

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN MBA MENCION

LOGISTICA Y TRANSPORTE

“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE
TERRESTRE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS EN GUAYAQUIL,
ECUADOR, PERÍODO DEL 2013-2016”

AUTOR: MARCO CICERON BALAREZO MORALES

TUTOR: FERNANDO JOSE ZAMBRANO FARIAS

GUAYAQUIL – ECUADOR

07 de Septiembre del 2016

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL

TÍTULO “ GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS EN GUAYAQUIL, ECUADOR, PERÍODO DEL 2013-2016 ”

REVISORES:

INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil

FACULTAD: Administración de Empresas

CARRERA: Maestría en Administración de Empresas Mención en Logística y Transporte

FECHA DE PUBLICACIÓN: FECHA ACTUAL

N° DE PÁGS.: 40

ÁREA TEMÁTICA: Transporte Intraprovincial

PALABRAS CLAVES: *satisfacción, cliente, ingresos, operadoras de transporte, procesos, calidad*

RESUMEN: Elaboración de la propuesta estratégica, que permita revisar y mejorar los procesos internos, lo que le dará mayor eficiencia al sistema de gestión de las operadoras, así como, mejoran los niveles de satisfacción del cliente.

N° DE REGISTRO(en base de datos):

N° DE CLASIFICACIÓN:

N°

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF	<input checked="checked" type="checkbox"/> X	SI	<input type="checkbox"/>	NO
CONTACTO CON AUTOR: Marco Balarezo Morales	Teléfono: 0997460266	E-mail: mbalarezo75@hotmail.com		
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	Nombre: Universidad Guayaquil			
	Teléfono:			

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante Marco Balarezo Morales, del Programa de Maestría en Administración de Empresas con Mención en Logística y Transporte, nombrado por el Decano de la Facultad de Administración de Empresa CERTIFICO: que el estudio de caso del trabajo de titulación especial titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS EN GUAYAQUIL, ECUADOR, PERÍODO DEL 2013-2016**, en opción al grado académico de Magíster en Administración de Empresas con mención en Logística y Transporte, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

Economista Fernando Jose Zambrano Farías

TUTOR

Guayaquil, 05 de Septiembre del 2016

Correo: Fernando Zambrano x D21600160 - 07 TESIS MARCO BALAREZO unicamente tesis.docx (D21600160)

Presentado 2016-09-04 10:54 (-05:00)

Presentado por fernando.zambrano@hotmail.com

Recibido jstutorias.ug@analysis.orkund.com

Mensaje TESIS MARCO BALAREZO CORREGIDA [Mostrar el mensaje completo](#)

4% de esta aprox. 18 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 3 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	TESIS 2016.docx
	TESIS May 2016.docx
	https://www.clubensayos.com/Tecnolog%C3%A1a/LA-IMPORTACIA-DE-LA-SATISFACCION%3A...
	https://prezi.com/n8eyc1csirg/caracterizacion-de-procesos-universidad-de-los-llanos/
	trabajo final de tesis.docx
	Revisión del capítulo 1 marco teorico JENNY LOACHAMIN.docx

92% #1 Activo

calidad es el conjunto de características de un producto que satisfagan las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto.

La calidad consiste en no tener deficiencias "CITATION López12 p 68 n | y | t | \ | 12298 (pág. 68). El término calidad tiene relación con la búsqueda de la satisfacción de los clientes que tiene una empresa, obviamente siguiendo procedimientos y normas establecidas para alcanzar las metas de la organización. En una sociedad muy competitiva las organizaciones se deben comprometer en entregar un producto o servicio que tenga algo adicional para el cliente. Mejora de procesos Según Harrington CITATION Har93 n | t | \ | 12298 (2012).

mejorar un proceso, "significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso".

CITATION Har93 p 49 n | y | t | \ | 12298 (pág. 49). La determinación de los procesos se lo realiza mediante la identificación, el análisis y diseño de la estructura de una organización, considerando la utilización de los recursos necesarios para ser implementados. Indicadores La Organización para la Cooperación y Desarrollo económico, define al término indicador como "un parámetro o el valor resultante de un conjunto de parámetros, que ofrece información sobre un fenómeno, con un significado más amplio que el directamente asociado a la configuración del parámetro" CITATION Org16 | 12298 (Organización para la Cooperación y Desarrollo económico, 2016). Los indicadores de gestión permiten medir y controlar las operaciones o procesos organizacionales con el propósito de determinar el nivel de eficiencia. Orientación hacia el cliente Una empresa puede definir su mercado de acción y no orientarse al cliente."

Es de suma importancia lograr la satisfacción de los clientes básicamente porque

Archivo de registro Urkund: Universidad Tecnológica Indoamerica / TESIS 2016.docx 92%

Calidad, "Es el conjunto de Características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia, hacen satisfactorio el producto".

Windows taskbar: 11:17 05/09/2016

Economista Fernando Jose Zambrano Farías

TUTOR

Guayaquil, 05 de Septiembre del 2016

DEDICATORIA.

Para mí es muy importante dedicar esta Tesis a las personas que día a día me inspiran a ser mejor persona: dedicada esta Tesis a mi amada Esposa Lic. Shirley Roldan Olvera y a mi hermosa hija Shirley Domenica Balarezo Roldan. También dedico esta Tesis a personas que han contribuido desde el inicio de mi vida en ser lo que soy hasta ahora: A mi madre querida Sra. Marina Morales Carvajal, a mi padre fallecido Sr. Marco Balarezo Espinoza y a mis hermanos Ing. Mecánica Rosario Balarezo Morales, Ing. Civil Gloria Balarezo Morales y Sr. Jose Luis Balarezo Morales.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

MARCO CICERON BALAREZO MORALES

C.I. 0916349194

INDICE GENERAL

RESUMEN_Toc460602687

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
Delimitación del problema	2
Formulación del problema.....	3
Justificación.....	3
Objeto de Estudio	3
Campo de Investigación	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
La novedad científica	4
Capítulo I:.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Teoría General	6
1.1.1. Teoría Gestión Estratégica Organizacional.....	6
1.1.2. La Teoría de la Planeación Estratégica	8
1.2. Teorías Sustitutivas.....	15
1.2.1. Teoría de los Recursos y Capacidades	15
1.3. Referentes Empíricos	16

Capítulo II:	18
MARCO METODOLÓGICO	18
2.1. Metodología Aplicada	18
2.2. Métodos de la Investigación	19
2.3. Premisas o Hipótesis	19
2.4. Universo y Muestra.....	19
2.5. CDIU Operacionalización de Variables	20
2.6. Gestión de Datos	21
2.7. Criterios éticos de la investigación	21
Capítulo III:.....	22
RESULTADOS	22
3.1. Antecedentes de las Operadoras de Transporte terrestre de la ciudad de Guayaquil	22
3.2. Diagnóstico o estudio de campo	22
Capítulo IV:.....	30
DISCUSIÓN.....	30
4.1. Contrastación empírica	30
4.2. Limitaciones	31
4.3. Líneas de investigación.....	31
4.4. Aspectos relevantes	31
Capítulo V:.....	33

PROPUESTA.....	33
5.1. Identificar los procesos de la empresa	33
5.2. Rediseño de la organización	34
5.3. Establecer procedimientos para mejorar la productividad de la empresa, en base a lineamientos de calidad	35
5.4. Proponer un sistema eficiente de mejoramiento de la satisfacción del cliente	36
5.4.1. Mejoramiento continuo	38
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFÍA.....	
ANEXOS.....	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos del proceso de direccionamiento estratégico	8
Figura 2: Metodología Aplicada	18
Figura 3: Atención al momento del servicio	23
Figura 4: Cumplimiento de las expectativas de los usuarios	24
Figura 5: Amabilidad en el trato a los reclamos realizados	24
Figura 6: Satisfacción con el trato a los reclamos realizados	25
Figura 7: Seguimiento a la solicitud del servicio	26
Figura 8: Adecuada atención proporcionada	26
Figura 9: Estado de las Vehículos	27
Figura 10: Conocimientos del personal.....	27
Figura 11: Recibir nuevamente el servicio.....	28
Figura 12: Pasos para el mejoramiento de la satisfacción al cliente	33
Figura 13: Cadena del valor para las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz CDIU	20
Tabla 2: Caracterización del proceso de gestión administrativa y financiera	35
Tabla 3: Proceso gestión de las operaciones de transporte	36
Tabla 4: Estrategias para mejorar la atención al cliente	37
Tabla 5: Indicadores de gestión de calidad y satisfacción al cliente	39

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE TERRESTRE INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS EN GUAYAQUIL, ECUADOR, PERÍODO DEL 2013-2016

RESUMEN

Las operadoras de Transportes Terrestre Intraprovincial de pasajeros, funcionaron agrupados en cooperativas y/o asociaciones, son administradas con dirigencias inexpertas, sobre la base del empirismo por prácticas adquiridas en determinados momentos, con escasos conocimientos educativos y experticias profesionales.

No obstante, estos años se ha acelerado su crecimiento, lo cual hace necesaria una mejor organización que cree procesos en las áreas más críticas, lamentablemente esto no se ha realizado, lo que genera deficiencias que se ha visto reflejada en que actualmente exista un alto porcentaje de clientes insatisfechos. El objetivo de la presente investigación es mejoras en el servicio al Usuario proponiendo un enfoque de gestión estratégica aplicable a las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil. La investigación tuvo un enfoque mixto que implicó la combinación de los métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Se acudió a fuentes primarias y a fuentes secundarias. Se identificó la investigación como mixta al emplear como instrumentos para la recolección de los datos, la encuesta y la observación. La elaboración de la propuesta estratégica, permitió revisar y mejorar los procesos internos, lo que le dará mayor eficiencia al sistema de gestión de las operadoras, así como, mejoran los niveles de satisfacción del cliente.

Palabras claves: satisfacción, cliente, ingresos, operadoras de transporte, procesos, calidad

ABSTRACT

The intraprovincial passenger land transport operators, worked as cooperatives and/or associations, they are managed by inexperienced leaders based on empiric and developed practices on certain moments with few knowledge and no expertise.

However during the years they've shown an accelerated growth, which proves that there is a need on finding a better way to organize themselves and also creating processes on critic areas. Unfortunately this hasn't been done yet, as a result there are a lot of unsatisfied clients. The objective of this investigation is to improve the customer service by proposing a strategic approach applicable to the intraprovincial passenger land transport operators in Guayaquil. The investigation have a mixed approach that includes both methods, qualitative and quantitative. Primary and secondary sources were consulted. The research combine instruments for the collection of data such as survey and observation. The intern processes improved substantially thanks to the strategic proposal, this will allow and give a lot more efficiency to the management system, as a result, better levels of customer service.

Keywords : *satisfaction , customer, revenue , transport operators , processes, quality*

INTRODUCCIÓN

En un mundo caracterizado por cambios rápidos, paradójicos y complejos, donde la competitividad y la globalización son un imperativo, las organizaciones empresariales cada vez tienen mayor necesidad de enfocar las cuestiones de un modo creativo e innovador.

En el sector de servicios, los participantes deben tener un conocimiento pleno, o en su defecto una noción de los mercados y de la competencia, si quieren tener permanencia, ofertar servicios y productos que estén directamente enfocados hacia las expectativas de un cliente que cada día es más exigente, esto sin duda es un plus para la comercialización, adicionalmente deben contar con metas claras que permitan tomar decisiones acertadas para la consecución de sus objetivos.

Desde hace tiempo atrás se ha hecho presente en las organizaciones de prestación de servicio, un proceso de mejora continua, la cual exige que se redefinan los lineamientos y actividades con las que se manejan, con el fin de alcanzar un uso eficiente de los recursos con los que cuenta y el incremento de su productividad, de forma que lleguen a ser competitivos en el mercado en el que se desenvuelven, por ello se ha considerado que la base fundamental para conseguirlo es el enfoque hacia el cliente, ya que implica los ejes para una toma de decisiones correcta basada en el conocimiento, un adecuado entendimiento entre quienes están involucrados y sobre todo se logra un incremento del éxito de la empresa.

El transporte terrestre comercial consiste en trasladar a terceras personas y/o bienes, de un lugar a otro, y la prestación de este servicio estará a cargo de las compañías o cooperativas legalmente constituidas y habilitadas para este fin según lo menciona el Art. 55 del Reglamento General para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 731, 25-O6-2012,

habiendo mencionado esto actualmente en la ciudad de Guayaquil existen 84 cooperativas de transporte, de las cuales 18 son intraprovinciales (Agencia Nacional de Tránsito, 2016).

Las operadoras de Transportes Terrestre Intraprovincial de pasajeros, siempre funcionaron agrupados en cooperativas y/o asociaciones, tratando de cumplir la finalidad del espíritu de estamentos legales, como lo eran la Ley y el Reglamento de cooperativas, que regía para todos a quienes se incursionaron en el territorio ecuatoriano, administradas con dirigencias inexpertas, sobre la base del empirismo por prácticas adquiridas en determinados momentos, con escasos conocimiento educativos y experticias profesionales que no generaron la gestión de conocimiento, existiendo en la actualidad nuevas disposiciones legales.

Algunas empresas elaboraron procesos empíricos en ciertas áreas sin que se formalice la utilización de estos procesos, ni siquiera hicieron conocer de estos procesos a los demás empleados, lo que ha provocado deficiencias en diferentes áreas, que se ha visto reflejada en que actualmente exista un número considerable de cliente insatisfechos, por esta razón es importante realizar un proceso de mejora en la satisfacción del cliente.

Delimitación del problema

En la actualidad el Transporte Público de Pasajeros (TPP), se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico a nivel mundial, y no podía ser de otra manera en Latinoamérica. En el Ecuador, este tipo de servicio, atraviesa una difícil situación, que principalmente se ve reflejado en un deteriorado servicio al usuario de transporte intraprovincial de pasajeros a nivel nacional. El problema radica fundamentalmente en que las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil carecen de manuales, políticas o reglamentos que les permita con eficiencia, efectividad mantener o fortalecer un eficiente Servicio al Cliente (Usuario) (Ver Anexo 1).

Formulación del problema

¿Cómo contribuye la gestión estratégica de las operadoras de transporte terrestre Intraprovincial de Guayaquil, a mejorar el Servicio al usuario, durante el período 2013-2016?

Justificación

Una empresa con un enfoque estratégico, consiste en hacer las cosas correctas para que mediante el desarrollo de habilidades gerenciales todos los procesos sean eficientes, lo cual muestra que el capital humano juega un papel importante en todos los niveles donde se desarrollan las actividades, significando que la estrategia no solamente le concierne únicamente a la alta gerencia, sino que es un proceso en el cual participa todo el personal de la organización, determinado por un compromiso individuo – empresa, que posteriormente, a través de la influencia de su comportamiento, se construye la cultura organizacional, la cual permite diferenciar las compañías de las demás (Rubio, 2012).

Todo lo anterior, pone de manifiesto la necesidad de una gestión eficiente de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros en Guayaquil, con lineamientos estratégicos, con liderazgo en los procesos, que proporcione la administración eficaz y eficiente de los recursos tanto económicos como humanos, y de sus capacidades, que permita el logro de los objetivos trazados, en la búsqueda del bienestar común de las partes interesadas e involucradas en el Servicio al usuario.

Objeto de Estudio

El objeto de estudio de la presente investigación será el Sector Transporte Terrestre Intraprovincial.

Campo de Investigación

El campo de la investigación será la Gestión Estratégica del Sector de Transporte Terrestre Intraprovincial de Guayaquil en el período del 2013-2016.

Objetivo General

Proponer un enfoque de gestión estratégica aplicable a las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil, Ecuador, período del 2013-2016, que permita proponer las mejoras en el servicio al Usuario.

Objetivos Específicos

- Brindar los elementos teóricos básicos que sustenten el análisis de la presente investigación.
- Diagnosticar el nivel actual de satisfacción al usuario de las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil.
- Diseñar una propuesta estratégica que permita mejorar la satisfacción del cliente de las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial.

La novedad científica

Es necesario garantizar organizaciones empresariales, responsables socialmente, eficiente, eficaces y que cumplan la misión para las que fueron creadas. En el Ecuador el tema de la movilidad es cardinal por lo que estudiar los factores que contribuyen a la mejora de la prestación de este servicio por parte de las operadoras de transporte terrestre.

El presente estudio busca lograr un comportamiento dirigente más eficiente por parte de sus administradores mediante la aplicación de estrategias administrativas que conlleven al desempeño empresarial de las mismas, así como concienciar la delicada función y responsabilidad que tienen sus operadores, quienes deben centrarse en el servicio al usuario,

contribuir a la reducción de las persecuciones y luchas entre ellos y/o con el mismo gremio filial al que pertenecen, a fin de disminuir el estrés laboral que no solo redundará en beneficios de sus asociados, si no de sus empleados en general, operadores, ayudantes y lo más apremiante mejorarían la calidad servicio, lo que les permitirán mantener un satisfactorio desempeño empresarial, que contribuya al sector económico del país; así como otorgar un buen trato para deleite de sus asociados, empleados, trabajadores y la satisfacción de sus usuarios principalmente.

Capítulo I:

MARCO TEÓRICO

1.1. Teoría General

1.1.1. Teoría Gestión Estratégica Organizacional

El término de “estrategia” proviene de la palabra griega “Strategos”, la cual tiene una connotación militar, referente al “nombramiento de un general” en jefe de un ejército, luego hizo referencia al “arte o ciencia de ser general”.

Las estrategias son responsabilidad de la máxima dirección, ya los planes corporativos no son cuestión del poder central, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad de actuar estratégicamente para lograr los objetivos propuestos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser elaboradas de forma democrática y participativa.

Existen dos tipos de estrategias organizativas: anticipativas y adaptativas.

Según la Doctora Dunia Durán Juvé (2012), las estrategias adaptativas: Sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que impongamos nosotros, introduciendo lo que llamaremos la Empresa Proactiva (Durán, 2012).

Las estrategias adaptativas posibilitan sobrevivir, pero las estrategias anticipativas permiten ser más competitivos.

Definidos estos conceptos y teniendo en cuenta las consideraciones de Rubio (2012) se puede plantear entonces que la Gestión Estratégica Organizacional, se basa en el “Poder de

la Gente” y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos tanto a corto, como a mediano y largo plazo (Rubio, 2012).

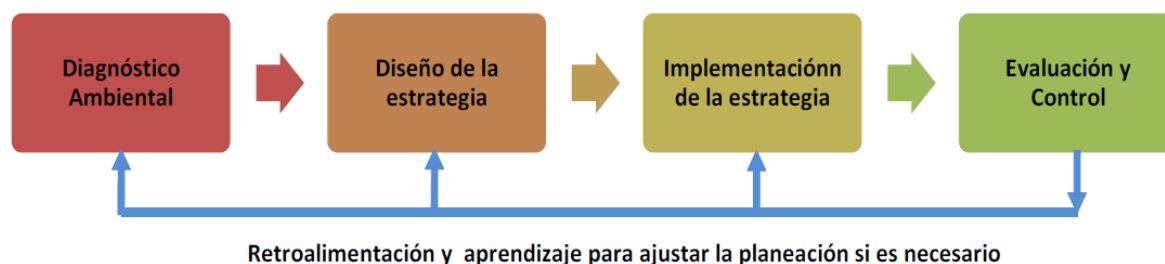
Una institución que reacciona a los cambios del entorno apenas está sobrevive, en cambio, la organización que efectúa procesos de anticipación, se considera realmente competitiva. De acuerdo a esto, Joel Barker (1995) plantea tres elementos clave de la gestión estratégica para poder ser competitivos en la actualidad: Excelencia, Innovación y Anticipación (Barker, 1995).

- La excelencia constituye la base de partida para competir. Cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar al nivel de la excelencia y superar esos elementos, traducidos en calidad total y mejoramiento continuo.
- Según Barker, “la innovación tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización” (Barker, 1995).
- La anticipación en cambio es la que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, por lo que no espera que ocurran las cosas para responder, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones que le favorezca en el futuro.

La gestión estratégica incluye el direccionamiento de la organización y vincula un concepto más amplio, el factor humano, que se relaciona con el liderazgo, creando los llamados Proyectos Estratégicos, que se encuentran alineados con los objetivos institucionales.

La gestión estratégica integra la planificación estratégica para el direccionamiento de las organizaciones, es relevante comprender el proceso sistémico, como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1: Elementos del proceso de direccionamiento estratégico



Fuente: Rubio (2012) en su obra *Gestión Estratégica Organizacional aplicada a las Pymes constructoras en Colombia*.

1.1.2. La Teoría de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el esfuerzo de una compañía para instaurar sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, que le permitirán desarrollar planes detallados con el fin primario de lograr objetivos y propósitos planteados. Un sistema de planeación une tres tipos de planes, que son: planes a corto, mediano y largo plazo.

Si todos compiten con el mismo conjunto de variables, el estándar es cada vez más alto, pero ninguna compañía se pone a la cabeza. Alcanzar el liderazgo y permanecer allí es la base de la estrategia: crear una ventana competitiva. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferentes en lo que se hace. (Porter Michael, 2006, pág. 41)

La planificación estratégica tiene tres planes básicos como: plan estratégico (largo plazo), planes tácticos (mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo), dentro de estos planes se deriva tres tipos de planeación: Planificación estratégica, operativa y táctica. La primera es de carácter general, se centra en temas amplios que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años.

Para el Proceso de la Planificación Estratégica se proponen los siguientes pasos:

- Definición de la Visión: es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser? Formulación de la Misión: responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra visión?
- Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno Clave. (FODA)Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
- Implementación de estrategias.
- Elaboración de los planes de acción
- Ejecución del plan Estratégico
- Control y evaluación.

Análisis Externo

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos que suceden en el ámbito de la empresa, que está más allá de su control y que podría beneficiar o perjudicar significativamente. Permite descubrir las oportunidades y amenazas del entorno que influyen en todas o en casi todas las organizaciones, factores que tiene un impacto positivo y negativo. (Chase, Alquilano, & Jacobes, 2010, pág. 128)

Los factores que pudieran tener influencia en la institución son considerados desde varios puntos de vista como: económico, social, ambiental, político, legal y tecnológico en fuerzas de acción directa; competencia, proveedores, clientes; un correcto análisis consiste en identificar el entorno en el que la institución trabaja a fin de identificar los aspectos de mayor influencia, para determinar las posiciones estratégicas que mejoren su posicionamiento en el mercado.

Análisis Interno

Se refiere al ámbito propio de la organización, este análisis hace referencia a la realidad interna y problemática actual del servicio, definiendo las fortalezas y debilidades de

la empresa. En términos generales el análisis interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes de la organización que le permiten alcanzar sus objetivos.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite construir un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una situación privilegiada frente a la competencia. Recursos que pueden controlarse, capacidades y habilidades que la organización posee, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son factores que resultan positivos, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas;

Debilidades: son elementos que provocan una posición que desfavorece a la organización frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan correctamente, etc.;

Amenazas: son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

Misión

Toda organización posee una misión que define su propósito, el definirla obliga a la administración a detallar con cuidado el espacio de su producto o servicio. Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares.

El enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia. (Chiavenato Idalberto, 2002)

La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

Visión

La visión define de manera amplia la expectativa del futuro de la organización, cuál es su alcance en cuanto al sector y sus aspiraciones de crecimiento. Señala el camino que permite a la gerencia tomar las decisiones para lograr el desarrollo de la organización en el futuro.

La importancia de la visión es que se transforma en una fuente de inspiración para el negocio, promueve entusiasmo y compromiso de las áreas, sirve como guía para enfocar los esfuerzos de los miembros de la empresa hacia dirección única, es decir, a establecer objetivos, diseñar estrategias, tomar decisiones y ejecutar tareas.

Valores

Son los principios de una organización, los cuales inspiran la gestión y conforman las bases éticas sobre las que se construye la propuesta. Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos que deben ser analizados, ajustados y si fuera necesario redefinidos.

Los principios y valores constituyen los pilares que permiten posicionar la cultura empresarial y la mejora continua, ayudan a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico.

Políticas

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos, incluyen criterios, reglas y procedimientos establecidos que apoyan los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Estos se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción e investigación y desarrollo.

Objetivos

Toda organización pretende alcanzar objetivos, son fines hacia a los cuales están encaminada la actividad de la empresa. Objetivos que deben ser claros, flexibles, medibles, realizables y vinculados a todas las áreas. Los objetivos estratégicos surgen como una respuesta a lo que debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, orientados al cumplimiento de la misión de la organización.

Estrategia

Chandler (2011), define a la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (pág. 56).

La estrategia es la identificación de diferentes objetivos a los que quiere llegar la empresa, para lo cual diseña diferentes formas de alcanzar los objetivos mediante la aplicación de recursos y la determinación de tiempos.

Calidad

Para López (2012), “la calidad es el conjunto de características de un producto que satisfagan las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. La calidad consiste en no tener deficiencias” (pág. 68).

El término calidad tiene relación con la búsqueda de la satisfacción de los clientes que tiene una empresa, obviamente siguiendo procedimientos y normas establecidas para alcanzar las metas de la organización. En una sociedad muy competitiva las organizaciones se deben comprometer en entregar un producto o servicio que tenga algo adicional para el cliente.

Mejora de procesos

Según Harrington (2012), mejorar un proceso, “significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”. (pág. 49).

La determinación de los procesos se lo realiza mediante la identificación, el análisis y diseño de la estructura de una organización, considerando la utilización de los recursos necesarios para ser implementados.

Indicadores

La Organización para la Cooperación y Desarrollo económico, define al término indicador como “un parámetro o el valor resultante de un conjunto de parámetros, que ofrece información sobre un fenómeno, con un significado más amplio que el directamente asociado a la configuración del parámetro” (Organización para la Cooperación y Desarrollo económico, 2016).

Los indicadores de gestión permiten medir y controlar las operaciones o procesos organizacionales con el propósito de determinar el nivel de eficiencia.

Orientación hacia el cliente

Una empresa puede definir su mercado de acción y no orientarse al cliente. “Es de suma importancia lograr la satisfacción de los clientes básicamente porque los ingresos de cada período de una empresa provienen de dos grupos: los nuevos clientes y los clientes asiduos” (Assel, 2011). Es más difícil y costoso atraer nuevos clientes que retener los existentes., por lo que su conservación es más importante que la atracción del cliente. Un cliente satisfecho:

- Se pronuncia a favor de la empresa
- Compra periódicamente
- No le presta tanta atención a los productos o servicios de la competencia
- Adquiere nuevos productos de la misma empresa

Cuando una empresa se encuentra orientada hacia el cliente seguirá las huellas de su nivel de satisfacción de cada período y establecerá metas de perfeccionamiento. La característica principal de salud de una empresa es que el índice de satisfacción del cliente sea alto y que continúe subiendo, su rentabilidad y su futuro están garantizados.

La importancia de la Satisfacción y la Lealtad del cliente

Las empresas deben aprender a enfocarse hacia el cliente. Muchas organizaciones emprendedoras en su fase de arranque, en donde crean mercados nuevos con productos innovadores; sin embargo, en esencia, este proceso revela a los clientes lo que quieren. Conforme los clientes se vuelven más sofisticados y aumenta la competencia, estas empresas a menudo enfrentan una crisis de competitividad y deben prestar mayor atención a los deseos de sus clientes. Muchas organizaciones no ven el enfoque en el cliente, como clave en el proceso de negocio.

El único valor que alguna vez creará su compañía es el valor que viene de los clientes, los que tienen ahora y los que tendrán en el futuro. Los negocios tienen éxito siempre que consigan, conserven y aumenten la clientela. Los clientes son la única razón por la que se construyen fábricas, se contratan empleados, se programan reuniones o se participa en alguna actividad de negocio. Sin los clientes no hay negocio.

Aunque la satisfacción es importante las empresas modernas necesitan una visión más profunda. El logro de una alta productividad y de participación de mercado requiere clientes leales, aquellos que permanecen con la empresa y dan referencias positivas acerca de ella. La satisfacción y la lealtad son conceptos muy diferentes.

Además del valor, la satisfacción y la lealtad se ven afectadas en gran medida por la calidad del servicio, la integridad y las relaciones que las empresas establecen con sus clientes. En un estudio se descubrió que es cinco veces más probable que los clientes cambien de empresa debido a problemas notorios de servicio que por preocupaciones de precios o problemas con la calidad de los productos. Los deseos y las necesidades de los clientes son la base de la ventaja competitiva, las estadísticas demuestran que el aumento de la participación en el mercado tiene elevada relación con la satisfacción del cliente.

1.2. Teorías Sustitutivas

1.2.1. Teoría de los Recursos y Capacidades

“En el campo de la administración estratégica, surge la teoría de recursos y capacidades” (Toro, 2009). En el marco de un ejercicio prospectivo, presume un proceso de diagnóstico interno y externo, construcción de la misión, la visión, principios, valores y objetivos institucionales entre otras.

La teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí, en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento

determinado, así como, por las distintas características de la misma –heterogeneidad - y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas (Carrion & Ortiz, 2015).

Es preciso añadir que el análisis de los recursos y capacidades se determinan las fortalezas y debilidades de una organización y si de acuerdo a ello se pueden aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas, por lo que ha de generar capacidades distintivas en aras de lograr ventajas competitivas sostenibles.

1.3. Referentes Empíricos

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó un estudio de investigaciones similares de las cuales se logró extraer aportes que contribuyeron al desarrollo de la presente investigación.

Entre los estudios analizados se encuentran el realizado en el año 2012 por Claudia Patricia Rubio en su obra “Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a las Pymes Constructoras en Colombia” en el mismo la autora confirmó que la implementación de un modelo de gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas constructoras en Colombia, conlleva a mejores prácticas y resultados, bajo una dinámica de competitividad. Además se concluye entre otros aspectos que:

Toda estrategia se encuentra soportada sobre suficientes datos convertidos en valiosa información, estudios, soportes teóricos e informes de la actualidad, de la realidad, del mercado, de las finanzas y un sinnúmero de temas que afectan a la empresa, sin embargo, un factor determinante debe ser el conocimiento que proviene de la práctica y la experiencia que generan aprendizaje, pues de nada servirá una estrategia completamente soportada teóricamente si no es posible aplicarla, y viceversa, no es viable manejar una estrategia solo teniendo en cuenta las corazonadas y las experiencias pasadas; esta mixtura de conceptos tiene un delicado balance que permitirá a la alta gerencia llegar a buen fin, si

logra equilibrar todo el material teórico disponible con los aspectos únicos de la empresa y con las experiencias y conocimientos adquiridos a través del tiempo y la práctica (Rubio, 2012).

Por otra parte Brunnel Eduardo Guzmán Ortiz en el 2014 plantea en su obra “Diseño de un Sistema de Gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca” que:

Las empresas necesitan una correcta estructura organizacional la cual delimite las funciones y actividades que debe cumplir cada uno de los miembros de las operadoras, pues a pesar de que los entes de control estén entregando instrumentos para el manejo organizacional como es el caso de la cooperativas, todavía existe desconocimiento por parte de sus directivos y aún más por los socios (Guzmán, 2014)

En este estudio se conoció cómo manejar las compañías o cooperativas desde varias perspectivas tanto administrativas, como en el manejo de estrategias para su funcionamiento, con el propósito de encontrar soluciones a la problemática existente como la carencia de coordinación y planificación.

Otro ejemplo fue la obra con el tema: “Diseño de un modelo de gestión de la calidad en el servicio de entrega de licencias de conducir, en la Agencia Nacional de Tránsito, Provincia de Pichincha” de los autores: Luis Eduardo Martínez Marchán, Jaime Danilo Moscoso Lincango, Quito – 2013. Los objetivos de la investigación fueron:

“Incrementar la calidad y cobertura del servicio de transporte terrestre, Incrementar la calidad del tránsito en la red vial estatal, Incrementar la eficiencia ocupacional, Incrementar el desarrollo del talento humano, Incrementar el uso eficiente del presupuesto Incrementar el nivel de seguridad vial” (Martínez & Moscoso, 2013).

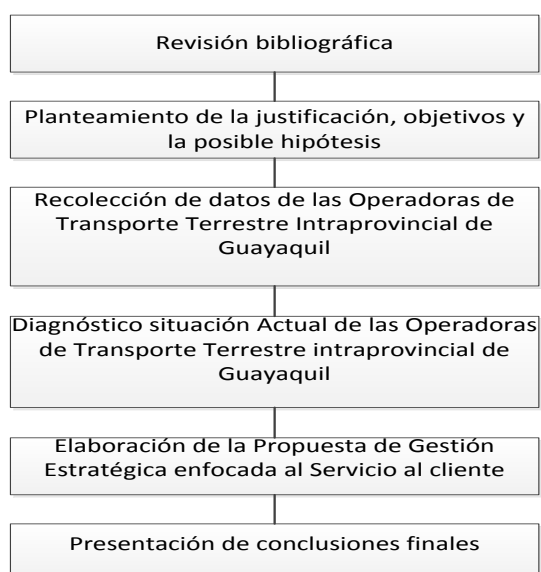
Capítulo II:

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Metodología Aplicada

El proceso metodológico para la elaboración de este documento, se desarrolla en seis etapas, como se muestra en la figura 2. La metodología planteada establece primeramente una revisión bibliográfica a través de fuentes primarias y secundarias, como libros y revistas universitarias, unido a la búsqueda en internet de artículos, revistas científicas y páginas web. En su segunda etapa, se plantea la justificación, objetivos y posible hipótesis. En la tercera Etapa, se hace una recolección de datos a través de fuentes secundarias de estudios encontrados en internet para comprender el contexto conceptual de la Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de Guayaquil, sus características y aspectos referentes a la competitividad del sector del Transporte. En la cuarta etapa, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Operadora de transporte teniendo en cuenta el análisis externo e interno para determinar la propuesta de gestión estratégica correspondiente a la quinta etapa. En la última fase se presentan las conclusiones finales.

Figura 2: Metodología Aplicada



2.2. Métodos de la Investigación

Método Analítico Sintético: Este método consiste en identificar y extraer de un todo lo más relevante, con la finalidad de sintetizar el objeto de investigación.

Método Inductivo: Se basa principalmente en la observación de elementos particulares, aportando al investigador proposiciones generales, presentándose en cuatro etapas fundamentales: la observación y registro, análisis y clasificación, la derivación inductiva y la constatación de los hechos.

Método Deductivo: Este método permite estudiar la información general, llegando a lo particular, siendo críticos e identificando la procedencia de la información.

2.3. Premisas o Hipótesis

El enfoque de gestión estratégica aplicable a las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil, mejora la satisfacción al cliente.

2.4. Universo y Muestra

Cerda (2008) define la Población como: el conjunto de todos los elementos de una misma especie y características, mismas que serán objeto de estudio (pág. 75).

Según el Informe de Gestión emitido por la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil 2015, las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial en la ciudad de Guayaquil han transportado como promedio anual en los últimos 6 años 568.046 usuarios (Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, 2016), considerándose este como el tamaño de la población a investigar a través de la aplicación de cuestionarios.

Se considera muestra, según Cerda (2008), a seleccionados elementos de la población para calcular las estadísticas y obtener un estimado de probabilidad de esta (pág. 75).

Para poblaciones infinitas (iguales o superiores a 30000 unidades), se emplea la fórmula

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

Dónde:

Z = Nivel de Confianza ($Z_{0.95} = 1,96$)

p = Población a favor (0,5)

q = Población en contra (0,5)

e = Error de estimación (5% = 0,05)

n= Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra a emplear para la aplicación de encuestas es de 384 usuarios de los medios de transporte intraprovincial de la ciudad de Guayaquil, la cual representa el 7 % de la población a investigar.

2.5. CDIU Operacionalización de Variables

Tabla 1: Matriz CDIU

Categoría	Dimensiones	Instrumentos	Unidad de análisis
Administrativo	Insatisfacción de los clientes Reducción de la cartera de clientes Incremento de quejas Mala gestión financiera. No se realizan planes estratégicos a largo plazo.	Observación Directa, Encuesta y Análisis Documental.	Documentación de la empresa.

Económico	Pérdidas económicas	Análisis Documental	Informes económicos
------------------	---------------------	---------------------	---------------------

2.6. Gestión de Datos

Las técnicas de recopilación de la información que se utilizará en la presente investigación son:

Observación directa: Permitió visualizar el comportamiento de los trabajadores de las Operadoras de Transporte Intraprovincial en la ciudad de Guayaquil, de acuerdo al Servicio al cliente.

Encuestas: Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. El investigador seleccionó las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que respondieron. Se utilizó como instrumento el cuestionario de encuesta dirigido a los usuarios del Transporte Terrestre de la ciudad de Guayaquil, el cual se puede apreciar en el Anexo 2.

Revisión documental: Se refirió principalmente a la revisión y análisis de todos los documentos como:

- Información sobre la evolución de la operadora de transporte terrestre intraprovincial y la gestión estratégica.
- Indicadores económicos obtenidos a través del INEC, Banco Central del Ecuador, Servicios de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y otras instituciones relacionadas con el tema de investigación.

2.7. Criterios éticos de la investigación

Como elementos éticos a destacar, se ha de mencionar que no serán revelados los datos de las Operadoras a las cuales se les realizó el análisis documental.

Capítulo III:

RESULTADOS

3.1. Antecedentes de las Operadoras de Transporte terrestre de la ciudad de Guayaquil

El transporte terrestre comercial consiste en trasladar a terceras personas y/o bienes, de un lugar a otro, y la prestación de este servicio estará a cargo de las compañías o cooperativas legalmente constituidas y habilitadas para este fin según lo menciona el Art. 55 del Reglamento General para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 731, 25-O6-2012, habiendo mencionado esto actualmente en la ciudad de Guayaquil existen 84 cooperativas de transporte, de las cuales 18 son intraprovinciales (Agencia Nacional de Tránsito, 2016).

Las operadoras de Transportes Terrestre Intraprovincial de pasajeros, funcionaron agrupados en cooperativas y/o asociaciones, tratando de cumplir la finalidad del espíritu de estamentos legales, como lo eran la Ley y el Reglamento de cooperativas, que rige para todos a quienes se incursionaron en el territorio ecuatoriano, administradas con dirigencias inexpertas, sobre la base del empirismo por prácticas adquiridas en determinados momentos, con escasos conocimiento educativos y experticias profesionales que no generaron la gestión de conocimiento, existiendo en la actualidad nuevas disposiciones legales.

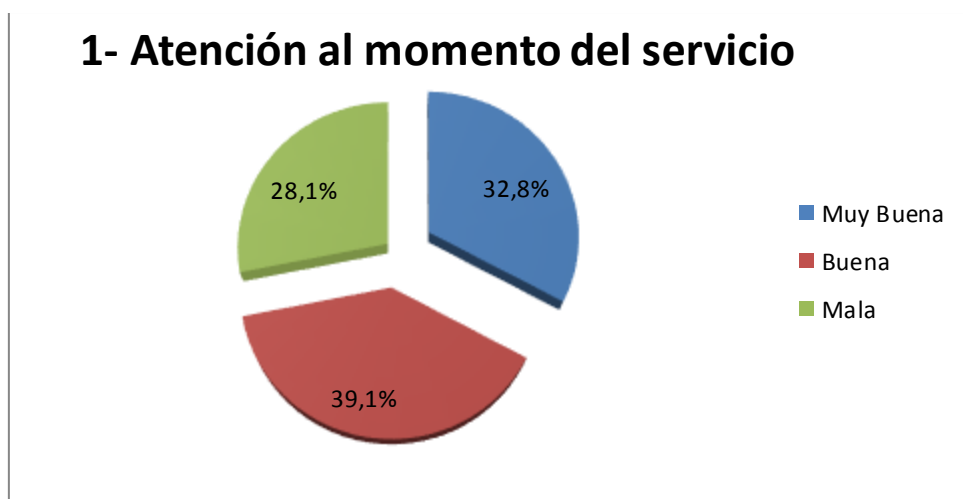
3.2. Diagnóstico o estudio de campo

Con el objetivo de llevar a cabo un diagnóstico exitoso, se recolecta la información mediante una encuesta de 9 preguntas, para diagnosticar el estado actual de las operadoras de Transporte Terrestre de la ciudad de Guayaquil. La recolección de los datos, han sido obtenidos directamente con los usuarios del servicio.

La encuesta fue aplicada a 384 usuarios del servicio de Transporte Terrestre intraprovincial de la ciudad de Guayaquil. Según el género se aplicaron las encuestas a un total de 158 hombres que representan el 41% y 226 mujeres para un 59 %. Según el rango de edad oscilan de 18 a 29 años, un total de 101 personas encuestadas para un 26 %, de 30 a 40 años un total de 126 personas para un 33 %, 108 usuarios de 41 a 50 años para un 28 % y de más de 50 años un total de 49 personas para un 14 %. A continuación se muestra el procesamiento a las interrogantes ofrecidas en la encuesta.

Pregunta No. 1: ¿Cómo percibe el servicio recibido en ventanilla de venta?

Figura 3: Atención al momento del servicio



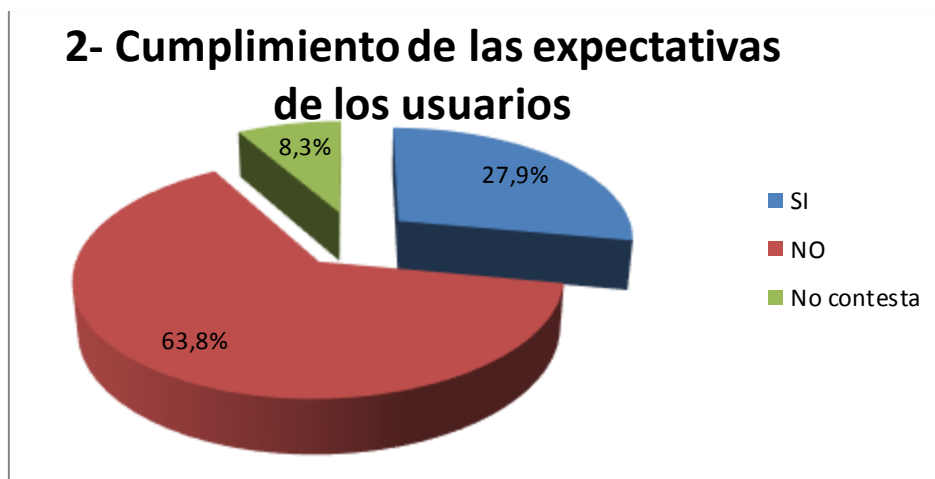
De 384 personas encuestadas, el 33 % califica la atención durante el proceso de venta como muy buena, el 39 % la califica como Buena mientras que el 28 % la califica como Mala.

Según los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, la atención proporcionada durante el proceso de venta es percibida como buena; no obstante existe un porcentaje importante que la califica como mala, esto es un aspecto desfavorable para la empresa pues existe un porcentaje considerable de clientes que no están conforme con el

servicio recibido. Es importante tomar acciones para mejorar la percepción de “mala atención” por parte de los usuarios.

Pregunta No. 2: ¿El servicio ofrecido cumple con sus expectativas?

Figura 4: Cumplimiento de las expectativas de los usuarios



El 28 % de los encuestados manifiestan que el servicio recibido cumple con sus expectativas, el 64 % plantea que no cumple y el 8 % de los usuarios no contestan.

La mayoría de los usuarios manifiesta que el servicio no cumple con los requisitos, puesto que 245 de 384 encuestados indica que no cumplen y el 8 % no contesta, evidenciando que existen deficiencias en alguna parte del proceso de servicio al cliente.

Pregunta No. 3: ¿Los empleados reciben los reclamos con amabilidad?

Figura 5: Amabilidad en el trato a los reclamos realizados



El 67 % de los usuarios plantean que sus reclamos son recibidos de manera amable, el 32% manifiesta que no son atendidos amablemente y el 1 % no contesta.

Es preocupante que 121 usuarios de los 384 encuestados planteen que sus reclamos no son atendidos satisfactoriamente, generando inconformidades con el servicio. La actitud hacia el usuario debe ser cortés y amable puesto que un cliente insatisfecho es un ente multiplicador.

Pregunta No. 4: ¿Los empleados atienden sus reclamos satisfactoriamente?

Figura 6: Satisfacción con el trato a los reclamos realizados



A pesar que el 56% responde que si están satisfechos con los procedimientos empleados en los reclamos realizados, el 43 % no están de acuerdo, mientras que el 2 % no contesta.

En esta pregunta se puede notar que el mayor porcentaje se encuentra en la respuesta negativa, por lo que se observa claramente que existe malestar en el usuario de los medios de transporte intraprovincial.

Pregunta No. 5: ¿Se realiza el seguimiento adecuado al servicio requerido?

Figura 7: Seguimiento a la solicitud del servicio

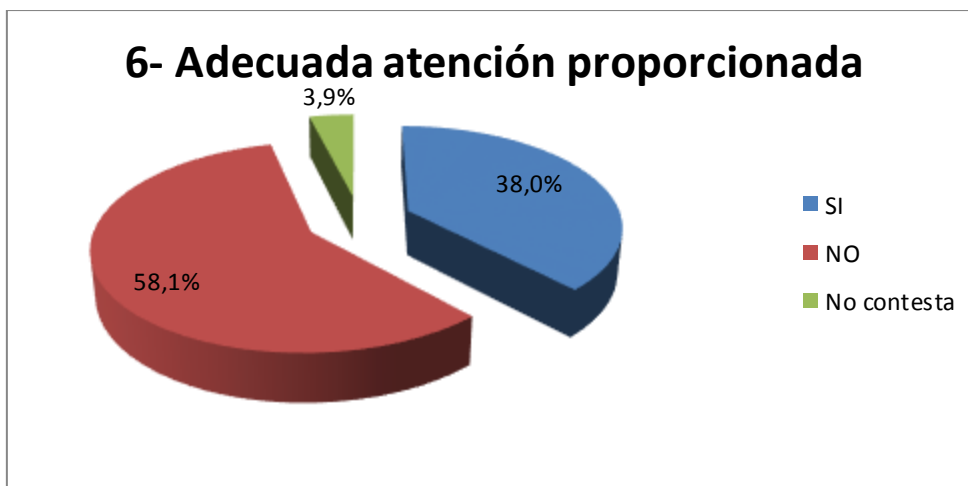


El 66 % de los encuestados responde que si se le da seguimiento al servicio, el 33% responde que no y el 1 % se abstiene de contestar.

En esta pregunta se puede notar que el mayor porcentaje se encuentra en la respuesta positiva, sin embargo se aprecia que los usuarios tienen inconformidades con el servicio, por lo que se consideran entes multiplicadores de la imagen negativa de las Operadoras de Transporte.

Pregunta No. 6: ¿La atención proporcionada por el personal es adecuada?

Figura 8: Adecuada atención proporcionada

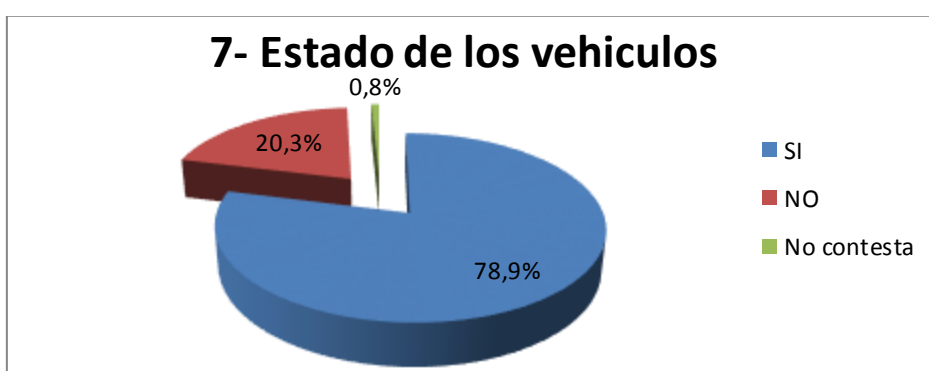


El 38 % indica conformidad con la atención recibida, el 58 % manifiesta no estar de acuerdo y el 4 % de los usuarios no contestan.

Como se aprecia en la figura 8, el porcentaje más alto refleja inconformidades con el servicio recibido, por lo que es preciso tomar acciones inmediatas al respecto.

Pregunta No. 7: ¿El estado de las unidades son adecuadas para la prestación del servicio?

Figura 9: Estado de las Vehículos

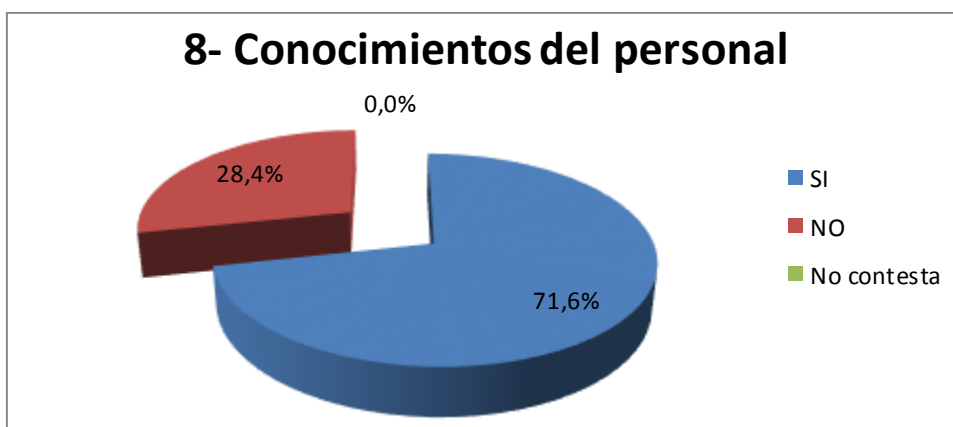


El 80 % indica que los vehículos son adecuadas y el 20 % manifiesta lo contrario.

Por tanto se deduce que las unidades de transporte se encuentran en buen estado, sin embargo se pueden optimizar los recursos que intervienen en la satisfacción del usuario.

Pregunta No. 8: ¿El personal que le atiende se encuentra debidamente capacitado para el puesto que ocupa?

Figura 10: Conocimientos del personal

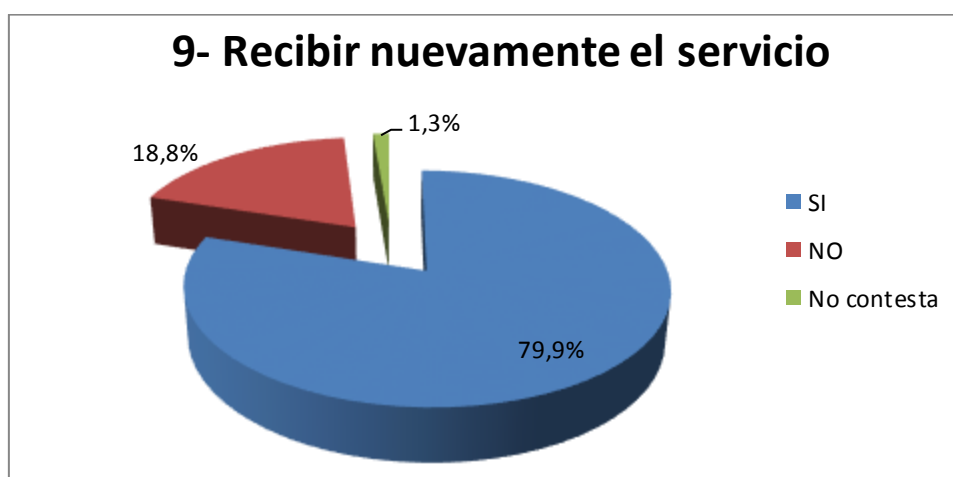


El 72 % de los usuarios indican que el personal se encuentra debidamente capacitado y el 28 % expresa lo contrario.

Aunque solamente 109 de 384 encuestados perciben que el personal no está capacitado debidamente, este es un indicador que debe ser corregido con la finalidad de proporcionar bienestar a los clientes; por lo que se puede expresar que existe falta de capacitación a los empleados.

Pregunta No. 9: ¿Recibiría nuevamente el servicio de transporte por parte de una Operadora intraprovincial de Guayaquil?

Figura 11: Recibir nuevamente el servicio



El 80 % responde que si volvería a recibir el servicio prestado por las operadoras, el 19 % responde que no y el 1% se abstienen de contestar. De 384 encuestados 72 personas responden que no volverían a recibir el servicio prestado. Aunque en la respuesta positiva se encuentra el porcentaje más alto ya sea porque no existe otro medio, no se puede dejar de lado este dato puesto que son clientes que cambiarán de medio para la transportación intraprovincial.

Con la aplicación de la encuesta se pudo constatar que la calidad del servicio que se ofrece por parte de las operadoras de transporte intraprovincial de la ciudad de Guayaquil es deficiente por lo que se elaborará un plan estratégico que permita eliminar las falencias detectadas en el diagnóstico.

Capítulo IV:

DISCUSIÓN

4.1. Contrastación empírica

El momento que se observa al cliente como el protagonista de toda acción comercial, se aprecia la importancia que tiene para la subsistencia y desarrollo de la organización, por lo que las organizaciones tienen como objetivo principal mantener a los usuarios o clientes satisfechos, lo cual se traduce en mayores niveles de demanda y mejores resultados económicos de una organización. Por tanto, es importante elaborar un plan estratégico calidad para garantizar la subsistencia de la organización, esto debería constituirse en una responsabilidad de todos los que forman parte de las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de la ciudad de Guayaquil. Todos los empleados pueden aportar conjuntamente con los funcionarios de las operadoras para desarrollar ideas y programas, determinar los posibles puntos de riesgo, así como tomar acciones sobre ellos.

A partir de los resultados que se obtuvieron con el procesamiento de la encuesta, se corrobora la hipótesis planteada, referente a que el deficiente servicio al usuario, como mala atención en el momento del servicio, incumplimiento de las expectativas de los usuarios, la no adecuada atención de reclamos, poca capacitación del personal, ocasiona la insatisfacción de los clientes lo cual provoca la pérdida de los mismos y su correspondiente afectación económica de la empresa. Estas falencias detectadas en el servicio al cliente esta originado por la falta de un enfoque estratégico que permita integrar todas las áreas en función de un mismo objetivo: la Satisfacción al cliente.

Los resultados de la presente investigación se corroboran con los obtenidos por Luis E. Martínez y Jaime D. Moscoso (2013) quienes concluyen que:

La satisfacción del cliente no es responsabilidad de un grupo de personas, la mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas a lo largo de la organización (Martínez & Moscoso, 2013)

4.2. Limitaciones

Como limitante del estudio se plantea la relativa a la muestra, pues solamente representa el 7 % del total de la población, por lo que si fuera más amplia daría resultados más contundentes.

4.3. Líneas de investigación

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian los problemas que enfrentan las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial en la ciudad de Guayaquil, por lo que se recomienda realizar nuevos estudios referentes al diseño e implementación de un sistema de control en función de indicadores que le permita cumplir con las estrategias y objetivos estratégicos planteados.

Además se propone, luego de implementadas las estrategias y objetivos estratégicos, realizar una investigación para evaluar la calidad en el servicio al cliente a través del modelo Servqual, para analizar la efectividad de las acciones propuestas.

4.4. Aspectos relevantes

Como principales aspectos relevantes de la investigación se pueden plantear que, si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central, la fidelidad del mismo es lo más importante; la satisfacción con la fidelidad del cliente van de la mano pues, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento. Los especialistas en mercadotecnia afirman que es más fácil y

barato volver a vender algo a un cliente habitual que conseguir un nuevo cliente. En definitiva la fidelidad del cliente garantiza la rentabilidad de la empresa (Armstrong & Kotler, 2014, pág. 98).

Capítulo V:

PROPUESTA

La propuesta de mejora para la satisfacción de los usuarios de las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil, se justifica, puesto que de esta manera se abarcará la atención al cliente. En definitiva el cliente es el factor más importante para la empresa, por lo que se requiere garantizar el cumplimiento de sus necesidades.

La ejecución de la propuesta para mejorar la satisfacción del cliente, será desarrollada bajo un enfoque en gestión por procesos (reingeniería), considerando los siguientes pasos:

Figura 12: Pasos para el mejoramiento de la satisfacción al cliente



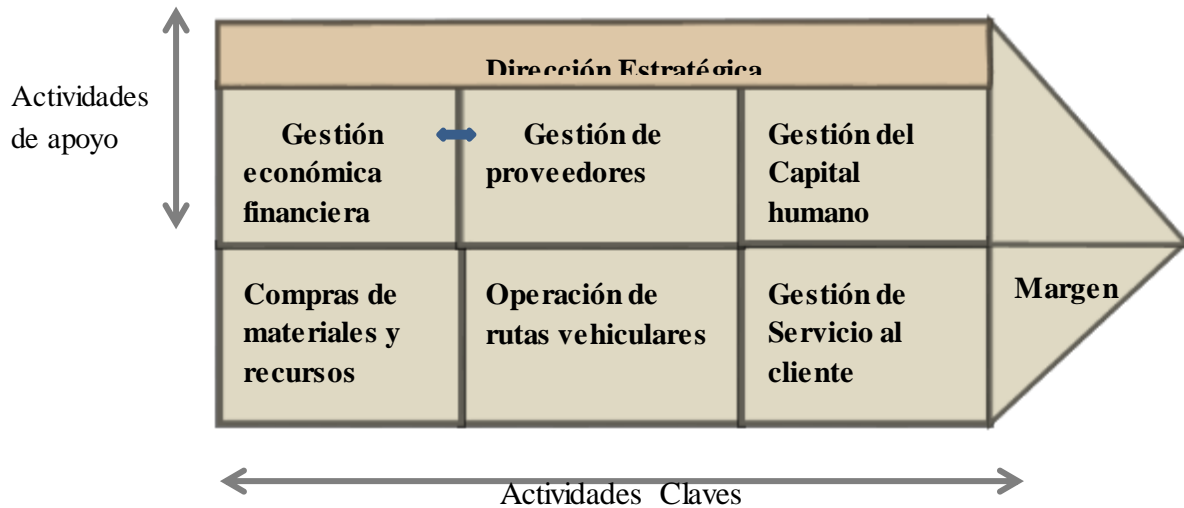
5.1. Identificar los procesos de la empresa

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Los procesos conforman la estructura medular de toda organización, las tareas que se realizan día tras día están ligadas a uno o a muchos procesos que siempre deben tener como objetivo cumplir con la misión y visión de la empresa (Burke, 2013, pág. 67).

Del análisis a la actual estructura organizativa y las funciones de cada área, se puede establecer la cadena de valor para las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil, como se muestra en la figura 13.

Figura 13: Cadena del valor para las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil



Rediseño del mapa de procesos

El mapa de procesos propuesto presenta una visión general de las operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil, en donde además se identifican los procesos que lo componen así como sus relaciones principales.

Dentro de la identificación de los procesos, se pueden definir: Procesos estratégicos, cuya responsabilidad principal es la Gerencia General; Procesos de apoyo, necesarios para el control y mejora y soporte de la cadena de negocio; y, Procesos medulares, necesarios para la realización del producto, es decir, la razón de ser del negocio como se aprecia en el anexo 3.

5.2. Rediseño de la organización

La gestión por procesos percibe a las empresas como un sistema relacionado que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente. Determina qué procesos necesitan ser

mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades (Chandler, 2011, pág. 56).

En el anexo 4 se presenta la estructura organizacional propuesta para la operadoras de transporte objeto de estudio.

5.3. Establecer procedimientos para mejorar la productividad de la empresa, en base a lineamientos de calidad

Caracterización de los Procesos Claves

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la organización y la gestión de sus procesos (Carrasco, 2013, pág. 67).

Procesos Claves

En las tablas 2 y 3 se muestra la caracterización de los procesos claves de las Operadoras de transporte intraprovincial de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 2: Caracterización del proceso de gestión administrativa y financiera

PROCESO		RESPONSABLE		
Gestión administrativa y financiera		Director administrativo y financiero		
OBJETIVO				
Administrar las operaciones administrativas - financieras que realizan las operadoras, para ofrecer información necesaria en la toma de decisiones gerenciales.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos de la gerencia general. 	Administrar los recursos económicos financieros	Gestión administrativa financiera	<ul style="list-style-type: none"> Asistente de contabilidad Asistente de recursos humanos Mensajero

	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes financieras y de personal 			<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en informática • Jefes de áreas
Requisitos Norma ISO 9001	Indicadores	Documentos	Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> • La administración juiciosa de los recursos administrativos y financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia a de personal • Razones financieras • Porcentaje de eficiencia de plantas y equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contables • Financieros • Inversiones • Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Sistemas de administración en línea 	

Tabla 3: Proceso gestión de las operaciones de transporte

PROCESO		RESPONSABLE		
Gestión de las operaciones de Transporte		Jefe de operación y transporte		
OBJETIVO				
Administrar las operaciones de transporte que realizan las operadoras, para brindar el servicio a los clientes				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de la gerencia general • Requerimientos de los clientes 	Administrar las operaciones de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las rutas vehiculares • Administración de conductores y auxiliares 	<ul style="list-style-type: none"> • Conductores • Auxiliares
Requisitos Norma ISO 9001	Indicadores	Documentos	Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> • La administración juiciosa de los recursos materiales y humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento del recorrido • Ingreso por kilometraje recorrido 	<ul style="list-style-type: none"> • Contables • Financieros • Inversiones • Administrativos • Operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de transportación • Sistemas de administración en línea. 	

5.4. Proponer un sistema eficiente de mejoramiento de la satisfacción del cliente

“Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes” (Assel, 2011, pág. 67).

Las operadoras de transporte intraprovincial de la ciudad de Guayaquil deben de estar convencidas de que las necesidades de sus clientes son dinámicas y cambiantes en función del tiempo, siendo los usuarios cada vez más exigentes e informados.

“La empresa debe esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecerles soluciones a través de sus productos y servicios, y gestionarlas e intentar superar esas expectativas día a día” (Assel, 2011, pág. 68).

Los especialistas en mercadotecnia afirman que es más fácil y barato volver a vender algo a un cliente habitual que conseguir un nuevo cliente. En definitiva la fidelidad del cliente garantiza la rentabilidad de la empresa (Armstrong & Kotler, 2014, pág. 98).

Tabla 4: Estrategias para mejorar la atención al cliente

ESTRATEGIA	ACCIÓN
Cumplir con lo prometido	Consiste en cumplir con todo lo ofrecido o prometido, es decir, procurar que el servicio cumpla con lo prometido en cuanto a tiempo fundamentalmente, hacer efectivas las promociones, respetar las condiciones pactadas.
Brindar un buen servicio al cliente	Una forma efectiva de lograr la satisfacción del cliente es ofreciéndole un buen servicio, es decir, un trato amable, ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, rápida atención.
Brindar una atención personalizada	Un aspecto importante del servicio al cliente, consiste en brindarle una atención personalizada, por medio de servicios que satisfagan sus necesidades particulares, procurar que un mismo auxiliar atienda todas sus consultas y atender sus quejas y reclamos de manera rápida y eficiente.
Brindar una rápida atención	Consiste en brindarle una rápida atención, atendiendo sus pedidos, resolución de sus problemas, quejas y reclamos.
Informar a los usuarios	Proporcionar información a través de folletos atractivos a los usuarios de las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial.

ESTRATEGIA	ACCIÓN
Resolver problemas, quejas y reclamos	Atender y resolver los problemas, quejas y reclamos de manera rápida y efectiva, es importante para el cliente, por lo que se debe contar con una política de restituciones que le permita al cliente devolver el importe del servicio en caso de no cumplir con el recorrido total.

Con el fin de mantener un adecuado control de los requerimientos o reclamos de los clientes, se ha establecido un formulario que es un documento físico diseñado con el propósito de que el usuario introduzca sus necesidades para ser procesados oportunamente, el cual se puede apreciar en el anexo 5.

5.4.1. Mejoramiento continuo

El proceso de mejoramiento continuo es un medio eficaz que permite desarrollar cambios positivos que se traduce en ahorro de dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero” (Normas Internacionales de Gestión de Calidad, 2012, pág. 31)

El mejoramiento del sistema de atención al cliente implica disponer de una organización adaptable permanentemente a sus necesidades, considerando que son varios los beneficios que se obtienen por la aplicación de este modelo, debido a que cuando se dispone de una adecuada gestión del cliente dentro de la organización, se podrá reducir los incidentes que afectan la eficiencia.

Cummings & Worley (2011) manifiestan que para garantizar el mejoramiento continuo es necesario seguir un proceso con diferentes actividades como se aprecia en el Anexo 6.

Para conocer si la propuesta cumplirá con los objetivos definidos, se establece una serie de indicadores de gestión de medición de satisfacción del cliente, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5: Indicadores de gestión de calidad y satisfacción al cliente

PROCESO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
Control de calidad	Relación entre los servicios conformes y el Total de servicios	$CC = \frac{\text{Servicios conformes}}{\text{Total de servicios}} * 100$
Diseño e innovación	Muestra el porcentaje de nuevos servicios que está sacando al mercado, por sus políticas de investigación y desarrollo.	$AC = \frac{\text{Cantidad servicios año corriente}}{\text{Cantidad servicios año anterior}} - 100$
Investigación comercial	Refleja la participación de las operadoras en función de la satisfacción de la demanda del servicio.	$IC = \frac{\text{Ingresos de la Operadora}}{\text{Ingresos del todas las Operadoras}} * 100$
Ingresos	Relación entre el total de Ingresos proyectados y los ingresos del período	$V = \frac{\text{Ingresos año 2} - \text{Ingresos del año 1}}{\text{Ingresos del año 1}} * 100$
Devoluciones	Relación entre el total de devoluciones y los ingresos del período.	$DV = \frac{\text{Total de devoluciones}}{\text{Total de ingresos}} * 100$
Eficiencia en la atención al cliente	Relación entre el total de reclamos o quejas atendidos y el total de reclamos	$AC = \frac{\text{Total de reclamos atendidos}}{\text{total de reclamos}} * 100$
Incorporación de nuevos clientes	Relación entre los nuevos clientes y los clientes totales.	$IC = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} * 100$
Cantidad de clientes atendidos	Relación entre los clientes que se han atendido en la operadora y los clientes atendidos en el total de operadoras.	$RC = \frac{\text{Clientes atendidos en la operadora}}{\text{Clientes totales en las operadoras}} * 100$

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica permitió concluir que si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central, la fidelidad del mismo es lo más importante; la satisfacción con la fidelidad del cliente van de la mano pues, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

A través del diagnóstico realizado se pudo determinar que la atención proporcionada por las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de la ciudad de Guayaquil durante el proceso de venta es percibida por la mayoría como buena, no obstante existe un gran porcentaje que la califica como mala por lo es pertinente determinar las estrategias y acciones a seguir para revertir dicha situación.

La elaboración de la propuesta estratégica, permitirá revisar y mejorar los procesos internos, lo que le dará mayor eficiencia al sistema de gestión de las operadoras, así como, mejoran los niveles de satisfacción del cliente.

La propuesta de mejoramiento continuo a través de la implementación de los indicadores de gestión de calidad y satisfacción al cliente, permitirá disponer de una herramienta para el control del sistema de atención al cliente, reduciendo los incidentes que afectan la eficiencia de la organización.

RECOMENDACIONES

Continuar el proceso de planificación a nivel táctico-operativo para establecer los planes de acción a esos niveles.

Preparar el talento humano para la implantación de la estrategia través de capacitaciones, charlas, asesorías, campañas de sugerencias de mejoras y actividades de involucramiento para hacer sentir al personal valorado, escuchado, y sobre todo motivando para alcanzar los resultados esperados por los usuarios.

Constituir el grupo de implementación de las estrategias que permita dar seguimiento a las acciones propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Tránsito. (20 de 6 de 16). Obtenido de www.ant.gob.ec
- Andrade, S. (2012). *Diccionario de Economía*. México: Editorial Andrade.
- Armstrong, P., & Kotler, G. (2014). *Marketing*. México: McGraw Hill.
- Assel, H. (2011). *Comportamiento del Consumidor*. México: Thomson Editores.
- Barker, J. (1995). *Paradigmas*. México: Mc Graw Hill.
- Beltrán, S. J., Carmona, C. M., Carrasco, P. R., Rivas, Z. M., & Tejedor, P. F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. 84-923464-7-7: Berekintza.
- Burke, W. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Carrasco, J. (2013). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>
- Carrion, J., & Ortiz, M. (14 de 9 de 2015). *Gestión del Conocimiento*. Obtenido de www.gestiondelconocimiento.com
- Casanova, F. (2011). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Montevideo: Cinterfor.
- Cerda, H. (2008). *Elementos de la Investigación*. Mexico: Panamericana.
- Chandler, A. (2011). *Estrategia y Estructura*. México: Mc Graw Hill.
- Chase, J., Alquilano, Q., & Jacobes, M. (2010). *“Administración de Producción y Operaciones”*. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (2002). *Administración de Nuevos tiempos*. Bogotá- Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mac Graw Hill.

Cobos, C., & Martínez, C. (2010). *Evaluación de los sistemas contables existentes o de nuevas alternativas para las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Elaboración de la currícula y capacitación*. Quito.

Cummings, & Worley. (2011). *Desarrollo Organizacional y cambio. 8va Edición*. México: Pearsons.

Di Stefano, V. (2014). *La gestión a partir de la productividad*. Buenos Aires: Tandil.

Durán, J. D. (2012). *La Gestión estratégica de la empresa*. España: Universidad de Barcelona.

Ecuador, A. G. (1984). *ESTATUTOS REFORMADOS DE LA ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR*. Quito: Asambleas Generales de la Asociación de Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Etzet, M., & Walker, B. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw- Hill.

Euskalit. (2013). *Gestión y Mejora de Procesos*. Obtenido de <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>

Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil. (2016). *Informe de Gestión Enero-Diciembre 2015*. Guayaquil: Terminal Terrestre Guayaquil.

García, E. (2012). *La calidad del servicio*. Madrid: Síntesis.

Guía de Planificación Estratégica-Universidad Central Del Ecuador-ISED. (s.f.).

Guzmán, O. B. (2014). *Diseño de un Sistema de Gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi*

convencional de la ciudad de Cuenca. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Harrington, J. (2012). *Mejoramiento de Procesos*. Buenos Aires: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>

Hernández. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, M. (2013). *Logística de la distribución comercial, un enfoque sistémico*. Madrid: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito: INEC.

Jany, J. (2005). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw Hill.

Kaplan, Norton. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Boston.

Koontz, H. (2011). *Conceptos de Administración*. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., & Wehrich, H. (2012). *Administración Una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.

Kotler, P., & Kevin, K. (2011). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Lipe, S. (2000). *The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures*. Florida.

López, F. (2012). *ISO 9000 y la Planificación de la Calidad*. Colombia: ICONTEC.

Martínez, M. (2011). *El concepto de productividad en el análisis Económico*. México: Red de Estudios de la Economía Mundial.

- Martínez, M. L., & Moscoso, L. J. (2013). *Diseño de un Modelo de Gestión de la Calidad en el Servicio de Entrega de Licencias de conducir, e la Agencia Nacional de Tránsito, Provincia de Pichincha*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana. Sede Quito.
- Mintzberg, W. (2012). *Planeación Estratégica*. Montreal: McGraw Hill.
- Nava, C. (2015). *¿Qué es la calidad?* México: LIMUSA.
- Nogueira, D., Medina, A., & Nogueira, C. (2011). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana - Cuba: Editorial pueblo y educación.
- Normas Internacionales de Gestión de Calidad. (2012). *Requisitos de las Normas de Gestión de Calidad ISO-9001:2008*. México: ISO.
- Organización Internacional de Estandarización. (2015). *Norma ISO 9001:2008*. París: ISO.
- Organización internacional de Normalización. (2012). *Requisitos para la Gestión de la Calidad. ISO 9001: 2008*. México: Organización internacional de Normalización.
- Obtenido de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Ortiz de Urbina, C. (2015). *Gestión del conocimiento*. Obtenido de www.gestiondelconocimiento.com
- Pallares, Z. (2012). *Hacer una empresa: Un reto*. México: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Parada Pérez, J. (2014). *La Microindustria, una opción para empezar desde "cero"*. Ecuador.
- Peters, T., & Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Porter Michael. (2006). *"Estrategia Competitiva"*. Bogotá: ed. Norma.
- Real Academia Española. (2015). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración*. México: Pearson.

Romero, R. (2011). *Marketing*. México: Editora Palmir E.I.R.L.

Rubio, C. P. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional aplicada a las Pymes constructoras en Colombia*. Madrid: Universidad EAN - Universidad de Nebrija (España). Maestría en creación y dirección de empresas.

SENPLADES. (2014). *Transformación de la matriz productiva*. Quito: RO.

Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Legis Editores S.A.

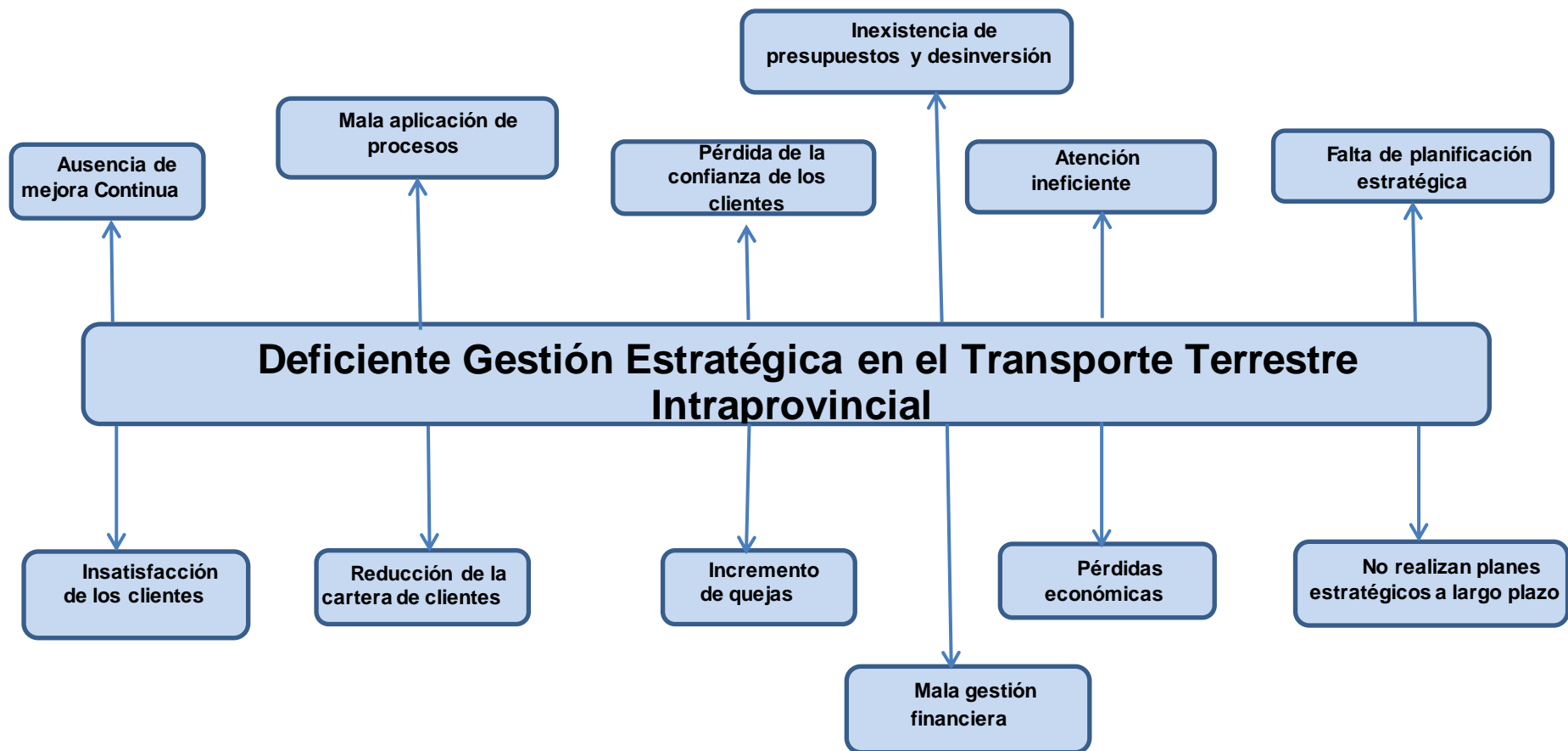
Toro, J. (2009). *Contribuciones a la Administración*. Colombia: Universidad Autónoma de Manizales.

UTI. (2011). *Investigación; Investigación por carreras; Políticas y líneas de investigación*.
Obtenido de www.uti.edu.ec

Vasquez Victor Hugo. (s.f.). *Organización Aplica*. 3era. Edición.

ANEXOS

Anexo 1: Árbol de Problemas



Anexo 2: Encuesta de opinión para el cliente externo de las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de Pasajeros en Guayaquil, Ecuador

Objetivo de la encuesta: Recabar información sobre la Satisfacción del cliente que permita establecer estrategias enfocada al servicio que prestan Las Operadoras de Transporte Terrestre Intraprovincial de pasajeros en Guayaquil. Agradecemos su contestación al siguiente formulario.

Fecha:

Lea con atención mientras realice el cuestionario

- Este cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario su identificación
- Las respuestas se analizan como respuestas en grupo y no como respuestas individuales

Datos generales del encuestado. Marque sobre la línea la alternativa que le corresponde

I. Sexo

Femenino _____

Masculino _____

II. Edad

entre 18 y 30 años _____

entre 31 y 40 años _____

entre 41 y 50 años _____

Mayores 50 _____

III. Nivel de educación

Con educación básica incompleta _____

Con educación básica completa _____

Con educación media incompleta _____

Con educación media completa _____

Otras _____

IV. Estado Civil

Casado(a) _____

Soltero(a) _____

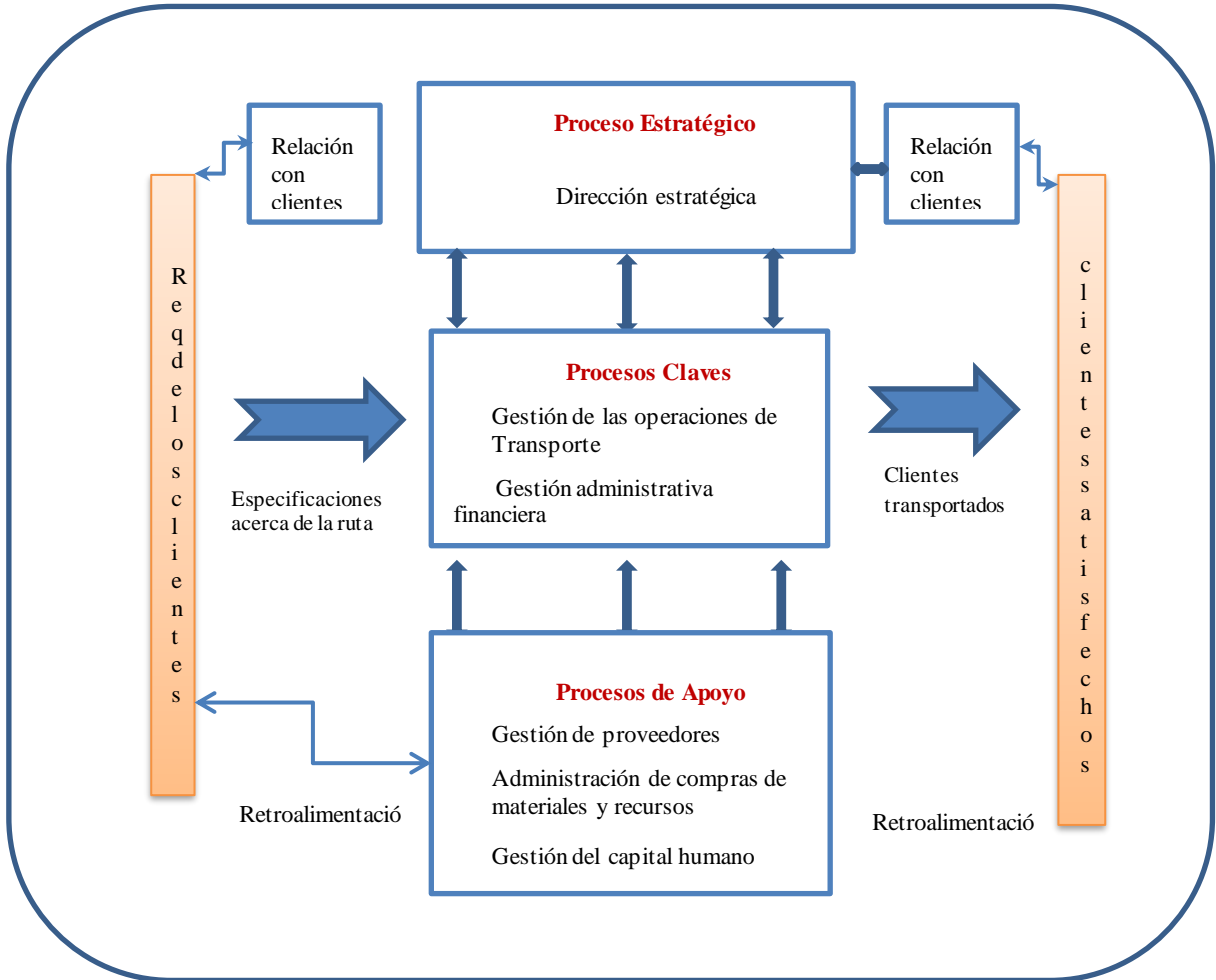
Viudo(a) _____

Marque con una X la respuesta que considere conveniente

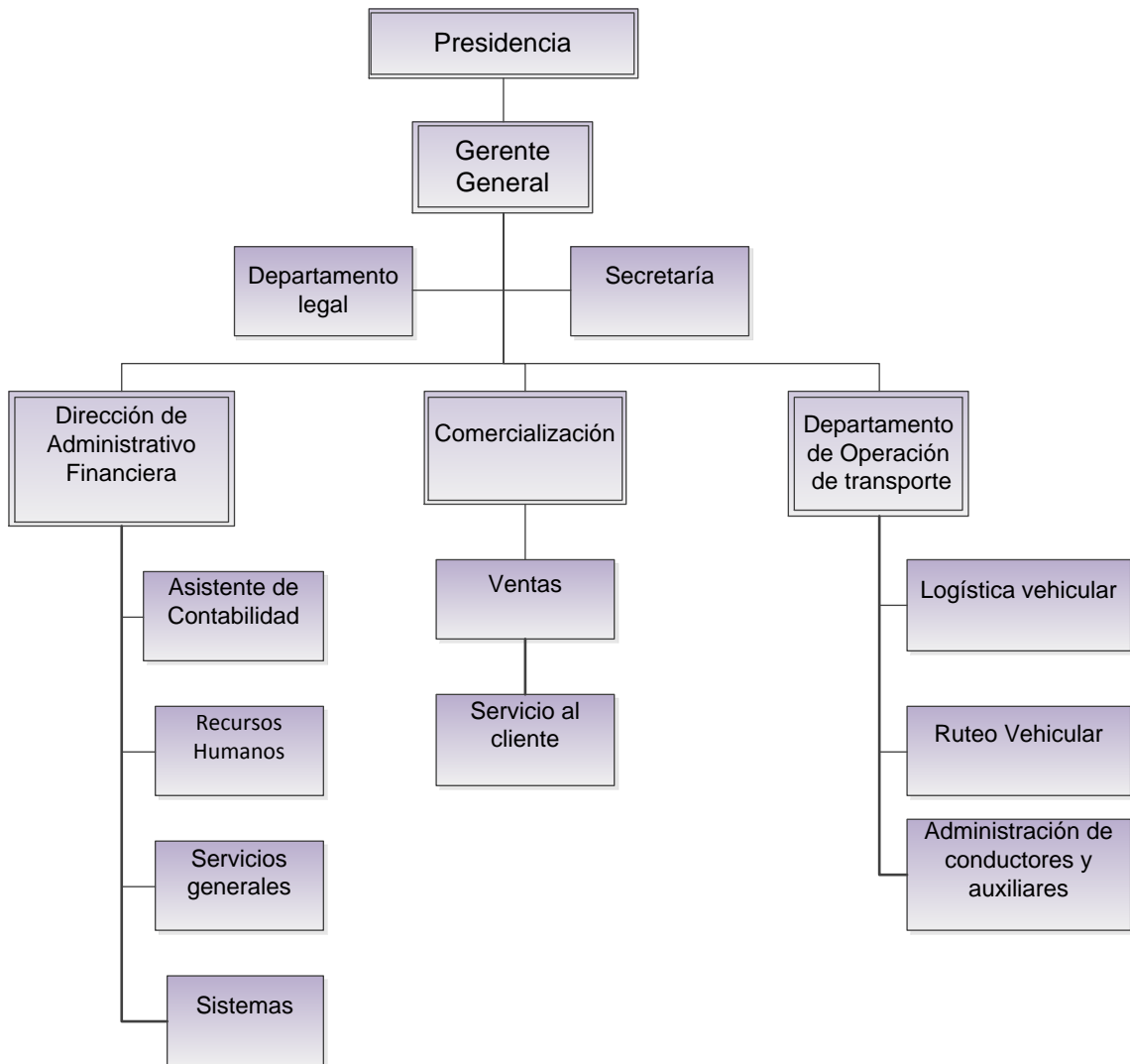
No.	Preguntas	Respuestas
1.	¿Cómo percibe el servicio recibido?	Muy Buena () Buena () Mala ()
2.	¿El servicio ofrecido cumple con sus expectativas?	SI () NO ()
3.	¿Los empleados reciben los reclamos con amabilidad?	SI () NO ()
4.	¿Los empleados atienden sus reclamos satisfactoriamente?	SI () NO ()
5.	¿Se realiza el seguimiento adecuado al servicio requerido?	SI () NO ()
6.	¿La atención proporcionada por el personal es adecuada?	SI () NO ()

7. ¿El estado de las unidades de transporte son adecuadas para la prestación del servicio? SI ()
NO ()
8. ¿El personal que le atiende se encuentra debidamente capacitado para el puesto que ocupa? SI ()
NO ()
9. ¿Recibiría nuevamente el servicio de transporte por parte de una Operadora intraprovincial de Guayaquil? SI ()
NO ()

Anexo 3: Mapa de proceso propuesto



Anexo 4: Estructura organizacional para las operadoras de transporte intraprovincial de la ciudad de Guayaquil



Anexo 5: Formulario de atención al cliente

INFORMACIÓN DEL CLIENTE	
Nombre del cliente:	Teléfono del cliente:
Dirección del cliente:	
Nombre del contacto:	Cargo del contacto:
N.º de O/C del cliente:	Número de factura:
N.º de producto:	Descripción del producto:

INFORMACIÓN DEL RECLAMO	
Fecha del reclamo:	Tomado por:
Detalles del reclamo:	
Primera respuesta como acción correctiva:	
Presunta causa:	
Personas que aplican la acción correctiva:	
Seguimiento de la acción correctiva:	
Pasos para tener en cuenta a fin de evitar que se repita el problema:	
Fecha:	

Firma del cliente

Anexo 6: Actividades del mejoramiento continuo

Fuente: Cummings y Worley (2011, pág. 65)

