

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL
SUROESTE ANTIOQUEÑO EN LA UNIFICACION DE LA TAQUILLA DE LAS
EMPRESAS DE SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE TERRESTRE
AUTOMOTOR DE PASAJEROS POR CARRETERA**

Trabajo de investigación realizado por:

HÉCTOR HUGO BEDOYA MORENO

GLORIA PATRICIA MARIN MEJIA

Para optar por el título de Especialista En Gerencia de Proyectos que ofrece la

Universidad Minuto de Dios

Medellín

SANDRA MARIA QUINTERO CORREA

Directora de Investigación

UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS

Facultad de Educación virtual y distancia

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

Contenido

1. Descripción del Problema	12
1.1 Formulación del problema	14
2. Justificación	15
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo General	18
3.2 Objetivos Específicos	18
4. Marco Referencial	19
4.1 Antecedentes	19
4.2 Marco Teórico	22
4.2.1 Procesos de Competitividad	32
4.2.2 Nociones de Competitividad	33
4.2.3 Perspectiva teórica de la competitividad desde Porter	33
4.2.4 Características de los procesos de competitividad	34
4.3 Marco Conceptual	35
4.4 Marco Legal	36
5. Diseño Metodológico del Proyecto	41
5.1 Enfoque	41
5.2 Método	41
5.3 Tipo de Investigación	42
5.4 Población y muestra	42
5.5 Técnicas de recolección de información	46
5.6 Fuentes de información:	47
5.6.1 Fuentes Primarias.	47
5.6.2 Fuentes secundarias:	48
6. Modelo de Taquilla Unificada	49
6.1 Perspectiva del sector transporte desde la óptica de los Empresarios	49
7. Plan de acción para la implementación de la taquilla Unificada.	

8. Conclusiones.....	79
9. Recomendaciones.....	81
10. Referencias.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tabla de categorías, subcategorías e indicadores.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Sistemas estratégicos de transporte

Figura N° 2. Financiación de los sistemas de transporte.

Figura N° 3. Empresas de transporte que conforman OLTRANS S.A.S

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N° 1: Análisis de la pregunta 1, Encuesta.

Gráfica N° 2: Análisis de la pregunta 2, Encuesta.

Gráfica N° 3: Análisis de la pregunta 4, Encuesta.

Gráfica N° 4: Análisis de la pregunta 3, Encuesta.

Gráfica N° 5: Análisis de la pregunta 5, Encuesta.

Gráfica N° 6: Análisis de la pregunta 6, Encuesta.

Gráfica N° 7: Análisis de la pregunta 7, Encuesta.

Gráfica N° 8: Análisis de la pregunta 8, Encuesta.

Gráfica N° 9: Análisis de la pregunta 9, Encuesta.

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1. Transcripción de las entrevistas.

Anexo N°2. Encuestas realizadas a usuarios de transporte.

Agradecimiento

Son muchas las personas a las cuales tengo que agradecerles por su apoyo y compañía durante esta etapa de mi vida.

A Dios por guiar mi vida y permitirme llegar hasta donde hoy estoy.

A mi familia por brindarme todo su apoyo durante esta etapa.

A la asesora de tesis, Sandra Quintero por toda su paciencia, conocimiento y valioso tiempo, que fueron de gran ayuda para el desarrollo de este proyecto.

Gloria Patricia Marín Mejía

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza y mi ayuda permanente en los momentos de impotencia y brindarme una vida llena de felicidad, aprendizaje, y experiencia.

Le doy gracias a mi familia, por brindarme el apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mi directora de tesis, Sandra Quintero por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Héctor Hugo Bedoya Moreno

Dedicatorias

Este trabajo de grado es el resultado de un camino de esfuerzo y dedicación que hoy está culminando. Para mi es muy importante dedicárselo a todas las personas que hicieron que esto fuera posible.

A Dios, que me ha dado la vida y las oportunidades que he tenido en ella hasta el momento.

A mi familia, a mis padres y hermana que han sido fuente de inspiración y que me han enseñado que con esfuerzo y perseverancia lograremos conseguir nuestros objetivos. A mi madre que desde el cielo me guía y me acompaña.

A mi esposo John Jairo y mi hija Natalie por hacer parte de mi vida y permitirme contar con su compañía, amor, paciencia, buena actitud y consejos.

Y finalmente, a todos aquellos que hoy celebran este gran logro.

Gloria Patricia Marín Mejía

A Dios que es mi fortaleza y guía de superación en cada una de las etapas de mi vida.

Con todo mi cariño y mi amor para mi esposa Tatiana, mis hijos Daniel y Sebastián y las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi inmenso cariño.

A mi madre que ha sido la gestora de valores y tenacidad para darme el apoyo incondicional y mi padre que está en el cielo y sé que disfrutara de una bendición más que me ha dado Dios y la vida.

Héctor Hugo Bedoya Moreno

Introducción

Gran parte de los resultados en las empresas de servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros depende de la forma como los empleados, los accionistas, los gerentes y entidades interesadas conozcan la razón de ser de las organizaciones y el rumbo que deben tener para garantizar su supervivencia. Muchos de ellos participan activamente en el desarrollo de las actividades operativas y administrativas en pos de un mejoramiento continuo.

La presente investigación demuestra los intereses de las empresas que deben aplicar los más modernos conceptos de planeación estratégica para la integración y unificación de la taquilla única, buscando encontrar el mejor camino para su desarrollo y supervivencia, teniendo en cuenta los cambios que el país y el sector le demanden.

A modo general, el proyecto aplica los conceptos de planeación estratégica, partiendo de los análisis de entorno y sectorial, pasando por las auditorías internas, y terminando en la formulación de estrategias que permita su seguimiento e implementación integral de las empresas para la integración e implementación de la Taquilla única.

De acuerdo a lo propuesto por el Plan Nacional de Desarrollo (PND) dentro del marco de los lineamientos y normatividad que rigen la Dirección del Ministerio de Tránsito y Transporte en Colombia, esta debe apuntar al desarrollo de modelos competitivos en las empresas tradicionales de servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera, con el fin de que estas puedan desenvolverse de manera eficiente dentro de una Planeación Estratégica. Para lograr este objetivo de integración a los sistemas masivos de transportes público, donde se busca la competitividad, eficiencia y satisfacción de los clientes internos y externos.

La presente investigación pretende mostrar los beneficios de la implementación que tiene la unificación e integración de la taquilla para la venta de su portafolio a las Empresas de servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera del sur Oeste Antioqueño.

A partir del trabajo realizado se pudo evidenciar que si bien los Gerentes de las empresa de transporte tradicional del sur oeste antioqueño, mostraron estar más habituados a actividades de tipo operativo y que frente a los requerimientos de los usuarios del servicio y el planteamiento de nuevas políticas de los entes reguladores del transporte y el estado, es necesario planificar estratégicamente un cambio administrativo y operativo coherente con el PND, donde les permita la participación en las mesas de trabajo, convocadas por el estado y que se tenga en cuenta la experiencia y las buenas prácticas de las empresas de servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.

Por esta razón se plantea la planeación estratégica de la taquilla unificada como uno de los principios de servicio de integración de las empresas a los modelos propuestos por el Gobierno.

1. Descripción del Problema

En la actualidad el sector transporte juega un papel importante en la consolidación de los procesos de globalización y de competitividad en Colombia. En este sentido, se está presentando una transformación dentro de este sector, acentuada por el crecimiento de la población urbana. Algunas consideraciones importantes son el claro comportamiento pro cíclico entre el Producto Interno Bruto nacional (PIB) y el consumo privado con respecto al sector transporte y la inexistencia de complementariedad entre el transporte público tradicional y los sistemas de transporte masivo.

El transporte interurbano o intermunicipal de pasajeros actualmente está conformado en el sector por 519 empresas (de las cuales el 57% son sociedades comerciales y el 43% pertenecen al sector cooperativo) acceden al mercado a través de un permiso de operación que concede el Ministerio de Transporte para prestar el servicio en una ruta determinada, por término indefinido y bajo un régimen de libertad tarifaria con precios mínimos establecidos periódicamente por el Ministerio de Transporte. Cundinamarca es el departamento con mayor número de empresas (16.3%), incluido Bogotá. Antioquia representa el 15.2% de las empresas del país.

En este contexto se detalla que las empresas de transporte habilitadas bajo la modalidad de servicio intermunicipal son vigiladas subjetiva y objetivamente por la Superintendencia de Puertos y Transporte, su actividad se encuentra regulada por los postulados generales de la Ley 105 de 1993 y Ley 336 de 1996. Los requisitos de acceso al servicio y operación han sido definidos en el Decreto 171 de 2001. Ahora bien, la flota vehicular de transporte intermunicipal es de 38.882 vehículos, de los cuales el 48% corresponde a autobuses con capacidad para 32 o más pasajeros. En 2011 se movilizaron 126.338.107 pasajeros en 12.798.114 frecuencias.

Por tanto, los empresarios están esperando la puesta en marcha el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 en la modalidad de transporte de pasajeros.

Los Empresarios del sector se han informado de los modelos extranjeros y han criticado la implementación de estos, sin embargo son conscientes de la necesidad de tenerlos para mejorar la competitividad del sector. Se presenta igual situación para el de transporte especial y de carga, los empresarios reconocen que no se encuentran preparados aun para asimilar los cambios, pero esperan que el gobierno establezca un régimen de transición.

Actualmente la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera en el corredor vial del SUROESTE ANTIOQUEÑO, no cuenta con despachos integrados los cuales son direccionados por personal operativo y administrativo de cada empresa tratando de aprovechar la zona de su cobertura. La oferta de turnos y despachos de las empresas que prestan el servicio no es conforme a la demanda del mercado, ocasionando una sobre oferta en el servicio afectando la rentabilidad de los propietarios de los vehículos y de las empresas. Las marcas de los chasis para vehículos y carrocerías no están estandarizadas, ni cumplen con las normas técnicas en seguridad. La taquilla o puntos de venta de tiquetes y servicio son independientes generando sobre costos a cada empresa. No cuentan con alianzas de conexiones integradoras de transporte urbano, nacionales y sistemas integrados masivos de pasajeros.

En este escenario, los sistemas de control de flotas en algunos casos son manuales y el seguimiento de los vehículos y los pasajeros tiene falencias tecnológicas lo que repercute en la seguridad ocasionando sobrecupo, excesos de velocidad, retrasos en los tiempos e incumplimiento de la promesa de servicios. Las condiciones de bienestar de los conductores no son controladas en los tiempos de labor por los exigentes rodamientos o tiempos de los

recorridos en cada una de las rutas asignadas. La infraestructura física y humana es independiente a pesar que cumplen las mismas normas, funciones y procedimientos para dar respuestas a las entidades que los regulan y a los clientes externos e internos.

En estos contextos es que los suministros para el normal funcionamiento de los vehículos e infraestructura no son administrados en una economía de escala lo que ocasiona menor utilidad a las empresas. Algunas empresas no cuentan con modelos financieros eficientes de recaudo que les permitan mantener un flujo de caja por la venta de los servicios.

1.1 Formulación del problema

Teniendo en cuenta la evolución del transporte, las continuas exigencias del estado y del usuario, se plantea como diseñar un plan estratégico que permita la integración de las organizaciones del Sur Oeste Antioqueño en la unificación de la taquilla de las Empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera, generando cobertura, confiabilidad y accesibilidad en el servicio para los usuarios. Por lo anterior, la presente investigación pretende dar respuesta a la pregunta: Cómo integrar las organizaciones del Sur Oeste Antioqueño en la unificación de taquilla de las Empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre de pasajeros por carretera, generando cobertura, confiabilidad y accesibilidad en el servicio para los usuarios?

2. Justificación

En los últimos cincuenta años Colombia ha registrado una fuerte tendencia a la urbanización. Mientras en 1950 la población urbana constituía 39%, en 2005 ascendía aproximadamente a 76%. Se estima que, para 2020, más del 80% de la población estará localizada en las ciudades, lo cual representa un crecimiento aproximado de 30% respecto a la población que hoy habita en centros urbanos.

El Gobierno de Colombia estructura planes de movilidad eficiente y sostenible, basados en sistemas de transporte públicos. Así, ha cofinanciado los Sistemas Integrados de Transporte Masivo, para ciudades de más de 600.000 habitantes, y está apoyando a aquéllas que tienen una población entre 250.000 y 600.000 habitantes, mediante los Sistemas Estratégicos de Transporte Público (SETP). El transporte público en las ciudades intermedias presenta similitudes con las grandes ciudades, incluyendo vehículos viejos y altamente contaminantes, mala prestación del servicio, escasa integración modal y una deficiente estructura empresarial.

La alta demanda de viajes, la mayoría de transporte público, derivada del crecimiento de la población urbana, ha generado un incremento desorganizado de unidades de transporte público inapropiadas, superando las posibilidades de modernización y ampliación de la infraestructura vial, con el consiguiente aumento de la congestión del tránsito y el deterioro de las condiciones ambientales, favoreciendo el transporte individual inseguro, de mala calidad. Todo esto incide negativamente en la calidad de vida de los pobladores y en la eficiencia de las actividades económicas.

En aras de afrontar la movilidad y buscar mejorar el servicio mediante su inmediata reestructuración en el mediano plazo, acompañado este proceso con inversiones de las empresas

de transporte público de pasajeros organizadas que permitan su continua expansión y mejoramiento continuo. Se han diseñado e implementado diferentes estrategias desde el ámbito empresarial, con el fin de brindar herramientas que aumenten las probabilidades de éxito y sostenimiento de las empresas. Una de estas estrategias ha sido la planeación estratégica, considerada como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Armijo (2009)

Los Sistemas Estratégicos de Transporte Público (SETP) corresponden a la estrategia de Ciudades Amables consignada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND): “Estado Comunitario: desarrollo para todos”, los cuales buscan mejorar la prestación del servicio de transporte público colectivo en ciudades intermedias con el fin de estructurar urbes competitivas, eficientes y equitativas, que permitan a los ciudadanos tener oportunidades seguras de movilidad, bajo principios de economía.

Con el ánimo de ser concordantes con la política establecida en el Plan Nacional de Desarrollo, se propone realizar un análisis que definirá las estrategias a seguir para la puesta en marcha del SETR en las rutas del Sur Oeste Antioqueño en temas como, recaudo centralizado, unificación de infraestructura , administración del riesgo, economía de escala con proveedores y gestión de flota, para ello se tendrá en cuenta como piloto las trece (13) empresas más representativas que cubren el 60 % de este eje vial, Las cuales están conformadas por la unión temporal OLTRANS (Operadores Logísticos de Transporte del Sur Oeste Antioqueño) con el fin de reestructurar el sistema actual y establecer una gradualidad en la nueva operación del transporte público es la base de este proyecto, ya que se cuentan con las garantías legales del Estado como ente regulador

y en base a lo anteriormente mencionado, se pretende con plan estratégico allanar el camino en cuanto a los Sistemas Estratégicos de las Empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera en pro del aumento de la competitividad, el servicio y la calidad ofertado.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que permita la integración de las organizaciones del Sur Oeste Antioqueño en la unificación de taquilla de las Empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera, generando cobertura, confiabilidad y accesibilidad en el servicio para los usuarios.

3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar los procedimientos que permiten la integración de las organizaciones del sur oeste antioqueño en la unificación de la taquilla integrada de las Empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera.
- Proponer acciones hacia la articulación de la taquilla de las Empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera, en pro del aumento de la competitividad del sector.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes

El desarrollo de Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM) y Sistemas Estratégicos de Transporte Público (SETP) para las diferentes ciudades de Colombia representa uno de los puntos estratégicos dentro de los Planes de Desarrollo tanto del Gobierno Nacional como de los Entes Territoriales Descentralizados. La política de desarrollo en temas de SITM y SETP se encuentra enmarcada en la normatividad que rige el transporte urbano y masivo en Colombia. Dicha política está consignada en la Ley 310 1996, en los documentos Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3167, CONPES 3260 del 2003, CONPES 3368 del 2005 y en el Decreto 3422 del 2009.

Otro tema relevante está representado en los contratos de usufructo. A diferencia de los SITM, en los SETP no existen los contratos de usufructo, pero la composición de las Juntas Directivas de los entes gestores de los proyectos está conformada en su mayoría por representantes del Gobierno Nacional, lo cual evidencia el compromiso y participación de la Nación en el desarrollo de los proyectos mencionados. En este mismo escenario es que el objetivo del Gobierno Nacional en la promoción de estos sistemas es desarrollar sistemas eficientes, de alta calidad, que mejoren la movilidad, sean asequibles a toda la población, sean sostenibles en el tiempo y generen un beneficio ambiental, entre otros.

Ahora bien, la construcción de los diferentes sistemas de transporte en Colombia requiere altas inversiones de capital en el momento inicial, inversiones que ni la Nación ni los Entes Territoriales pueden realizar en el plazo en que se necesitan los recursos. Dada la necesidad de obras de infraestructura y el descalce entre el período de tiempo en que se deben realizar las

inversiones y aquel en que los organismos gubernamentales dispondrán de los mismos para la ejecución de los proyectos, surge como alternativa el esquema de financiación basado en compromisos de gastos futuros adquiridos por la Nación y los entes Territoriales a través de vigencias futuras las cuales son instituciones fiscales asociadas al gasto.

A través del mencionado esquema, los entes gestores de los SITM y SETP adquieren endeudamiento en el mercado local, ya sea a través de la banca local o a través del mercado de capitales con la finalidad de financiar la construcción de los sistemas. El cronograma de pago de deuda contraída es establecido de acuerdo con los compromisos de gastos apropiados por la Nación y los Entes Territoriales (Municipios, Distritos o Gobernaciones) que cobijan un período de tiempo muy superior al de la ejecución de las inversiones.

Consecuente con lo planteado, el primer SITM implementado en Colombia fue TransMilenio, en la ciudad de Bogotá. Dado el éxito de este sistema, otros SITM fueron creados en otras ciudades del país, como es el caso de Megabús en Pereira, Transmetro en Barranquilla, Metro línea en Bucaramanga, Transcaribe en Cartagena, Metro Cali (MIO) en Cali y Metroplús en Medellín. Por su parte, todos los sistemas SETP se encuentran en etapa de implementación. A la fecha ninguno ha sido concluido; sin embargo, el Gobierno Nacional está fuertemente concentrado en impulsar el desarrollo de estos sistemas. A la fecha, se han aprobado algunos documentos CONPES que recomiendan la construcción de los sistemas para ciudades específicas.

Para el caso de los sistemas de transporte, el compromiso de gasto futuro es financiado con fuentes de ingreso claramente definidas en la estructuración de los programas de inversión. De esta manera las entidades, al comprometer gastos mediante vigencias futuras, están comprometiendo de forma anticipada sus ingresos futuros. Existen dos tipos de vigencias

futuras: las ordinarias y las excepcionales. Las vigencias futuras ordinarias se presentan cuando su ejecución se inicia con presupuesto vigente y el objeto del compromiso se lleva a cabo en una o varias vigencias posteriores. Por otro lado, las vigencias futuras excepcionales son una autorización para asumir obligaciones que afectarán presupuestos de vigencias posteriores sin apropiación en el presupuesto del año en que se concede la autorización.

En ambos casos, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 10 de la Ley 819 de 2003, se debe tener en cuenta que no se conceden autorizaciones para iniciativas que excedan el período de gobierno en curso, a menos que los proyectos de inversión que se vayan a realizar con cargo a compromisos de vigencias futuras hayan sido declarados estratégicos. Para el caso de los sistemas de transporte, los compromisos de vigencias futuras son de carácter excepcional dado que son proyectos declarados por el Concejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) como proyectos de importancia estratégicos tanto para la Nación como para los Entes Territoriales.

4.2 Marco Teórico

En el planteamiento del Plan Nacional de Desarrollo PND 2014 -2018, el fortalecimiento de la operación de transporte tiene en cuenta la tendencia de movilidad en las ciudades, la importancia estratégica del transporte en la productividad de éstas, y las condiciones actuales de operación de los sistemas de transporte público, el Gobierno Nacional realizará una revisión detallada del estado y condiciones de implementación de los sistemas de transporte que cofinancia, desde el punto de vista de infraestructura, financiero, operacional e institucional, con el objeto de definir para cada uno el plan de acción correspondiente, que logre su operación de manera eficiente y en condiciones adecuadas para los usuarios.

En este sentido, para el Gobierno Nacional es de vital importancia consolidar los Sistemas Integrados de Transporte Masivo (SITM) con población superior a 600.000 habitantes, actualmente hay ocho ciudades entre ellas Medellín, Soacha, Cúcuta, Barranquilla Cali, Cartagena. Los Sistemas estratégicos de Transporte Público (SETP) con población entre 250.000 y 600.000 habitantes actualmente hay ocho ciudades entre ellas Armenia, Montería, Pasto, Santa Marta, Popayán, Sincelejo, Neiva y Valledupar. Los Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) proyectados en Pereira, Barranquilla y Bucaramanga y los Sistema Integrado de Transporte Regional (SITR) en el Caribe, Eje Cafetero, Cundinamarca y Antioquia los cuales se encuentran hoy en operación, implementación o estructuración, definiendo como meta principal la prestación de servicios de transporte público de pasajeros en condiciones de calidad y con estándares de servicio adecuados para los distintos territorios buscando la integración con modos alternativos no motorizados y con otras modalidades de transporte.

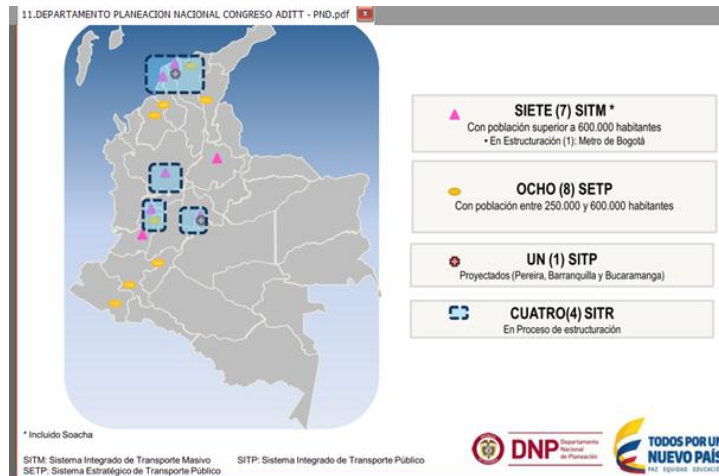


Figura N°1 Sistemas Estratégicos de Transporte

En concordancia con lo anterior, se buscará consolidar redes de transporte público eficientes, como ejes estructurantes de la movilidad y el desarrollo territorial, propiciando la densificación de áreas cercanas a las redes de transporte, lo que conllevará:

- Disminución de los tiempos en transporte motorizado desde y hacia las redes de Transporte.
- Optimización de los kilómetros de operación de los Sistemas de Transporte.
- Mayores índices de edificabilidad con el fin de capturar el valor adicional de la tierra por parte del ente territorial y ser reinvertido en la operación del Sistema.

Así mismo se reglamentará la integración de modos urbanos e intermunicipales en donde las interrelaciones entre municipios son muy fuertes y generan condiciones especiales en el desplazamiento de los usuarios.

En relación con la formulación y ejecución de Planes de Movilidad por parte de los municipios, se reglamentará la Ley 1083 de 2006, con el fin de establecer lineamientos claros para formular los Planes de Movilidad en las ciudades y áreas metropolitanas, incluyendo alcances,

mecanismos de gestión y de financiación, así como definir un marco de política que determine los propósitos de la planeación de la movilidad en las ciudades (transporte no motorizado, sistemas de transporte o público colectivo, transporte individual, transporte especial, distribución urbana de mercancías y transporte particular), la implementación de los sistemas de transporte, articulación con los Planes de Ordenamiento Territorial, ciudades inteligentes y la definición de los mecanismos de captura de indicadores de seguimiento que permitan evaluar la adecuada implementación de estrategias y proyectos contemplados en los Planes de Movilidad.

En general todas las ciudades podrán estructurar su Sistema de Transporte acorde con las necesidades propias de la ciudad o de la región, pero garantizando los principios básicos como son el cambio en el esquema empresarial, la incorporación de tecnologías para el recaudo unificado y gestión y control de flota, incorporación de niveles de servicio, articulación integración de las diferentes modalidades y de sus servicios complementarios, entre otros.

En este sentido, se definirá como condición para los desembolsos de los Sistemas de Transporte cofinanciados por el Gobierno Nacional, la estructuración e implementación de medidas y acciones complementarias a la puesta en marcha del sistema de transporte y que vayan encaminadas al adecuado uso de la infraestructura y a la búsqueda de un cambio en la participación modal potenciando los modos no motorizados y el transporte público.

Con el fin de mejorar la ejecución de los proyectos, para los SITM y los SETP, en relación con los ahorros financieros y/o menores costos de infraestructura respecto a lo determinado en cada uno de los documentos CONPES y los Convenios de Cofinanciación correspondientes, éstos podrán ser utilizados por el mismo Proyecto para atender nuevos costos de componentes del

sistema que estén incluidos dentro de la utilización de los recursos cofinanciables y siempre y cuando con ello no se afecte los objetivos de cada proyecto.

Por último, es necesario que los agentes de transporte cuenten con la estructura adecuada para atender las necesidades de movilidad, así como con el soporte de una institucionalidad robusta que actúe oportunamente en la planeación, gestión y control del transporte

Igualmente se requiere mejorar el sistema de información al usuario, que garantice el uso adecuado de los sistemas, así como el sistema de recaudo especialmente en la red de venta y recarga del medio de pago con la implementación de la taquilla unificada.

El Financiamiento de los sistemas de transporte en los últimos años los Gobiernos locales de la mano del Gobierno Nacional, han invertido enormes esfuerzos para poner en marcha los diferentes sistemas de transporte público. Tras la entrada en operación de los SETP y SITM en las diferentes ciudades, se ha hecho evidente la necesidad de evaluar nuevas estrategias que garanticen la sostenibilidad financiera de los sistemas y reconozcan las externalidades positivas que éstos le generan a la sociedad, con el fin de garantizar un sistema de transporte público eficiente y de calidad.

El Gobierno Nacional modificó la Ley 86 de 1989, con la Ley 310 de 1996 con el objetivo de apoyar la operación de los sistemas de transporte, mediante recursos provenientes de fuentes alternativas al Presupuesto General de la Nación (PGN), de manera que el costo al usuario final disminuya y la calidad de servicio sea la adecuada. En esta Ley se destinan recursos a las inversiones iniciales asociadas a la operación de los sistemas de transporte y reconversión tecnológica, incentivando la incorporación de vehículos con tecnologías limpias (gas, eléctricos e híbridos) y en la aplicación de tecnologías de recaudo, información y control.

Los sistemas de transporte deben ser sostenibles, no necesariamente autosostenibles

Financiación sistemas de transporte

*Se busca generar fuentes alternativas de financiación en los sistemas de transporte público de pasajeros **complementarios a la tarifa**, para que así puedan realizarse inversiones en infraestructura, flota, programas de incentivos a la incorporación de tecnologías limpias y modos no motorizados, así como implementación de sistemas de recaudo, información y control de flota que garanticen la sostenibilidad del Sistema.*

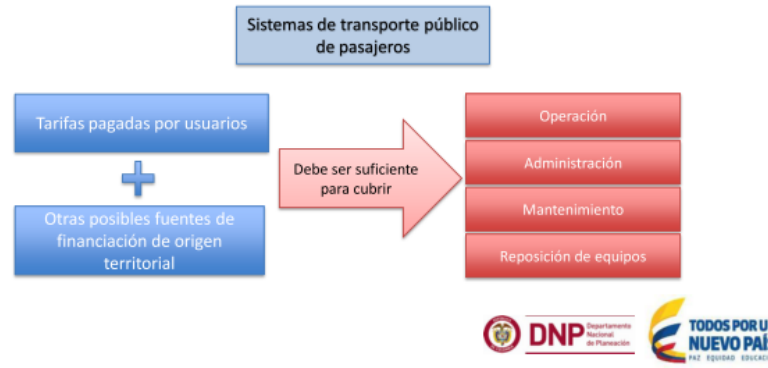


Figura N°2 Financiación Sistemas de Transporte

El Gobierno Nacional estudiará la viabilidad de expedir una Ley estatutaria del transporte público de pasajeros que adopte la política pública, ordene e incluya la legislación existente, y que introduzca el cambio paradigmático buscado en el servicio de transporte de pasajeros. En ella, se plasmarán los conceptos de integralidad y sostenibilidad que se busca alcanzar, y se ordenarían los roles institucionales para lograrlo definiendo la política pública de movilidad urbana, rural y regional.

Previo estudio técnico sobre la capacidad de pago de los usuarios del sistema de transporte público, los municipios en los que se implementan SITM o SETP podrán establecer subsidios a la operación de tales sistemas, mediante decreto municipal, el cual deberá contener como mínimo la fuente presupuestal que lo financie y una propuesta de operación que garantice su efectividad. Entre otros análisis, en los SETP se estudiará la viabilidad de que el ente territorial esté a cargo de la operación de recaudo, sistemas de control y gestión, sistema de información al usuario buscando reducir los costos de operación de los Sistemas. De igual manera, como

instrumentos para gestión de la demanda, así como fuentes complementarias para la financiación de la operación de los SITM SETP, SITP, SISTR o cualquier sistema de transporte público urbano, los municipios podrán reglamentar las tarifas máximas de estacionamientos y aparcaderos e incorporar a éstas un factor de cálculo que incentive la utilización de los sistemas de transporte público cuyos recursos se podrán destinar únicamente a la promoción y utilización del sistema de transporte.

Se propenderá por contar con diferentes fuentes de financiamiento complementarias a las tarifas, buscando sistemas sostenibles, en donde se generen recursos para cubrir costos de operación, administración, mantenimiento, reposición de equipos y beneficios tarifarios para los usuarios.

La movilidad como potenciador del desarrollo regional da la necesidad de construir un modelo de prestación del servicio público de transporte intermunicipal de pasajeros, que garantice su prestación en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, que considere la aplicación de elementos de complementariedad, articulación e integración con otros modos, modalidades, modelos y sistemas de transporte existentes en el área de influencia del servicio municipal, urbana, metropolitana, regional, incluidos los servicios públicos de transporte especial y mixto.

El modelo de prestación del servicio público de transporte de pasajeros por carretera que se construya, requerirá que la organización administrativa, técnica, financiera y operativa de los prestadores del Servicio, migre a un modelo empresarial eficiente, eficaz y sostenible en el mediano y largo plazo, asegurando su formalización empresarial y laboral.

Se fomentarán esquemas organizados de prestación del servicio en corta y media distancia que incluyan criterios como el recaudo centralizado, integración tarifaria, optimización de la

operación y estándares mínimos de seguridad y calidad. En larga distancia, deberán generarse estrategias que faciliten la competencia de esta modalidad con otros modos y modalidades de transporte, como por ejemplo frente al transporte aéreo.

En este sentido, se favorecerá el desarrollo de instrumentos de autorregulación empresarial y en la medida de lo posible – estará sustentado en estudios y propuestas de reorganización de rutas y servicios, del análisis de oferta y demanda actualizados, y partirá de la reestructuración de los servicios de transporte hoy existentes, consintiendo el desarrollo de modelos operativos, administrativos y financieros de asociaciones empresariales, que permitan la prestación del servicio público de transporte, aprovechando los ejes de integración física, la constitución de ejes y áreas de desarrollo territorial alrededor de las infraestructuras viales y de comunicación, para impulsar procesos de desarrollo regional en sus zonas de influencia.

Los Sistemas Integrados de Transporte Regional SITR, se consolidarán en el Sistema de ciudades desde la identificación de las vocaciones de desarrollo de las ciudades, con el fin de que las aglomeraciones urbanas mantengan un crecimiento sostenido para la contención de la primacía urbana. Una vez se cuente con esta definición, es necesario diseñar e implementar Sistemas Integrados de Transporte Regional SITR que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de las regiones y al desarrollo equilibrado de las ciudades.

Los SITR permitirán la integración de soluciones de movilidad de la ciudad con la región, considerando adicionalmente equipamientos que favorezcan el cambio de medios privados a públicos en los accesos a las ciudades, así como la definición de mecanismos para facilitar la integración operacional y tarifaria de los SITR con los sistemas de transporte urbano e interurbano.

Es necesario indicar que la estrategia de SITR tendrá aplicación en los subsistemas de ciudades identificados en la Misión de Ciudades, definidos como aglomeraciones urbanas (corta distancia). Por el contrario, como se mencionó en la sección anterior, la relación interurbana de larga distancia se definirá dentro del concepto de corredores autorregulados, cuyo marco de intervención será definido por el Ministerio de Transporte.

Como se mencionó anteriormente se evaluará e impulsará la creación de Sistemas Regionales de Recaudo, Control de Flota e Información al usuario, que permitan desarrollar estos sistemas en los sistemas de transporte y lograr economías de escala para su implementación, operación y mantenimiento.

Según el Ministerio de Tránsito y Transporte. Los SETP se estructuran alrededor de la reorganización de transporte público colectivo. En ese orden de ideas, busca la creación de nuevas rutas, define requerimientos de adecuación de la infraestructura a las nuevas condiciones de operación del sistema de transporte público colectivo, la construcción de puntos de intercambio, la regulación y el control de la prestación del servicio de transporte informal y la modernización de los buses con mejores sistemas de control de contaminación. Son sistemas integrados en los que cumple un papel fundamental el componente tecnológico del sistema de recaudo, ya que cualquier punto en la red de transporte debe ser sitio de integración mediante la utilización del medio de pago. Por otra parte, se pretende generar un cambio en el esquema empresarial tradicional a uno basado en empresas consolidadas, que aplican nuevas tecnologías, de tal manera que los sistemas de operación permitan un mayor control y una mejor planeación del servicio. Los criterios de diseño de los SETP son los siguientes:

- Actuación en los Centros Urbanos: En las ciudades intermedias su centro es gran generador y tractor de viajes, por tanto los intercambios físicos entre el modo a pie y el transporte público se deben facilitar e integrar, incluyendo las personas con discapacidad física.
- Sistemas Inteligentes de Transporte: Se propende un fortalecimiento de la planificación y control de la prestación del servicio de transporte, a través de un sistema unificado de recaudo, un sistema de información de tránsito y un sistema de ayuda a la explotación y planeación de la operación.
- Terminales de transferencia y creación de nuevas centralidades: como un criterio para descongestionar los centros tradicionales y promover los viajes cortos accesibles por modos no motorizados e integrados al transporte público colectivo.
- Reducción de la sobreoferta e incorporación de tecnologías no contaminantes: asegurar la reducción de la sobreoferta garantizando la desintegración física de los vehículos que cumplan la vida útil. Una vez se haya eliminado la sobreoferta, los nuevos vehículos deberán cumplir con altos estándares de tecnología limpia.
- Participación privada en los procesos: además del cambio empresarial de las empresas operadoras, los SETP fomentarán la vinculación de capital privado en proyectos como el recaudo centralizado, control semafórico, sistemas de información de tránsito y amueblamientos urbanos, entre otros.

Los principales beneficios de los SETP estarán asociados a una mejor calidad de prestación de servicios a los usuarios principalmente de bajos ingresos, con atención extendida a prácticamente a toda el área urbana y con servicios más frecuentes y de mejor calidad. Otro beneficio importante será la reducción de la emisión de contaminantes atmosférica y de la emisión de

gases efecto invernadero por las fuentes vehiculares pues se espera una reducción significativa del número de buses que circulan por las ciudades y la sustitución de los buses por otros más modernos y con mejor tecnología para control de contaminación.

El Presidente de Asociación de Transportadores de Colombia (ASOTRANS) Señor Marino Quintero Tovar presentó en el 37ª Convención Nacional 2014 ante las autoridades nacionales, especialmente ante el Ministerio de Transporte la importancia que el propio gobierno nacional ha confirmado que los sistemas masivos están en una crisis que se debe enfrentar. Entre otras cosas, cambiando el modelo con que se estructuraron los mismos, dejando por fuera de la tarifa el costo de la infraestructura y otros costos no esenciales, lo que permitiría que el transportador reciba un porcentaje más alto que el que recibe actualmente.

Una medida que sugieren los transportadores es congelar la conformación de nuevos sistemas masivos y estratégicos, mientras se revisan todos los problemas que se han presentado en las ciudades colombianas que han adoptado los mismos. En principio, el modelo debe reestructurarse desde el punto de vista financiero y operativo.

Dichos sistemas cuando interactúen con el transporte intermunicipal deben complementarse y no integrarse, como pretenden algunas autoridades locales. Ello por la naturaleza diferente del pasajero que mueven unos y otros. En el caso del transporte intermunicipal el pasajero viaja con equipaje u otro tipo de carga, requiere instalaciones como terminales para su ascenso o descenso y son necesarios talleres para el alistamiento de vehículos, etc.

Los sistemas masivos han venido presentando un tipo de problema estructural representado en brotes de informalidad, cuando vehículos destinados a un servicio, en un modo cualquiera de transporte, cumple otras tareas, invadiendo la órbita de otro u otros modos. Tal ocurre con el taxi

individual cuando hace viajes como colectivo o los vehículos de servicio especial cuando hacen transporte urbano o intermunicipal.

Que los sistemas masivos, integrados, estratégicos, regionales y nacionales deben complementarse mutuamente y no deben producirse normas contradictorias o que busquen la eliminación de un modo u otro o la absorción de modos sin la existencia de estudios que así los demuestren. Que en este punto el transporte intermunicipal de pasajeros apoya la modernización sin que por parte de las autoridades prevalezca el ánimo de desaparecer a las empresas que hoy prestan el servicio y que, por el contrario, las mismas sean fortalecidas y reestructuradas.

4.2.1 Procesos de Competitividad

Es importante resaltar el proceso estratégico del enfoque más exitoso y empleado en la formación de la estrategia como un proceso formal se atribuye con razón a Michael Porter y su propuesta de posicionamiento, y es de hecho, uno de los autores más citados en diversos análisis bibliométricos (Boissin et al, 2003; Ramos- Rodríguez & Ruíz- Navarro, 2004). La intención primordial de Porter es establecer la razón por la cual algunas empresas son exitosas y otras fallan (Porter, 1996). Según este autor, el éxito de una firma se manifiesta en la obtención de una posición competitiva (o una serie de éstas) que conlleve a un desempeño financiero superior y sostenible. Así, la teoría de la estrategia se enfocará a estudiar la forma en la cual el desempeño financiero de la empresa se mantiene a través del tiempo en un entorno global. Las razones del éxito las encuentra el autor en las siguientes posibilidades:

Solución al problema de agencia: Estrategia entendida como elemento integrador de las actividades de cada división de la empresa.

Armonización de elementos externos e internos: Estrategia entendida como el acto de alinear una compañía con el ambiente en el cual se desempeña; los objetivos y reglas internas de una firma deben guardar correspondencia con las oportunidades y los tratados hechos en la industria.

Creación de competencias distintivas: Estrategia entendida como el desarrollo de técnicas, procesos o productos diferentes que permitan el posicionamiento competitivo de una firma.

4.2.2 Nociones de Competitividad

La propuesta de Porter pretende desarrollar una teoría dinámica (estrategia) ajustada a los desarrollos de la teoría estática de la firma. Su teoría de la estrategia incorpora el análisis de dos componentes:

1. La atractividad de la industria o efecto industria: Este efecto lo explora mediante su modelo de las cinco (5) fuerzas (Porter, 1991).
2. La posición relativa de la firma en la industria o efecto posicionamiento: Implica la posibilidad de tener beneficios excepcionales en relación a sus pares en la industria.

Estos beneficios derivan de una ventaja en la posición (se impone un precio más alto vía diferenciación, o se tiene un costo inferior mediante liderazgo en costos o enfoques); Porter sugiere que la estrategia se divide en actividades, a las cuales designa como unidad de análisis, lo que plantea que existen diferencias estructurales entre competidores que se ven reflejadas en los costos: escala, localización, integración vertical, regulación, antigüedad, etc., a los que denomina Drivers (Porter, 1991).

4.2.3 Perspectiva teórica de la competitividad desde Porter

Este enfoque concibe a la firma como un conjunto de actividades discretas interrelacionadas (consistencia interna), cuyos costos se establecen sobre las actividades y no de manera "holística" a la firma, y con una definición operacional de cadena de valor al establecer un encadenamiento de las actividades. En sus propias palabras, "la ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo", de forma que las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Estas actividades identificadas por Porter son 5 actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas y servicio), acompañadas de 4 actividades de apoyo (compras, desarrollo de tecnología, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa).

4.2.4 Características de los procesos de competitividad

Una empresa está rodeada por las cinco fuerzas de Porter y es muy importante saber controlarlas para tener éxito en el mercado y eso va a depender de acuerdo a como utilicemos nuestras estrategias y sobre todo hay que diferenciarse del resto para tener mayor aceptación del público.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos ayuda a plasmar nuestras estrategias en el mercado para competir de acuerdo a las circunstancias y saber cómo mover nuestras fichas para tener un jaque mate. Otro de los conceptos que nos enseña Porter es que hay que estar siempre alerta e informado en un mercado competitivo.

4.3 Marco Conceptual

En la presente investigación se tendrán en cuenta algunos conceptos que son claves para el presente estudio, tomados del PND Sistemas Estratégicos de Transporte Público.

Sistema Recaudo Unificado: Proceso, actividades y operaciones destinadas a la recepción, consolidación, transporte, consignación y distribución de los dinero provenientes del cobro de la tarifa a los usuarios.

Plan Nacional de Desarrollo: Es el documento que sirve de base y provee los lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el Presidente de la República a través de su equipo de Gobierno. Su elaboración, socialización, evaluación y seguimiento es responsabilidad directa del DNP.

Departamento Nacional de Planeación (DNP): desarrolla las orientaciones de planeación impartidas por el Presidente de la República y coordinar el trabajo de formulación del Plan Nacional de Desarrollo con los ministerios, departamentos administrativos y entidades territoriales. Una vez presentado el Plan Nacional de Desarrollo al Congreso de la República a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; el DNP coordina la ejecución, el seguimiento y la evaluación de gestión y resultados del Plan.

Planeación Estratégica: Para Peter Drucker (1993) “la planeación estratégica considera el futuro de las decisiones actuales. La planeación tradicional pregunta: ‘¿Qué es lo más probable que suceda?’. En cambio, la planeación para la incertidumbre: ‘¿Qué ha sucedido ya que pueda determinar el futuro?’. La planeación estratégica es pensar analíticamente y dedicar recursos a la acción. Es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar

sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolos con las expectativas, mediante una organizada y sistemática retroalimentación. La cuestión para quien toma decisiones estratégicas no es ‘Que debería hacer mañana su organización’, sino ‘Que tiene que hacer hoy que lo prepare para una mañana incierto’. La pregunta no es que va a pasar en el futuro sino ‘¿Qué alcances de futuro se deben incorporar en el actual modo de pensar y obrar, qué lapsos se deben considerar y como se usa esa información para tomar una decisión racional?’

4.4 Marco Legal

La Ley 336 de 1996 establece las disposiciones generales para los modos de transporte en el país. En ella se describen los principios y los criterios que sirven de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte Público Terrestre y otros tipos de transporte y su operación en el Territorio Nacional.

La Ley 310 de 1996, llamada “Ley de Metros”, establece el marco normativo que rige la participación de la Nación y las entidades descentralizadas para la financiación de sistemas de transporte de pasajeros. En su Artículo 2º, se contempla que los aportes de la Nación puedan ser realizados mediante cofinanciación o aportes de capital, los cuales, independientemente de la forma como se efectúen, están limitados a un mínimo de 40% y un máximo de 70% del servicio de la deuda del proyecto. A través del Decreto 3109 de 1997 se estipula claramente que todos los aportes que haga la Nación a los sistemas de transporte serán destinados exclusivamente a financiar infraestructura y no operacionales o de mantenimiento de los sistemas. Por su parte el Decreto 3422 de 2009 reglamenta los sistemas estratégicos de transporte público (SETP) de

conformidad con la ley 1151 de 2007 detalla la implementación y forma de financiación de los SETP.

Por tanto, uno de los requisitos previos a la celebración de cualquier contrato estatal consiste en la existencia de las partidas o disponibilidades presupuestales para contraer las obligaciones que de dicho contrato habrá de derivarse. Por tanto, para adquirir compromisos que generan obligaciones de pago, la Nación debe contar con las autorizaciones presupuestales, en este caso de vigencias futuras, previamente aprobadas por el CONPES.

El documento elaborado por el CONPES es un requisito para que la Nación y sus entidades descentralizadas cofinancien o participen con aportes de capital, en dinero o en especie, en proyectos de esta naturaleza. En dicho documento, se recomienda la construcción de los sistemas y se establecen los términos de participación de la Nación y los Entes Territoriales en el proyecto, y se describen todos los elementos en los cuales se basó su estructuración. Antes de firmar el convenio de cofinanciación en donde las partes involucradas adquieren sus compromisos con el proyecto, la Dirección de Apoyo Fiscal – DAF y evalúa que los recursos que comprometen los Entes Territoriales para respaldar el compromiso de gasto adquirido a través de vigencias futuras sean los adecuados para cumplir con los compromisos de financiación del proyecto establecidos en los documentos CONPES.

Una vez firmado el convenio, los respectivos Consejos de Política Fiscal, Nacional (CONFIS) y Municipal (COMFIS) deberán aprobar la participación financiera de la Nación y los Entes Territoriales en los proyectos. Finalmente, las autorizaciones necesarias para comprometer recursos o rentas que respaldarán los compromisos adquiridos a través de las vigencias futuras deberán ser emitidas mediante Resolución en el caso de la Nación y mediante Acuerdo del

Concejo, en el caso de los Entes Territoriales. Las entidades gestoras de los sistemas deberán acreditar los trámites presupuestales recurriendo a un Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP) en el cual conste que en el presupuesto del año en el cual se contraerá la obligación existe la partida correspondiente para atenderla. Cuando las obligaciones superen la vigencia en curso, se deberá comprobar la existencia de fondos mediante una autorización para contraer obligaciones con cargo a vigencias futuras, en cuyo caso la autoridad correspondiente deberá certificar que la entidad estatal es capaz de asumir las obligaciones emanadas del contrato con cargo al presupuesto de una vigencia posterior a la que se celebra en el contrato.

En la normatividad ha tenido momentos claves y esto está ligado al Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 donde se planifica unas metas propuestas en la formalización y asociación empresarial hacia un sector de transporte de clase mundial y mesas de política en acción. Con política nacional de combustibles limpios y renovación tecnológica. Eficacia en la ejecución e interventora de obras donde se mejoraran las condiciones de accesibilidad de integración gerencia de corredores logísticos, dobles calzadas para la prosperidad (alcanzar 2000 km operativos al final del cuatrienio) .Corredores prioritarios para la prosperidad .Caminos para la prosperidad (intervención de 50.000 km durante el cuatrienio) Programa Integral de Rehabilitación y Mantenimiento (Pasar de 2000km actualmente en este programa a 4000km durante el cuatrienio). Promover y poner en marcha la intermodalidad con consolidación de modos alternativos de transporte: corredores fluviales y férreos. Plan Maestro de Transporte (Medio billón anual para la red terciaria). Implementación de SITM y SETP articulada con los POT e incorporada en los planes de movilidad. Establecer alternativas que permitan realizar viajes inteligentes (movilización mínima y ruta más corta) y usar racionalmente la oferta de transporte. Formular la política y el marco regulatorio que definan los esquemas tarifarios en

transporte de pasajeros. Eso deberá estar articulado en 22 artículos del sector transporte ley 1450 del 2011.

En general, los Sistemas Estratégicos de Transporte Público corresponden a la estrategia de Ciudades Amables consignada en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010, “Estado comunitario desarrollo para todos”. Dichos sistemas buscan mejorar la prestación del servicio de transporte público colectivo en ciudades intermedias con el fin de estructurar urbes competitivas, eficientes y equitativas, que permitan a los ciudadanos tener oportunidades seguras de movilidad, bajo principios de economía. Los sistemas deberán responder a las necesidades de ordenamiento y planificación de su territorio, para ello los principios básicos que buscan los SETP son:

- Eficiencia: la mejor y la máxima utilización de los recursos.
- Seguridad: Los sistemas deben privilegiar el peatón, bajo criterios de seguridad vial y accesibilidad.
- Responsabilidad: que cumpla con la regulación.
- Equidad y competitividad: que ofrezca la oportunidad a todos los ciudadanos de movilizarse rápidamente, ofreciendo tarifas que equilibren el costo del servicio y la calidad del mismo.
- Ambientalmente sostenible: que todas las alternativas ofrecidas propendan por aire más puro, menor ruido y accidentalidad, y un adecuado ordenamiento del territorio.
- Mensurable: que cada ciudad o municipio desarrolle modos que faciliten a sus ciudadanos la movilidad bajo proyectos en los cuales las inversiones que se efectúen redunden en una mejora en la movilidad pública, pero que correspondan con eficiente ejecución fiscal del Estado.

Ahora bien dentro de esta política se ha venido desarrollando este programa, el cual se basa en un sistema integrado de servicios de transporte, por lo que se ha planteado la planeación, diseño y ejecución de los Sistemas Estratégicos de Transporte Público. Los SETP se estructuran alrededor de la reorganización de transporte público intermunicipal terrestre automotor de pasajeros por carretera.

En ese orden de ideas, busca la creación de nuevas rutas, define requerimientos de adecuación de la infraestructura a las nuevas condiciones de operación del sistema de transporte público intermunicipal terrestre automotor de pasajeros por carretera, la construcción de puntos de intercambio, la regulación y el control de la prestación del servicio de transporte informal y la modernización de los buses con mejores sistemas de control de contaminación.

Por tanto, los sistemas integrados en los que cumple un papel fundamental el componente tecnológico del sistema de recaudo, ya que cualquier punto en la red de transporte debe ser sitio de integración mediante la utilización del medio de pago. Por otra parte, se pretende generar un cambio en el esquema empresarial tradicional a uno basado en empresas consolidadas, que aplican nuevas tecnologías, de tal manera que los sistemas de operación permitan un mayor control y una mejor planeación del servicio.

5. Diseño Metodológico del Proyecto

5.1 Enfoque

El desarrollo de la presente investigación será bajo un enfoque cualitativo; de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada, ya que busca recolectar, analizar y vincular los datos en un mismo estudio, en este sentido esta investigación busca describir los procedimientos y funciones de orden administrativo que permitan la integración de las organizaciones del sur Oeste Antioqueño en los sistemas de taquilla única de transporte público intermunicipal terrestre de pasajeros en pro del aumento de la competitividad, el servicio, la responsabilidad social empresarial (RSE) y la calidad ofertada.

5.2 Método

Fenomenológico contribuye tanto al conocimiento de las realidades del transporte como a la comprensión de las vivencias de los actores del proceso de la cadena logística de transporte terrestre por pasajeros y usuarios del servicio.

Consecuente con lo anterior, se detalla que este tipo de métodos:

Puede servir como modo de indagar las realidades de la región donde se presta el servicio, su estructura, servicio y administración de transporte; igualmente, tanto la conceptualización de la fenomenología como su aplicación en investigaciones del sector transporte, permite que los Gerentes se hagan cada vez más conscientes de su función como administradores y los nuevos retos futuristas que deberán afrontar.

5.3 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo Exploratoria. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1997) los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, y Descriptiva, frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga, ya que esta describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, donde se exponen y se resumen la información de manera cuidadosa y luego se analizara minuciosamente los resultados, con fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. El objetivo es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

5.4 Población y muestra

La población son las Empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera del Sur oeste Antioqueño, en la cual se entrevistarán a los directivos,

para la muestra se tendrá en cuenta a la Empresa OLTRANS S.A.S la cual viene implementando el modelo estratégico en las Empresas del suroeste.

La empresa OLTRANS (Operador Logístico de transporte del Sur Oeste Antioqueño) es un operador logístico de transporte de pasajeros y carga que integra a la mayoría de las Empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera del Sur Oeste Antioqueño, creada con el fin de fortalecer cada una de las empresas que lo conforman y prepararlas para un eventual proceso de licitación de rutas por parte del Gobierno Nacional.

Las Empresas asociadas en OLTRANS S.A.S son:



QUIENES HACEN PARTE DE OLTRANS S.A.S.?

Las Empresas asociadas en OLTRANS S.A.S. son:

Alsur (Trasuran S.A.)	Cooncor
Cootrangel	Cootracibol
Cootransandina	Cootrasbet
Coomutran	Cooptratam
Flota Fredonia Ltda.	Rápido Ochoa S.A.
Sotraur S.A.	Transportes Rápido Amaga S. A.
Transporte Suroeste Antioqueño S.A.	

OLTRANS S.A.S.

Figura N°3 Empresas de Transporte que conforman OLTRANS S.A.S

Adicional a las trece (13) Empresas de Transporte que integran a OLTRANS S.A.S, la Empresa SURANDINA DE TRANSPORTES se ha vinculado y hace parte de la proyección de negocios

que se llevara a cabo por parte de OLTRANS S.A.S, las demás empresas de transporte del Suroeste Antioqueño han sido invitadas y por parte de algunas de ellas se tienen muy buenas expectativas de negocios.

Dentro de los principales objetivos que tiene la Empresa OLTRANS S.A.S están los siguientes:

- Optimizar la explotación del servicio.
- Explotación integrada del corredor del Suroeste.
- Despachos integrados.
- Oferta de turnos conforme a la demanda del mercado.
- Taquilla de venta de tiquetes unificada.
- Conexiones entre los destinos del suroeste y nacionales.
- Centro integrado de reservas.
- Formas, medios y sitios de pago integrado.
- Sitios integrados en las rutas para ventas, conexiones, seguimiento y control, no solo de pasajeros, sino también de vehículos.
- Reducción de costos de gestión de la flota y de los clientes.
- Cumplir con las condiciones de seguridad, específicamente sobrecupo y exceso de velocidad.
- Incrementar las condiciones de comodidad y servicio para el pasajero y los conductores.
- Explotar directamente los negocios conexos y complementarios al transporte
- Estaciones de servicio o negociación por volúmenes.
- Insumos vehículos (llantas).
- Seguros.

- Mantenimiento y reparación.
- Dotación empleados.
- Aparcadero.
- Servicios de contabilidad centralizados.
- Servicios jurídicos centralizados.
- Financiamiento para reposición de vehículos.
- Servicios comerciales (Restaurantes, hotel, almacenes de insumo).
- Incrementar el margen de los empresarios vía estructura de costos, regulación de oferta y negocios conexos y complementarios.
- Ser un frente único de negociación ante los entes gubernamentales y privados.

OLTRANS S.A.S se creó para fortalecer a cada una de las Empresas que lo integran, mediante la operación de los despachos y controles conjuntos en ruta, buscar alternativas de negociación para desarrollar Economías de escala, compra de insumos a precios de mayorista, entre otros.

OLTRANS S.A.S quiere operar de manera organizada, efectiva y eficiente el servicio público de Transporte en el Suroeste Antioqueño, integrando a todas las empresas que tiene rutas autorizadas en los corredores de Medellín Camilo C Bolombolo, Medellín Camilo C Puente Iglesias y Medellín Santa Bárbara La Pintada. Haciendo que el negocio del Transporte sea rentable, atractivo, organizado y seguro para todos.

Busca adquirir la experiencia en la operación de corredores viales, la capacidad de contratación y organización necesaria para participar en las licitaciones que el Gobierno Nacional presente para permanecer en el mercado donde cada una de las empresas que hacen parte de OLTRANS S.A.S ha estado durante tantos años.

5.5 Técnicas de recolección de información

Para la presente propuesta se implementarán Técnicas de recolección de información como son: Análisis Documental, entrevistas semiestructuradas y encuestas.

A continuación se hará la descripción de cada uno de ellos, así como también la intención de su aplicación en la presente investigación.

Análisis documental:

Según Bernal Torres (2010), el análisis de documentos es una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. En el presente estudio se hará análisis de los documentos como son las normas del Ministerios de transporte y el PND.

Entrevista Semi-Estructurada

Según Buendía, Colás y Hernández (2001), la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s) en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

La entrevista semiestructurada, es una entrevista con un relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y en los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida.

Para la presente investigación se diseñó una entrevista Semi-estructurada, esto con el fin de permitirle al entrevistado un poco de libertad (que pueda salirse del guión) y quizás brindar datos que aunque no fueron pensados dentro de la pregunta pueden resultar muy relevantes para la investigación.

La entrevista diseñada consta de seis preguntas donde se indaga a los representantes de las principales Empresas de Transportadores terrestres de pasajero del Suroeste Antioqueño, sobre la evolución de los SITR en los últimos años, las perspectivas que se tienen en la implementación de la taquilla única y la importancia de esta en la mejora de la competitividad y rentabilidad del sector transporte, así como los beneficios que trae para los transportadores, los usuarios y en general para el mejoramiento del servicio.

Encuestas

Según Bernal Torres (2010), la encuesta es la técnica de recolección de información más usada, aunque cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Las encuestas serán realizadas principalmente a usuarios del servicio.

5.6 Fuentes de información:

De acuerdo con Cerda (1998), usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

5.6.1 Fuentes Primarias.

Según Bernal Torres (2010), las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información, en esta fuente se tienen las personas y las organizaciones.

Para el presente trabajo se tendrán en cuenta el Gerente de Oltrans y Gerentes de las empresas que hacen parte de la organización así como a los usuarios del servicio y personal involucrado en el proceso como los asesores de servicio y/o taquilleros.

5.6.2 Fuentes secundarias:

Según Bernal (2010), las fuentes secundarias son aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que solo lo referencian.

Para el abordaje de este proyecto se tendrán como referentes las fuentes de segundo nivel relacionadas con el servicio como los documentos involucrados en el proceso.

6. Modelo de Taquilla Unificada

Según el PND 2014-2018, La empresa OLTRANS es una empresa que integra a la mayoría de las Empresas Transporte del Suroeste, creada con el fin de fortalecer a cada una de las Empresas que lo conforman, y prepararlas para un eventual proceso de licitación de rutas por parte del Gobierno Nacional. Actualmente está aplicando un nuevo sistema de taquilla unificada, la cual está ubicada en Bolombolo, corregimiento de Venecia departamento de Antioquia, la cual redundará en beneficios para los usuarios, brindando calidad, comodidad y seguridad. Además, la expedición de tiquetes respalda el servicio para lo cual se constituye cada empresa, cumpliendo con los horarios establecidos, evitando el pregonero, reforzando las medidas de seguridad, unificando tarifas, ejecutando controles de las rutas y horarios establecidos y optimiza los costos operativos y administrativos, entre otras; igualmente, brinda mayor rentabilidad a las empresas de transporte.

6.1 Perspectiva del sector transporte desde la óptica de los Empresarios:

Esta parte del análisis sectorial se realizó a partir del trabajo investigativo de campo para captar las opiniones de empresarios del sector, a través de entrevistas.

Los empresarios entrevistados en la modalidad de transporte de pasajeros por carretera fueron los siguientes:

- Doctor Mario Varela Saldarriaga. Gerente OLTRANS S.A.S
- Ignacio Escobar Escobar. Asesor Jurídico OLTRANS S.A.S
- Juan Guillermo Gómez. Gerente FLOTA GRANADA

Resultados y Análisis

Teniendo en cuenta que el objetivo general de esta investigación consistió en diseñar un Plan estratégico que permita la integración de las organizaciones del Sur Oeste Antioqueño en la unificación de la taquilla de las Empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera, generando cobertura, confiabilidad y accesibilidad en el servicio para los usuarios, se implementaron los siguientes instrumentos al personal directivo de las Empresas de transporte del sector y a usuarios del transporte intermunicipal.

- Análisis documental
- Entrevista semiestructurada
- Encuestas

La información recolectada en los instrumentos mencionados anteriormente se analizó atendiendo el paradigma de investigación exploratoria y descriptiva descritos en el marco metodológico.

La siguiente tabla presenta de manera sintética las categorías, subcategorías e indicadores construidos teniendo en cuenta el marco teórico de la investigación y que direccionaron el análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

Para el diseño de los instrumentos se tuvo en cuenta aquellos factores que influyen en los beneficios tanto para usuarios como para empresas en la implementación de la unificación de la taquilla integrada.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES
Calidad en la prestación del servicio	Niveles de servicio	Beneficios usuarios. Beneficios empresa
	Disponibilidad del servicio.	Frecuencia y accesibilidad Horarios
Consolidar redes de transporte público eficiente	Movilidad	Disminución de los tiempos en transporte.
	Inversión	Optimización de los kilómetros de operación de los Sistemas de Transporte
Estructurar un sistema de transporte eficiente	Tecnología (TIC)	Recaudo unificado y gestión y control de flota
	Medio ambiente	Incorporación de vehículos con tecnologías limpias en el uso del combustible.

Tabla N° 1. Tabla de categorías, subcategorías e indicadores

A partir de la información antes descrita tanto de instrumentos, tabulación de resultados y la tabla de categorías, subcategorías e indicadores se relaciona la información obtenida a través de una serie de indicadores de los resultados obtenidos, para lo cual consideraremos la siguiente convención.

Entrevista semiestructurada N° 1

Entrevistador: se nombrará: E1

Entrevistado se nombrará: P1

Entrevista semiestructurada N° 2

Entrevistador se nombrará: E1

Entrevistado se nombrará: P2

Entrevista semiestructurada N°3

Entrevistador se nombrará: E1

Entrevistado se nombrará: P3

Siguiendo las recomendaciones de autores como Hernández, Fernández y Baptista (2006), el procedimiento para la organización y análisis de los datos fue el siguiente:

- Se realizó la lectura y estudio detallado de todos los instrumentos aplicados en el desarrollo de la investigación, como: entrevistas, encuestas y análisis documental.
- Se realizaron las transcripciones de las entrevistas de los representantes de las Empresas.

- Se organizó la información de acuerdo a las categorías iniciales, subcategorías e indicadores específicos definidos de acuerdo al marco teórico.
- Se identificaron las categorías, subcategorías e indicadores, antes mencionados y que están involucrados en las respuestas de las entrevistas.
- A partir de la organización de los datos, se realizó el análisis descriptivo de cada categoría en relación con las preguntas de la entrevista y de las encuestas.
- Finalmente se realizó el análisis interpretativo en relación con los hallazgos cualitativos encontrados, apoyados en la información del marco teórico y en los objetivos generales y específicos.

CATEGORIA

Calidad en la prestación del servicio

SUBCATEGORIA

1. Niveles de servicio

INDICADOR

- Beneficio Usuarios

Como lo plantea el PND 2014 – 2018 fortalecer la operación del transporte es de gran importancia para la movilidad de las ciudades ya que influye directamente en la productividad de estas y en las condiciones de operación de los sistemas de transporte, por lo cual el Gobierno Nacional en su revisión de estos sistemas busca definir un plan de acción cuya finalidad es que se logre una operación eficiente y de manera adecuada para los usuarios.

Entre los beneficios que presenta la implementación de los SETP en las principales ciudades del país está la mejor calidad del servicio a los usuarios, centrándose en los de menores ingresos económicos. Uno de los criterios importantes en el diseño e implementación de los SETP es la los Sistemas Inteligentes de Transporte en los cuales se propone el fortalecimiento de la planificación y control en la prestación del servicio con un sistema unificado de recaudo.

De acuerdo a las entrevistas aplicadas a los empresarios podemos evidenciar que los beneficios para los usuarios son de acuerdo a P1 *“en un solo lugar encuentra múltiples alternativas de desplazamiento para el usuario”* P2 afirma que *“ los usuarios al tener una taquilla unificada se ven beneficiados en que en un solo lugar con una alta variedad de horarios en las frecuencias de despacho y en las zonas centro pueden hacer transbordos en la ruta con un solo pasaje, se evita la competencia desleal, se evita el pregoneo en las terminales y se respetan los horarios de despacho”* y P3 manifiesta que *“agilidad en tiempo, seguridad y ubicación”*.

Estos beneficios se pueden ver reflejados en las encuestas aplicadas a los usuarios en la terminal de transportes en las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

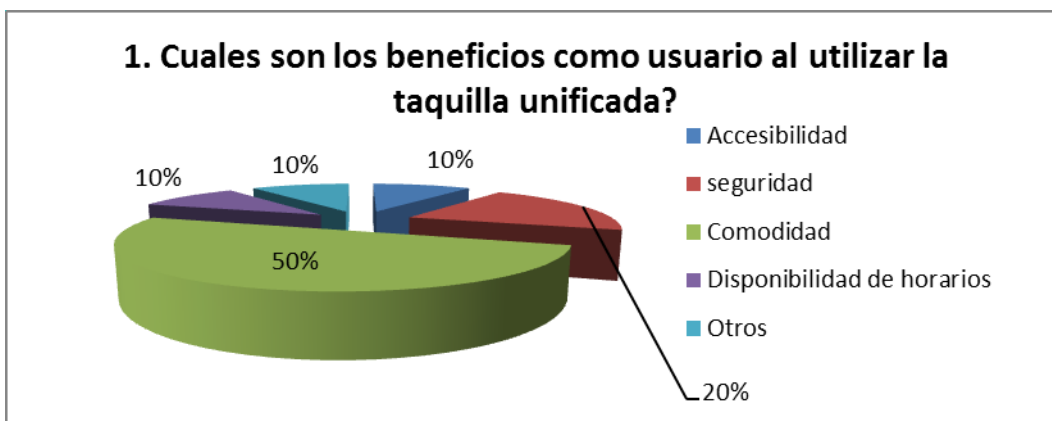


Grafico N° 1. Análisis pregunta 1, Encuesta.

En la gráfica se evidencia que los usuarios perciben los beneficios en función de la comodidad que les ofrecen la empresa de transporte para su desplazamiento, no solo entre municipios sino en la misma ciudad, haciendo sus viajes más cómodos y desarrollándolos en menor tiempo, con mayor oferta de horarios, evitando desplazamientos, mejor atención, encontrando todas las empresas en un solo lugar lo que se traduce en un mejor servicio al usuario y satisfacción al cliente.

INDICADOR

- Beneficio Empresas

Los beneficios que tendrán las empresas se verán reflejados en la medida en que las empresas planeen una organización administrativa, técnica, financiera y operativa que los lleve a un modelo empresarial eficiente y sostenible en un mediano y largo plazo.

Esta organización administrativa debe de contar con aspectos como el recaudo centralizado, la integración de tarifas, la optimización de la operación en función de la seguridad y la calidad en el servicio.

Es claro que los beneficios para las empresas deben de estar basados en estudios que propongan la reorganización de las rutas en la prestación del servicio y se tendrá en cuenta la oferta y demanda del servicio prestado.

En base a las entrevistas aplicadas a los empresarios en la que se le pregunto por los beneficios para las empresas, estas fueron sus respuestas: P1 manifestó que el principal beneficio es el *“control de operación superando el modelo afiliador que es nefasto para el transportador público”*, P2 dice que *“reduce costos operacionales, información al día, mejor planeación en la*

operación, control en ruta de vehículos” y P3 presenta como principales beneficios *“agilidad en tiempo, seguridad y ubicación”*, todo lo anterior que manifiestan los empresarios está acorde con el planteamiento que hace el PND.

SUBCATEGORIA

2. Disponibilidad del servicio

INDICADOR

- Frecuencia y accesibilidad

En el PND 2014 -2018 la movilidad en las grandes ciudades cobra una gran importancia, ya que se busca implementar planes que lleven a lograr su funcionamiento de una manera eficiente y adecuada para los usuarios.

Uno de las principales expectativas que tiene el usuario cuando viaja es contar con una frecuencia de viajes acorde a sus necesidades sean de trabajo, estudio, paseo u otros, así mismo como contar con acceso a las empresas que prestan el servicio para obtener información segura y confiable, con facilidad para obtener el pasaje y un ambiente seguro que le garantice un viaje acorde a sus necesidades.

Con la implementación del sistema de tarifa unificada el usuario tiene expectativas en que aumentaran las frecuencias de los viajes intermunicipales y mejorara la accesibilidad a la prestación de los servicios en tarifas, costos, desplazamientos, tipos de vehículos etc., como puede observarse en los siguientes gráficos que nos muestran las frecuencias de uso del transporte intermunicipal de acuerdo a las necesidades de cada usuario y la percepción que se tiene de las taquillas actualmente.

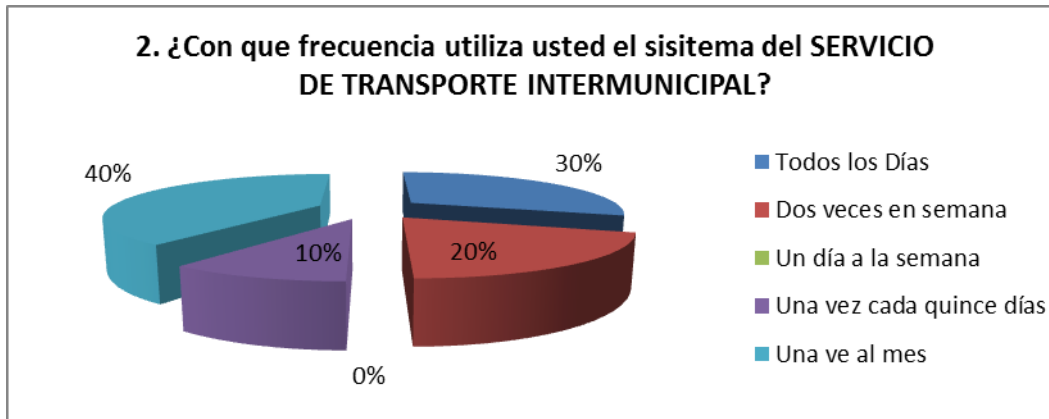


Grafico N° 2. Análisis pregunta 2, Encuesta.

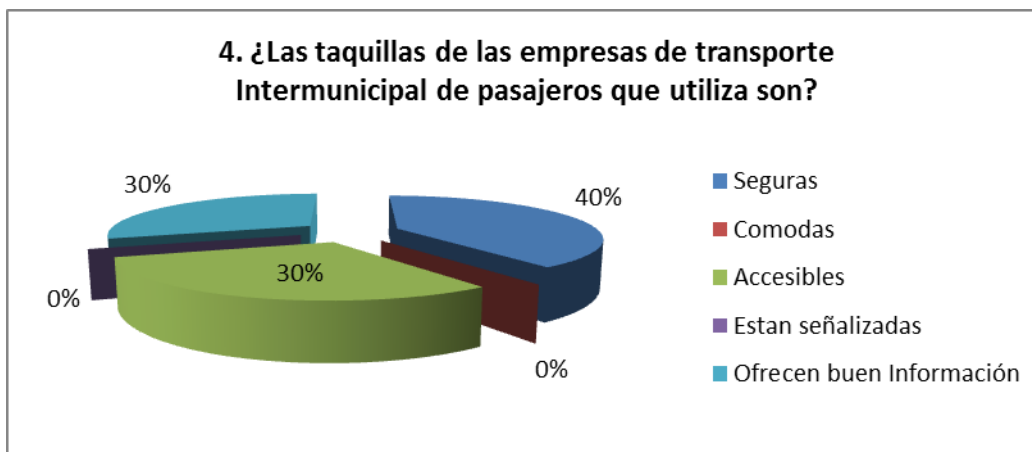


Grafico N° 3. Análisis pregunta 4, Encuesta.

En relación a las expectativas que tienen los usuarios con respecto a la implementación del sistema de tarifa unificada, los empresarios presentaron las siguientes opiniones: P1 manifestó que las expectativas serian *“mayor número de horarios para los desplazamientos, libertad de escogencia de la empresa en la que se quiere desplazar y tipo de vehículo de su preferencia (automóvil, micro o bus) con tarifas diferenciales por tipo de vehículo y tiempo de desplazamiento”*, P2 dice que *“mejora en el servicio, más variedad de servicio en un solo lugar,*

acceso a nuevas tecnologías” todo lo anterior que manifiestan los empresarios está acorde con las expectativas planteadas por los usuarios en la encuesta realizada.

INDICADOR

- Horarios

Para los usuarios la disponibilidad de horarios en su transporte es de vital importancia así como el cumplimiento de estos en salidas y llegadas a excepción de cuando se presentan inconvenientes ajenos a la prestación del servicio como son accidentes de tránsito, problemas en las vías, problemas de orden público u otros.

El cumplimiento de los horarios es un calificativo importante para la competitividad de las empresas y de la prestación del servicio, de gran relevancia para el usuario, para las empresas del Sur Oeste Antioqueño, este cumplimiento de horarios se ve reflejado en la encuesta realizada a los usuarios la cual se presenta a continuación:

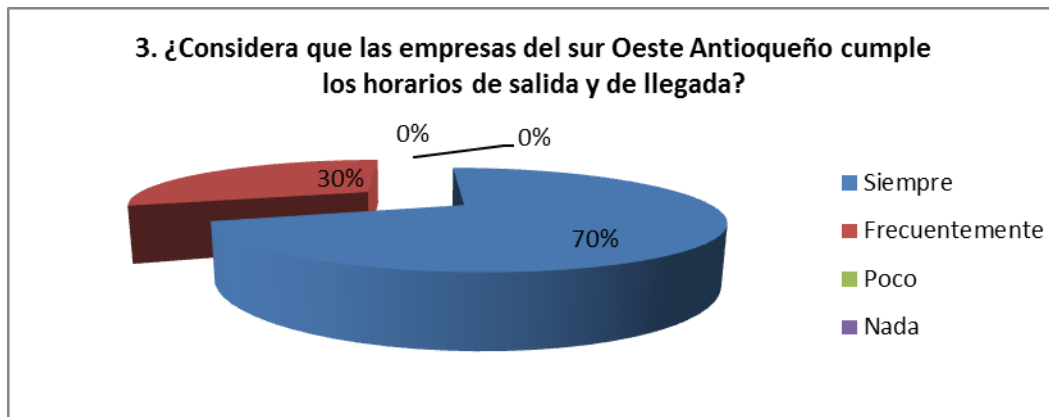


Grafico N°4. Análisis pregunta 3, Encuesta.

En la gráfica se evidencia que los usuarios perciben el cumplimiento en los horarios de servicio de las empresas de transporte del suroeste antioqueño muy satisfactorio, lo que es una gran ventaja en la implementación de la tarifa unificada como uno de sus ventajas competitivas.

CATEGORIA

Consolidar redes de transporte público eficientes

SUBCATEGORIA

1. Movilidad

INDICADOR

- Disminución de los tiempos de transporte

Como se expuso en el marco teórico, en el planteamiento del PND 2014 -2018, el fortalecimiento de la operación de transporte tiene en cuenta la tendencia de movilidad en las ciudades, la importancia estratégica del transporte en la productividad de éstas, y las condiciones actuales de operación de los sistemas de transporte público, todo esto buscando una operación eficiente y en condiciones adecuadas para los usuarios.

En base a esto se busca consolidar redes de transporte público eficientes, como ejes estructurantes de la movilidad y el desarrollo territorial, propiciando la densificación de áreas cercanas a las redes de transporte, lo que conllevará a una disminución de los tiempos en transporte desde y hacia las redes de transporte.

La Ley 108 de 2006 busca formular Planes de Movilidad en las ciudades y sus áreas metropolitanas teniendo en cuenta su gestión y la financiación de estos así mismo como buscar las estrategias de planeación de la movilidad en las grandes ciudades.

La movilidad es de gran importancia para el desarrollo de las regiones, por esto es necesario plantear un modelo de prestación de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera que responda a un modelo de servicio en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, articulando e integrando otros medios y sistemas de transporte.

En las entrevistas realizadas a los administradores de las empresas de transportes estos manifestaron ante la pregunta ¿qué beneficios traería la disminución de los tiempos de transporte?, P1 *“mejor prestación del servicio público de transporte de pasajeros y menores costos de operación con ventajas para los operarios (conductores) en la ejecución de su labor, contribuyendo a la disminución de la accidentabilidad vial”*, P2 *“mejora en la calidad de vida de los usuarios y conductores”* y P3 *“....siempre ha buscado la disminución del tiempo en la prestación del servicio, el beneficio se verá reflejado en la organización”*.

Es claro que mejorando las condiciones de movilidad en el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera, se verían beneficiados no solo los usuarios al ver que invierte mejor su tiempo de viaje sino también en las organizaciones y empresas que pueden prestar un mejor servicio a los usuario, al mismo tiempo generan calidad de vida al personal involucrados en los procesos internos de la organización.

SUBCATEGORIA

2. Inversión

INDICADOR

- Optimización de los kilómetros de operación de los sistemas de transporte.

En el planteamiento del PND 2014 -2018, para el fortalecimiento de las redes de transporte se busca fortalecer redes de transporte público eficientes, como ejes estructurantes de la movilidad y desarrollo territorial, propiciando la densificación de áreas cercanas a las redes de transporte, lo que conlleva a la optimización de los kilómetros de operación de los Sistemas de Transporte y a mayores índices de edificabilidad con el fin de capturar el valor adicional de la tierra por parte del ente territorial y ser reinvertido en la operación del Sistema. De acuerdo a lo anterior es necesario que la cadena del transporte cuente con la estructura adecuada para atender las necesidades de movilidad.

En este sentido es clara la inversión que se está presentando en la adecuación de la infraestructura vial de las grandes ciudades y la inversiones en las vías departamentales, intermunicipales y nacionales, favoreciendo el transporte de pasajeros y de carga, inversión que se ve reflejada también en los índices de seguridad en las vías tanto por mejoras en sus especificaciones técnicas como en el control por parte del estado en el orden público.

Es de aclarar que la inversión que se hace en infraestructura vial no es aislada en cada carretera o en cada sector, se hace un plan general que lleva a la conexión futura de municipios y ciudades para hacer el transporte más eficiente y en un inicio esta inversión está ligada al diseño del plan de ordenamiento territorial (POT) de los municipios, se espera que estas inversiones sean constantes en el tiempo y favorezcan los sistemas de transporte por carreteras haciéndolos cada vez más competitivos y atractivos para los usuarios.

En las entrevistas realizadas a los administradores de las empresas de transportes, estos manifestaron ante la pregunta ¿qué aportes traería la inversión en el mejoramiento de la infraestructura vial? P1 dijo *“son más competitivas en la prestación del servicio con las otras modalidades como el transporte aéreo que ha entrado a competir con las rutas terrestres de mediano y largo trayecto”*, P2 dice que *“mejores en los tiempos de recorrido, viajes mas placenteros y seguros”*, y P3 *“el mejoramiento en la infraestructura vial es sin duda la seguridad, agilidad y comodidad en la prestación del servicio de transporte”*

Dentro de las ventajas que perciben los usuarios en cuanto a la inversión en infraestructura vial que hace el Gobierno Nacional en las carreteras del país, en especial del suroeste antioqueño, en las encuestas realizadas se observa que se verá reflejado en una notable disminución en los tiempos de viajes, ya que al mejorar las especificaciones técnicas en las carreteras intermunicipales existente y al construir nuevas vías las condiciones de desplazamiento en los vehículos mejoran de manera considerable reflejándose en unos viajes en menor tiempo, mas comodidad para el usuario y mejores condiciones para los transportadores en el aspecto técnico de mantenimiento de los vehículos. Así mismo mejoran las condiciones de tráfico al disminuir los trancones que se presentan por dificultades en las vías como baches, deslizamientos, hundimientos, perdidas de banca, etc., es decir que incrementa notablemente la movilidad al tener vías con mejores especificaciones y rutas para las diferentes regiones del suroeste antioqueño, como puede observarse en las respuestas de los encuestados presentadas en la siguiente gráfica:

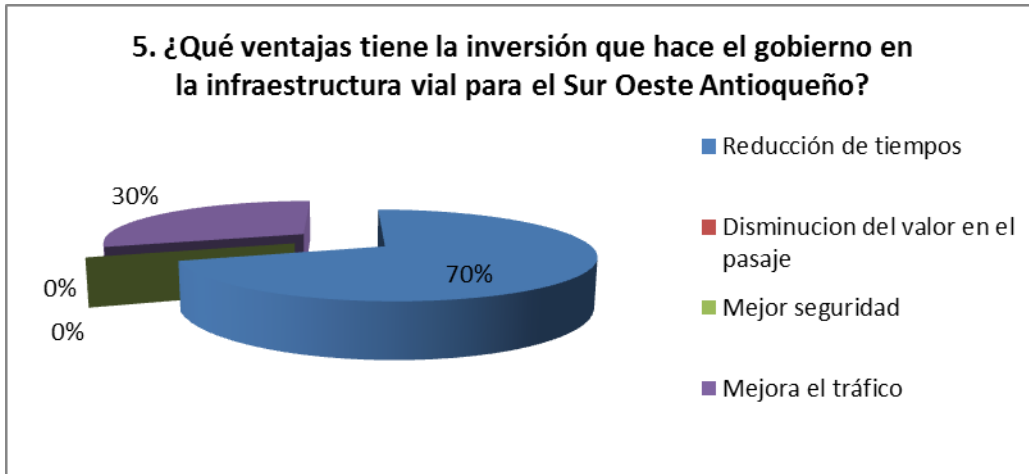


Grafico N°5. Análisis pregunta 5, Encuesta.

CATEGORIA

Estructurar un sistema de transporte eficiente

SUBCATEGORIA

1. Tecnología (TIC)

INDICADOR

- Recaudo unificado y gestión y control de flota

La Ley 1083 de 2006, busca establecer lineamientos claros para formular los Planes de Movilidad, las ciudades podrán estructurar su Sistema de Transporte acorde con las necesidades propias de la ciudad o de la región, garantizando los principios básicos como son el cambio en el esquema empresarial, la incorporación de tecnologías para el recaudo unificado y gestión y control de flota, incorporación de niveles de servicio, articulación integración de las diferentes modalidades y de sus servicios complementarios, entre otros. Igualmente se requiere mejorar el

sistema de información al usuario, que garantice el uso adecuado de los sistemas, así como el sistema de recaudo especialmente en la red de venta y recarga del medio de pago.

En los sistemas integrados de transporte cumplen gran importancia el componente tecnológico del sistema de recaudo, ya que debe ser sitio de integración mediante la utilización del medio de pago, así mismo las empresas deben buscar la aplicación de nuevas tecnologías más modernas y eficientes que permitan un mejor y mayor control de la prestación del servicio al usuario.

En los Sistemas Inteligentes de Transporte se busca mejorar la planificación y control de la prestación del servicio de transporte mediante un sistema unificado de recaudo, un sistema de información de tránsito y un sistema de ayuda a la planeación y explotación.

En relación al recaudo unificado se planteó a los entrevistados la siguiente pregunta: ¿Qué consecuencias positivas o negativas tiene el recaudo unificado?, a lo cual sus respuestas fueron las siguientes: P1 *“las consecuencias positivas se encaminan a un mayor control de la operación por parte de las empresas con beneficios para estas y sus propietarios así como la optimización en el uso del parque automotor. Las consecuencias negativas se establecen en cuanto las autoridades de transporte impongan que terceros (bancos, etc.) realicen el recaudo unificado con sobrecostos que afectan la rentabilidad en la cadena de transporte”,* P2 *“positivas, evita la competencia desleal, reduce costos operacionales, información diaria de movimiento de pasajeros tanto en taquillas como en puntos de control, control de exceso de velocidad con control de horarios de paso, cumplimiento en el despacho”,* y P3 *“siempre se ha cuestionado la forma como se recaudan los dineros en la prestación del servicio de transporte, por tal motivo considero que los beneficios pueden ser más positivos por los aspectos mencionados*

anteriormente, para no tener un impacto negativo debe realizarse un estudio técnico en la cantidad de pasajeros que actualmente movilizan las empresas para no generar largas filas”.

Como se puede observar en las respuestas dadas por los entrevistados son mas las expectativas positivas que negativas que se esperan en relación a la implementación del recaudo unificado, traducidas estas en mayor control de la flota de automotores, horarios, control de los despachos, etc.

El dinero producto del recaudo se deposita en una fiduciaria quien se encarga de realizar el pago a los operadores de transporte siguiendo lo estipulado en los contratos garantizando una operación del sistema transparente evitando así los cuestionamiento que se presentan con el destino de los dineros producto del transporte publico intermunicipal.

Un beneficio que se tiene al implementar el sistema de recaudo unificado es que este determina los niveles de cumplimiento de las empresas de transporte con respecto a los parámetros establecidos previamente en la programación del sistema.(Itinerarios de Servicio, Horario, Frecuencia, Flota utilizada, Kilómetros recorridos, Viajes Pagos, Viajes movilizados) .A partir de los reportes de cumplimiento o incumplimiento se envían a la fiducia las ordenes de pago para los operadores del sistema, de modo que ente fiduciario deposite los recursos correspondientes a en las cuentas bancarias de cada uno de los transportadores.

En cuanto al control y gestión de flota, los entrevistados ante la pregunta *¿cuales son las ventajas de la tecnología en la planeación estratégica de la empresa?*, respondieron P1 *“mayor control, optimización de procedimientos que reducen los reprocesos y las consecuencias negativas de estos”*, P2 *“mejora la competitividad de la empresa y mejora el servicio”*, y P3 *“efectivamente, la tecnología ofrece a todo tipo de empresa una solución efectiva y a tiempo”*.

La opinión de los entrevistados se ve también apoyada en las encuestas realizadas a los usuarios que se presentan a continuación:

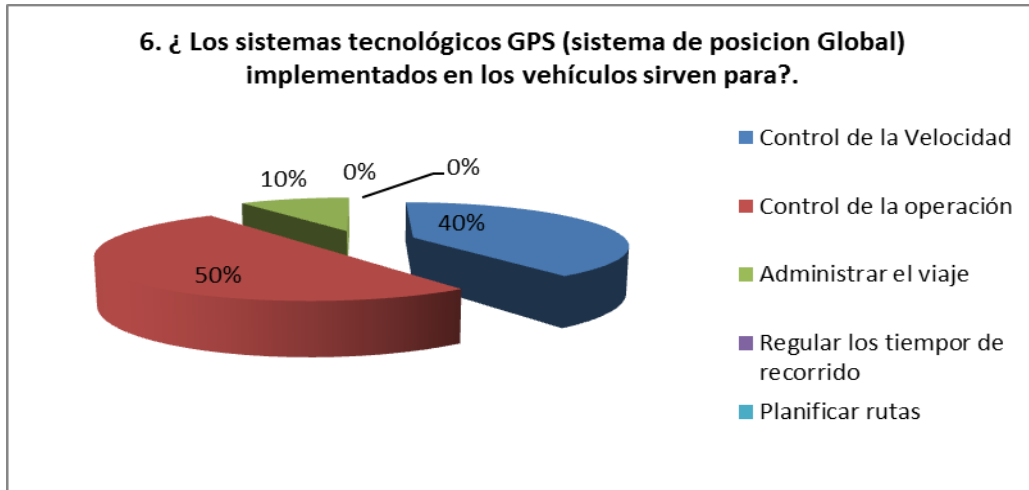


Grafico N°6. Análisis pregunta 6, Encuesta.

En relación a la implementación de la tecnología en los vehículos, los usuarios manifestaron que se tiene más control en la operación del transporte, traducido esto en control de horarios, ubicación del vehículo, velocidad, ruta, georreferencia, estado técnico mecánico de los vehículos.

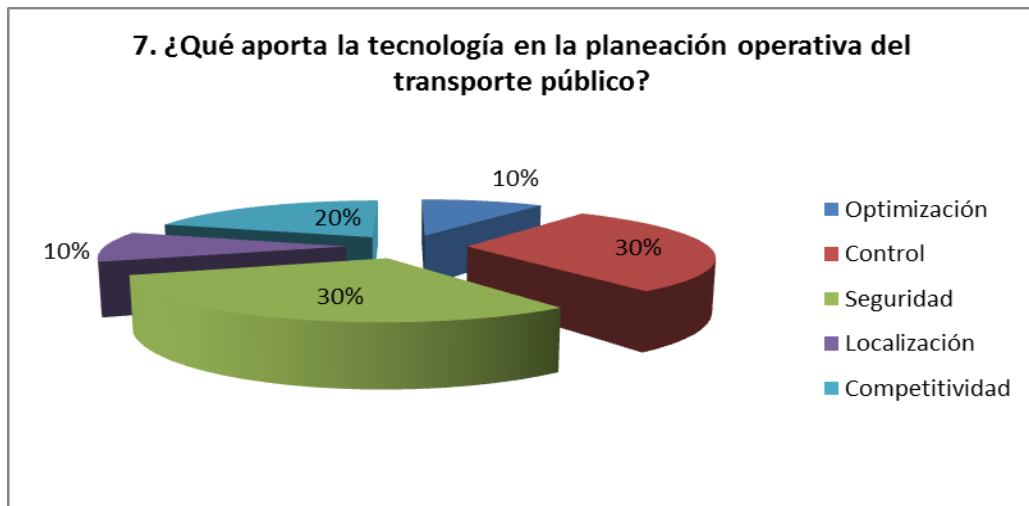


Grafico N°7. Análisis pregunta 7, Encuesta.

Igualmente, ante la pregunta realizada a los usuarios del aporte de la tecnología en la planeación operativa del transporte público, se observa que se ve reflejada en la seguridad y control en sus desplazamientos y es un componente clave para la competitividad de las empresas.

Es importante destacar que lo que se busca es un cambio en el esquema empresarial tradicional a uno basado en nuevas tecnologías, de tal manera que los sistemas de operación permitan un mayor control y una mejor planeación del servicio de transporte intermunicipal terrestre de pasajeros. Los vehículos que se encuentran prestando el servicio, envían permanentemente información del estado y posicionamiento al sistema de control central y se transmite información de voz entre el centro de control y vehículos. Esto trae grandes ventajas tanto para operadores como para usuarios las cuales se ven reflejadas en: cumplimiento de horarios y frecuencia, monitoreo del desempeño operacional de la flota, planificación del servicio de la flota, contacto continuo con los conductores, posibilidades de tomar medidas de reajuste en tiempo real, optimización de rutas y programaciones, información a pasajeros en tiempo real de arribos y salidas, información general, información a bordo del bus (siguiente parada, ruta, destino).

SUBCATEGORIA

2. Medio Ambiente

INDICADOR

- Incorporación de vehículos con tecnologías limpias en el uso de combustibles

El Gobierno Nacional mediante la Ley 86 de 1989 plantea apoyar los sistemas de transporte observando la posibilidad de destinar recursos a la inversión de sistemas de transporte y

reconversión tecnológica, es decir vehículos con tecnologías más limpias como vehículos a gas, eléctrico e híbridos.

Según el Ministerio de Tránsito y Transporte se debe estructurar un sistema de transporte público en los cuales un aspecto muy importante sea la modernización de los buses buscando sistemas de control de la contaminación.

Con la incorporación de tecnologías no contaminantes se busca la desintegración física de los vehículos que cumplan la vida útil. Una vez se haya eliminado la sobreoferta, los nuevos vehículos deberán cumplir con altos estándares de tecnología limpia. Un beneficio importante en la prestación del servicio al usuarios es la reducción de la emisión de contaminantes atmosféricos y de la emisión de gases efecto invernadero lo que se traduce en una mejor calidad del medio ambiente y de la calidad de vida para los habitantes de las ciudades.

En la encuesta aplicada a los usuarios del servicio de transporte intermunicipal sobre los beneficios que traería la implementación de tecnologías más limpias se observa, que un porcentaje alto lo ve como un aspecto relevante para la conservación del medio ambiente y la disminución de las emisiones contaminantes, lo que se traslada en mejoras notables en la calidad de vida.

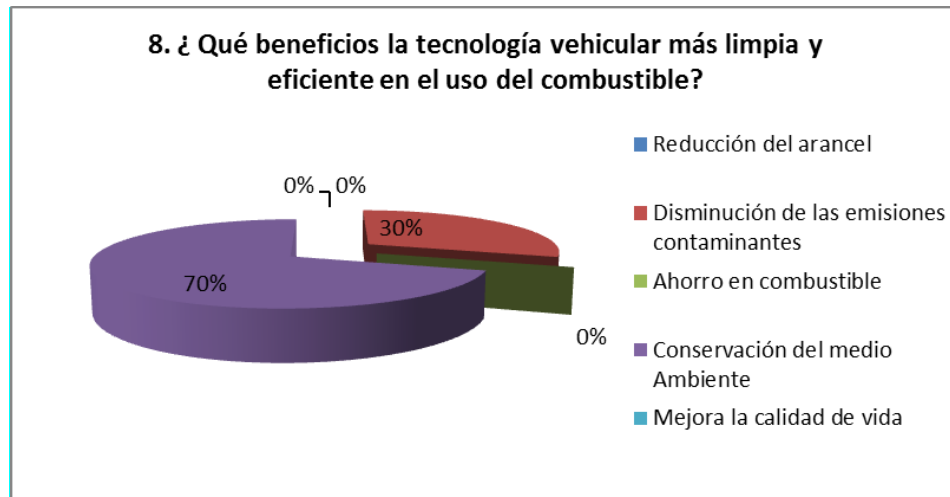


Grafico N°8. Análisis pregunta 8, Encuesta.

En relación a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entendida como *"La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes", relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general. "Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de RSE puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil."* www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html

En este sentido los entrevistados representantes de las empresas se manifestaron frente a la pregunta *¿Cuál es el aporte en RSE de su empresa con la integración de los sistemas estratégicos de transporte?*, ante lo cual P1 respondió *"mejoramiento al impacto ambiental"*, P2 *el aporte en*

RSE está dado con la calidad de vida que se brinda a los usuarios y empleados en general” y P3 2 la responsabilidad de la empresa es inherente como vigilante y prestadora de un servicio público de transporte”.

Para las empresas de transporte intermunicipal es de gran importancia como se puede apreciar en los conceptos de los entrevistados los aportes en responsabilidad social asociados con las mejoras en la calidad del medio ambiente , diseñando estrategias de vinculación de vehículos que utilicen tecnologías más limpias, lo cual se verá reflejado en menores costos de mantenimiento a los vehículos, menor costo en combustibles, así la utilización de combustibles más limpios que beneficien el medio ambiente, y que contribuyen a mejorar la calidad de vida de vida.

En un aspecto general se indago a los usuarios de los sistemas de transporte, sobre si estaban o no de acuerdo con la integración del servicio intermunicipal a los sistemas de transporte masivo de su ciudad, en donde se obtuvo un 100% de aceptación, en lo cual se puede apreciar lo conveniente de esta integración con beneficios directos para los usuarios reflejados en mejoras en tiempos de transportes, facilidad en el transporte, rapidez en el desplazamiento, comodidad en los viajes, mejor prestación del servicio, ahorro de tiempo, mayor organización de las empresas, ahorro de dinero y seguridad, no estar buscando diferentes medios para transportarse, ya que todo se integraría.

Esto se ve reflejado en la pregunta nueve realizada en la encuesta a los usuarios como se puede observar en la siguiente gráfica.

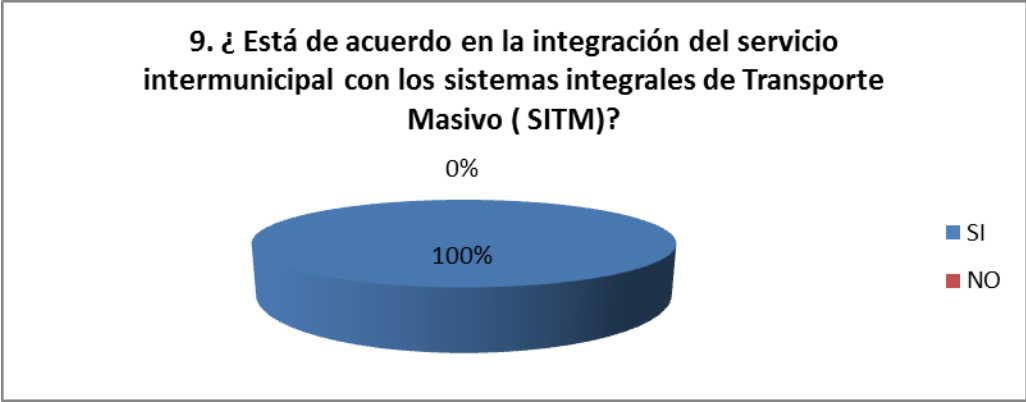


Grafico N°9. Análisis pregunta 9, Encuesta.

7. Plan de Acción para la implementación de la taquilla Unificada.

Según Henry Fayol fundador de la teoría clásica (1916) la cual hace énfasis en la estructura de la organización para lograr la eficiencia, planteó la organización como un todo y desarrolló teorías generales de lo que hacen los gerentes y lo que constituye la buena práctica administrativa: “un análisis del futuro y el desarrollo de un plan de acción”. Para Fayol ésta función es clave y por eso señala que todo plan debe tener las características de unidad, continuidad, flexibilidad y precisión. La esencia del planeamiento radica en hacer el mejor uso de los recursos.

Efectivamente, las empresas medianas y pequeñas en cuanto a tamaño, que son las que generan la inmensa mayoría del trabajo genuino en este planeta, pueden aun hoy día aplicar muchos de los principios a que hace referencia este autor.

Referencia:<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html>

El Plan de Acción es el documento que define las directrices para la implementación y puesta en funcionamiento de la taquilla unificada en los sistemas de transporte público intermunicipal terrestre de pasajeros.

Para su elaboración se ha tomado como punto de partida el análisis de la normatividad vigente del sector transporte, en especial para nuestro caso el transporte intermunicipal terrestre de pasajeros y la opinión de los empresarios y usuarios mediante entrevistas y encuestas. La información procedente de estas fuentes sirve como base para la implementación de la taquilla unificada en las terminales de transporte.

El fin último del Plan de Acción para la implementación de la taquilla unificada consiste en buscar un sistema que sea beneficioso tanto para los empresarios como para los usuarios del transporte terrestre intermunicipal.

Los objetivos concretos de este Plan de Acción son:

- Implementar un sistema de taquilla unificada para las empresas de transporte automotor de pasajeros del sur oeste antioqueño planteado en mejorar su desempeño y competitividad, asegurando su sostenibilidad.
- Con el diseño de este Plan de Acción se pretende que la taquilla unificada sea implementada en las empresas de transporte terrestre automotor de pasajeros del sur oeste antioqueño las lleve a ser más competitivas y sostenibles con calidad a lo largo del tiempo.
- Realizar un diagnóstico interno que busca que las Empresas de transporte intermunicipal terrestre automotor de pasajeros del sur oeste antioqueño puedan identificar al interior de sus organizaciones las fortalezas que puedan tener en la unificación de la taquilla para potencializarlas, y las debilidades para hacer el respectivo control.
- Hacer un diagnóstico externo, que busca identificar las oportunidades y amenazas que se puedan presentar una vez implementada la taquilla unificada en las empresas de transporte intermunicipal terrestre automotor de pasajeros. Este diagnóstico permite identificar el desempeño de la organización en el futuro.
- Definir los principios fundamentales de la implementación y verificar si están acordes o se pueden complementar para orientarlos hacia el cliente, empleados y propietarios.

- Los objetivos estratégicos son el resultado que las empresas esperan obtener al implementar la taquilla unificada en el transporte terrestre intermunicipal automotor de pasajeros en el suroeste Antioqueño. Estos objetivos deben ser medibles, verificables y evaluables.
- Sistema de seguimiento y control, para asegurar que el diseño del plan estratégico se este cumpliendo se debe diseñar un sistema de seguimiento y control.
- La estrategia del plan de acción debe garantizar la sostenibilidad de la taquilla unificada y las empresas que la conforman, teniendo en cuenta que los usuarios buscan una solución eficiente que se distinga por su competencia al momento de tomar los servicios de la taquilla unificada.

Dentro de los principios que orientan el Plan de Acción están los siguientes:

- **Sostenibilidad:** Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades. Se busca hacer sistemas de transporte que sean mas compatibles con el crecimiento económico, el factor social, y la defensa del medio ambiente, garantizando una mejor calidad de vida para sus ciudadanos.
- **Accesibilidad:** Permitir responder a las necesidades básicas de acceso y desarrollo de individuos, empresas y sociedades. El acceso se debe garantizar en la mejor forma posible, evitando problemas de infraestructura o de servicios que suponen desigualdades.
- **Eficiencia:** La competitividad del sistema productivo esta vinculada a la existencia de sistemas de transportes eficientes, es decir que aporten la máxima funcionabilidad con el menor costo posible.

- Calidad de vida:** La planificación de los sistemas de transporte debe considerar aspectos positivos y negativos buscando alcanzar un punto de equilibrio socialmente aceptable. Los usuarios esperan realizar sus desplazamientos de forma rápida y segura y con una incertidumbre mínima, sin embargo el funcionamiento de los sistemas de transportes genera emisiones atmosféricas y sonoras que pueden ser perjudiciales para la salud y el bienestar de las personas.

Plan de acción para la implementación de la taquilla unificada

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	META	RESPONSABLE
Diseñar la taquilla unificada para el transporte terrestre de pasajeros del sur oeste antioqueño	Transporte publico de pasajeros sostenible, accesible y eficiente. Atender en un solo lugar a los usuarios con información y servicio	Sistemas Integrados de Transporte.	Plan maestro de transporte.	Implementar al 100% la taquilla unificada para las empresas.	Gerentes y Administradores de las Empresas de Transporte Intermunicipal de pasajeros del sur oeste Antioqueño.
Establecer un solo software contable y para la venta de tiquetes	Utilizar de manera eficiente los procesos y recursos	Sistemas Integrados de Transporte	Software para contabilidad y venta de tiquetes	Tener información disponible a toda hora, en línea y que el servicio nunca tenga perdidas de información o desconexiones.	Gerentes financieros y Contables de las Empresas de Transporte Intermunicipal de pasajeros del sur oeste Antioqueño
Unificar el plan de rodamiento y horarios de servicio	Optimizar el parque automotor	Sistemas Integrados de Transporte	Software para diseño e implementación del rodamiento.	Implementar aplicativo al 100% de las empresas	Gerentes y Directores Operativos de las Empresas de Transporte Intermunicipal de pasajeros del sur oeste Antioqueño
Controlar la operación y prestación del servicio	Implementar un sistema de GPS a los vehículos	Cumplir con la resolución 1565 , guía metodológica para la	Plan maestro de transporte	Llevar el 100% el control de la operación	Director Operativo, Coordinadores Logísticos

		elaboración del plan estratégico de seguridad vial			
Administrar el recaudo de venta unificado	Integrar el medio de pago en todas las empresas de transporte	Sistemas Integrados de Transporte	Software para el recaudo de dinero.	Integrar el 100% de las empresas con los sistemas estratégicos de Transporte	Gerentes financieros y Contables de las Empresas de Transporte Intermunicipal de pasajeros del sur oeste Antioqueño

La propuesta de modelo en la taquilla unificada integral que se plantea para la aplicación y ubicación en las terminales de transporte, debe tener en cuenta el concepto de Terminales de transporte. Según el artículo 5 del Decreto 2762 de 2001 define en forma expresa lo que es una terminal de transporte, así: *“Son consideradas terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera el conjunto de instalaciones que funcionan como una unidad de servicios permanentes, junto a los equipos, órganos de administración, servicios a los usuarios, a las empresas de transporte y a su parque automotor, donde se concentran las empresas autorizadas o habilitadas que cubren rutas que tienen como origen, destino o tránsito el respectivo municipio o localidad. “.*

Teniendo en cuenta lo anterior la taquilla unificada contará con las siguientes características:

- La imagen corporativa de cada una de las empresas debe ser representada por un solo operador logístico de Transporte, legalmente constituido y aprobado por el Ministerio de Transito y Transportes sin perder la identidad de cada empresa.
- Un sistema integrado de transporte el cual debe estar compuesto por una taquilla única dotada máquinas de recarga y un sistema de información, recaudo y control de operación.

- La taquilla unificada debe permitir la integración de los buses y los viajes de los usuarios en estaciones o terminales, mediante una tarifa integrada que permite hacer los transbordos necesarios dentro del sistema pagando un solo pasaje.
- El sistema de información, venta de tiquetes, control y recaudo a implementar será una única plataforma tecnológica, donde además del recaudo se tienen más funciones relacionadas con sistemas inteligentes de transporte proporcionando información al usuario sobre tiempos de espera en estaciones y parada de los buses, y control de flota, entre otras.
- El plan de rodamiento y horarios diseñados por cada una de las empresas que conforman el grupo, serán ejecutados, controlados y ofrecidos por el personal que administra la taquilla unificada a los referentes del servicio.
- Las tarifas de servicio a cada uno de los destinos estarán unificados según el costo de la canasta del transporte o según la normatividad de los entes de control.
- Este nuevo sistema redundará en beneficios para los usuarios, brindando calidad, comodidad y seguridad. Además, la expedición de tiquetes respaldará el servicio para lo cual se constituye, cumpliendo con los horarios de salida, evitando el pregonero, reforzando las medidas de seguridad, entre otras; igualmente, brindará mayor rentabilidad a las empresas de transporte. También agilizará la labor de las autoridades de tránsito y transporte facilitando los controles permanentes que se deben realizar a la informalidad e ilegalidad del transporte, reduciendo su alto impacto en las diferentes rutas.

8. Conclusiones

- Ya que la dinámica económica y social del país es cambiante, las empresas de transporte terrestre automotor por carretera están convocadas a planear e implementar estrategias que les permitan seguir siendo competitivas para tener mayores posibilidades de ser sostenibles.
- De la presente investigación cabe resaltar la importancia tanto para las empresas prestadoras del servicio como para los usuarios de la implementación de un sistema estratégico de transporte y de la taquilla unificada que garantice una prestación del servicio más eficiente y con seguridad para usuarios, empresarios, conductores y demás involucrados en la cadena logística de transporte.
- La implementación de un plan estratégico en el transporte público terrestre automotor de pasajeros, permitirá a los Directivos tener las herramientas necesarias para lograr y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados, basados en el liderazgo y apropiación de los sistemas por cada empresa.
- La implementación del plan estratégico para la unificación de la taquilla depende del compromiso a nivel directivo y de la capacitación efectiva que se de a todo el personal involucrado en el proceso.
- Se evidencia en la presente investigación que los beneficios tanto para los empresarios como para los usuarios en la implementación y utilización de la taquilla unificada supera los posibles inconvenientes que pudieran presentarse en relación mejoras en la calidad del servicio, comodidad, variedad de horarios, frecuencias de despachos, transbordos,

seguridad, control de la operación, reducción de costos operacionales, mejor planeación, y unificación de tarifas, entre otros.

- La inversión que hace el Gobierno Nacional en infraestructura vial es un componente importante para la movilidad como aspecto de gran relevancia para el usuario y el empresario de transporte terrestre, ya que al mejorar la movilidad en la ciudades y en las carreteras intermunicipales se ve un valor agregado en la planeación estratégica del modelo de transporte intermunicipal, apoyado en la implementación de la taquilla unificada.
- El avance de la tecnología va a pasos agigantados y todos los procesos de producción y servicios se deben de ir ajustando a los adelantos que se dan para ser mas competitivos en el mercado nacional; de allí la importancia de la implementación y uso de las nuevas tecnologías en los vehículos para el control de la operación e implementación de la taquilla unificada para una prestación del servicio cada vez mas eficiente.
- La tecnología también va ligada al medio ambiente, esto con la adquisición de vehículos que garanticen una combustión más limpia, con menos contaminación que afecte el medio ambiente, lo cual lleva a una mejora en la calidad de vida para las generaciones futuras.

9. Recomendaciones

- Los empresarios deben alinear los conceptos de las empresas de transporte automotor de pasajeros con lo planteado por el Gobierno en el PND, donde es necesario un cambio administrativo y operativo, donde las empresas deben diseñar estrategias para la aplicación en tecnologías limpias, optimización de recursos, homologación de parque automotor con una fecha límites de vida útil, con personal y conductores certificados, con modelos financieros rentables, con tecnologías de punta que permitan la unificación de taquillas e integración de tarifas con los SETP y control total de la flota que permitan a cada uno de los involucrados en esta cadena logística mejorar el rendimiento y visionar los cambios que son necesarios para la optimización y calidad del servicio.
- Las empresas de servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera, deben incursionar en los cambios que se están concibiendo en el Ministerio de Tránsito y Transporte, para esto es importante concientizar a los propietarios de los vehículos afiliados y a los gerentes de las empresas tradicionales, que deben acogerse a la normatividad y participar en la integración de los sistemas estratégicos de transporte masivo.
- Los principales retos de administración de las empresas de transporte son los de lograr reorganizar el esquema tradicional, consiguiendo mejorar la eficiencia del sector empresarial del transporte, otorgando una mejor prestación del servicio al usuario y generando beneficios para la ciudad.
- Las empresas de transporte deberán crear políticas claras para la reposición del parque automotor, con vehículos de tecnologías limpias que aporten a la conservación del medio

ambiente y diseñar planes realmente eficaces para reducir la contaminación ambiental como aporte de la RSE.

- Las empresas deberán implementar tecnología, desde la parte financiera hasta el control propio de la flota, con el propósito de monitorear la planeación de la operación desde lo administrativo y operativo, contribuyendo a dar cumplimiento a la promesa del servicio.
- El tipo de modelo de la empresa OLTRANS S.A.S puesto en práctica y el cual se está implementando, debe ser un modelo a seguir las demás empresas del sector.

10. Referencias

- Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES, <https://www.dnp.gov.co/conpes>.
- Porter, M (2009) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid, España. Pirámide.
- www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html
- Bernal, Cesar. (2010). Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Bogotá.
- Porter, (1995). Estrategia Competitiva. México.
- Ducker, (1954). The Practice of Management. New York.
- Mintzberg y Otros. (1988). Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México.
- Serna, (1994). Gerencia Estratégica. Colombia.
- Programa de Sistemas Estratégicos de Transporte Público (SETP), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2015.
- Departamento Nacional de Planeación, (DNP), Sistemas Estratégicos de Transporte.
- Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, República de Colombia.
- Operador Logístico de Transporte OLTRANS S.A.S 2010.
- Programa Nacional de Transporte Urbano, Bogotá, Abril 2012.
- www.geoconect.com