



Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Presentado por:

Sonia Patricia Gómez Tamayo

Victor Hugo Peña Yunda

Asesora de tesis

Ing. Zonia Liliana Morales Ruiz

Febrero de 2019

Contenido

1. Título del proyecto de desarrollo tecnológico	4
2. Resumen	4
3. Introducción.....	5
4. Identificación de la organización	6
5. Identificación del problema técnico.....	7
5.1 antecedentes de problema.....	8
5.2. Contexto de desarrollo del problema	9
5.2.1 Organigrama.....	10
5.2.2 Ficha técnica.....	13
5.3. Descripción del problema.....	14
5.4 Sistematización del Problema	16
5.5. Identificación de los interesados	16
5.5.1. Matriz de Poder/Interés.	16
5.5.2. Matriz Influencia vs Interés (2x2).	18
5.6 Identificación de modalidades de solución	19
5.6.1 Delimitación del problema.	20
5.6.2 Análisis DOFA.	20
5.6.3 Resolución de problemas de Bruno Munari	21
5.7 Identificación de la mejor solución en términos de impacto y efectividad	23
5.8. Identificación de las restricciones y constricciones que debe enfrentar la solución propuesta	24
6. Presentación del caso de negocios	25
6.1 Ficha técnica de la encuesta	25
6.2 Encuesta Realizada.....	25
6.3 Análisis de la encuesta	27
6.4 Proceso de servucción actual.....	31
6.5 Matriz de cruce mapa empatía, lienzo CANVAS y proceso de servucción.....	33
6.5.2 Personal de Contacto.	34
6.5.3 Usuario.	34
6.5.4 Servicios.	35
6.6 Recursos necesarios para el desarrollo de la solución.....	35
6.6.1 Propuesta de análisis costo/ beneficio.	35
6.6.2 Costos Generales de la propuesta.	36
6.7 Resultados esperados.....	40
6.7.1 Ganancias Estimadas.....	40
6.7.2 Planificación 5W2H.	42

7. Solución del problema	44
7.1 Análisis de Escenarios	44
8. Presentación de aspectos administrativos	45
8.1 Presentación del cronograma de actividades	45
8.2. Estimación de los costos del proyecto de desarrollo tecnológico	45
8.3 Presentación de la hoja de recursos del proyecto de desarrollo tecnológico	46
8.4 Relación de entregables del proyecto de consultoría	47
8.5 Evaluación del desarrollo del proyecto en términos de factibilidad económica	47
8.5.1 Cálculos de Rentabilidad	47
9. Lecciones aprendidas	49

1. Título del proyecto de desarrollo tecnológico

Aplicación del Proceso servucción en la atención de las taquillas en el punto de venta de tiquetes terrestres de la empresa COOTRANSHUILA.

2. Resumen

El propósito de este proyecto es analizar a través del proceso de servucción, las falencias que se tienen en la prestación del servicio al cliente en los puntos de venta de tiquetes terrestres, de la empresa de transporte COOTRANSHUILA, e implementar estrategias que permitan prestar un servicio de mayor calidad, teniendo en cuenta los cuatro elementos de la servucción, que permite ver el servicio como un producto: Cliente, soporte físico, Personal de contacto y servicio.

De acuerdo a lo anterior, se realizó una encuesta a los usuarios del servicio de transporte que fue analizada a través del método de empatía, luego el método de Canvas para identificar el modelo de negocio que permite desarrollar varias estrategias sugeridas a implementar, para que la empresa COOTRANSHUILA pueda incrementar sus clientes frecuentes más satisfechos, produciendo un aumento de ingresos que a través de los análisis de costos, aseguran la inversión como también el logro de los objetivos de crecimiento y permanencia de la empresa en el sector de transporte, como una de las más importantes en el Huila.

Palabras claves: Servucción, calidad, servicio, atención, ventanilla tiquetes, estrategia, método, empresa.

Abstract

The purpose of this project is to analyze, through the process of servucción, the shortcomings that have the customer service in the points of sale of tickets, of the transportation company COOTRANSHUILA, and to implement strategies that allow to offer a higher quality, taking into account the four elements of servucción, that allows to consider service as a product: Client, physical support, contact personnel and service.

According to the above, a survey was conducted to the users of the transportation service that was analyzed through the empathy method, then the Canvas method to identify the business model that allows developing several suggested strategies to be implemented, in order that the COOTRANSHUILA company can increase its more satisfied customers, producing an increase in income that through cost analysis, ensure investment as well as the achievement of the company's objectives and growth and its permanence in the transportation sector, as one of the most important companies in Huila.

Key words: Servucción, quality, service, attention, window tickets, strategy, method, company.

3. Introducción

La empresa COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL HUILA “COOTRANSHUILA LTDA”, líder en transporte terrestre, en donde el servicio de venta de tiquetes terrestres por ventanilla es uno de los más sensibles y que genera mayores ingresos directos, también es donde más contacto se tienen con el cliente, presenta falencias en la

prestación de este servicio, por factores internos y externos que deben ser analizados para reducirlos, para ello se implementa el proceso de servucción, que permitirá aplicar tres estrategias:

- La contratación de una persona que maneje directamente la contratación de taquilleros, para el seguimiento y capacitación del mismo, para seguir evitando la alta rotación de este personal.
- La Contratación de una persona que responda y realice el seguimiento a las peticiones, quejas y reclamos de los clientes.
- La entrega de tarjetas multiservicios a clientes frecuentes, con incentivos adicionales para en descuentos en los otros servicios de COOTRANSHUILA y de algunos almacenes de cadena y convenios.

Lo anterior también contribuirá a mejorar el servicio y dar una oportuna respuesta a las exigencias de los usuarios y una mayor competitividad de la empresa frente al sector económico de transporte terrestre de pasajeros.

4. Identificación de la organización

La empresa COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL HUILA - COOTRANSHUILA LTDA, hace parte del sector cooperativo líder en el servicio de transporte masivo terrestre nacional, encomiendas, carga y suministro de combustible, ubicada en Neiva, desde donde se originan todos los procesos administrativos y con presencia en los principales terminales del país, creada inicialmente en 1937 en la ciudad de Neiva, pero por inconvenientes en el manejo se liquida y más tarde en 1942 nace COOTRANSHUILA LTDA con 22 socios.

Hoy cuenta con más de cuatrocientos socios, atraídos por el gran avance de la empresa, que se ha consolidado como una de las empresas opitas más reconocidas de este sector económico, con rutas de transporte terrestre urbano, municipal y nacional.

5. Identificación del problema técnico

Para el análisis del problema se utilizó la metodología de diagrama causa efecto, que permite visualizar las falencias presentadas en el servicio de venta de tiquetes terrestres por ventanilla, las cuales fueron identificadas en la entrevista realizada al Jefe de operaciones y de recursos humanos de la empresa COOTRANSHUILA:

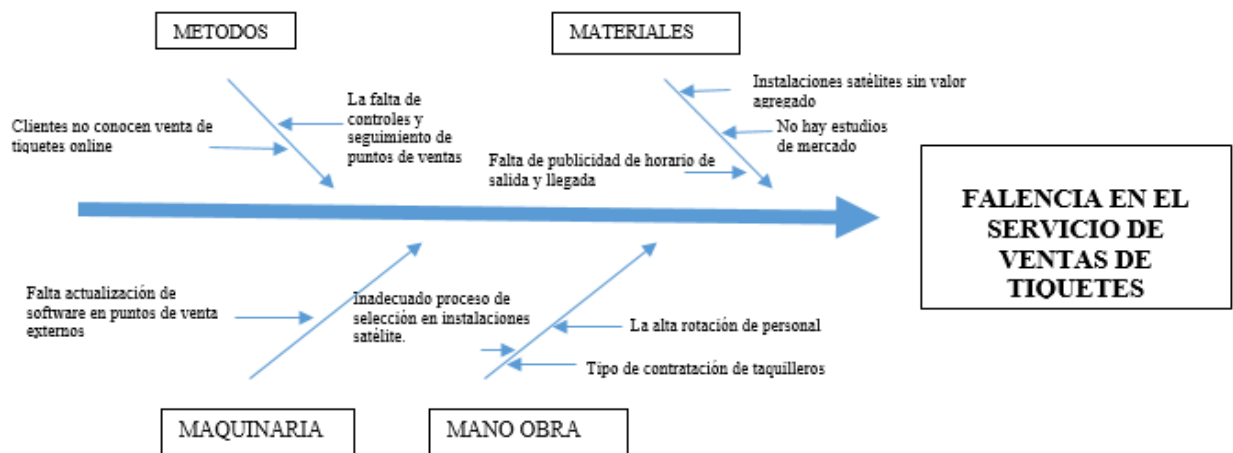


Ilustración 1 Diagrama espina de pescado de falencias en el servicio de ventas de tiquetes.

Con el fin de realizar este análisis se definieron 4 categorías: métodos, materiales, maquinaria y mano de obra y se identificaron los siguientes factores que afectan el servicio de venta de tiquetes:

- **Métodos:** Se identificó que muchos clientes no conocen el servicio de venta de tiquetes online y que en los puntos de venta no hay un seguimiento en la prestación del servicio.

- **Materiales:** La empresa no cuenta con la publicidad necesaria para que los usuarios conozcan los horarios de salida y llegada de los buses, algunas oficinas satélites son muy básicas y sin valor agregado, debido tal vez a la falta de estudios de mercado.
- **Maquinaria:** Algunos puntos no cuentan con el software para el registro, realizando dicho proceso de forma manual.
- **Mano de Obra:** Hay un inadecuado proceso de selección en la asignación de oficinas satélites, porque no se hace un estudio de mercado, además existe una alta rotación del personal que atiende las taquillas, tal vez por el tipo de contratación que se implementa.

5.1 antecedentes de problema

Para la empresa COOTRANSHUILA, el servicio de venta de tiquetes terrestres por ventanilla es uno de los servicios más sensibles que genera mayores ingresos directos, pero también donde se encuentran más falencias en la prestación del servicio, entre ellas están:

- Alta rotación de personal que atienden los puntos o ventanillas, debido a que el tipo de contratación es por comisión y el perfil de experiencia en ventas es bajo.
- Se brinda poca capacitación a los taquilleros.
- Falta de controles y seguimiento en el servicio prestado por los puntos de venta de tiquete en oficinas satélites y consignatarias.
- Congestión y largas filas en las épocas de temporada alta o turística.
- Las oficinas satélites o consignatarias, están adecuadas de acuerdo al espacio de quien las toma, COOTRANSHUILA no hace mayor exigencia en la identidad corporativa de la empresa.
- Para los puntos de venta satélites y consignatarias, no se hace ningún estudio de mercado, es suficiente con que sea una zona concurrida y la empresa los aprovecha como punto publicitario.
- La mayoría de los clientes no conocen o no utilizan la compra de tiquetes en línea.

- El APP móvil carece de efectividad en la venta de pasajes, porque en ocasiones no permite realizar el pago, ni presenta opciones de pago diferentes a la tarjeta debito
- Falta más publicidad en los horarios de salida de los buses y rutas.
- No hay un valor agregado para los clientes frecuentes, teniendo en cuenta que hay otras empresas transportadoras también con gran trayectoria y experiencia.
- Aunque la marca está posicionada, la empresa no ha dimensionado que un mal servicio es más que un cliente insatisfecho.

El servicio de venta de tiquetes terrestres por ventanilla es el genera mayores ingresos directos, pero también donde se encuentran más falencias en la prestación del servicio, entre ellas están:

5.2. Contexto de desarrollo del problema

Según informe de la ANDI del 2017, la participación de los tipos de transporte de pasajeros, el terrestre movilizó, en 2016, el 87.58% del total de pasajeros nacionales, contrastado con un 11.05% del transporte aéreo y el restante 1.37% que se moviliza por vía fluvial y ferroviaria. Con base en lo anterior, se puede decir que el transporte terrestre es la modalidad preferida o favorita de transporte que utiliza la mayoría de las personas para moverse al interior del territorio nacional. Esto evidencia que Colombia es un país en el que las personas se movilizan utilizando principalmente los buses del servicio público de transporte terrestre intermunicipal de pasajeros y, asimismo, que la forma en que, mayoritariamente los turistas, podrán acceder a utilizar la oferta turística y cultural de nuestros territorios a través del transporte público terrestre intermunicipal de pasajeros. (ANDI Camara Sectorial de Transporte, 2017)

Sin embargo, tal participación del transporte terrestre se ha visto menguada durante la última década por el crecimiento del porcentaje movilizad vía aérea. Lo anterior a causa de un

aumento más acelerado en el número de pasajeros aéreos frente a los terrestres. (ANDI Camara Sectorial de Transporte, 2017)

De acuerdo a la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia Mayo 2018, la estructura PIB por sectores, en el Huila el sector de transporte tuvo un crecimiento del 11.1% y durante el trimestre abril-junio, dicha actividad económica represento el 25,9% en Neiva. (mincit.gov.co, 2018).

El terminal de transporte de Neiva cuenta con 23 empresas transportadoras que atienden destinos a nivel regional, departamental y nacional, en donde COOTRASNHUILA es la segunda más importante después de COOMOTOR, y seguida por FLOTA HUILA, EXPRESO BOLIVARIANO, entre otras que operan a nivel Regional.

Sus principales accionistas son COOMOTOR con el 36,34% del capital accionario e INFIHUILA con el 35,23%. Por otra parte, se destaca la participación de la gobernación del Huila con el 7,40%, COOTRANSHUILA con el 6,57% y el Ministerio de transportes con el 6,48%. El terminal de transporte cuenta con una adecuada estructura organizacional, liderada por la Junta directiva de la que hace parte COOTRANSHUILA, representada por el gerente general y un suplente. (Value & Risk Rating - Sociedad Calificadora de Valores, 2017)

La empresa COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL HUILA - COOTRANSHUILA LTDA, genera gran número de empleos directos e indirectos, aportando de esta manera al desarrollo económico y social del departamento del Huila y del país. Actualmente cubre rutas a los departamentos de Huila, Tolima, Caquetá, Cauca, Putumayo, Cundinamarca, Valle, Quindío, Risaralda y Caldas.

5.2.1 Organigrama.

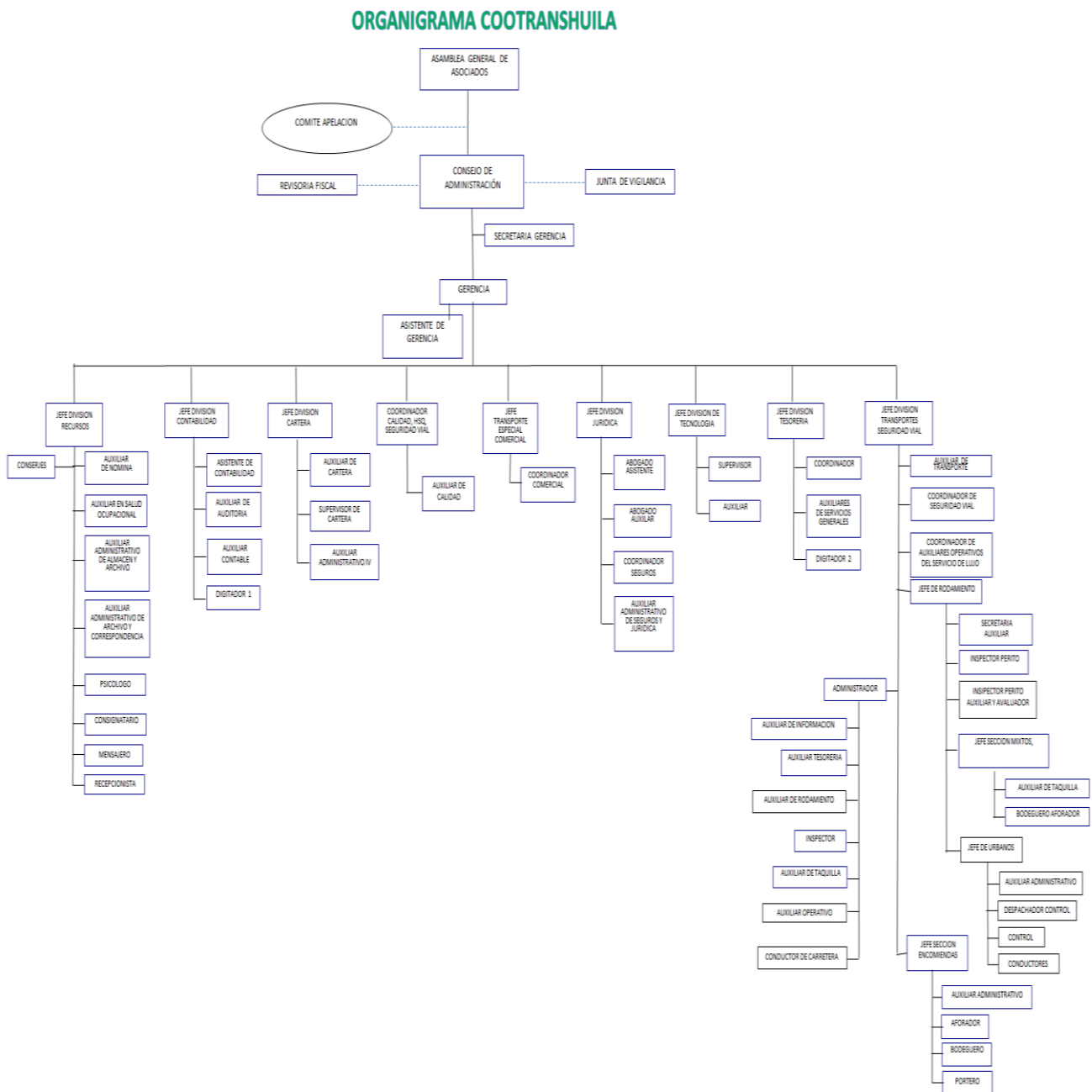
Teniendo en cuenta su estructura organizacional, la empresa por ser una Cooperativa de transportadores, inicialmente cuenta con la Asamblea General de Asociados, Consejo de

Administración, del cual depende la Secretaria General y la Gerencia, y como entes externos de control se encuentran: El Comité de Apelación, Revisoría Fiscal y la Junta de Vigilancia.

De la Gerencia Dependen: Asistente de Gerencia, Coordinación de Calidad, HSQ, Seguridad Vial, del cual depende el Auxiliar de Calidad y 8 jefaturas con las siguientes dependencias:

- Jefe de División de Recursos: Conformado por un Auxiliar de Nomina, un Auxiliar en Salud Ocupacional, un Auxiliar Administrativo de Almacén y Archivo, un Auxiliar Administrativo de Archivo y Correspondencia, un Psicólogo, un Consignatario, un Mensajero, una Recepcionista y como ente de control los Conserjes.
- Jefe División Contabilidad: Conformado por un Asistente de Contabilidad, un Auxiliar de Auditoria, un Auxiliar Contable y un Digitador.
- Jefe División Cartera: Conformado por un Auxiliar de Cartera, Supervisor de Cartera y un Auxiliar Administrativo.
- Jefe Transporte Especial Comercial apoyado por un Coordinador Comercial
- Jefe División Jurídica: Conformado por un Abogado Asistente, un Abogado Auxiliar, un Coordinador de Seguros y un Auxiliar Administrativo de Seguros y Jurídica.
- Jefe División de Tecnología: Cuenta con un Supervisor y un Auxiliar.
- Jefe División Tesorería: Conformado por un Coordinador, un Auxiliar de Servicios Generales y dos digitadores.
- Jefe División Transportes Seguridad Vial: Es el grupo de trabajo más grande y es donde se ubican los Taquilleros personal que atiende los puntos de ventanilla, cuenta con varias Auxiliares, jefaturas y coordinaciones así:
 - Auxiliar de Transporte
 - Coordinador de Seguridad Vial
 - Coordinador de Auxiliares Operativos del Servicio de Lujo

- Jefe de Rodamientos: Cuenta con una Secretaria Auxiliar, un Inspector, Un inspector Perito, Auxiliar y evaluador y un Jefe Sección Mixtos que cuenta con el apoyo de un Auxiliar de Taquilla y un Bodeguero Aforador.
- Jefe de Urbanos: Cuenta con un Auxiliar Administrativo, un Despachador Control, un Control y conductores.
- Jefe Sección Encomiendas: Conformado por un Auxiliar Administrativo, un Aforador, un Bodeguero y un Portero.
- Administrador: Conformado por un Auxiliar de Información, un Auxiliar de Tesorería, un Auxiliar de Rodamiento, un Inspector, Auxiliares de Taquilla, un Auxiliar Operativo y un Conductor de Carretera.



*Ilustración 2 Organigrama de Cootranshuila.
FUENTE: Jefe División de Recursos - Cootranshuila.*

5.2.2 Ficha técnica.

Se resaltan datos relevantes, que hacen de COOTRANSHUILA, una de las empresas más sólidas en la Región:

DESCRIPCION	INFORMACION
Puntos de Taquillas para venta de tickets a nivel nacional	80

Puntos de taquillas en Neiva	10 consignatarios, con 40 vendedores por comisión y 15 ventas satelitales en otros municipios
Puntos de taquilla en Pitalito	4 con 20 vendedores por comisión
Otros municipios y ciudades	Tienen la venta de tiquetes por consignatarios o franquicias
Empleados directos	250
Empleados indirectos	400
Buses en todos los modelos: Doble yo, Preferencial VIP, platino Expres, Platino Jet, Platino Especial	500
Oficina Principal	Neiva
Otras oficinas	Soacha. Armenia, Manizales, Pereira, Cali, Ibagué, Mocoa, Florencia, Pitalito, Popayán, Bogotá, Soacha.

tabla 1. Datos relevantes de Cootranshuila. FUENTE: Jefe División de Recursos- Cootranshuila

5.3. Descripción del problema

Según información suministrada por la empresa, los puntos de atención de venta de tiquetes funcionan las 24 horas del día en los terminales de transporte de Neiva, Armenia, Manizales, Pereira, Cali, Ibagué, Mocoa, Florencia, Pitalito, Popayán, Bogotá y Soacha por consignatarios y en los municipios a través de oficinas satélites.

De las ochenta (80) ventanillas de ventas de tiquete terrestre, solo catorce (14) están ubicadas en los terminales, es decir que 66 son satélites, o consignatarias, en donde es difícil realizar seguimiento y control en el servicio prestado, y en el momento de presentarse alguna inconformidad, se hace directamente a nombre de la empresa, ocasionando que muchos de ellos no quieran viajar o se vean forzados a hacerlo por necesidad no por gusto.

Conscientes de que el servicio de venta de tiquetes terrestres por ventanilla, es uno de los que mayor ganancia genera a la empresa, pero también es donde se presentan varias falencias que a largo plazo pueden afectar el crecimiento y continuidad en el sector de transporte, por ser donde mayor contacto se tiene con el cliente, y es un punto neurálgico porque es prestado por

terceros, a través de consignatarios u oficinas satélites, con los que se firma un pagare con un codeudor y se tiene un seguro para garantizar los pagos, lo que causa alta rotación del personal, debido a que la contratación es por comisión y porque el perfil no tiene mayor exigencia, ya que es necesario un poco de experiencia en ventas o el gusto por ellas.

Aunque la organización cuenta con procesos y procedimientos para realizar los controles y seguimientos a la calidad del servicio prestado, no son aplicados con la rigurosidad requerida; por ejemplo, al momento de apertura de un nuevo punto de servicio, el estudio de mercado que se realiza es netamente empírico y basado en la observación y punto de vista del supervisor asignado respecto de la concurrencia de lugar. Dicho al ser autorizado es entonces a su vez utilizado como punto publicitario de los servicios de la empresa.

Respecto del tema de las inconformidades, quejas y/o reclamos establecidas por los clientes o usuarios, en general, éstas son recibidas por los consignatarios u oficinas satélites, las cuales, posteriormente son radicadas en el área administrativa de la empresa, en donde se responden en el tiempo estipulado (15 días hábiles) con lo previsto en la Ley 1480 del 2011 (Estatuto del Consumidor) y el Decreto 1074 del 2015, pero no se realiza ningún tipo de seguimiento. Si por el contrario las quejas en el punto de servicio son recurrentes, el paso a seguir es cancelar el contrato de consignatario, dado que para la empresa el servicio al cliente es un proceso estratégico y neurálgico, que se debe resolver de fondo.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, al aplicar el proceso de Servucción, COOTRANSHUILA podrá confrontar la relación entre la prestación del servicio en las taquillas de venta de tiquete terrestre, con el fin de analizar el servicio prestado y mejorarlo, implementando estrategias de control directo por parte de la empresa para la contratación del personal y un proceso definido en las PQR, que le permitan un mayor control, seguimiento permanente, mayores beneficios, innovando, utilizando estrategias que sean más atractivas para

el cliente y permitan su permanencia y aumentar el número de clientes, lo que conllevará a que la empresa COOTRANSHUILA, sea más competitiva frente al sector económico de transporte terrestre de pasajeros.

Es importante tener en cuenta que “El cliente no ve lo que constituye en sí la servucción, sin embargo, es el protagonista principal de este proceso que se produce en un solo instante y que no se ve, pero que se percibe. El trabajar en la calidad del servicio, garantiza el éxito y la fidelidad de los clientes.” (Eigler & Langeard, 1989).

5.4 Sistematización del Problema

- ¿Qué incidencia tiene para la empresa COOTRANSHUILA el aplicar el proceso de Servucción, en la venta de tiquetes terrestres por ventanilla?
- ¿Cuál es el ciclo del servicio en la venta de tiquetes terrestres en las ventanillas de COOTRANSHUILA?
- ¿Qué importancia tienen los elementos presentes en la prestación del servicio en el proceso de venta de tiquetes terrestres en las ventanillas de COOTRANSHUILA?
- ¿Cuáles pueden ser los factores internos y externos que afectan la prestación del servicio?
- ¿La falta de controles rigurosos en los procesos y procedimientos para realizar los controles y seguimientos a la calidad del servicio como pueden afectar a la organización?
- ¿Por qué es necesario aplicar el proceso de Servucción en la venta de tiquetes terrestres por ventanilla?

5.5. Identificación de los interesados

Matriz que facilita la realización de un análisis de los *Stakeholders* o grupos de interés de la empresa y permite que la empresa diseñe estrategias para aplicar a cada una de las partes interesadas.

5.5.1. Matriz de Poder/Interés.

La presente matriz permite evidenciar y describir el grado de poder e interés de cada uno de los integrados en el proceso de servicio al cliente, de los cargos o personas que intervienen directa o indirectamente en la venta de tiquetes terrestres por ventanilla:

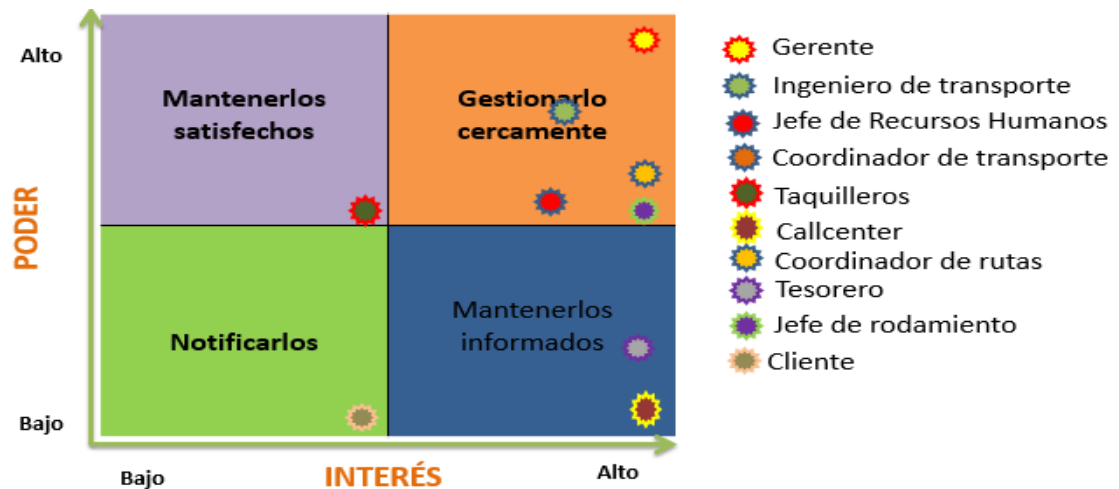


Ilustración 3. Matriz de Poder / Interés.

Fuente: Recuperado de Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R, Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Modelo, PMP, 2012, 2ª edición, BID-INDES

De acuerdo a la matriz de Poder/interés, se puede establecer en cada uno de los cuadrantes una serie de opciones con el fin de manejar correctamente el interés y el poder de los actores que intervienen en el proceso.

Tal como se puede observar, los cargos se agruparon de acuerdo a la función que ejercen en la empresa. Por lo tanto, el gerente es la persona con mayor poder e influencia en el proceso.

En el cuadrante *gestionarlo cercamente*, se establecen los cargos de carácter estratégico y táctico como lo son el ingeniero de transporte, jefe de recursos humanos, coordinador de rutas, jefe de rodamiento.

En el cuadrante *mantenerlos satisfechos*, los taquilleros de la empresa son aquellos que tienen un alto grado de poder debido a que se encuentran en un cargo operativo y en contacto directo con los clientes, y un poco interés ya que la empresa identifica que en ellos existen falencias.

El Callcenter y el tesorero son actores que tienen un alto interés, pero un bajo poder, siendo los que se deben mantener informados debido a que influyen de forma indirecta en el proceso.

Se identifica por último al cliente como un actor que tiene un bajo poder y un bajo interés en el proceso, al cual se recomienda notificarle.

5.5.2. Matriz Influencia vs Interés (2x2).

La presente matriz permite evidenciar y describir el grado de Influencia e interés de cada uno de los integrados en el proceso de servicio al cliente, ubicando los actores o personas que intervienen directa o indirectamente en la venta de tiquetes terrestres por ventanilla:

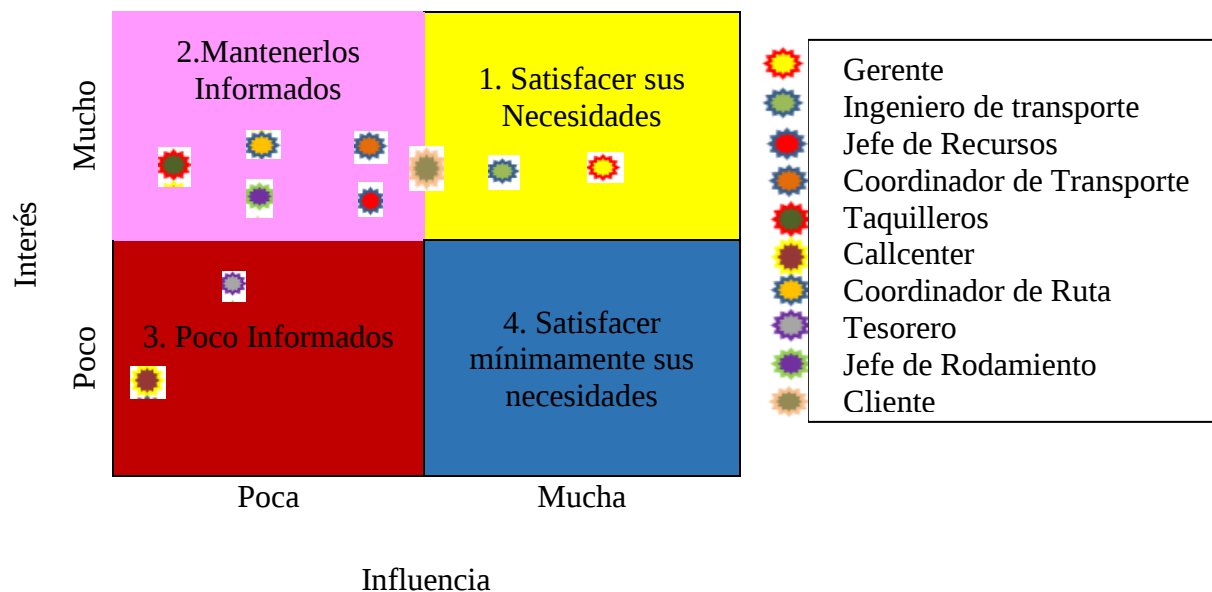


Ilustración 4. Matriz Influencia / Interés. Elaborada con información suministrada por Jefe de Recursos Humanos.

Fuente: Recuperado de Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R, Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP, 2012, 2ª edición, BID-INDES

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la matriz influencia – interés.

- **Cuadro Amarillo:** Con mucha influencia y mucho interés, aquí se ubican los clientes (interesados) con los que se debe interactuar permanentemente, en donde la empresa se debe

esforzar para implicarlos al máximo y mantenerlos satisfechos. Aquí se ubican el Gerente y el Ingeniero de Transporte.

- **Cuadro Rosado:** Con mucho interés y poca influencia, este es un grupo que tiene interés en lo que hace la empresa, pueden retroalimentar, y apoyar, pero no disponen de la influencia, por lo tanto, lo importante es mantenerlos informados. Aquí se ubican jefe de recursos, Coordinador de transporte, taquilleros, Coordinador de Ruta, jefe de rodamiento y el Cliente.
- **Cuadro Rojo:** Con poca influencia y poco interés, en este caso es importante estar atentos a cualquier cambio de actitud o percepción, para ir incluyéndolos e interesarlos a conocer más. Aquí se ubican el Tesorero y Callcenter.
- **Cuadro Azul:** Con poco interés, pero bastante influencia, estos son los de mayor cuidado, porque pueden afectar negativamente, por ello es importante involucrarlos y mantenerlos siempre informados, con el fin de que sean multiplicadores del buen servicio que presta la empresa. En este cuadrante no se ubica ninguno de los actores.

De acuerdo a los resultados obtenidos una vez aplicadas las matrices; los cargos de mayor influencia e interés son el Gerente y el Coordinador de Transporte, porque son los responsables directos de los resultados, los que tienen mucho interés pero poca influencia, los dos principales actores son clientes, el taquillero, que son los que se encuentran en el momento de verdad, se encuentra también con algo de influencia y con mucho interés el Coordinador de Transporte y el Jefe de recursos Humanos, con un poco menos de influencia pero con mucho interés se encuentran el Coordinador de Ruta y el jefe de rodamiento, al ser los que coordinan directamente el proceso y con poco interés y poca influencias se ubica al Tesorero y al encargado del Call center, que son primordiales en el proceso, pero no muestran el interés requerido por que dicha responsabilidad no recae en ellos.

5.6 Identificación de modalidades de solución

Las empresas del sector de transporte, en la actualidad buscan estrategias y adoptan herramientas que les permitan ser más competitivas y garantizar así su permanencia a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las metas que se planteen, para el logro de su misión y visión.

Se han identificado otras metodologías que podrían ser aplicadas a la solución del problema como son:

5.6.1 Delimitación del problema.

Según Sabino (1986), la delimitación habrá de efectuarse en cuanto al tiempo y el espacio, para situar el problema en un contexto definido y homogéneo. De manera tal, delimitar una investigación significa, especificar en términos concretos las áreas de interés en la búsqueda, establecer su alcance y decidir las fronteras de espacio, tiempo y circunstancias que le impondremos al estudio. En la medida en que el fenómeno bajo estudio esté claramente formulado y delimitado se favorecerá las posibilidades del investigador de no perderse en la investigación. Es más fácil trabajar en situaciones específicas que generales.

5.6.2 Análisis DOFA.

Es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto. El nombre es un acrónimo de las iniciales de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. En primer lugar, se identifican los cuatro componentes de la matriz, divididos en los aspectos internos que corresponden a las fortalezas y las

debilidades, y los aspectos externos o del contexto en el que se desenvuelve la organización que corresponden a las oportunidades y las amenazas. (Ballén, 2012). En la siguiente tabla se observa la distribución de la matriz inicial:

Análisis Interno	D ¿Cuáles son las debilidades y desventajas en su dependencia?
	O ¿Cuáles son las oportunidades de que su dependencia puede explotar?
Análisis Externo	F ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas de su dependencia?
	A ¿Cuáles son las amenazas y los obstáculos que pueden afectar negativamente la evolución de su dependencia?

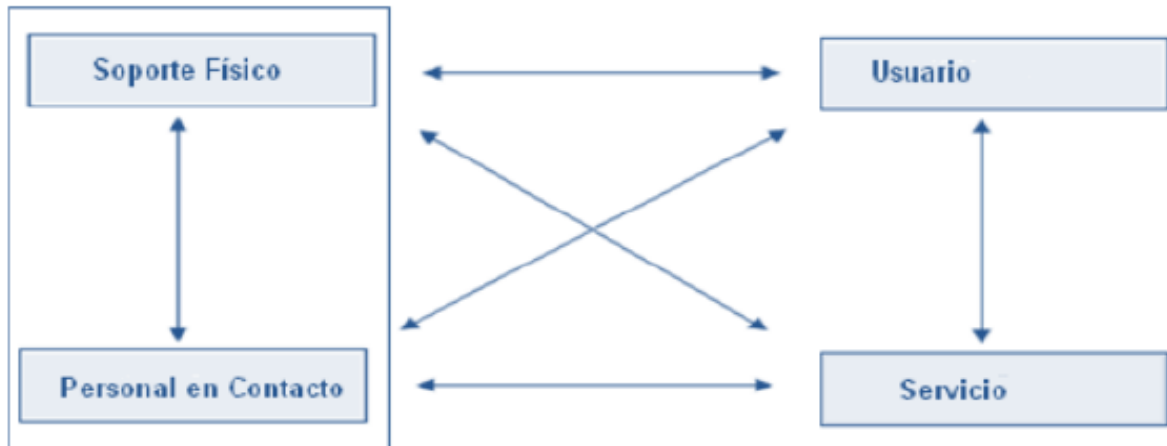
*Tabla 2 Matriz análisis DOFA.
Fuente: Ballén, 2012*

5.6.3 Resolución de problemas de Bruno Munari

Es un método lineal presenta orden lógico. Todo problema es susceptible de descomponerse en pequeños problemas o subproblemas, su finalidad es conseguir un máximo resultado con un mínimo esfuerzo y sigue los siguientes pasos: definición del problema, elementos del problema, recopilación de información, análisis de datos, creatividad, materiales y tecnología, experimentación, modelos, verificación, dibujos constructivos, solución. (Munari, s.f.)

5.6.4 Servucción.

El concepto de servucción como herramienta de gestión según la Real Academia Española (RAE) no incluye el término servucción. Se trata de un neologismo que se emplea en el ámbito de la gestión empresarial para referirse al proceso que se lleva a cabo a la hora de ofrecer un servicio. La Servucción incursionó en los años 80 propuesta por dos docentes galos llamados Eric Langeard y Pierre Eiglier. Éste términos fue de la unión de dos palabras: servicio, de la que se usaría el “serv-”, y producción, de la que se emplearía el “-ucción”. (Porto & Merino., 2014)



Fuente: EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric, *Servucción. El marketing de los servicios*, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A., 1989, pág. 12.

Ilustración 5. Proceso de la servucción

Tal como se muestra en la Ilustración 6. Existen cinco elementos que intervienen en la Servucción de los cuales cuatro visibles como el **Cliente o Usuario, el soporte físico, personal en contacto, el servicio** y el quinto elemento no visible ante los clientes es el sistema de organización interna.

Para satisfacer dichas necesidades se requiere de la intervención de elementos comunes que conforman el denominado sistema de servucción entre ellas están la mano de obra, recurso indispensable en la fabricación de servicios ya que debe ser altamente especializado en el producto ofertado o personal de contacto, y el cual para responder a los requerimientos establecidos hace uso de un elemento material que reemplace las maquinas en los procesos de fabricación, el cual se denominara soporte físico y se requiere de un cliente quien se convierte en el beneficiario directo del quehacer de una organización fabricante de servicios, además de cumplir en muchas ocasiones y a la vez el rol de actor, productor y consumidor del servicio, que sin él no cobra vida (Arnoletto, 2007).

Interrelacionados todos estos elementos por el aspecto más importante dentro de la

fabricación de servicios y al que se le debe prestar la mayor atención del caso ya que es aquí donde se garantizan el éxito o el fracaso de los servicios y a esto se le identifica como el momento de verdad. El momento de verdad es definido como cualquier evento en el cual el cliente se pone en contacto con cualquier recurso o aspecto del sistema de servucción y a partir de este, el cliente se genera una percepción de la calidad del servicio (Lira Mejia, 2009).

5.7 Identificación de la mejor solución en términos de impacto y efectividad

De las metodologías o procesos mencionados, para efectos del presente estudio, se ha planteado aplicar el proceso de Servucción, que ha sido poco implementada en las empresas de transporte en el país, y ninguna en la región, ya que permitirá confrontar la relación entre la prestación del servicio en las taquillas de venta de tiquete terrestre de la empresa COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL HUILA “COOTRANSHUILA LTDA”, por ser este uno de los servicios más importantes y relevantes de la empresa, ya que es donde mayor contacto se tiene con el cliente.

Con este análisis, la empresa podrá tomar medidas correctivas y aplicara las mejoras que considere necesarias para implementar procesos, procedimientos y acciones que ayuden a optimizar y generar un mejor desempeño teniendo en cuenta los elementos principales: El cliente o beneficiario, el soporte físico, el personal de la empresa y el servicio, permitiendo una mejor calidad e innovación en el servicio y a su vez la satisfacción del cliente, principalmente en los punto de ventanillas de ventas de tiquetes en las oficinas satélites o consignatarias.

Como antecedentes de Servucción, se han generado tesis de grado para pregrado, posgrados, artículos de investigación entre estos casos tenemos:

- En la Empresa CINEMARK, según investigación, se aplica el modelo de servucción, lo que ha permitido que esté entre las empresas de cine más competitivas. (Luis Sebastian Gongora Galdos, 2015).
- En el terminal de Transporte de Medellín, según investigación de Natalia Vargas Londoño, donde diseño un modelo de servicios para identificar las falencias y encontrar oportunidad para generar experiencias extraordinarias en los clientes o usuarios. (Vargas Londoño, 2013)
- En la empresa COMINCALZA CIA. LTDA, según investigación de Verónica Loja, presenta una propuesta de gestión por procesos basados en la servucción como herramienta de gestión, con el fin de mejorar todos los procesos. (Loja, 2015).
- En la empresa prestadora de servicios de saneamiento s.a., según investigación de Saúl Antonio Quintanilla, con la percepción de la calidad de los servicios que presta la entidad, cuyos resultados mostraron múltiples falencias en la prestación del servicio y la oportunidad de mejorarlas (Quintanilla, S. A. 2011).
- En la Clínica de Cuenca Ecuador, según investigación de Monica Prisila Arias y Veronica Alexandra Rodas, aplicaron el modelo de Servucción, encontrando problemas principalmente de comunicación interna (Arias M.P. & Rodas V.A. 2012).

El alcance de esta investigación será que la empresa COOTRANSHUILA, se tome como un referente dentro de las que prestan servicios de transporte, y que aún no conocen o no han aplicado el proceso de servucción.

5.8. Identificación de las restricciones y constricciones que debe enfrentar la solución propuesta

Generalmente en todo proyecto se presenta tres restricciones: el costo, el alcance y el tiempo y en este caso, los cuales también aplican para la presente propuesta, es necesario

sensibilizar y contextualizar a la empresa en la importancia y el impacto económico y de imagen que se puede generar si se implementa el proceso de servucción, inicialmente en los puntos de venta de tiquetes y luego a todos los demás procesos.

6. Presentación del caso de negocios

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema, en donde el servicio de venta de tiquetes terrestres por ventanilla es atendido por terceros a través de consignatarios u oficinas satélites, con el fin de definir los recursos necesarios es importante conocer la percepción del cliente frente al servicio recibido, por ello se implementa el método de empatía, teniendo en cuenta la encuesta realizada a 163 usuarios, de 9000 usuarios aproximados al mes, 1200 semanales y 172 diarios promedio, en donde la muestra es representativa con el 95% de confiabilidad:

6.1 Ficha técnica de la encuesta

Nombre de la encuesta: **SERVICIO TRANSPORTE COOTRANSHUILA LTDA**

Encuestadores: Sonia Patricia Gómez Tamayo y Victor Hugo Peña Yunda

Fecha de recolección de la información de campo: del 08 al 14 de septiembre de 2018.

Marco muestra: Usuarios del servicio de transporte de COOTRANSHUILA, objeto del estudio.

Ciudad donde se realizó: Neiva – Huila

Tamaño de la muestra: 163 encuestas.

Técnica de recolección: Cuestionario con 11 preguntas, 8 abiertas y 3 cerradas.

Fecha del reporte: 17 de septiembre de 2018.

Ilustración 6. Ficha Técnica Encuesta

6.2 Encuesta Realizada

Las preguntas realizadas con el fin de identificar las preferencias de los clientes, la frecuencia y la percepción que se tiene de la empresa COOTRANSHUILA:

ENCUESTA – SERVICIO TRANSPORTE COOTRANSHUILA LTDA

La presente encuesta es para determinar la segmentación del mercado, además conocer qué piensa el cliente y la percepción en el servicio.

FECHA: _____

NOMBRE DEL USUARIO: _____

GENERO: M _____ F _____

EDAD: Menor de 18 años _____ Entre 19 y 29 _____ Entre 30 y 40 _____ Mayor de 40 _____

OCUPACION: Empleado _____ Independiente _____ Otro, ¿Cuál? _____

Marca con una x las preguntas que son de selección múltiple.

1. ¿Con que empresa de transporte terrestre viaja frecuentemente?	A. COOMOTOR B. COOTRANSHUILA C. TAXIS VERDES D. EXPRESO BOLIVARIANO E. OTRO, ¿Cuál?
2. ¿Por qué prefiere la empresa anteriormente seleccionada? Describalo	
3. ¿Con que frecuencia viaja?	A. 2 o Menos veces al año B. Entre 3 y 5 veces al año C. Entre 6 y 8 veces al año D. 9 o Más veces al año
4. ¿Qué opinión tiene de COOTRANSHUILA?	A. Excelente B. Muy bueno C. Bueno D. Necesita mejoras
5. Si viaja con COOTRANSHUILA, ¿Cómo ha sido la atención recibida en la ventanilla?	
6. Si es viajero frecuente en COOTRANSHUILA, ¿Ha recibido algún incentivo? ¿Cuál?	
7. ¿Qué es lo que más le gusta del servicio recibido?	
8. ¿Qué opina de la atención prestada por los conductores y ayudantes?	
9. Si pudiera cambiar algo, ¿Que sería? Describalo	
10. ¿Conoce todos los servicios que presta COOTRANSHUILA? ¿Cuáles?	
11. ¿Para la compra de tickets que medio utiliza? Describalos.	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Ilustración 7. Encuesta a Usuarios del Transporte Terrestre Nacional.

6.3 Análisis de la encuesta

Para conocer la percepción general de los usuarios de transporte público, en el Terminal de Transporte en Neiva, particularmente en COOTRANSHUILA, se emplea el Método de Empatía, herramienta utilizada para conocer lo que piensan los clientes e identificar realmente las características que permiten realizar un mejor ajuste entre los productos o servicios y sus necesidades o intereses. Se trata, de conocer las siguientes variables: Qué ve, Qué dice y hace, Qué oye y Qué piensa y siente; a través de la encuesta aplicada a 163 personas al azar, arrojando los siguientes resultados:

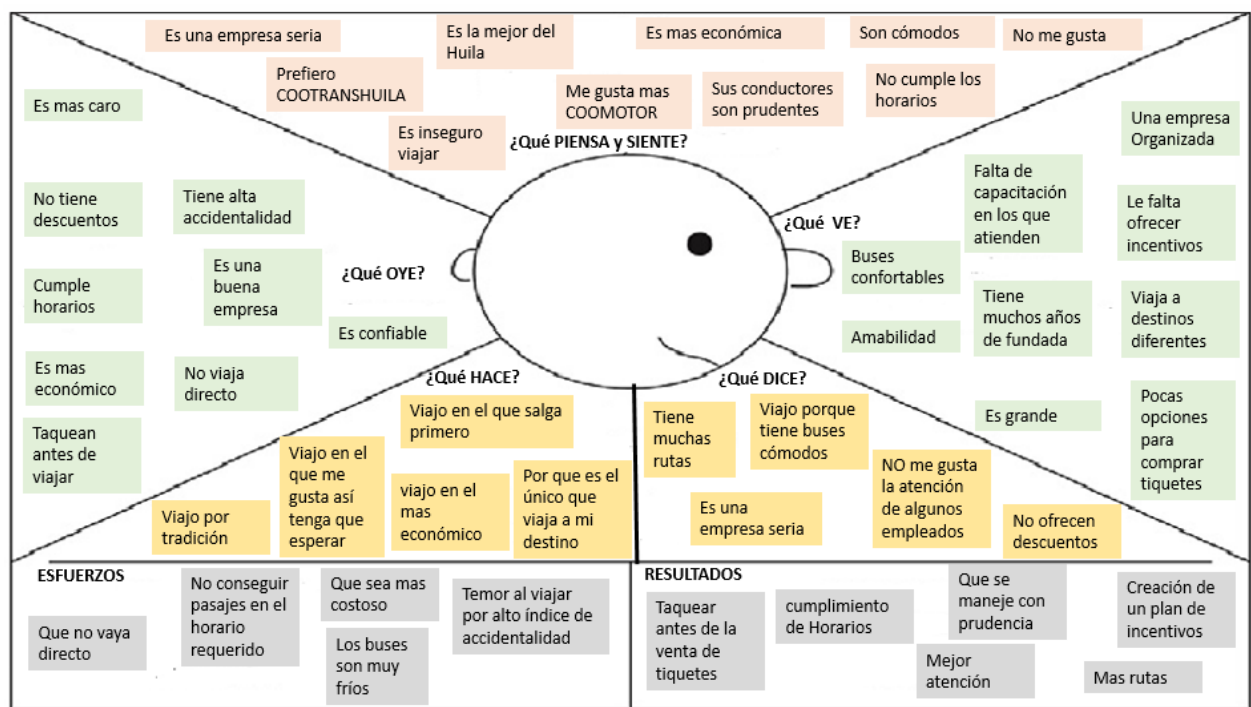


Ilustración 8. Mapa de Empatía de acuerdo a los resultados de encuesta
Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las respuestas de los clientes encuestados, se ubican de acuerdo al interrogante: lo que Oye, lo que piensa y siente, lo que ve, que dice, que hace, los esfuerzo o temores y lo que esperan del servicio o de la empresa COOTRANSHUILA, como se muestra en la

Ilustración 8. Lo anterior da una visión clara de los cambios y estrategias que se pueden implementar para cumplir con las expectativas y necesidades del cliente.

a. Segmentación de mercados

Para identificar el segmento del mercado se utilizó la herramienta de recolección de información mencionada anteriormente en la realización del mapa de empatía, en la cual se definía unas preguntas que permiten llegar al reconocimiento del perfil de los clientes.

Dentro de los usuarios que utilizan y han utilizado el servicio de transporte de COOTRASNHUILA LTDA están:

GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
MASCULINO	96	58.9%
FEMENINO	67	41.1%
TOTAL	163	100%

EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
ENTRE 19 Y 29	51	31.3%
ENTRE 30 Y 40	79	48.5%
MAYOR DE 40	33	20.2%
TOTAL	163	100%

OCUPACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
EMPLEADO	71	43.5%
INDEPENDIENTE	51	31.3%
ESTUDIANTE	35	21.5%
DESEMPLEADO	6	3.7%
TOTAL	163	100%

- b. **Clientes:** De acuerdo a la información suministrada por Jefe de División de Recursos, son aproximadamente 9000 personas que utilizan el servicio de transporte terrestre entre estudiantes, comerciantes y viajeros en general mensualmente, de los cuales 5,000 son preferenciales o llamados viajeros frecuentes.

Para el presente proyecto se plantea utilizar el modelo CANVAS debido a que es una metodología para la planeación estratégica que ayuda a resumir en solo 9 “bloques” de información los elementos más importantes de un negocio (Ibarreche, 2017), es una herramienta que cuenta con simplicidad y es de fácil interpretación. Para poder formularla se elaboró primero el lienzo de LA PROPUESTA DE VALOR el cual contiene un apartado donde se define el segmento de mercado, siendo este validado con datos recogidos de las entrevistas usadas para elaborar el mapa de empatía, identificando los perfiles de clientes como: estudiantes universitarios, empleados, independientes comerciantes; además se denotaron aspectos positivos los cuales se seleccionaron como alegrías del cliente y los aspectos negativos como frustraciones.

Al concebir el SEGMENTO DE MERCADO se plantea una PROPUESTA DE VALOR cumpliendo la creación de alegrías (el cómo se hará más feliz a los clientes) y aliviadores de frustraciones (el cómo se disminuirá las insatisfacciones de los clientes).

6.2 Lienzo para la propuesta

Una vez desarrollado lo anterior, se empieza a trabajar en el lienzo CANVAS que se podrá observar a continuación:

LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR		Segmentación de clientes	
PRODUCTOS Y SERVICIOS - Transporte terrestre a pasajeros (municipal, nacional) - Transporte de mercancías y encomiendas - Estación de servicios - Servicio especial	CREADORES ALEGRIA - Buses con alta tecnología - Zona exclusiva para mascotas dentro del bus (no en el maletero)	ALEGRÍAS - Llevar a sus mascotas - Comodidad - Calidad en el servicio	TRABAJO DEL CLIENTE - Estudiantes - Universitarios - Empleados - Comerciantes - Independientes
	ALIVIADORES DE FRUSTRACION - Sillas mas confortables - Puntualidad - Rutas Directas - Refrigerios de acuerdo a la distancia del destino. - APP MOVIL funcional	FRUSTRACIONES - Incomodidad - Impuntualidad en los horarios de salida - Que los buses paren durante el trayecto del viaje - Que recojan pasajeros en la vía - Mejores refrigerios - No se pueden realizar todo tipo de tramites por el APP MOVIL	

*Ilustración 9. Lienzo de la propuesta de valor de Cootranshuila.
Elaboración Propia.*

CANVAS COOTRANSHUILA

Una vez desarrollado el lienzo de la propuesta de valor se logran identificar aspectos fundamentales para estructurar el lienzo Canvas puesto que contienen la información base para poder entender el modelo de negocio tal como se muestra:

SOCIOS CLAVE • INVIAS • Ministerio de Transporte • Supertransporte • Alcaldía de Neiva • Gobernación del Huila • Efecty • Terminales de transporte	ACTIVIDADES CLAVE • Transporte terrestre a pasajeros (municipal y nacional) • Transporte de mercancías y encomiendas • Estación de servicios • Servicio especial	PROPUESTA DE VALOR • Tarjeta Multiservicio • Implementación de proceso PQR • Selección de taquilleros por COOTRANSHUILA • Puntos de venta acorde a la identidad corporativa • Sillas mas confortables • Puntualidad • Rutas Directas • Refrigerios de acuerdo a la distancia del destino. • APP MOVIL funcional	RELACIONES CON CLIENTE • Marketing online: redes sociales, web institucional con información controlada. • Responsabilidad social empresarial: apoyo a fundaciones deportivas	SEGMENTOS DE CLIENTE • Estudiantes universitarios • Empleados • Comerciantes • Independientes
ESTRUCTURA DE COSTES • Combustible • Refrigerios • Pagos de nomina • % de pagos a puntos de venta autorizados		FUENTES DE INGRESO • Venta de tiquetes a nivel nacional • Cobro por Transporte de mercancías y encomiendas		

*Ilustración 10. Matriz Canvas Cootranshuila.
Elaboración Propia*

En el lienzo se pueden identificar los siguientes ítems:

- **Socios claves** Los cuales se considera son fundamentales para que las operaciones de COOTRANSHUILA sean llevadas de forma efectiva. Encontrando como aliados a INVIAS, al Ministerio de Transporte, Supertransporte, Alcaldía de Neiva, Gobernación del Huila, Terminales de Transporte y Efecty para realizar la compra de tiquetes sin necesidad de acercarse hasta una taquilla.
- **Actividades clave** son las acciones con las que COOTRANSHUILA genera sus ingresos, localizando en este apartado el transporte de mercancías y encomiendas, Estaciones de servicios, Transporte de servicio especial y en al cual se enfoca el presente trabajo el transporte terrestre de pasajeros a nivel intermunicipal y nacional.

- **Los recursos claves** permitirán llevar a cabo las actividades de la empresa. Siendo para este caso una flota de buses con alta tecnología, conductores calificados y un personal administrativo con el fin de fortalecer las operaciones.
- En los recuadros de la **relación con los clientes** encontramos estrategias de marketing online y la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) los cuales permiten que el cliente se sienta más atraído por COOTRANSHUILA.
- **Los canales** es la forma en la que llega a sus clientes, haciéndolo a través de publicidad en eventos masivos y por medio del portal web corporativo.
- **En la estructura de costos** se considera que el combustible, pagos de nómina, el porcentaje de pagos a puntos autorizados y los refrigerios, son lo que se debe disponer para que funcione de la forma más óptima el desarrollo de las actividades clave.
- **Las fuentes de ingreso** son la venta de tiquetes terrestres a nivel intermunicipal y nacional; y el cobro por mercancías y encomiendas.

6.4 Proceso de servucción actual

De acuerdo con el método de empatía y de la matriz CANVAS, se estructura el diagrama actual de cómo está operando la producción del servicio en los puntos de venta de tiquetes por ventanilla de COONTRANSHULA, como se muestra en la ilustración 9, teniendo en cuenta los cuatro elementos que conforman el proceso de servucción: Soporte Físico, Personal de Contacto, Clientes y servicios, que permite visualizar la relación que existe entre ellos y también entre quienes no la hay, para analizar si es necesaria y si tal vez allí se encuentren partes de las

falencias en el proceso:

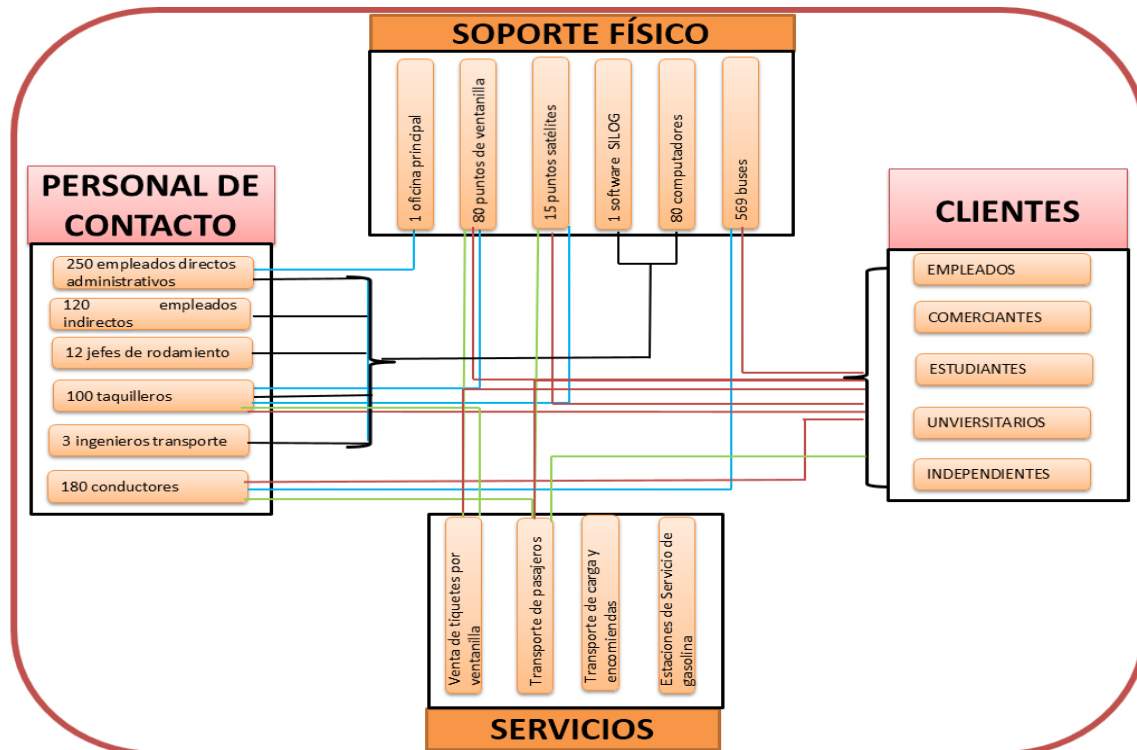


Ilustración11. Proceso de servucción actual Cootranshuila.

Elaboración propia

En el grafico se representan los elementos básicos de la servucción de la siguiente manera:

- ✓ **Líneas azules y negras:** Muestras la relación del personal contacto con el soporte físico, pudiendo identificar que todos los elementos están en interacción.
- ✓ **Líneas Rojas:** Muestra la relación entre el cliente, el servicio y el personal contacto, permitiendo identificar que no hay interacción entre el cliente y el personal administrativo, ni jefes de rodamiento ni empleados directos de la empresa.
- ✓ **Líneas Verdes:** Muestran la relación del servicio, con el personal contacto, el cliente y soporte físico, que permite identificar que el servicio de transporte no tiene relación con el área administrativa, ni con los empleados directos.

6.5 Matriz de cruce mapa empatía, lienzo CANVAS y proceso de servucción

Teniendo en cuenta los cuatro elementos del Proceso de Servucción: Clientes, Servicio, Soporte Físico y personal de contacto, y los análisis realizados en el mapa de empatía, lienzo CANVAS y proceso de servucción, se realizó la matriz de cruce de información, permitiendo identificar que hay en común o diferente, como se muestra en la tabla 3. a continuación:

ELEMENTO SERVUCCION	MAPA DE EMPATIA	LIENZO CANVAS	PROCESO SERVUCCION
CLIENTES	Empleados, comerciantes, Estudiantes, Universitarios, Independientes		
SERVICIO: Venta de Tiquetes por ventanilla	Clientes Satisfechos: Es confiable, amabilidad, viaja a destinos diferentes, es más económico, es una empresa seria Clientes Insatisfechos: No tiene descuentos, tiene alta accidentalidad, pocas opciones para comprar tiquetes, no viaja directo, abastecen combustible antes de viajar	Clientes Satisfechos: Comodidad, calidad en el servicio, llevar las mascotas Clientes Insatisfechos: Impuntualidad en los horarios de salida, Recogen pasajeros por el camino, No se pueden realizar trámites por el APP	Clientes Satisfechos o insatisfechos: La relación del cliente con los taquilleros y el uso del transporte terrestre, permiten dar sugerencias, solicitudes o reclamos que no son atendidas.
SOPORTE FISICO	Buses Confortables	Oficinas sin identidad corporativa, buses de alta tecnología	La relación del cliente con el soporte físico es directamente con los buses, las taquillas y oficinas satélites.
PERSONAL CONTACTO	Calidad en el servicio, falta capacitación	Selección de taquilleros por COOTRANSHUILA, Personal más capacitado	Al no haber interacción con el área administrativa ni con los empleados directos, sus solicitudes, quejas, sugerencias o reclamos tienen una respuesta solo por cumplir un requisito pero no se hace seguimiento para mejorar el servicio

Tabla 3 Matriz de cruce mapa de empatía, lienzo Canvas y proceso de servucción.
Elaboración propia

Teniendo en cuenta los 4 elementos internos del proceso de la SERVUCIÓN, Se describen a continuación los de la empresa COOTRANSHUILA:

6.5.1 Infraestructura o bienes tangibles (soporte físico).

Cuenta con una oficina principal ubicada en Neiva, desde donde se coordinan todos los procesos, cuenta con 80 puntos de ventanilla para venta de tiquetes, de los cuales 10 están ubicados en el terminal de Neiva, 40 en otros puntos de la ciudad, 15 puntos satélites en diferentes municipios, 4 en Pitalito y los restantes en las ciudades de Armenia, Manizales, Pereira, Cali, Ibagué, Mocoa, Florencia, Pitalito, Popayán, Bogotá y Soacha, donde llegan las rutas, un software administrativo llamado SILOG y otro de operaciones, que es instalado en computadores que pertenecen a los consignatarios u oficinas satélites, para el manejo de venta de tiquetes, facturación y reporte de ventas diarias.

El parque automotor cuenta con 569 buses: Doble yo, Preferencial VIP, platino Expres, Platino Jet, Platino Especial.

6.5.2 Personal de Contacto.

La empresa cuenta con 250 empleados directos en el área administrativa, 400 empleados indirectos entre ellos se encuentran 180 conductores y más de 100 taquilleros que atienden los puntos de venta de tiquetes terrestres por consignatarios u oficinas satélites, 2 ingenieros de transporte en Neiva, y 1 en Pitalito, jefes de rodamiento en cada terminal de transporte.

6.5.3 Usuario.

Sus principales clientes internos con los más de 400 socios y aproximadamente 9.000 pasajeros mensuales, de los cuales más de 4.000 son pasajeros frecuentes, y 5.000 pasajeros

preferenciales a los que se les aplican descuentos ocasionales, porque no cuentan con un plan de incentivos para garantizar su permanencia.

6.5.4 Servicios.

Los servicios que presta la empresa son: Venta de tiquetes por ventanilla y online, transporte de pasajeros, carga y encomiendas, estación de servicios y servicio especial.

6.6 Recursos necesarios para el desarrollo de la solución

A continuación, se describirán todos los recursos que se hacen necesarios para poder llevar a cabo esta propuesta:

6.6.1 Propuesta de análisis costo/ beneficio.

De acuerdo a lo propuesto se recomienda la contratación de una persona a cargo de la gestión humana de taquilleros de los puntos de venta y una persona para que gestione el proceso de PQR y además el pago de honorarios a una persona a cargo de capacitar a los taquilleros.

Los valores tenidos en cuenta son basados en el salario mínimo legal vigente (año 2018) junto con el porcentaje de costos de las prestaciones sociales, la cuales se adaptaron con el salario mínimo legal vigente (año 2019). Tal como se identifica en la siguiente ilustración:

<i>Costos</i>	<i>%</i>	<i>Valor</i>
Salario mínimo		\$ 781.242,00
Auxilio de transporte		\$ 88.211,00
Salud	8,50%	\$ 66.405,57
Pensión	12,00%	\$ 93.749,04
ARL (Nivel I)	0,52%	\$ 4.078,08
Parafiscales	9,00%	\$ 70.311,78
Prima	8,33%	\$ 65.077,46
Cesantías	8,33%	\$ 65.077,46
Intereses de cesantías	1,00%	\$ 7.812,42
Vacaciones	4,17%	\$ 32.577,79
Dotación aproximada	5,00%	\$ 39.062,10
Costo mensual aproximado		\$ 1.313.604,70

*Ilustración 12. Costo mensual aproximado de un colaborador (año 2018).
Tomado de www.universalservice.com.co*

COSTOS	%	VALOR
Salario minimo (2019)		\$ 828.116
Auxilio de transporte		\$ 97.032
salud	8,50%	\$ 70.390
pension	12,00%	\$ 99.374
ARL (Nivel I)	0,52%	\$ 4.306
parafiscales	9,00%	\$ 74.530
prima	8,33%	\$ 68.982
cesantias	8,33%	\$ 68.982
intereses de cesantias	1,00%	\$ 8.281
vacaciones	4,17%	\$ 34.532
dotacion aproximada	5,00%	\$ 41.406
COSTO MENSUAL APROXIMADO		\$ 1.395.932

*Ilustración 13. Costo mensual de un colaborador (Adaptación año 2019).
Elaboración propia*

6.6.2 Costos Generales de la propuesta.

Teniendo en cuenta las estrategias a implementar, se realiza un análisis de los costos en general que se presentan en la propuesta:

6.6.2.1 Costo personal y capacitación adicionales.

PERSONAL DE CONTACTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	OBSERVACIONES
PERSONA ENCARGADA PARA LA GESTION HUMANA DE TAQUILLEROS	\$ 1.395.931,95	\$ 16.751.183,35	PAGANDO UN SALARIO MINIMO + PRESTACIONES SOCIALES
2 CAPACITACIONES EXTERNAS ANUALES		\$ 1.300.000	CAPACITACION DE 40 HORAS EN TEMAS DE GESTION DE CALIDAD, SERVICIO AL CLIENTE, CLIMA LABORAL Y OTROS TEMAS
SUBTOTAL		\$ 18.051.183,35	

*Tabla 4 Costos Generales de la propuesta. Costos de personal para gestión humana de taquilleros y capacitaciones.
Elaboración propia*

En la tabla 4 se puede identificar la proyección de costos mensual y anual de la contratación de la persona encargada de la gestión humana de los taquilleros, valores que han sido tomados de los decretos 2451 y 2452 del 27 de diciembre de 2018, a través de los cuales se estipula oficialmente el aumento del 6 % del salario mínimo y el 10 % del auxilio de Transporte año 2019. Por otra parte, se plantea la posibilidad de dar capacitación a los taquilleros con el fin de mejorar su productividad y motivación con la organización, calculando los honorarios por 8 horas de trabajo en el primer semestre y 8 horas de trabajo en el segundo semestre en donde el valor promedio por hora es de \$81. 250 según capacitadores.

6.6.2.2 Costo Implementación PQR

USUARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	OBSERVACIONES
PERSONA ENCARGADA DEL PQRS	\$ 1.395.931,95	\$ 16.751.183,35	SE ENCARGARA DE REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS, SUGERENCIAS, RECLAMOS Y QUEJAS DE LOS USUARIOS, REALIZANDO ANALISIS MENSUAL, QUE PERMITA MEJORAR EL SERVICIO PRESTADO
SUBTOTAL		\$ 16.751.183,35	

*Tabla 5 Costos Generales de la propuesta. Costo de implementación PQR
Elaboración propia*

En la tabla 5 se puede identificar la proyección de costos mensual y anual de la contratación de la persona encargada del proceso de PQRS, valores que han sido tomados de los decretos 2451 y 2452 del 27 de diciembre de 2018, a través de los cuales se estipula oficialmente el aumento del 6% del salario mínimo y el 10 % del auxilio de Transporte año 2019.

6.6.2.3 Costo implementación tarjetas Multiservicios.

Otra de las propuestas a tener en cuenta para el tema de fidelización de los clientes es la implementación de la tarjeta multiservicios en la cual se hace un cálculo estimado de 5.000 tarjetas al año debido a que es la cantidad de personas promedio que son viajeros frecuentes. Se realizó un análisis con el fin de identificar los insumos necesarios para poner en función la tarjeta, encontrando que es necesario tarjetas con banda magnética, una maquina lectora, escritora, codificadora y además un software que permita el uso de la máquina.

SERVICIOS	VALOR UNITARIO	COSTO APROXIMADO	OBSERVACIONES
Tarjetas multiservicios	\$ 325		Valor unitario por tarjeta
Tarjetas de PVC con banda magnética de alta coercitividad CR80 30 mil - 500 por paquete - CR8030HI	\$ 162.400	\$ 1.624.000	Calculando la creación de 5.000 tarjetas multiservicios en 1 año
Msr606 Banda Magnética Tarjeta Lector Escritor Codificador y software	\$ 547.990	\$ 1.095.980	2 máquinas cuya codificación diaria sea aproximadamente de 7 tarjetas multiservicios, que al multiplicar por 365 días aproximados den las 5000 tarjetas de clientes preferenciales
Persona encargada del proceso de emisión de tarjetas	\$ 1.395.932	\$ 16.751.183	Se encargará del proceso de emisión de tarjetas multiservicios, posibles correcciones y seguimiento
SUBTOTAL		\$ 19.471.163	

**TOTAL DE LA
PROPUESTA**

\$ 54.273.530,06

*Tabla 6 Costos Generales de la propuesta. Costo de implementación Tarjeta multiservicios.
Elaboración propia*

Se calcularon los costos por medio de plataformas virtuales de venta tales como Mercadolibre, Alibaba y Amazon, también se tuvo en cuenta la cotización para la compra de 2 máquinas lectoras y codificadoras con el fin de realizar la producción diaria de 7 tarjetas multiservicios que a un año (365 días) permite que se creen 5.000 de estas para clientes preferenciales. Así mismo como se visualiza en la tabla 6 se requiere la contratación de una persona a cargo del proceso de emisión de tarjetas multiservicios o posibles correcciones y seguimiento.

Al realizar el análisis del costo/ beneficio y teniendo en cuenta los datos de la encuesta realizada para conocer la percepción a 163 usuarios, de 9000 usuarios aproximados al mes, 1200 semanales y 172 diarios promedio, en donde la muestra es representativa con el 95% de confiabilidad de los 163 pasajeros, 87 manifestaron que prefieren viajar con COOMOTOR y 76 con COOTRANSHUILA, con un porcentaje de 54% y 46% respectivamente, teniendo en cuenta dichos valores, el beneficio que se obtendrá con la inversión será:

6.7 Resultados esperados

Una vez realizados todos los análisis del problema, las posibles soluciones, los recursos necesarios y los costos, se realiza presenta una proyección, de los benéficos que tendrá la empresa.

6.7.1 Ganancias Estimadas.

Para identificar las ganancias estimadas se realizó un análisis con las rutas hacia al sur y hacia el norte que son las más utilizadas a través del sitio web de la empresa, teniendo en cuenta viajes al día, principales destinos, valor de pasajes, sentido de la ruta, teniendo en cuenta que la salida sea desde Neiva, calculando un valor promedio por día, por mes y por año:

RUTAS FRECUENTES						
PRECIO					PRECIO PROMEDIO	
TIPO DE BUS						
CANTIDAD DE VIAJES AL DIA	DESTINO	PREFERECIAL VIP	DOBLE YO	COLECTIVO INTER	\$	SENTIDO
24	BOGOTA	\$ 50.000	\$ 66.000		\$ 58.000	NORTE
11	GARZON	\$ 22.000			\$ 22.000	SUR
11	GIGANTE	\$ 20.000			\$ 20.000	SUR
10	PITALITO	\$ 32.000			\$ 32.000	SUR
10	TIMANA	\$ 29.000	\$ 30.000		\$ 29.500	SUR
4	ARMENIA	\$ 55.000			\$ 55.000	NORTE
4	FLORENCIA	\$ 39.000		\$ 38.000	\$ 38.500	SUR
4	IBAGUE	\$ 35.000			\$ 35.000	NORTE
4	MANIZALES	\$ 68.000			\$ 68.000	NORTE
4	MOCOA	\$ 49.000			\$ 49.000	SUR
4	PEREIRA	\$ 60.000			\$ 60.000	NORTE
2	CALI			\$ 65.000	\$ 65.000	NORTE
2	LA PLATA	\$ 26.000			\$ 26.000	SUR
2	PAICOL	\$ 19.000			\$ 19.000	SUR
2	POPAYAN	\$ 55.000			\$ 55.000	SUR
2	SAN AGUSTIN	\$ 36.000			\$ 36.000	SUR

Tabla 7 Precios de pasajes de acuerdo al tipo de Bus de Cootranshuila.. Elaboración propia

Una vez realizada la identificación de la ruta más frecuente, COOTRANSHUILA suministró información con el valor de los COSTOS de los buses (combustible, cambio de aceite, llantas, salarios, mantenimientos, servicios de estación, peajes, impuestos, seguros y administración) calculando el COSTO POR KM de \$3.776,44 y una CAPACIDAD PROMEDIO DEL VEHICULO de 38 pasajeros.

Posteriormente se hizo un cálculo promedio de la cantidad de KM que existen entre Neiva y cada uno de los destinos frecuentes para así poder estimar la rentabilidad promedio por cada cliente:

AL NORTE DE NEIVA	KM	COSTO PARCIAL POR KM	PRECIO PROMEDIO	INGRESO APROX	RENTABILIDAD APROX	RENTABILIDAD POR CLIENTE
DESTINO		\$ 3.776,44		38 PASAJEROS		
BOGOTA	303	\$1.144.261	\$58.000	\$2.204.000	\$1.059.739	\$27.888
ARMENIA	292	\$1.102.720	\$55.000	\$2.090.000	\$987.280	\$25.981
IBAGUE	212	\$800.605	\$35.000	\$1.330.000	\$529.395	\$13.931
MANIZALES	636	\$2.401.816	\$68.000	\$2.584.000	\$182.184	\$4.794
PEREIRA	343	\$1.295.319	\$60.000	\$2.280.000	\$984.681	\$25.913
CALI	486	\$1.835.350	\$65.000	\$2.470.000	\$634.650	\$16.701
RENTABILIDAD PROMEDIO POR CLIENTE						\$19.201

Tabla 8 Calculo de rentabilidad por cliente con rutas al norte de Neiva.
Elaboración propia

AL SUR DE NEIVA		COSTO PARCIAL POR KM		INGRESO APROX	RENTABILIDAD APROX	RENTABILIDAD POR CLIENTE
DESTINO	KM	\$3.776	PRECIO PROMEDIO	38 PASAJEROS		
GARZON	116	\$438.067	\$22.000	\$836.000	\$397.933	\$10.472
GIGANTE	86	\$324.774	\$20.000	\$760.000	\$435.226	\$11.453
PITALITO	188	\$709.971	\$32.000	\$1.216.000	\$506.029	\$13.317
FLORENCIA	237	\$895.016	\$38.500	\$1.463.000	\$567.984	\$14.947
MOCOA	320	\$1.208.461	\$49.000	\$1.862.000	\$653.539	\$17.198
RENTABILIDAD PROMEDIO POR CLIENTE						\$13.477

Tabla 9 Calculo de rentabilidad por cliente con rutas al sur de Neiva.
Elaboración propia.

Una vez realizado el cálculo de rentabilidad por cliente con rutas al norte de Neiva se logra estimar que el valor promedio de \$19.201 y la rentabilidad por cliente con rutas al sur de Neiva es de \$13.477. valores los cuales será tenidos en cuenta en la tabla 10.

6.7.2 Planificación 5W2H.

Es una herramienta utilizada para realizar un plan de acción a través de la construcción de una matriz, respondiendo a los siguientes interrogantes: Qué, Cómo, Quién, Cuándo, Porqué y Cuando, teniendo en cuenta las estrategias planteadas a la empresa para mantener y mejorar el servicio prestado en la venta de tiquetes terrestres por ventanilla, como se muestran en la tabla 10, tabla 11 y tabla 12 a continuación:

ESTRATEGIA 1: Proceso de contratación de taquilleros directamente por la empresa:

Fecha inicial del Plan: 02/02/2019

Fecha final del plan: 02/02/2020

Responsable General: Jefe de Operaciones y de personal

QUÉ	CÓMO	QUIÉN	CUÁNDO		POR QUÉ	CUÁNTO
			INICIO	FIN		
Aumentar la planta de personal	Contratando una persona que se encargue del proceso de selección de taquilleros y del plan de capacitación permanente.	Jefe de Personal	01/04/2019	01/04/2020	La empresa no controla directamente la contratación de taquilleros	\$ 17.063.256

*Tabla 10. Planificación 5w2h. Contratación personal para el apoyo en los procesos de selección de taquilleros.
Elaboración propia*

ESTRATEGIA 2: Seguimiento riguroso al procesamiento de las PQR:

QUÉ	CÓMO	QUIÉN	CUÁNDO		POR QUÉ	CUÁNTO
			INICIO	FIN		
Aumentar la planta de personal	Contratando una persona que se encargue del proceso de PQR	Jefe de Personal	01/04/2019	01/04/2020	La empresa no tiene un procedimiento definido para el seguimiento de las PQR	\$ 15.763.256

*Tabla 11. Planificación 5w2h. Contratación personal para el proceso de PQR.
Elaboración propia*

ESTRATEGIA 3. Implementación de plan de incentivos para pasajeros frecuentes:

QUÉ	CÓMO	QUIÉN	CUÁNDO		POR QUÉ	CUÁNTO
			INICIO	FIN		
Implementar plan de incentivos para pasajeros frecuentes	Emitiendo tarjetas multiservicios y contratando una persona que se encargue del proceso	Jefe de Operaciones	01/04/2019	01/04/2020	La empresa no tiene definido incentivos para pasajeros frecuentes y adicional a ello incentivara el uso de otros servicios	\$18.483.236

*Tabla 12. Planificación 5w2h. Implementación de tarjetas multiservicios.
Elaboración propia*

Al interior de la empresa, la estrategia planteada se pondrá en consideración con la junta, porque tienen claro la importancia que tiene implementarlas para poder retener los clientes frecuentes y cautivar nuevos, teniendo en cuenta que el costo es un estimado, pero que la rentabilidad y el mejoramiento de la imagen de la empresa debe ser permanente.

7. Solución del problema

7.1 Análisis de Escenarios

Teniendo en cuenta la importancia que tiene para la empresa COOTRANSHUILA, la venta de tiquetes terrestres por ventanilla, por el momento de verdad en el servicio y donde son muchos los clientes que se pierden por un mal servicio, una vez revisados los 4 elementos que componen un buen servicio y vistos desde el proceso de SERVUCCIÓN, se presentan las siguientes estrategias:

✓ Personal de Contacto

Por el número de taquilleros que debe tener la empresa para la atención de los puntos de venta de tiques terrestres, se hace necesario contar con una persona adicional que realice el proceso de selección de los mismos, que defina un plan de capacitación permanente, generando pertenencia, también se realice evaluaciones constantes del desempeño, apoyando a través de compromisos de mejora y evitar la alta rotación que se presenta actualmente.

✓ Usuario

Implementar el proceso de PQR, en donde se realice un seguimiento y control permanente a las solicitudes, quejas y reclamos, que no solo se cumpla con el tiempo de respuesta, sino también con una solución que satisfaga al cliente.

Servicios:

Efectuar un plan de incentivos permanente para todos los pasajeros que son los principales clientes, a través de una tarjeta multiservicios, que les permita acumular puntos por viajes o por otros servicios utilizados y que luego puedan ser redimidos en

cualquiera de los servicios que presta COOTRANSHUILA, además la aplicación de descuentos especiales con las empresas con que se tienen alianzas o convenios en compras o cualquier otro servicio.

8. Presentación de aspectos administrativos

Se estima el tiempo necesario para que la propuesta y cada una de las estrategias planteadas, pueda ser implementada en la empresa COOTRANSHUILA:

8.1 Presentación del cronograma de actividades

[illegible]

8.2. Estimación de los costos del proyecto de desarrollo tecnológico

Aumentar la planta de personal: Dos de las estrategias definidas para mejorar la prestación de servicio de venta de tiquetes terrestres por ventanilla, son la contratación de una persona para que realice la contratación de taquilleros, realice seguimiento permanente y capacitación y una persona encarga del proceso de PQR. Otra estrategia definida es

implementar la entrega de tarjetas multiservicios a clientes frecuentes, con incentivos que permitan fidelizarlos, más que un costo es una inversión para incrementar los clientes frecuentes y la satisfacción de sus necesidades, con el siguiente valor:

Estrategia	Valor estimado por un año
Aumentar la planta de personal para realizar el proceso de contratación de taquilleros	\$ 17.063.256
Aumentar la planta de personal, para manejo del proceso de PQR	\$ 15.763.256
Implementación de plan de incentivos para pasajeros frecuentes a través de tarjetas multiservicios	\$18.483.236
TOTAL	\$ 51.309.748

8.3 Presentación de la hoja de recursos del proyecto de desarrollo tecnológico

Recursos para contratación personal:

Estrategias	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Persona encarga del proceso de contratación de taquilleros	1	\$ 1.395.931,95	\$ 16.751.183,35
capacitaciones externas anuales	2		\$ 1.300.000,00
Persona encargada del PQR	1	\$ 1.395.931,95	\$ 16.751.183,35

Costos Elementos y materiales:

SERVICIOS	VALOR UNITARIO	COSTO APROXIMADO
Tarjetas de PVC con banda magnética de alta coercitividad CR80 30 mil - 500 por paquete - CR8030HI	\$ 162.400	\$ 1.624.000
Msr606 Banda Magnética Tarjeta Lector Escritor Codificador y software	\$ 547.990	\$ 1.095.980
Persona encargada del proceso de emisión de tarjetas	\$ 1.395.932	\$ 16.751.183

8.4 Relación de entregables del proyecto de consultoría

En el desarrollo del proyecto, se realizaron análisis y que permitieron identificar varias falencias y las posibles estrategias para implementar el proceso de servucción en la venta de tickets por ventanilla, las cuales se entregan en este documento de investigación, archivos digitales con los análisis de costos y rentabilidad, grafico del proceso de servucción actual, análisis canvas, empatía, encuesta realizada a usuarios, cronograma de actividades.

8.5 Evaluación del desarrollo del proyecto en términos de factibilidad económica

8.5.1 Cálculos de Rentabilidad.

En esta tabla se podrán identificar datos suministrados por la encuesta que se realizó para la realización del mapa de empatía en la que una de sus preguntas era la preferencia hacia empresas del transporte terrestre que encuentran en la ciudad de Neiva. Así que de 163 encuestados 76 personas tenían una preferencia con COOTRANSHUILA y 87 personas una preferencia por la competencia. A lo que se proyecta la retención de los que tienen preferencia por COOTRANS HUILA y la Atracción de un 20% de los clientes que tienen preferencia con la competencia.

No. DE ENCUESTADOS PROMEDIO DE UN DIA	CLIENTES QUE PREFIEREN A COOMOTOR	RETENCION DE CLIENTES QUE PREFIEREN A COONTRANSUILA
163	87	76
PORCENTAJE PROMEDIO QUE SE PRETENDE ATRAER DIARIO	20%, es decir, aproximadamente 17 pasajeros de los 87 que prefieren COOMOTOR	100%
RENTABILIDAD DIARIA A RECAUDAR POR LA RUTA DEL NORTE:	\$326.424	\$1.459.309
RENTABILIDAD DIARIA A RECAUDAR POR LA RUTA DEL SUR:	\$229.116	\$1.024.285
PROMEDIO RUTAS - RENTABILIDAD DIARIA	\$277.770	\$1.241.797
PROMEDIO DE RENTABILIDAD MENSUAL CON RUTAS FRECUENTES		
PROMEDIO RENTABILIDAD POR RUTAS MENSUAL	\$8.333.111	\$37.253.910
PROMEDIO RENTABILIDAD POR RUTAS ANUAL	\$99.997.336	\$447.046.914

*Tabla 103 Cálculos de rentabilidad promedio diaria, mensual y anual.
Elaboración propia*

Teniendo en cuenta los valores de la tabla 8 y 9 en las que los valores promedio de rentabilidad por cliente con rutas al norte es de **\$19.201** y la rentabilidad por cliente con rutas al sur de Neiva es de **\$13.477** se realiza el cálculo multiplicándolos por la cantidad de pasajeros que se quiere retener diarios (76) y por la cantidad de pasajeros que se quiere atraer diarios (17), ya detallado los valores se promedia la rentabilidad diaria de retención que es de **\$1.241.797** y la rentabilidad diaria de atracción de **\$277.770**.

Una vez teniendo los valores de la rentabilidad diaria de retención y atracción se proyectan a un mes y a un año.

Concluyendo que la ganancia aproximada anual por atracción de pasajeros es de **\$99.997.336**, a diferencia de la inversión anual de la propuesta es **\$54.273.530,06** (Véase en la **tabla 6**), lo que permitirá obtener **\$ 45.723.805,94** de ganancias adicionales que corresponderán al

84,2 % de la inversión realizada, y un 10,2% en relación con la rentabilidad anual por retención de pasajeros (**\$447.046.914**).

9. Lecciones aprendidas

Se relacionan los conocimientos aprendidos o adquiridos y las experiencias durante las diferentes actividades realizadas en el transcurso del proyecto:

- Antes de iniciar un proyecto se debe conocer bien la empresa donde se llevará a cabo y el alcance del mismo
- La importancia de una buena comunicación con la empresa para poder obtener datos precisos y cumplir con el tiempo propuesto
- Reconocer la relevancia que tiene la percepción de un cliente frente a un servicio, ya que de este dependen otros clientes potenciales
- Algunas empresas tienen controles poco eficientes en el proceso de PQR
- Es necesario utilizar herramientas de análisis de información porque facilitan y agilizan las diferentes fases o etapas del proyecto
- En la formulación de estrategias para mejorar un proceso, prevalecen aquellas que sean viables y realizables, de acuerdo a la capacidad económica de la empresa.
- La Relevancia que tiene los análisis financieros en la toma de decisiones para la implementación de estrategias y viabilidad de un proyecto.

Bibliografía

- ANDI Camara Sectorial de Transporte. (2017). SECTOR TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS EN COLOMBIA. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/SECTOR%20TRANSPORTE%20TERRESTRE%20E%20PASAJEROS%20POR%20CARRETERA%20EN%20COLOMBIA%20VF.pdf>
- Ballén, X. R. (07 de 2012). http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf. Obtenido de http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf
- COOTRANSHUILA, G. (27 de 07 de 2018). Identificación de falecias en las ventanillas de venta de tiquetes. (V. H. Peña, & S. P. Gomez, Entrevistadores)
- Daniela, R. M. (2014). Los servicios no son productos. Revista Ventana Científica - versión impresa ISSN 2305-6010, 5.
- Eigler, P., & Langeard, E. (1989). En Servucción. El Marketing de Servicios. España: McGraw-Hill Interamericana.
- El Proceso de Investigación. (1994). En C. Sabino. Caracas: Panapo.
- Elaboración de Cuadro de Mando Integral para el "Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración", C. a.-R. (2017). tesis para pregrado. Elaboración de Cuadro de Mando Integral para el "Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración", Caso aplicado: BAR-Restaurant "Los Arrecifes". Cuenca, Ecuador. <http://www.cootranshuila.com/index.php/empresa/nuestra-empresa>. (s.f.). Obtenido de <http://www.cootranshuila.com/index.php/empresa/nuestra-empresa>
- Ibarreche, P. (2017). PYMAS, IDEAS PARA CRECER. Obtenido de CANVAS: TRUCOS PARA HACER TU MEJOR VERSIÓN DE ESTE MODELO: <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/crecimiento-empresarial/que-es-y-para-que-sirve-modelo-canvas>
- Loja, V. A. (2015). Tesis de grado "PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADOS EN LA SERVUCCIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA COMINCALZA CIA. LTDA".
- Luis Sebastian Gongora Galdos, 2. (2015). Tesis de Grado, para pregrado de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios. Obtenido de MODELO DE SERVUCCIÓN APLICADO A LA EMPRESA CINEMARK.
- mincit.gov.co. (05 de 2018). Información: Perfiles Económicos Departamentales. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77517&name=Perfil_departamento_de_Huila.pdf&prefijo=file
- Munari, B. (s.f.). Resumen ¿como nacen los objetos? Obtenido de Monografias: <https://www.monografias.com/docs/Resumen-como-nacen-los-objetos-bruno-munari-FKJFNC4CMY>
- Porto, J. P., & Merino., M. (2014). Definicion.de. Obtenido de Definición de servucción: <https://definicion.de/servuccion/>
- Value & Risk Rating - Sociedad Calificadora de Valores. (19 de 05 de 2017). TERMINAL DE TRANSPORTES DE NEIVA S.A - CALIFICACION INICIAL. Obtenido de http://www.vrskr.com/wp-content/uploads/2016/05/CI_052017_Terminal.pdf
- Vargas Londoño, N. (2013). DISEÑO DEL MODELO DE SERVICIOS PARA LAS TERMINALES DE TRANSPORTE EN MEDELLIN. Obtenido de Tesis de Grado Especialista en Gerencia del Servicio.

COOTRANSHUILA. (2017). COOTRANSHUILA, SERVICIOS. Recuperado de <http://www.cootranshuila.com/index.php/servicios/transporte-de-pasajeros>

Serna, G. Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión Estratégica. Quinta Edición. Santa Fe de Bogotá, 3R Editores, 1997. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>

Pierre Eiglier y Eric Langeard. Servucción, el Marketing de servicios. Mc.Graw Gill/Interamericana de España SA. 1999.

1 “Servucción, el marketing de servicios” McGraw-Hill/Interamericana de España SA.

2 General System theory. New York. G. Braziller 1968

Berry, L; Bennet. D. y Brown, C. (1989): Calidad de servicio. Editorial Diaz de Santos. Madrid.

El Desempeño del Sector Transporte en 2015-2016. Recuperado de: <http://anif.co/sites/default/files/jun27-16.pdf>.

Holstein, Mark Diseño Organizacional en el Siglo XXI. Manual Moderno México, D.F. 1999.

Jan Carlson. Fuente: Libro “La Estrategia de Marketing de la Calidad del Servicio”

Quijano, Víctor. Calidad en el Servicio. Editorial GASCA SICCO. México. 2003

Christopher, M. (1994). Logística y aprovisionamiento. Como reducir costes, stocks y mejorar los servicios. Ediciones Folio, S.A., Barcelona, España.

Funch, V. (1968). Estrategias de Servicio. México. Editorial Trillas.

Hayes Bob, E. (1995). Como medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.