. (2018). Strategic Thinking for Sustainability: A Review of 10 Strategies for Sustainable Mobility by Bus for Cities. *Sustainability*. 10 (4282), p. 2-15. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/329133959\\_Strategic\\_Thinking\\_for\\_Sustainability\\_A\\_Review\\_of\\_10\\_Strategies\\_for\\_Sustainable\\_Mobility\\_by\\_Bus\\_for\\_Cities](https://www.researchgate.net/publication/329133959_Strategic_Thinking_for_Sustainability_A_Review_of_10_Strategies_for_Sustainable_Mobility_by_Bus_for_Cities)

García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 18(3), p. 381 -398. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5655321.pdf>

García, C. (2012). Transportes turísticos. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books/about/Transportes\\_tur%C3%ADsticos.html?id=vG6nDAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Transportes_tur%C3%ADsticos.html?id=vG6nDAAAQBAJ&redir_esc=y)

Garrido, H. (2001) Modelación de sistemas de distribución de carga. Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.

GEOTECH. (2020). Transporte especial y de pasajeros. Recuperado de: <https://www.geotech.com.co/soluciones/transporte-especial-y-de-pasajeros/>

Githui, J., Okamura, T., Nakamura, F. (2010). The Structure of Users' Satisfaction on Urban Public Transport Service in Developing Country: The Case of Nairobi. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. 8, p. 1288-1300. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/228689478\\_The\\_Structure\\_of\\_Users'\\_Satisfaction\\_on\\_Urban\\_Public\\_Transport\\_Service\\_in\\_Developing\\_Country\\_the\\_Case\\_of\\_Nairobi](https://www.researchgate.net/publication/228689478_The_Structure_of_Users'_Satisfaction_on_Urban_Public_Transport_Service_in_Developing_Country_the_Case_of_Nairobi)

Gómez, Ignacio. (2001). Focalizando Clientes, p. 187.

Gómez, O. (2011). Régimen jurídico del transporte terrestre en Colombia. Corporación Fondo de Prevención Vial. Recuperado de: <https://www.terminalarmenia.com/userfiles/files/REGIMENTRANSPORTE2011.pdf>

- González, José (2000). Propuesta de un *Modelo de Gerencia Moderna que facilite la gestión administrativa eficaz de los Recursos en el instituto de la Vialidad del Estado Lara*. (Tesis de maestría). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto (Venezuela).
- Grönroos, C., (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*: Lexington, MA: Lexington Books
- Heredia, J. (2015). Modelo de satisfacción de los usuarios de transporte público tipo bus integrando variables latentes. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/50005/1/1128278231.2015.pdf>
- Hernández, N., Mora, J. (2013). Plan de mejoramiento para la gestión del direccionamiento estratégico en transportes ISGO S.A. Universidad EAN. Colombia. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/5085>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Edición. México. McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6ª Edición. México. McGraw Hill.
- Hoang, H., Vinh, Lu. Sally, H. (2010). The influence of service culture on customer service quality: Local vs. Foreign Service firms in emerging markets. Conference: Australian and New Zealand Marketing Academy conference (ANZMAC). New Zealand. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/320010980> The influence of service culture on customer service quality Local vs Foreign service firms in emerging markets

Hoffman, D., John E. (2003). *Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, Estrategias y Casos*. México.

Horoviz T., Jurgens, M. (2003). *La Satisfacción Total del Cliente*.

Islas, V., Zaragoza, M. (2007). *Análisis de los sistemas de transporte*. Publicación técnica No. 37. Recuperado de: <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt307.pdf>

Jaramillo, M., Gonzalez, S. (2015). *Planeación estratégica para la empresa Transporte El Dorado S.A.S (monografía de especialización)*. Universidad Industrial de Santander. Recuperado de: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pdf>

LIDEFER. (2018). <https://okdiario.com/>. Recuperado el 2019, de <https://okdiario.com/>: <https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888>

Limani, J. (2017). *Win-Win transportation emission reduction strategies smart transportation strategies can reduce pollution emissions and provide other important economic, social and environmental benefits*. Victoria, Canada. Recuperado de: <https://www.vtpi.org/wwclimate.pdf>

Limani, Y., Beqaj, B. (2013). *Improving Transport Planning Policy in Developing Countries of Balkan Region Using Inclusive Integration Methodology: Exploration and Comparative Development*. *IFAC Proceedings* 46(8), p. 95-100. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474667016342215>

López, D. (2018). *Calidad del servicio y la Satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de maestría). Universidad Católica De Santiago De

Guayaquil, Ecuador. Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9867/1/T-UCSG-POS-MAE-160.pdf>

López, R. (2018). Relación del transporte con el sector turismo. Turismo, 10-19.

Martínez, A., Amado, H. (2018). Diseño de un proceso de planeación estratégica Transportes especiales ACAR SA. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.

Recuperado de: <http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/11684>

Mena, R. et al. (2010). Sistema de Gestión Integral para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Requisitos. Quito, INEN.

Méndez, C. (2008). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México.

Menéndez, M., Motto, M. (2014). Servicio y atención al cliente en restaurante. Madrid, España.

Ministerio de Transporte. (06 de junio de 2014). Por la cual se expide la Guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vial. [Resolución 1565 de 2014].

Recuperado de: <http://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30038033>

Ministerio de Transporte. (15 de octubre de 2014). "Por el cual se reglamenta el parágrafo del artículo 23 del decreto 174 de 2001 y se dictan otras disposiciones". [Resolución 3068 de 2014].

Recuperado de: <https://dertransporte.simianlab.co/wp-content/uploads/sites/15/2014/11/RESOLUCI%C3%93N-3068-DE-2014.pdf>

Ministerio de Transporte. (2005). Caracterización del Transporte en Colombia Diagnostico y Proyectos de Transporte e Infraestructura. Recuperado de: [https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/346/bases\\_de\\_datos/descargar.php?id=455](https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/346/bases_de_datos/descargar.php?id=455)

Ministerio de Transporte. (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte. [Decreto 1079 de 2015]. Recuperado de: <https://www.leyex.info/leyes/Decreto1079de2015.htm>

Mintzberg, A. (1998). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Gránica.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. (2005). Strategy Bites Back. United States of America: Pearson Prentice Hall.

Morán, G. (2016). Análisis a la calidad del servicio de transporte urbano de buses en la ciudad de Esmeraldas desde la óptica del usuario. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/702/1/MORAN%20VILLAFUERTE%20%20GABRIEL.pdf>

Moreno, A. (2009). Lineamientos para la Creación de una Cultura de Servicio al Cliente en una Empresa del Sector Alimentos: Caso Martmore Ltda. Trabajo de Grado. Administración de negocios internacionales. Universidad del Rosario. Colombia.

Ohio-Kentucky-Indiana Regional Council of Governments. (2016). OKI Coordinated Public Transit – Human Services Transportation Plan. Cincinnati, United States of America.

Recuperado de: <https://www.oki.org/studies-plans/coordinated-public-transit-human-services-transportation-plan/>

Ortiz, J. (2014). *Diseño de una estrategia de diferenciación basada en tecnología de una empresa de transportación empresarial, ejecutiva y turística en el estado de Jalisco*. (Tesis de maestría). Iteso - Universidad Jesuita de Guadalajara, México. Recuperado de: <https://rei.iteso.mx/handle/11117/3424>

Pérez, R., Ramírez, M. (2010). *Un enfoque de Gerencia Estratégica*. Texto guía. Bogotá, Colombia.

Pizzo, M. (2013). *Calidad del servicio al cliente*. España: Editorial Vértice.

Portales, G. (2001). *Transportación internacional*, México: Trillas

Porter, M. (2003). *Ser competitivo nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Deusto

Presidencia de la República. (25 de febrero de 2015). Artículo 12. Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. [Decreto 348 de 2015]. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60962>

Presidencia de la República. (25 de febrero de 2015). Artículo 4. Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. [Decreto 348 de 2015]. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=60962>

Preston, J. (2014). Moving Forwards: Improving Strategic Transport Planning in Wales. *Public Policy Institute of Wales*. Report No. 10. United Kingdom. Recuperado de: <http://ppi.w.org.uk/files/2014/11/Approaches-to-strategic-transport-planning.pdf>

Pretorius, M., Maritz, R. (2011). Strategy making: the approach matters. *Journal of Business Strategy*, 32(4), p. 25-31.

Quintero, J., Quintero, L. (2015). El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano. *Revista Ingeniería y Región*. 14(2), p. 87-97. Recuperado de: <file:///C:/Users/lucy/Documents/Ana%20Cervantes/Marco%20Te%C3%B3rico/Dialnet-ElTransporteSostenibleYSuPapelEnElDesarrolloDelMed-5432139.pdf>

Ramírez., A. (2015). <https://www.crecenegocios.com>. Obtenido de Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia: <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>

Rana, I. (2014). Measuring Public Transport Satisfaction from User Surveys. *International Journal of Business and Management*. 9(6), p. 106-114. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/272483715\\_Measuring\\_Public\\_Transport\\_Satisfaction\\_from\\_User\\_Surveys](https://www.researchgate.net/publication/272483715_Measuring_Public_Transport_Satisfaction_from_User_Surveys)

Real academia de la lengua española. (12 de mayo de 2020). Definición de estrategia. Recuperado de: <https://dle.rae.es/estrategia>

Reyes, E. (2017). Gerencia estratégica. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1334/Gerencia%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz, S. (2007). Tratado práctico de los transportes en México. México: Ed 20+1.

SEDETUR (2016). ¿Cómo dar un buen servicio? Tips de valor agregado y niveles de excelencia en el servicio. Recuperado de: <http://sedetur.qroo.gob.mx/capacitacion/distintivo-t/MODULOSEVALUACION-6.pdf>.

Serna, H. (1999). Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Colombia: 3R Ediciones.

Solórzano, G., Aceves, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *Revista El Buzón de Pacioli*. 13(82), p. 4-13. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>

Tang, C., Ceder, A., Ge, Y-E. (2018). Optimal public-transport operational strategies to reduce cost and vehicle's emission. *PLoS ONE* 13(8): e0201138. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0201138>

Tobón, A., Galvis, D. (2009). Análisis sobre la evolución reciente del sector de transporte en Colombia. *Perfil de Coyuntura Económica*. 13, pp. 147-163. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-42142009000100006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42142009000100006)

Tolley, R., Turton, B. (1995). Transport systems, policy and planning. A geographical approach. Addison Wesley Longman Ltd. England.

Universidad Manuela Beltrán. (2018). Módulo 2: Servicio al cliente, Bogotá, Colombia. Recuperado de:

[http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido Modulo II Servicio al cliente.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf)

Universidad Nacional de Cuyo. (2017). *Medios de Transporte Urbano*. Cátedra Facultad de Ingeniería. Recuperado de: <http://ingenieria.uncuyo.edu.ar/catedras/u1-medios-de-transporte-urbano.pdf>

Vaquero, J. (2013). Servicio en restaurante. Madrid, España.

Vargas, G. (2006). El servicio al cliente: ¡Más que un querer, un deber! *TEC Empresarial*. 1(1), p. 17-19. Recuperado de: [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/872](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/872)

Vargas, M. y Aldana, L. (2007). *Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas*. Colombia: Editorial ECOE.

Vera, J., Trujillo, A. (2013). Factores relevantes de calidad en el servicio en el sector de concreto en el mercado de clientes pequeños y de hogar 31. *Panorama Económico*. 31(46), p. 14-28.

Verdú, C. (20 de marzo de 2013). 13 características personales para el éxito en la atención al cliente. Clientelandia. Recuperado de: <http://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>

Verdú, C. (2013) Características personales para el éxito en la atención al cliente. Recuperado de: <http://clientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>

Viloria, N. (2012). Desarrollo turístico y su relación con el transporte. *Gestión turística*. 17, p. 23-36. Recuperado de: <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n17/art02.pdf>

Zeithaml, V., Bitner, M. (2002). Marketing de servicios. México: McGraw–Hill.

Zohrevandi, S., Ghazanfari, H. (2013) Role of strategic planning in transportation management to improve the performance of transportation company. *International Journal of Business and Economics*, p.35- 50. Recuperado de: [http://www.ijbts-journal.com/images/main\\_1366796758/0026-Hosseini.pdf](http://www.ijbts-journal.com/images/main_1366796758/0026-Hosseini.pdf)

## 8. ANEXOS

### Anexo A

#### Entrevista a Pasajeros

El presente cuestionario tiene como intención establecer el nivel de satisfacción de los usuarios del transporte turístico terrestre de pasajeros tipo Vans actual, que operan en el Departamento del Atlántico.

**Instrucciones:** Apreciado usuario, responda con sinceridad a las siguientes afirmaciones. Califique según su criterio, colocando X en el recuadro de acuerdo a la siguiente escala: 1. Nunca, 2. Muy rara vez, 3. En ocasiones, 4. A menudo, 5. Muy a menudo.

Preguntas	1	2	3	4	5
<b>Estado de los vehículos</b>					
1. Los vehículos presentan buen funcionamiento durante el trayecto					
2. Se tiene en cuenta la comodidad de los pasajeros durante el viaje.					
<b>Seguridad</b>					
3. Los conductores recogen o bajan pasajeros por fuera de las terminales					
4. Los vehículos viajan con exceso de velocidad					
5. La atención de los empleados y conductores inspira confianza					
<b>Información</b>					
6. La empresa ofrece diferentes medios para la obtención de los tiquetes de viaje					
7. Los empleados están dispuestos a responder las inquietudes de los usuarios					
<b>Expectativas</b>					
8. La llegada y salida de los vehículos es puntual					
9. El valor de los pasajes es atractivo en comparación con otras empresas					
10. Me siento conforme con el servicio prestado					

## Anexo B

### Entrevista a conductores

El presente cuestionario tiene como intención establecer el nivel de satisfacción de los usuarios del transporte turístico terrestre de pasajeros tipo Vans actual, que operan en el Departamento del Atlántico.

**Instrucciones:** Apreciado usuario, responda con sinceridad a las siguientes afirmaciones. Califique según su criterio, colocando X en el recuadro de acuerdo a la siguiente escala: 1. Nunca, 2. Muy rara vez, 3. En ocasiones, 4. A menudo, 5. Muy a menudo.

Preguntas	1	2	3	4	5
<b>Estado de los vehículos</b>					
1. Los vehículos se encuentran en buen estado.					
2. Se tiene en cuenta la comodidad de los pasajeros durante el viaje.					
<b>Seguridad</b>					
3. Acostumbra a recoger o bajar pasajeros por fuera de las terminales					
4. Los vehículos viajan con sobrecupo de pasajeros o exceso de velocidad					
5. Tiene usted un trato que inspire confianza a sus pasajeros					
<b>Información</b>					
6. La empresa ofrece diferentes medios para la obtención de los tiquetes de viaje					
7. Los empleados están dispuestos a responder las inquietudes de los usuarios					
<b>Expectativas</b>					
8. La llegada y salida de los vehículos es puntual					

## Anexo C

### Entrevista al personal administrativo

El presente cuestionario tiene como intención establecer el nivel de satisfacción de los usuarios del transporte turístico terrestre de pasajeros tipo Vans actual, que operan en el Departamento del Atlántico.

**Instrucciones:** Apreciado usuario, responda con sinceridad a las siguientes afirmaciones. Califique según su criterio, colocando X en el recuadro de acuerdo a la siguiente escala: 1. Nunca, 2. Muy rara vez, 3. En ocasiones, 4. A menudo, 5. Muy a menudo.

Preguntas	1	2	3	4	5
<b>Estado de los vehículos</b>					
1. Existen mecanismos de evaluación del servicio					
<b>Seguridad</b>					
2. En la empresa se cumplen las normas de seguridad en la recogida y bajada de los pasajeros					
3. En la empresa se cumplen las normas para evitar el sobrecupo de pasajeros					
<b>Información</b>					
4. La empresa ofrece canales para brindar información oportuna de sus servicios y para que lo clientes hagan valer sus derechos.					
<b>Expectativas</b>					
5 La empresa realiza estudios sistemáticos de análisis de precios.					
6. La empresa realiza estudios sistemáticos de análisis de necesidades y satisfacción de sus clientes					