



Revista Electrónica CECIET

ISSN L 1852 4583

Año III Volumen III

2013

**CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA EN LAS
TERMINALES DE PASAJEROS POR CARRETERA”.**

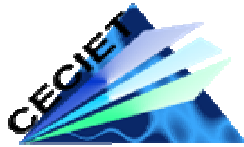
**CASO DE ESTUDIO: TERMINAL DE ÓMNIBUS DE LA CIUDAD DE NEUQUÉN
(E.T.O.N)¹**

Autor:

Hernández, Patricia Roxana

Licenciada en Turismo- Fatu UNCo

¹ El presente artículo surge como producto de la Tesina de grado presentada por Hernández Patricia para la obtención de su título de Licenciada en Turismo, dirigida por la Mg. María Alejandra Gazzera



La presente investigación surge del interés generado por la propia experiencia del autor, como consecuencia de haber desempeñado actividades laborales en la Estación Terminal de Ómnibus de la ciudad de Neuquén (ETON) por un período de un año, con lo cual se dispone de una primera aproximación y conocimiento a la temática en estudio.

Sumado a ello, no hay antecedentes tanto a nivel del sector público provincial encargado de la administración de las terminales, como del sector privado encargado del gerenciamiento de las empresas involucradas, así como tampoco existen otras investigaciones o tesinas en relación a estudios, hasta el presente, de este tipo en la región patagónica. El antecedente más destacado en la región es de Cadena de Valor aplicada al Transporte Aéreo en la Patagonia, Argentina (Gazzera, M.A, 2005). Es por ello que la metodología de estudio empleada fue cualitativa, utilizando un enfoque exploratorio descriptivo.

La problemática se evidencia en falencias cotidianas en el funcionamiento y operatividad que desempeña la terminal, que han llevado a una constante disminución de la cantidad de pasajeros de ómnibus que utilizan los distintos productos y servicios que presta la terminal.

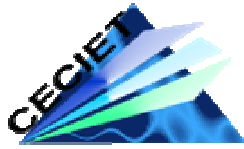
La Estación Terminal de ómnibus de la ciudad de Neuquén, ¿pueden obtener métodos y enfoques de búsqueda interna permanente para crear y consolidar ventajas competitivas y de esta forma generar un valor entregado superior a sus clientes para que decidan adquirir los servicios que necesiten en la ETON?

Para dar respuesta a este interrogante, el investigador utilizó la herramienta de gestión interna denominada por Michel Porter como "**CADENA DE VALOR**" adaptada a la terminal de ómnibus de la ciudad de Neuquén. La cadena de valor ha demostrado su utilidad como tecnología de reflexión estratégica para generar valor en el cliente y para dirigir los esfuerzos de la empresa hacia la consolidación o creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo

Los objetivos que guiaron el desarrollo de la presente tesina fueron:

Objetivo general:

- Proponer una Cadena de valor para la Estación Terminal de Ómnibus de la ciudad de Neuquén (E.T.O.N) a efectos de que la misma permita ser



una herramienta de competitividad útil para la gestión en la prestación del servicio global para los usuarios de la misma

Objetivos específicos:

- Determinar las actividades primarias y de apoyo de la Cadena de Valor de la Estación Terminal de ómnibus de la ciudad de Neuquén.
- Investigar los indicadores principales que permitan generar valor para cada una de las actividades antes mencionadas,
- Establecer la prioridad de los indicadores de las actividades generadoras de valor a través de las opiniones de los distintos representantes del sector público y privado.
- Comparar los indicadores de cada uno de los sectores involucrados

El siguiente cuadro sintetiza las decisiones metodológicas tomadas por el investigador para cumplimentar con cada uno de los objetivos propuestos y sus resultados.

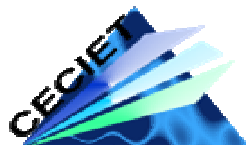
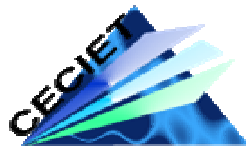


Tabla N°3: Síntesis de las instancias metodológicas en base a los objetivos específicos planteados, técnica e instrumento de recolección de datos y unidad de relevamiento

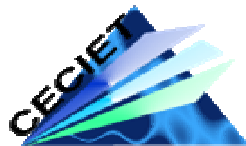
Instancias Metodológicas				
Objetivo específico	Técnica recolección de datos	Instrumento de recolección de datos	Unidad de relevamiento	Resultado
1.-Cadena de Valor adaptada a la ETON				
Determinar las actividades primarias y de apoyo de la ETON	Fuente información secundaria	Revisión documental	Tesina y trabajos de investigación realizados por docentes y alumnos de la FaTu -Libro de reclamos y sugerencias de la ETON	Actividades Primarias: -Facilidad de acceso al pasajero a los productos y servicios que presta la ETON. -Operaciones -Compras -M&V -Servicio de Post venta Actividades de



				<p>Apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Abastecimiento -D+I RRHH -Soporte de apoyo
2.-Definición de batería de indicadores para la Cadena de Valor de la ETON				
<p>Investigar los indicadores principales que permitan generar valor para cada una de las actividades antes mencionadas</p>	<p>Fuente de información primaria y secundaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas pautadas con poco grado de estructuración a informantes claves -Revisión documental 	<ul style="list-style-type: none"> -Gte. de la terminal Gte. de los tres grupos empresariales que oligopolizan el mercado: Andesmar, Via Bariloche y Flecha Bus. Dr. del dpto.. de Servicios Concesionados de la ETON. -Tesina y trabajos de investigación realizados por docentes y alumnos 	<p>Batería exhaustiva de indicadores : 95 indicadores de las actividades de la Cadena de Valor</p>



			de la FaTu	
			-Libro de reclamos y sugerencias de la ETON	
3.-Diseño de la Cadena de Valor de la ETON				
<p>Establecer la prioridad de los indicadores de las actividades generadoras de valor a través de las opiniones de los distintos representantes del sector público y privado.</p> <p style="text-align: center;">y</p> <p>Comparar los indicadores de cada uno de los sectores involucrados</p>	<p>Fuente de información primaria y secundaria</p>	<p>Selección de las actividades que con mayor frecuencia las unidades de relevamiento consideran como generadoras de valor</p>	<p>-Gte. de la terminal</p> <p>Gte. de los tres grupos empresariales que oligopolizan el mercado: Andesmar, Via Bariloche y Flecha Bus.</p> <p>Dr. del dpto. de Servicios Concesionados de la ETON.</p> <p>-Tesina y trabajos de investigación realizados por docentes y alumnos de la FaTu</p> <p>-Libro de reclamos y sugerencias de la ETON</p>	<p>Propuesta de la Cadena de Valor de la ETON</p>



Revista Electrónica CECIET

ISSN L 1852 4583

Año III Volumen III

2013

Cabe mencionar, que la presente investigación posee ciertas limitaciones debido a que durante el proceso de salida de campo se detectaron obstaculizadores tales como:

- Idas y vueltas para acceder a efectuar las entrevistas con las unidades de relevamiento, llevando las mismas un año calendario.
- Falta de información por parte de las unidades de relevamiento, acerca del instrumento de gestión Cadena de Valor.
- Ausencia en la práctica, de dicho instrumento de gestión en el interior de las organizaciones de cada uno de los entrevistados.
- Libro de reclamo y sugerencia poco legible y sin formato que aconseje a la persona que efectúa su descargo acerca de cómo hacerlo. No hay indicios de haber sido consultado por la administración de la ETON para efectuar las devoluciones correspondientes. Se encuentran espacios en blanco, sin inscripciones en dos de los años (2007 y 2009) dentro del período analizado.

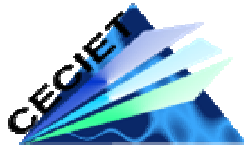
En consecuencia, ante esta realidad, el investigador se concentró en la “construcción”, desde su origen, de una Cadena de Valor adaptada a la ETON. Por lo tanto, en la presente investigación no se detallará el “Margen” ni los “Eslabones” planteados en el marco teórico, incentivando a futuros investigadores a que desarrollen los mismos.

Conclusiones

La terminal de Neuquén-ETON, desde su idea de proyecto, fue pensada para que su estructura y operaciones se asemejaran a un aeropuerto. La “Gran obra del Siglo” contaba con un plan que recaudaría los fondos financieros para devolver la deuda adquirida con el BM (Banco Mundial) y generar ingresos para el Estado Municipal: la tasa de embarque. La misma fue rechazada por los usuarios de los servicios al igual que las nuevas disposiciones en cuanto al sistema automatizado de pre despacho de equipajes y la sala de pre embarque que sólo permite que el pasajero pueda salir a dársena sin compañía de ninguno de sus familiares.

Por otra parte, el contrato de concesión que mantienen las autoridades municipales con la empresa de capitales privados “Parada Liniers” es restrictivo, dado que no permite la autonomía en la toma de decisiones y económicamente dependen de un canon que les proporciona el Municipio. En referencia a ello, el gerente de la terminal expresa: “Si bien estamos con un nivel de endeudamiento con el Municipio de alrededor de los 3 millones de pesos, se hace muy dificultoso poder prestar un servicio acorde a las necesidades o a lo que esta terminal se merece. Pese a todo con mucho esfuerzo desde esta gerencia, desde los empleados, desde la sede central de la cía. que está en Buenos Aires, intentamos pese a todas estas circunstancias adversas poder cumplir con los estándares de servicio.”(L.F.E)

Además, el gerente mencionó que: “Se hace muy difícil promover actividades comerciales, porque el espacio ya se encuentra delimitado, porque no podemos innovar ediliciamente, porque hay contratos vigentes y hay estándares que el Municipio, por principio y reglamento interno antepone, eh... más que a cuestiones comerciales. Por lo tanto esta terminal debe ser una terminal de ómnibus que esté acompañada por locales comerciales y no debe ser un shopping que además tenga como actividad adicional una terminal de ómnibus, si partimos de esa base, erramos en el objetivo.”



Sumado a ello, la ETON, como empresa carece de herramientas de gestión que posibiliten una eficiente planificación y control de su funcionamiento y operaciones, lo que repercute inevitablemente en la prestación del servicio global para sus pasajeros y en la relación calidad-nivel de satisfacción percibidos por ellos.

La mayoría de los entrevistados concordaron en que la actividad principal que se desarrolla en la terminal es la actividad de transporte y que la secundaria corresponde a los negocios que funcionan alrededor. Algunos sostienen que la misma no debe confundirse con un paseo de compras ni dirigirse a ello.

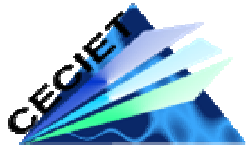
Todos los entrevistados destacaron a la seguridad y comodidad como aspectos fundamentales que otorgan valor al servicio global que brinda la terminal. Sin embargo, cuando se les solicitó seleccionar los indicadores más importantes, poco fueron considerados los mismos

Las actividades señaladas por los entrevistados como de mayor importancia resultaron ser Facilidad de acceso de los pasajeros a los servicios que presta la ETON y Operaciones. Mientras que las menos seleccionadas fueron el servicio de post venta y el recurso humano. Siendo este último el que percibió mayores quejas en el período que va del año 2005 al 2011 por los usuarios de los servicios.

En cuanto al servicio de post venta, el 50% de los entrevistados mencionó que la terminal no posee e incluso no corresponde que posea, servicios dedicados a procurar que los clientes regresen; asegurar su compra; procurar el servicio o conocer el nivel de conformidad con el mismo. Acuerdan en que no es fundamental tener un personal capacitado para brindar alternativas al cliente o preparado para atender las quejas.

Sin embargo, uno de los entrevistados mencionó la importancia de tener un sistema sistematizado de recepción de las quejas para que las exposiciones sean consideradas y resueltas a corto plazo.

La terminal no posee una cadena de valor, como así tampoco ninguna de las empresas transportistas que operan en su interior. De la metodología de trabajo se obtuvieron cinco cadenas de valores totalmente diferentes, lo cual refleja una forma de trabajo individualista, en la que prevalecen los intereses particulares de uno u otro y que se apoya en la ausencia de reuniones entre los distintos sectores y la no participación de los usuarios de los servicios en la planificación de los mismos.



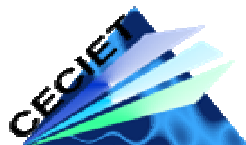
Este tipo de limitantes, sumado a la falta de información por parte de los entrevistados en cuanto a herramientas de gestión y evaluación al interior de la organización, condujo al investigador a proponer la siguiente Cadena de Valor adaptada a la Estación Terminal de ómnibus de la ciudad de Neuquén (ETON):

Fabla N°4 Cadena de valor adaptada a la Estación Terminal de ómnibus de la ciudad de Neuquén (E.T.O.N.)

Actividades	Variables	Indicadores
Primarias:	Facilidad de acceso del pasajeros al servicio de transporte de pasajeros por carretera	<ul style="list-style-type: none"> • Página web institucional de la compañía • Presencia de la terminal dentro de las redes sociales • Información on-line para el pasajero (Listado de ingreso de ómnibus en el día de la fecha, Listado de egreso de ómnibus en el día de la fecha, Listado de destinos programados por cada empresa, Listado de empresas y sus correspondientes, estado de rutas, clima, información turística) • Links externos de consulta (ANSES, CNRT, Municipalidad NQN, turismo NQN, etc.) • Contacto directo con la empresa: teléfono de contacto/fax, formulario de contacto, dirección de correo • Acceso telefónico rápido • Registro de la empresa en la Guía Telefónica • Rápido acceso a la empresa a través de buscadores en línea.
	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad en la presencia de diferentes líneas de colectivos de corta-media y larga distancia que operan dentro de la terminal • Plan de abastecimiento de insumos para el mantenimiento de la higiene • Coordinación de Líneas de colectivos urbanos directos a la terminal. • Servicio de INSS y ANSES, -Monedero (adhesión y recarga) • Posibilidad de conexión intermodal² • Acceso directo a vías troncales de “escape de vehículos” (Ruta Nacional N°22) • Limpieza del edificio y espacios externos



	<ul style="list-style-type: none">• Atención de jardines• Prestación del servicio de vigilancia• Planificación y control del transporte de pasajeros• Planificación y control de encomiendas• Servicio de taxi• Servicio de combis• Presencia de Casa de cambio• Servicio de traductores• Agencia de viajes• Agencia de rent a car• Estacionamiento interno• Diarios y revistas• Kiosco• Duchas con agua caliente las 24 hs.• Locales de Pago Fácil
Compra	<ul style="list-style-type: none">• Disposición del horario de apertura y cierre de los locales comerciales y boleterías de venta de pasajes.• Presencia de cajeros automáticos y bancos.• Casa de cambio
Mercadotecnia y ventas	<ul style="list-style-type: none">• Programas de publicidad y promoción• Presentación audiovisual de la historia de la terminal• Realización de eventos para el público en general• Utilización de fuerzas de ventas• Utilización de diferentes canales de distribución del servicio



		<ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad con empresarios de transporte
	<p>Servicios de pos venta al pasajero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención especializada a personas con capacidades diferentes • Sistema de recepción de quejas y sugerencias y devolución de las mismas en un corto período de tiempo • Sistema de compensación al pasajero (servicios dentro de la terminal, traslado, voucher, arreglo de equipaje, etc.) • Seguimiento del pasajero a través de boletín institucional informativo. • Invitación a los pasajeros a eventos que se realicen en la Terminal
	<p>Abastecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de prestadores de transporte terrestre • Contratación por concesión de locales comerciales • Contratación de personal de seguridad privada las 24 hs. y personal de mantenimiento
	<p>Desarrollo de Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de puertas automáticas • Sistema de altoparlantes • Cámara de vigilancia • Sistema de reservas para la gestión de tickets • Circuito cerrado de televisión • Locutorio/internet WI-FI • Carros para traslado de equipaje • Sistema automatizado de pre-despacho del /equipaje
<p>De Apoyo</p>	<p>Administración de Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uniforme del personal • Métodos de formación del personal inserción en la empresa, cursos de capacitaciones periódicos • Incorporación de personal comprometido con la empresa



	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de incentivos para empleados• Programa de movilidad interna para el personal• Comunicación fluida entre los diferentes sectores de la empresa• Normas de cuidado, higiene y presencia del personal• Boletines informativos internos• Formación del personal para brindar diferentes alternativas al pasajero• Formación del personal para accionar ante contingencias• Formación del personal para la recepción de quejas
Soporte de apoyo	<ul style="list-style-type: none">• Movilidad para minusválidos• Guardería infantil• Lockers (GUARDERÍA DE EQUIPAJES)• Bebederos públicos• Cestos de basura existentes• Sanitarios para cada sexo por separado• Áreas de carga y descarga de mercaderías• Área de policía• Oficinas destinadas a la inspección y control• Área de enfermería/Sala de primeros auxilios• Circulaciones técnicas• Áreas de depósitos• Depósito transitorio de maletas• Sector de reparación de inmueble e instalaciones• Playas de estacionamiento -para remises/taxis• Salidas andenes ferrocarril

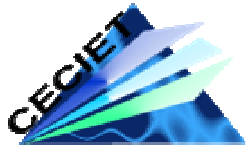


- Oficinas de ferrocarril
- Ubicación y dimensiones de la terminal
- Equipamiento en buenas condiciones
- Homogeneidad en el equipamiento en cada una de las boleterías
- Mobiliario adecuado
- Iluminación y música funcional
- Señalización interior de la terminal
- Señalización exterior de la terminal
- Decoración y ambientación exterior de las oficinas
- Organización del espacio circundante a la terminal y espacios comunes
- Plataformas para el acceso de ómnibus de larga, media y corta distancia
- Aire acondicionado, -calefacción central

Fuente: elaboración propia en base a recopilación de fuente documental y sondeos de opinión.

Se pretende que la presente tesina sirva como base a futuras investigaciones relacionadas con el Sistema de Transporte Regional; que se pueda profundizar la relación entre cada una de las actividades propuestas, es decir, reconocer los eslabones que permitan reducir los costos para proporcionar un determinado servicio y que pueda indicarse cuantitativamente el margen que resultaría de comparar el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

También sería provechosa para reconocer el rol que ocupan las estaciones terminales de ómnibus en el desarrollo de la actividad turística Nacional, como motor que impulsa el arribo de los turistas a los destinos preparados y categorizados para recibirlos y el grado de incidencia de éstas en la decisión de compra de paquetes o servicios individuales tales como: alojamiento, excursiones, entre otros.



Bibliografía

Libros Consultados

-Eiglier, Pierre; Langeard, Eric. (1993) *Servucciión. El marketing de los servicios.* McGraw Hill París.

-Gazzera, María Alejandra; Lombardo, Lorena; Vogel, et al. (2010) "Las Empresas Turísticas y su Administración" Ed. Educo. Neuquén. Argentina

-Lambín, Jean en Porter, Michel E (1999). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México D.F.: Ed. CECSA.

-Wallingre, Noemí (1999). *Transporte Carretero Argentino (2da edición).* Buenos Aires. Argentina: Ed. Colección Temas de Turismo.

Trabajos de investigación consultados

-En reseña de la Obra N° 1498 "Estación terminal de ómnibus de la ciudad de Neuquén – E.T.O.N.", proporcionada por la Subsecretaría de Obras Públicas de la ciudad de Neuquén.

-Gazzera, M. Alejandra: (2005) *Ventajas competitivas: Una propuesta paso a paso de búsqueda y aplicación de cadena de valor adaptada a empresas aéreas. Caso Patagonia- Argentina.* EAWP4(9). Retrieved from: <http://eawp.economistascoruna.org/archives/vol4n9>

-"Reseña de la solución técnica elegida". En reseña de la Obra N° 1498 "Estación terminal de ómnibus de la ciudad de Neuquén – E.T.O.N.", proporcionada por la Subsecretaría de Obras Públicas de la ciudad de Neuquén.

Sitios y páginas web consultadas

- Asintra. Revista Digital (2011): *Líneas precisas- Metas claras.* Revista N° 125. Ed. Plan E Estaciones. Disponible en:

http://www.asintra.org/revista/detalle.php?id_revista=11&id_articulo=90.

Consultado: 30 de Julio de 2011

-CIMOP: Ing. Díaz, Flavio E.(2003) "Una visión Estratégica del Transporte en Argentina-Horizonte". Buenos Aires. Argentina. Disponible en: <http://www.cimop.gov.ar/>. Consultado: 18 de Julio de 2011

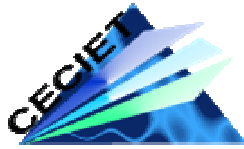
-Encuesta de viajes y turismo de los hogares. Informe de resultados. En Plan Federal Estratégico de turismo Sustentable Consultado: 20 de Abril de 2011. Disponible en: <http://2016.turismo.gov.ar>.

- En la Terminal de Ómnibus de Neuquén se podrá construir un hotel y una sala de cine, si así lo aprueba el Concejo Deliberante (2015, Agosto, Lunes 13). Diario Online: Neuquén Fiel reflejo de su gente por Giannetti. Disponible en: <http://www.rionegro.com.ar/diario/en-la-terminal-podran-construir-hotel-y-cine-940343-9862-nota.aspx> Consultado: 15 de Agosto de 2012.

-INDEC. Población. Disponible en: www.indec.gov.ar. Consultado: 13 de Julio de 2011

-Ley N° 1083. "Ley de Estaciones Terminales de Ómnibus - Pcia del Neuquén. En: <http://digesto.smandes.gov.ar>. Consultado: 13 de Julio de 2011.

-Ordenanza N° 10040.-Disponible en: <http://www.cdnqn.gov.ar> . Consultado: 13 de Julio de 2011.



-Ordenanza N° 11763.-Disponible en: <http://www.cdnqn.gov.ar> . Consultado: 13 de Julio de 2011.

-PFETS: Turismo 2016. Disponible en: <http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar>. Consultado: el 18 de Julio de 2011.

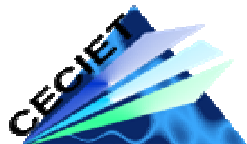
-Sancho, Amparo (1998) -Introducción al Turismo". Ed. OMT. Madrid. España. En: consulta 20/05/2011

-Subsecretaría de Turismo de la ciudad de Neuquén. (2010) Demanda turística Real. Anuario estadístico en Turismo. Neuquén. Argentina. Disponible en: <http://www.neuquentur.gob.ar/>. Consultado: 20 de Abril de 2011.

-Terminales de ómnibus de Argentina. Disponible en: <http://www.colectivos.com.ar>. Consultado: 10 de Julio de 2011.

Otras fuentes documentales consultadas

-Estación Terminal de ómnibus del Neuquén- E.T.O.N. (2005, Marzo, Sábado 19). Diario Rio Negro, pp. 19.



Revista Electrónica CECIET

ISSN L 1852 4583

Año III Volumen III

2013

Recibido el 20 de febrero de 2013

Correcciones recibidas el 06 de marzo de 2013

Aceptado el 11 de marzo de 2013

Arbitrado anónimamente