



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA
REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE
LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO 23 DE ABRIL TM23A
S.A.**

MITE VILLÓN SHIRLEY KATHIUSKA

GUAYAQUIL, ECUADOR

2021

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMIA AGRÍCOLA

CERTIFICACIÓN

El suscrito, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de director **CERTIFICO QUE:** he revisado el trabajo de titulación, denominado: **PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO 23 DE ABRIL TM23A S.A,** el mismo que ha sido elaborado y presentado por la estudiante, **Shirley Kathiuska Mite Villón;** quien cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudios.

Atentamente,

Lcda. Verónica Arrata Corzo, Mg.

Guayaquil, 20 de septiembre 2021

**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA**

TEMA

**PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA REESTRUCTURACIÓN
DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE MIXTO 23 DE ABRIL TM23A S.A.**

AUTOR

SHIRLEY KATHIUSKA MITE VILLÓN

TRABAJO DE TITULACIÓN

**APROBADA Y PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO
COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:**

**ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Econ. Carlos Martínez Murillo, MSc.

PRESIDENTE

PhD. Melisa Arteaga Feraud

EXAMINADOR PRINCIPAL

Econ. Adriana Ordeñana Proaño

EXAMINADOR PRINCIPAL

Lcda. Verónica Arrata Corzo, Mg.

EXAMINADOR SUPLENTE

AGRADECIMIENTOS

A mi guiador, compañía y protector de toda la vida, Dios. Por su amor e infinitas bendiciones, por darme la dicha de ser su hija y ponerme en el lugar ideal, para conocer a personas maravillosas como lo son; mis compañeros y docentes de la Universidad Agraria del Ecuador.

A mi directora de tesis, la Lcda. Verónica Arrata Corzo, por ser guía excepcional en el desarrollo del presente proyecto.

Al Gerente y Presidente de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A, por su confianza y transparencia en cada información proporcionada, para el desarrollo de la propuesta.

A mi compañera e incondicional amiga, Soraya Castillo, por ser mi mano derecha durante todo este tiempo. Por su respaldo y apoyo. Le agradezco no solamente la ayuda brindada, sino todos los buenos momentos que hemos compartido.

DEDICATORIA

El sello final de todo este esfuerzo se lo dedico a Dios por haberme colmado dones de sabiduría y responsabilidad, a lo largo de todo este tiempo de estudio. Le dedico mi constancia, la gloria de su perfección.

A mamá, por ser mi razón de vivir, por hacerme sentir que con ella no me falta nada, por invertir su vida en mí y ser entre muchas cosas, mi principal fortaleza. A papá, porque a pesar de la distancia, siempre ha estado presente en los mejores momentos y ha sido motivación.

A mi hermana, tía, y demás familiares cercanos que siempre me extendieron su mano, creyeron en mí y brindaban sus tiernas y firmes palabras de apoyo.

Le dedico este espacio a esa persona especial que deleita conmigo felicidad y orgullo, al leer esta frase y recordar que: “Para el logro del triunfo, siempre ha sido indispensable pasar por las sendas de los sacrificios”.

Y finalmente, con mayor fervor, alzo mi voz al cielo y dedico este momento a esas personas que dolorosamente me tocó ver partir; y me hicieron más fuerte. En memoria a ustedes que influenciaron mucho en mi vida. Tanto; que siempre serán recordadas.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente Trabajo de Titulación corresponden exclusivamente a la Autora y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria del Ecuador.

Shirley Kathiuska Mite Villón

C. I. 0953789914

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo proponer un plan para la reestructuración de los procesos internos de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A. Para su ejecución se aplicó el método inductivo – deductivo, que infiere sobre la situación actual de la compañía y aquellos problemas existentes relacionados a una mala administración, confusión de roles y mala asignación de su hoja de ruta. Como parte esencial de la propuesta, se ejecutó una encuesta, aplicando el modelo Servqual, para medir la calidad del servicio de transporte y conocer las expectativas de los clientes. Este modelo presenta cinco criterios que son esenciales para detallar con precisión aquellos puntos que se necesitan mejorar. El levantamiento de información se lo realizó en el Recinto Cerecita y sectores aledaños, dirigido a la muestra de 340 personas que hacen uso exclusivo de las unidades de transporte de la compañía. Con la aplicación de este modelo de encuesta, se evidencia que la compañía presenta inconsistencias con el manejo del personal y con el cumplimiento responsable de los horarios y rutas. Por tal motivo, la propuesta del plan de reestructuración, de carácter estratégico y operativo, evidencia una serie de mejoras que ofrecen a los directivos una aproximación de posibles soluciones para contrarrestar esos factores negativos y amenazas detectadas; la evaluación del plan, por medio de indicadores de gestión, se enfoca con la finalidad de mejorar los procesos internos de la compañía y ser guía para el alcance de cada uno de sus objetivos empresariales.

Palabras claves: plan estratégico, procesos internos, calidad del servicio, Modelo Servqual, indicadores de gestión.

SUMMARY

The objective of this degree work is to propose a plan for the restructuring of the internal processes of the mixed transport company April 23 TM23A S.A. For its execution, the inductive - deductive method was applied, which infers on the current situation of the company and those existing problems related to mismanagement, role confusion and misallocation of its roadmap. As an essential part of the proposal, a survey was carried out, applying the Servqual model, to measure the quality of the transportation service and meet customer expectations. This model presents five criteria that are essential to accurately detail those points that need to be improved. The information gathering was carried out in the Cerecita enclosure and surrounding sectors, aimed at a sample of 340 people who make exclusive use of the company's transport units. With the application of this survey model, it is evident that the company presents inconsistencies with the management of personnel and with the responsible compliance with schedules and routes. For this reason, the proposed restructuring plan, of a strategic and operational nature, shows a series of improvements that offer managers an approximation of possible solutions to counteract those negative factors and threats detected; The evaluation of the plan, by means of management indicators, is focused in order to improve the internal processes of the company and be a guide for the achievement of each of its business objectives.

Keywords: Strategic plan, Internal processes, Service quality, Servqual Model, Management indicators.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Caracterización del tema	1
Planteamiento de la problemática	1
Justificación e importancia del estudio	2
Delimitación del problema	3
Formulación del problema	3
Objetivos	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Hipótesis	4
Aporte teórico	4
Aplicación práctica	4
CAPITULO 1	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1 Estado del arte	5
1.2 Bases científicas y teóricas de la temática	10
1.3 Fundamentación legal	26
CAPÍTULO 2	30
ASPECTOS METODOLÓGICOS	30
2.1. Métodos	30
2.2. Variables	33
2.3. Población y Muestra	33
2.4. Técnicas de Recolección de Datos	35
2.5. Estadística Descriptiva e inferencial	35
2.6. Cronograma de Actividades	35
RESULTADOS	36
DISCUSIÓN	121
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA CITADA	126
ANEXOS	133
APÉNDICES	136

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Requerimiento de información del modelo Servqual	133
Anexo N° 2: Operacionalización de las variables	134
Anexo N° 3: Cronograma de actividades.....	135

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice N° 1: Nómina de Socios y accionistas de la compañía.....	136
Apéndice N° 2: Hoja de ruta y horario de turnos	137
Apéndice N° 3: Satisfacción en relación al servicio de la compañía.....	138
Apéndice N° 4: Decisiones frente a inconvenientes	138
Apéndice N° 5: Satisfacción en relación a las habilidades del conductor	139
Apéndice N° 6: Satisfacción con respecto a los requerimientos del cliente	140
Apéndice N° 7: Medios de comunicación que usa la compañía	141
Apéndice N° 8: Gestión que realiza la compañía para preparar a sus colaboradores	141
Apéndice N° 9: Información de la compañía	142
Apéndice N° 10: Acciones del conductor cuando el usuario solicita algún tipo de información	143
Apéndice N° 11: Conducta de los conductores de la compañía	144
Apéndice N° 12: Elementos o accesorios del vehículo importantes	145
Apéndice N° 13: Elementos importantes de implementar en la compañía	146
Apéndice N° 14: Situaciones que se perciben al abordar un vehículo	147
Apéndice N° 15: Habilidades cognitivas del conductor	148
Apéndice N° 16: Asignación de horarios en la hoja de ruta	149
Apéndice N° 17: Causas por la que el usuario no abordaría el vehículo	150
Apéndice N° 18: Valores morales del conductor	150
Apéndice N° 19: Características importantes del vehículo	151
Apéndice N° 20: Apariencia de los conductores	152
Apéndice N° 21: Elementos visibles dentro del vehículo.....	153
Apéndice N° 22: Instalaciones y departamentos de la compañía.....	154
Apéndice N° 23: Cuestionario del modelo Servqual – Criterio de confiabilidad ..	155
Apéndice N° 24: Cuestionario del modelo Servqual – Criterio de información ..	157
Apéndice N° 25: Cuestionario del modelo Servqual – Criterio de seguridad	158
Apéndice N° 26: Cuestionario del modelo Servqual – Criterio de empatía.....	161
Apéndice N° 27: Cuestionario del modelo Servqual – Criterio de tangibilidad...	163
Apéndice N° 28: Ficha de entrevista.....	165
Apéndice N° 29: Matriz de prioridades.....	166
Apéndice N° 30: Guía para el usuario y colaborador	167
Apéndice N° 31: Visión de la compañía	168
Apéndice N° 32: Misión de la compañía	168
Apéndice N° 33: Objetivos estratégicos de la compañía	169
Apéndice N° 34: Colaboradores no usan cinturón de seguridad	169
Apéndice N° 35: Colaboradores de la compañía	170
Apéndice N° 36: Guía para el establecimiento de indicadores en base a resultados	171
Apéndice N° 37: Estructura del indicador al 2021	174
Apéndice N° 38: Estructura metodológica del indicador.....	178
Apéndice N° 39: Formato de encuesta para analizar la satisfacción del cliente	179

INTRODUCCIÓN

Caracterización del tema

Las empresas que están relacionadas con el servicio de transporte mixto son de suma importancia para la economía del país, gracias a la favorable generación de empleo, distribución de mercaderías esenciales para el convivir de la humanidad, y sobre todo; porque garantiza la movilidad y seguridad de las personas. Esta importancia se denota más aún si se encuentran dentro de un sector considerado agrícola, dónde las personas desde sus respectivos predios, necesitan de un servicio de transporte para trasladar sus mercaderías o productos ya sea a: exportadores, distribuidores de gran escala, tienderos o para consumo entre los mismos moradores.

La compañía de transporte Mixto 23 de Abril TM23A S.A, ha prestado servicios de transporte intraprovincial, mayormente en áreas rurales por más de 15 años. Desde su creación ha pasado por grandes cambios y ha ejecutado varios proyectos, como la obtención de nuevos vehículos para mejorar el servicio de la comunidad. Es indispensable destacar que a partir del año 2017 se instauró su permiso de operación y fue cuando se formó oficialmente la compañía de transporte mixto.

Sin embargo, sus esfuerzos no han sido esencialmente buenos como para mantener su estructura organizacional estable y correcta. Al hacer caso omiso a esa parte fundamental de la compañía, que es mantener claro sus objetivos empresariales, para alcanzar su éxito organizacional, es que se presencian los desplantes al momento de tomar decisiones.

Planteamiento de la problemática

La compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A, dedicada a la transportación terrestre a nivel intraprovincial. Tiene entre sus problemas más notables, la inexistencia de personal capacitado en el área administrativa de la organización, punto que al largo plazo afectará directamente al logro de sus objetivos, puesto a que no están en la capacidad de delegar tareas o funciones a cada socio de la compañía.

Adicional, ésta afectación ocasiona que el diseño organizacional se torne en un sistema arduo y complejo lo cual distorsiona y no direcciona una estructura administrativa adecuada en donde se dispongan los manuales tanto de funciones como procedimientos que coordinen y complementen las diferentes actividades de la institución. Así pues, la implementación de una estructura administrativa que sea clara, precisa y efectiva, permitirá que las decisiones ejecutivas dejen de realizarse al azar, por intuición diaria y se realicen de una forma más controlada; algo que evidentemente, fortalecerá la cultura empresarial.

Justificación e importancia del estudio

La ejecución del presente proyecto se considera viable y oportuno debido a que la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A, realiza con frecuencia sus gestiones de movilización, en un sector rural de la ciudad de Guayaquil, misma que es considerada eminentemente agrícola.

Por lo tanto, realizar el proceso de reestructuración es importante ya que permitirá a los miembros de la compañía conocer claramente su rol dentro de la institución y al mismo tiempo, se fortalecerán las acciones de intervención en el mercado. La reestructuración estará incluida dentro de la propuesta del plan estratégico, que es un instrumento formal que sirve de guía para las intervenciones, acciones y toma de decisiones en el corto y mediano plazo. Se refleja que la ausencia de este plan es lo que genera la confusión de los roles, duplicidad de funciones o actividades por realizar de cada uno de los directivos.

Dicho de otra manera, una correcta implementación del plan de reestructuración, ayudará a que las unidades de transporte de la compañía, puedan acudir a movilizar eficientemente a los usuarios que requieran del servicio. Al mismo tiempo, aportará al mejoramiento de sus procesos administrativos. Esto último se considera importante puesto que creará esa confianza en los usuarios de acudir a la prestación de los servicios. La calidad en el servicio es considerada como uno de los aspectos más importantes en el mundo de los negocios.

“Al evaluar la calidad, la perspectiva del cliente es considerada la más importante para definirla” (Mora Contreras, 2011, p.151).

Es por eso que siempre se procura cumplir con los requerimientos del cliente y asegurarse de que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades. Con el plan presentado, se beneficiarán directamente

los clientes, pieza fundamental de la empresa, al recibir puntualidad y un servicio de calidad. A su vez, se desarrollará un beneficio extraordinario en los propietarios de vehículos y personal que en la compañía labora, al recibir una mejor coordinación y al observar procesos internos estandarizados que les proveerá cumplir con eficiencia las exigencias demandadas por cada cliente.

“El sistema de control interno es una garantía para el logro de los objetivos, ya que garantiza salvaguardar los bienes y hacer confiables los registros contables y administrativos; acciones indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña” (Plasencia Asorey, 2010, párr. 1).

Es decir que es netamente necesario para una organización establecer un control a sus procesos internos y mantenerlos actualizados y adaptados a la realidad. Esto permite a la compañía mantenerse al margen de sus competidores, les favorece en el mejoramiento de su situación financiera, administrativa y por supuesto, legal.

Se recuerda que la actividad principal de los clientes de ésta zona, es agrícola, y muchos de los usuarios pertenecen a la categoría adulto mayor, por lo que el debido cuidado de sus productos es lo que suma en el servicio. La forma en que se organice al personal para que asista correctamente a cada cliente es la razón, que como se ha redactado anteriormente, aportará favorablemente al éxito y crecimiento de la compañía.

Delimitación del problema

El escenario propicio para desarrollar la propuesta de reestructuración de los procesos internos de la compañía de transporte, está situado en la provincia del Guayas, cantón Playas, recinto Cerecita, específicamente en la comuna bajada de Chanduy. Sede principal de la cooperativa de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A.

Formulación del problema

¿Cómo un plan de reestructuración podría propiciar una mejora en los procesos internos de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A?

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan para la reestructuración de los procesos internos de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A.

Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar un diagnóstico inclusivo – integral de la situación actual de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A.
- ✓ Diseñar un plan de reestructuración que permita optimizar la gestión administrativa de la compañía de transporte mixto TM23A S.A.
- ✓ Validar la propuesta del plan de reestructuración a través de los indicadores de gestión que se acoplen al seguimiento de los procesos en estudio.

Hipótesis

La implementación de un plan de reestructuración incide satisfactoriamente en los procesos internos de la compañía de transporte mixto TM23A S.A.

Aporte teórico

Con el presente plan de reestructuración se propone, como parte primordial para mejorar la calidad en el servicio y los procesos organizacionales, conservar actualizados los reglamentos internos de la compañía, así como instaurar procesos administrativos o estrategias que contribuyan a alcanzar una imagen corporativa adecuada y atractiva al cliente. Lo que a su vez les permitirá, como compañía de transporte mixto, generar fuentes de empleo de alta calidad, fortaleciendo de esta manera la capacidad de enfrentarse hacia sus principales competidores.

Aplicación práctica

Con la aplicación de la propuesta presentada se proyecta beneficiar directamente a los moradores de la comuna bajada de Chanduy y sectores aledaños, al recibir un mejor servicio de transporte, con personal altamente comprometido en su labor diaria y dispuesta a satisfacer las necesidades que se requieran. Al mismo tiempo, se estima que el personal ejecutivo y demás colaboradores, sientan esa satisfacción laboral al tener reglamentos que se ajusten a sus necesidades y disposiciones.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Estado del arte

Para desarrollar el contexto de la temática de reestructuración de los procesos internos que se desea implementar en la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A, se presenciara en este apartado la revisión documental de diversos proyectos y recursos bibliográficos, que harán hincapié en el tema abordado desde una perspectiva más científica, en apoyo a comprender si la propuesta de investigación resulta favorable y oportuna para su aplicación en la compañía. Esto en honor al pedagogo Paulo Freire y su instrucción de que no hay enseñanza sin investigación, ni investigación sin enseñanza.

Se parte del artículo desarrollado por la escuela de posgrado en administración de negocios en Hispanoamérica Esan (2020), y su tema de investigación titulada "Efectos del coronavirus en la economía mundial". El cual estableció que al atravesar una crisis económica que ha lastrado con los recursos y además, ha propiciado decisiones rigurosas que conllevaron al cierre de muchas compañías y sus capacidades de innovación, no será suficiente seguir haciendo lo mismo. Por más que su desarrollo sea eficiente, la solución y lo que se requiere es una completa reestructuración y/o innovación que contenga cambios históricos, para ello se determinó que lo más oportuno a desarrollar para superar la pandemia, es la aplicación de un Plan Marshall. Tal como se planteó en la segunda guerra mundial. Además, el artículo denota que para ello, se necesita primordialmente liderazgo, conocimiento y un buen nivel de ambición.

En esta misma línea de indagación, de la reciente crisis mundial a causa de la pandemia por Covid 19, se establece el aporte del corresponsal de economía Irwin (2020), y su investigación titulada "The Pandemic Is Showing Us How Capitalism Is Amazing, and Inadequate". Mismo que describió que la crisis sanitaria, que atraviesan todos los países, de primer mundo y en vías de desarrollo, ha demostrado que para el funcionamiento de una economía moderna, es ineludible saber manejar los recursos que se posee en la empresa y también generar un sentido de interdependencia en dónde, oportunamente se manifieste la participación del estado para que sirva de guía e intermediario de riesgos. Es

evidente ésta manifestación porque es el estado quién propone, los lineamientos a seguir para poder operar.

Esta relación de interdependencia también es importante concebirla con otras empresas, debido a que los brotes de coronavirus, generaron en los usuarios la necesidad de movilizarse ya sea por emergencia médica o con urgencia de primera necesidad. Y eso condujo a los consumidores a buscar alternativas de movilidad debido a las restricciones vehiculares dotadas por el gobierno, fue esta razón por la cual los gerentes de este grupo de servicios de transporte, trabajaron arduamente para solucionar este problema humanitario. De esta forma, la pandemia trajo la importancia de una reorganización o reestructuración de los procesos internos de las compañías así como de las cadenas de suministros en toda la economía para responder a las necesidades y carencias de los consumidores.

Por otra parte, el siguiente artículo presentado por la escuela de posgrado en administración de negocios en Hispanoamérica Esan (2020), titulada “Aspectos y lineamientos de un plan de reestructuración (PR)”, resaltó que cuando una empresa enfrenta dificultades financieras, es cuando oportunamente se puede implementar un plan de reestructuración que sirva de guía para tomar las mejores decisiones en favor de los individuos y compañía en general, más aún si la misma se ha visto inmersa en una crisis que no solo afectó su entorno, si no al de todo un mercado.

Al llegar a este punto es que precisamente se trata el tema del Covid 19 ya que ha puesto en apuros la vida de millones de personas de alrededor del mundo, afectando hasta el más mínimo aspecto de la vida cotidiana. Es aquí donde el objetivo clave de realizar un plan de reestructuración es poner un límite a los daños previstos y reorganizar la estructura interna de la empresa con el fin de obtener los resultados esperados por socios, accionistas y acreedores de la compañía.

Asimismo, se delimita el tema de investigación desarrollado por Robayo Acuña (2016), autor que hizo énfasis, con su artículo titulado “La innovación como proceso y su gestión en la organización: Una aplicación para el sector gráfico colombiano”, en la importancia de ser creativos y tener capacidad innovadora

desde una perspectiva interna, es decir desde ese lineamiento en que el fenómeno de innovación sea considerado un proceso el cual se torna vital para alcanzar el éxito y logro de los objetivos de una compañía y no como un resultado final. Esto con el propósito de dar a conocer que “generar ideas”, debe tener ese lineamiento innovador y creativo puesto a que estos dos últimos términos derivan a la búsqueda y selección de las mejores oportunidades que conllevan a complementar la fase de implementación de las estrategias que guíen el crecimiento de la compañía. Y esto a su vez, permitirá proporcionar un buen servicio de atención al cliente.

También resulta eminente el proyecto de investigación presentado por Romero Barrionuevo (2016), el cual se titula “Plan de reestructuración administrativa de la empresa Romero Hnos, de la ciudad de Ambato” y estableció la necesidad de realizar un análisis de la gestión administrativa de la empresa, con el fin de obtener soluciones pertinentes que mejoren los resultados económicos y sociales de la organización, con respecto a las falencias en las actividades y tareas que efectúan principalmente el gerente y presidente. A su vez, se detalla lo importante de analizar profundamente a las demás áreas como la financiera, para saber cómo va la empresa económicamente, y de manejar resultados no favorables; saber cual es el plan a seguir para tomar decisiones inmediatas y oportunas.

De la misma forma se presenta el siguiente documento de tesis planteado por Loor Altamirano (2017), titulado “Plan estratégico para optimizar la gestión administrativa de la empresa Global Express S. A. en Quito – Ecuador”, mismo que indicó con total plenitud la importancia de realizar un diagnóstico estratégico utilizando herramientas base como el PCI, las fuerzas de porter y matriz FODA, para tener un alcance global sobre la situación de la empresa. El estudio indica que gracias a esos análisis estratégicos, se logra identificar cuales son los aspectos clave para mejorar el entorno interno y externo de la compañía.

Otra tesis de suma relevancia es la presentada por los autores Aguilar Viteri y Altamirano Carrera (2015), con su propuesta de un “Modelo de planificación por estrategias para la empresa PC Audisys Solutions”, esta investigación se centró en un direccionamiento estratégico el cual constituye puntos clave que definen la situación real interna de la empresa y la relación en

base a su entorno, en esta sesión, los autores optaron por realizar una matriz axiológica, punto que resultó interesante ya que se creó con la finalidad de ayudar a la formulación de la escala de valores y principios que toda organización debe tener y hacer cumplir.

En el documento presentado por Pizarro Jaime y Baque Holguín (2017), el cual se titula “Prototipo de automatización para el control de transporte de carga mixta de la asociación de transporte mixto veinte y tres de abril Tm23A S.A”, es de suma importancia para éste estado de arte ya que guarda relación directa con la compañía a la que se aplicará el plan de reestructuración de los procesos internos. Es imprescindible recalcar que la misma estuvo constituida en sus principios como asociación y ha pasado por ciertos cambios incluyendo el presentado por los autores, mismo que comprende la adecuación de sus procesos por medio de un sistema automático en ambiente web, que permita controlar el tiempo que se toman en recorrer sus unidades de transporte, así como las rutas por las cuales circulan y sus horarios a cumplir.

El objetivo que se logró establecer con el proyecto anteriormente citado fué de reducir el tiempo que se tomaban los administradores en generar de forma manual, los turnos para las unidades. Sin embargo, el cambio que se tuvo de asociación a ser una compañía legalmente establecida, donde los roles de todo el personal, sobre todo el administrativo se tornó de una forma diferente, es lo que conlleva principalmente a establecer el proceso de reestructuración, al no tener una correcta coordinación en sus procesos internos y por ende la capacidad de brindar un mejor servicio a través de un adecuado cronograma de trabajo diario.

En el texto presentado por Zamorano Riquelme (2017), el cual se titula “Desarrollo de modelo de gestión integrada para empresa de transporte de carga por carretera”, denotó la optimización del uso de los recursos para brindar un mejor servicio, a través de una evaluación completa del estado actual de la empresa, en consecuencia de que a medida que las compañías crecen, se van generando mayores oportunidades y en la misma alineación se reflejan las responsabilidades, lo que persiste en la incorporación de nuevos procesos administrativos que corrijan esas fallas internas.

Otro trabajo que contribuye a la presentación del estado de arte, es el proporcionado por Orellana Ramón (2015), y su tema de tesis titulado “Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.” el cual se enfocó en reestructurar los manuales de procedimientos con el fin de aplicar un orden a las tareas que se ejecutan en la organización. Adicional, reconocer la importancia de que las políticas en las empresas estén bien delimitadas ya que son clave para la buena toma de decisiones, también es importante establecer una buena comunicación entre los colaboradores de la empresa, debido a que son pieza fundamental en la compañía y son los que están a cargo de la mayor parte de las operaciones.

Un artículo arbitrado importante de citar en este apartado es el presentado por los autores Velázquez Pérez, Araiza Romero y Nájera Zúñiga (2018), denominado “Reestructuración de procesos internos para la optimización de resultados en una empresa de servicios industriales” dentro del cual enfocaron su ideología en realizar un proceso de reestructuración con el fin de controlar las evidentes fallas presentadas dentro de los procesos organizativos, mismo que lastraba una mala percepción de la imagen corporativa hacia algunos clientes, lo que a su vez, incentivaba la aparición de nuevas empresas competidoras. Este estudio fue un plan alternativo para encontrar soluciones a las áreas oportunas que tiene la empresa, y así efectuar una mejor coordinación entre los individuos y departamentos, logrando disminuir costos innecesarios.

Otra relevancia para este apartado es la tesis presentada por los autores Camargo Alonso y López Quintana (2016), quienes con su tema de investigación titulado “Diseño del plan de mejoramiento para la gestión de transporte y distribución de Melexa S.A”, resaltaron el ineludible caso de elaborar periódicamente un diagnóstico completo en la organización, usando herramientas clave como las fuerzas de Porter o matriz Dofa, métodos que permiten identificar problemas y así generar a tiempo prototipos estratégicos en mejora de la gestión administrativa.

De igual manera se destaca el tema de tesis presentado por el autor Calderon Coronel (2019), titulado “Plan de reestructuración administrativa de la empresa mundocare S.A. de Guayaquil”, mismo que enfocó su estudio en

delimitar que una empresa que no tenga definido una estructura organizacional alineada a sus procesos administrativos, no se encuentra apto para crecer económicamente ya que tiende a perder el control de la parte organizativa y operativa de la institución, este caso se presencia más en las pymes de nuestro país ya que se forman sin tener una estructura claramente establecida y en los primeros años de actividad, solo se procura mantenerse en el mercado así no tengan un plan estratégico al cual recurrir en caso de incidencias.

A su vez se presenta la tesis emitida por Lozada Cepeda (2019), el cual se titula “Elaboración e implementación de un plan estratégico e incremento de la calidad en el servicio como base de la competitividad en pymes comercializadoras” el cual orientó su propósito en analizar el entorno interno de la empresa para tener claro cuales son los factores claves a analizar para mejorar los niveles de competitividad de la misma, sustentado su propuesta con las ideologías del catedrático porter quién resaltaba que toda empresa, independientemente de su tamaño o enfoque económico, necesita siempre para el alcance del éxito, generar una diferenciación.

De igual manera se considera notable el trabajo presentado por Vallejo Aguayo (2019), y su trabajo de titulación denominado “Diseño de sistema de gestión administrativo y financiero en una pyme caso: armas vega asociados S.A”, dentro del cual se evidenció que para el correcto funcionamiento de una entidad, las actividades que se ejecuten, requieren indiscutiblemente de un lineamiento estratégico, el cual se enfoque en distribuir correctamente las actividades de cada individuo en la organización y los recursos que se poseen, mediante la supervisión de mandos superiores.

1.2 Bases científicas y teóricas de la temática

1.2.1 Teoría clásica y científica de la administración

Henry Fayol y Frederick Taylor son considerados como los dos autores con más relevancia para explicar acerca de la teoría mencionada en este apartado. Primero, porque Fayol como pionero de la teoría clásica, organizó sus pensamientos en su libro publicado en 1916, el cual se preocupó por definir las funciones básicas que debe desempeñar un administrador y destacó que administrar es precisamente prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Mientras que, Taylor se centró en el análisis del trabajo operacional, es decir en encontrar la forma apropiada para dividir las tareas en una organización y que cada trabajador tenga consigo una actividad en particular, por la cual necesita especializarse. Esto con el fin de eliminar el desperdicio del tiempo en el trabajo, la ociosidad y en la misma magnitud generar una reducción en los costos de producción, concibiendo eficiencia en la compañía (Velásquez Vásquez , 2002, pp.38-39).

Varios fueron los motivos que condujeron a Frederick Taylor a desarrollar su teoría científica de la administración, es por eso que el artículo presentado por Hernández Palma (2011) indica que:

Probablemente ninguna otra persona ha tenido una repercusión mayor sobre el desarrollo inicial de la administración. Por ello, sus experiencias como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía aserrera, le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la administración en la empresa (p. 42).

La experiencia y la capacidad resolutoria de Taylor es lo que encaminó a tener una mayor participación en la forma de organizar el trabajo de las personas dentro de una organización, haciendo que el rediseño completo de la estructura organizacional mejore proporcionalmente los resultados que se esperan con respecto a la productividad, formación del personal, capacidad colaborativa y resolutoria de las personas, esto último que evidentemente conlleva a tomar decisiones coherentes, oportunas y responsables en beneficio de la empresa (Martínez Crespo, 2005, p.70).

Por otra parte, al analizar la opinión sobre el Fayolismo se determina que: “Es preciso esforzarse en difundir las nociones administrativas en todas las capas de la población. La escuela tiene evidentemente un papel considerable que desempeñar en esta enseñanza” (Espinoza Sotomayor, 2009, p.55).

Al enfocarse en los principios de administración dotados por Henry Fayol, se apoya la iniciativa de dar a conocer estos elementos a todos los miembros de una comunidad, principalmente porque su implementación no depende solamente

del administrador de una compañía, sino de todo el personal que colabora en ella. Es por eso que el mismo autor reflejó que para que no exista esa falta de disciplina en la organización se debían gestionar principios, leyes, reglas, etc; que atribuyan y complementen el logro eficiente de los objetivos, es ahí cuando citó los criterios más importantes; como dividir el trabajo para alcanzar una mayor producción, agregando el mismo esfuerzo. O persistiendo en el derecho a una remuneración lo que permite que un individuo, sea este empleado o patrono, encuentre una máxima satisfacción (Ricardo Juan, 2012).

1.2.2 Teoría del desarrollo organizacional

Esta teoría que fue estructurada por Richard Beckhard, surgió precisamente para entender los cambios que sufren las organizaciones y en general todos los individuos de una sociedad cuando atraviesan una crisis que afecta la eficiencia y el desarrollo productivo en una nación. No es nada complejo entender que la crisis sanitaria por Covid 19, que ha lastrado con la capacidad organizativa de las empresas, es lo que influye en adaptarse a esta teoría, que sirve como guía o instrumento para iniciar con el cambio en las empresas, adaptándose respectivamente a las necesidades y exigencias que demanda la compañía. Sobre todo, porque la teoría del desarrollo organizacional esta ligado a complementar ese proceso necesario para minimizar los problemas de comunicación entre colaboradores y alta gerencia, conflicto por intereses entre los grupos y buscar estrategias que le permita principalmente a los gerentes, mejorar la forma de liderar y dirigir la organización lo que contribuye a optimizar la cultura de los individuos y crear ese sentido de pertenencia que indiscutiblemente hará que en conjunto, se llegue al logro de los objetivos (Garzón Castrillón, 2005, pp.14-16).

Una vez comprendida la razón por la cuál se originó la teoría, es fundamental reconocer el concepto que planteó Beckhard para referirse al desarrollo organizacional, mismo que indica:

Es el esfuerzo planeado de toda organización y administrado desde la parte directiva, orientado a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la

organización, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Sánchez Ambriz , 2009, p. 245).

Esta definición es la que conllevó a determinar que el desarrollo organizacional es catalogado como el arte de realizar un análisis situacional en una compañía para poder determinar cuáles son las áreas que necesitan ser revisadas, para así estructurar un plan estratégico, dirigido a toda la compañía y que esté encabezado principalmente por los altos directivos, mismo que complementa el mejoramiento de la misma, llevando a cabo acciones resolutivas claras, precisas y concisas (Pariente, 1998, pp. 1-2).

1.2.3 Plan estratégico

Para obtener un alcance sobre lo que es un plan estratégico se inicia de la revisión conceptual que se tiene acerca de lo que es una estrategia, y la forma en que este término sabe ocasionar inseguridad al momento de preguntarle ya sea al dueño del negocio o al administrador sobre si dispone de una estrategia en la empresa. Muchas personas para evitar la incomodidad, y no tener un mal perfil profesional, prefieren optar por estar seguros de que reconocen el término y que están aptos para desarrollar estos planes que resultan elementales en la compañía. A este punto, es importante mencionar que una estrategia no es hablar simplemente de la visión extraordinaria que tenga una empresa, ya que la misma tiene un enfoque global no caracterizado como real y preciso, para llevarlo a la práctica en el corto o mediano plazo (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pp. 4-5).

1.2.3.1 Implementación de un plan estratégico.

Al momento de comprender la forma en cómo se organizan y vuelven a organizar las compañías para alcanzar sus objetivos propuestos al largo plazo, es que se prevé lo que implica contar con la información real de la situación actual de la empresa para que partiendo de ese esquema presentado, se pueda proponer los métodos o modelos a seguir con el fin de transformar esas ideas en una acción real y colectiva, para que todos los miembros que conforman la organización sientan la responsabilidad de hacer que el proceso se ejecute bien.

Según Chiavenato (2017), en la cuarta parte del libro exhibido indica que efectuar un plan estratégico implica:

- ✓ Tener la capacidad de reconfigurar toda la base de recursos y competencias organizacionales, incluida la de departamentos de finanzas, marketing, operaciones, talento humano, empleados de todos los niveles, etc. Con el fin de llegar a una estrategia en conjunto. Si cualquiera de esas bases de recursos llega a faltar, es probable que la estrategia falle y se tenga que volver a estructurar.
- ✓ Adecuar la arquitectura y cultura de la organización a tal nivel que ayude y facilite el logro de un resultado espléndido. Si estos dos términos elementales no son adecuados, la estrategia también puede catalogarse como un fracaso.
- ✓ Involucrar a la organización a cambios internos, esto en la mayoría de los casos resulta desafiante pero es necesario para ver la estrategia convertida en un éxito.
- ✓ Reducir el tamaño del negocio, y esto no se relaciona con la incapacidad de organizarse, sino que es visto como un plan para reestructurar sus ideas y generar crecimiento. Es parte del proceso.
- ✓ Implica también un cambio relevante en la capacidad de generar relaciones con sus clientes, es decir saber complementar las estrategias con el enfoque del producto o servicio.

Es por ello que antes de establecer las estrategias, es importante conocer a fondo la compañía para saber qué lugar de la misma está presenciando fallas y sea el espacio oportuno, para que se puedan aplicar y logren éxito las acciones que se ejecuten. No es de mucha ayuda tener las mejores estrategias sino se tiene el conocimiento claro de qué hacer con ellas. Es como en la vida de un estudiante, de nada sirve tener el mayor promedio de la clase, si no se reflexiona para que te sirve el conocimiento que has adquirido durante toda la carrera (p. 205).

1.2.3.2 Beneficios de un plan estratégico.

“No es necesario ser una empresa grande, para ser una gran empresa”
(García , 2015, p.4).

Partiendo de este pensamiento, se plantea el caso de que en la actualidad, nadie es lo suficientemente capaz, fuerte o valiente para sentirse mejor que otro en todos los aspectos, es por ello que se determina que la única fortaleza que como seres humanos se puede poseer, es la posibilidad de creer. Creer en su propia capacidad y generar ese sentido de responder inteligentemente a cada circunstancia que atraviesa a lo largo del camino.

Cuando se presencian cambios drásticos en la forma de ejecutar una actividad en particular, es imprescindible tomar decisiones fuertes, así implique dejar de hacer lo habitual para lograr contrarrestar la situación que corresponda vivir. Para dirigir una organización es igual, ante los factores internos y externos que se pueden presenciar inesperadamente, y que a su vez someta a la compañía a generar rápidamente destrezas, es que se presentan los beneficios de poseer un plan estratégico:

- Cambiar las perspectivas del negocio, genera el beneficio en las compañías de identificar las principales causas de los problemas que se generan dentro de la misma, lo que a su vez permite una correcta toma de acciones clave para corregir los errores ya sean estos departamentales, individuales o de gerencia que favorecerá al logro de los objetivos.
- Genera una proyección de los beneficios, con una perspectiva más clara y profunda.
- Conlleva a elaborar una guía de actividades de trabajo coherente, en donde los individuos relacionen sus destrezas con lo que necesita la empresa para delimitar la misión, visión, valores, objetivos y metas propuestas lo que a su vez, fomenta la cultura empresarial.

1.2.3.3 Elementos clave del plan estratégico.

Misión

Según Thompson (2006), La misión es reconocido como “El motivo, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización” (p. 1).

Es decir, que define un propósito previamente establecido el cual debe estar relacionado con el campo de acción al cual se desee implementar.

Respondiendo a las preguntas de que se pretende hacer, para que fin o para

quién se ejecutará dicha acción y tener claro cuál es la idea de negocio que se ha establecido.

Visión

Según Correa Humphreys (2012), la visión “Es definida por una organización para saber con exactitud cuál es la dirección en la cual se debe hacer el esfuerzo, determinando los objetivos de mediano y largo plazo a alcanzar” (p. 119).

Conforme a lo establecido, se tiene claro que toda empresa debe enfocar su perspectiva de éxito en una visión ya que esta es considerada como parte fundamental de toda compañía porque actúa como un recordatorio. Es decir, mi visión es mi alcance, la razón por la cual muchos líderes encaminan sus pasos día a día.

Valores

Según declaraciones de Frondizi (1995), “Los valores constituyen un nuevo tema en la doctrina filosófica ya que es el conjunto de conductas que poseen cada individuo” (p. 11).

Desde tiempos muy remotos, se relaciona a los valores con aquella cualidad que nos agrada y nos representa. Por eso se definen como positivos, porque de cierta forma le dan un peso a nuestras acciones y se catalogan como cualidades. Si como individuo promuevo confianza, ese es mi valor, no es cualquier cosa que simplemente se quiera hacer, es lograr sentir que esa cualidad forma parte de la existencia de un ser.

1.2.4 Plan Operativo

“Instrumento de Gestión que permite operacionalizar los objetivos y metas establecidas en los proyectos de inversión” (Aunap, 2016, p.1).

En relación con la anterior definición, se denota que un plan operativo es un documento formal en donde las personas encargadas de ponerlo en marcha establecen los objetivos de una compañía y ofrecen de forma correcta como estos pueden ser alcanzados. Por lo general se realiza en base a períodos cortos debido a que su alcance resulta limitado. Por lo que es necesario ir de la mano de un plan estratégico.

1.2.4.1 Elementos del plan operativo.

Objetivos

Es lo que se busca alcanzar en un período de tiempo determinado, por lo general es por un rango de tiempo no mayor a un año. Es aquello que contribuirá al desarrollo de la organización. Para alcanzarlos es importante reconocer qué, cómo, con qué medios, dónde y de qué manera se van a establecer los mismos.

Actividades y metas

Las actividades están relacionado con las acciones que se deben perseguir para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos, señalando y enfocándose en la meta que se debe lograr. En este caso, el resultado deseado por una compañía es que funcione su plan operativo. Es decir, lograr su éxito organizacional.

Estrategias de trabajo

Se relaciona con la forma en cómo se describe la forma de lograr las metas y objetivos propuestos. Va ligado al conjunto de gestiones que detallan los encargados del plan operativo para la resolución de las contrariedades de la compañía o la mejora continua dentro de la misma.

Plazo de ejecución

Este ítem es de suma relevancia para el plan operativo, debido a que cada uno de los procesos que se realicen debe tener un plazo de tiempo para poder desarrollarlos y así obtener los resultados esperados. De otra forma, una correcta estrategia o coordinación de los procesos permitirá la correcta ejecución de un plan operativo.

Responsabilidad y evaluación

Cada uno de los procesos a ejecutarse tiene asignado a un responsable que es el encargado de realizar las correcciones en el debido tiempo, para que un plan operativo pueda funcionar. Es decir, este personaje es el encargado de que cada parte cumpla con sus funciones y así medir la atribución o determinación del valor que ha ejecutado el proyecto.

1.2.5 Reestructuración

Reestructuración es el proceso de remodelar de uno o más aspectos de las organizaciones a través de una evaluación o diagnóstico completo de la situación actual, el establecimiento de causas, la creación de un plan estratégico de trabajo y la priorización de sus acciones acompañado de la implementación y control del mismo (Robbins & Coulter , 2005).

Se torna esencial realizar esta reestructuración en las organizaciones porque indirectamente, garantiza que la organización seguirá compitiendo dentro del mercado y que tiene proyecciones de funcionamiento al futuro. Es por eso, que rediseñar el modelo de una compañía le da fortaleza para generar nuevos modelos empresariales que no tengan implementado, y extraer procesos innecesarios, eliminando cualquier extracto de duplicidad que cohíba alcanzar el éxito y la permanencia.

1.2.5.1 Etapas del proceso de reestructuración.

Inesperadamente, dentro de un país o a nivel mundo pueden surgir inconvenientes que estén ligados a temas económicos, políticos, sociológicos, tecnológicos o cualquier otro factor externo que conlleva a muchas organizaciones a realizar una reestructuración en sus procesos. Aunque en la misma magnitud, se pueden presenciar factores internos como el mal manejo de los recursos financieros, falta de toma de decisiones, duplicidad de actividades, entre otros, que inclinan a realizar estos mismos cambios. Es importante mencionar que realizar una reestructuración dentro de la compañía conlleva muchas responsabilidades porque no es fácil, sin embargo es necesario porque la satisfacción podría resultar favorable para todos (Ruíz, 2018).

El mismo autor indica que para realizar el proceso de reestructuración en una organización, es necesario llevar a cabo las siguientes cinco etapas:

1. Cambio de equipo gestor.- Esta decisión se la realizaría debido a que el actual equipo habría perdido credibilidad con respecto a la toma de decisiones, por lo tanto, el cambio sería el punto clave para encaminar la estrategia a resultados con mayor objetividad.
2. Evaluación.- Conlleva a inspeccionar la forma en la que la compañía opera con el fin de detectar fallas, para de esa forma, implementar los

planes de acción a corto plazo que generen un alcance a la resolución de los problemas internos y definir oportunamente el tipo de reestructuración a implementar.

3. Emergencia.- Esta etapa guarda relación directa con los recursos económicos y financieros de la compañía. Se identifican en este punto los departamentos que mantengan un buen margen y que pueden seguir compitiendo con normalidad en el mercado. Y de la misma forma, se diseñan planes para controlar eficientemente la caja con el fin de reducir costes o la adquisición de materias innecesarias. También se reestructuran las deudas, se desarrollan acuerdos para mejorar el capital circulante de la organización.
4. Estabilización.- Llegar a esta etapa ya establece un alivio para la organización, indica que la situación más crítica de la compañía se ha superado con el mayor de los éxitos. Y lo que corresponde es mirar hacia adelante, diseñar el futuro que tanto se requiere. Para ello se busca que el negocio que hasta ahora se ha mantenido, sea productivo y viable a largo plazo.
5. Vuelta crecimiento.- El principal objetivo en este nivel es fomentar la participación de la compañía en el mercado mediante una captación más amplia de clientes que generen mayores ventas, para llevar el negocio a largo plazo. Aquí oportunamente se fortalece el posicionamiento financiero de la empresa ya que se empieza a obtener el retorno del capital invertido. En esta etapa, inician las tan esperadas compensaciones para la compañía.

Con los temas anteriormente abordados se prevé que para lograr un plan de reestructuración exitoso, no se deben buscar culpables porque de todos los errores que se cometen; sean estos de la vida privada de cada persona o a nivel profesional, se debe buscar el aprendizaje para no seguir cometiendo lo mismo. Por ello en vez de perder tiempo y recursos hallando culpables, se deben desarrollar acuerdos y validar si efectivamente conllevan a la resolución de los problemas que existen.

1.2.5.2 Tipos de reestructuración.

Freeman (1994), aclara que implementar Downsizing en las empresas no implica esencialmente el despido masivo de los colaboradores, su relación e importancia va más allá de esos parámetros. Es por ello que destaca tres tipos en relación a la estrategia que se use (pp. 409 – 421).

- Reestructuración numérica: Conocida como aquella estrategia a corto plazo, que esencialmente se basa en la disminución de recursos.
- Reestructuración funcional: Estrategia direccionada al mediano plazo con la cual se pretende una reestructuración de procesos, es decir mediante el uso exclusivo de métodos estratégicos como la redefinición de tareas a ejecutarse, eliminación de niveles para evitar duplicidades de funciones, mejora continua mediante la reformación de las normas internas.
- Reestructuración estratégica: Implementada al largo plazo, que tiene como objetivo el cambio total en la organización: incluye responsabilidades, fuerza laboral, global y una revisión de las actuales normas de la empresa.

1.2.6 Calidad en los servicios de transporte

La calidad en los servicios se comprende como ese nivel de satisfacción y lealtad que se genera en los clientes al momento de brindar el servicio y hacer las cosas bien de principio a fin, se relaciona directamente con el don de saber escuchar y comprender al cliente para saber qué es lo que realmente el individuo requiere y hacerlo cumplir. Y de la misma forma, establecer canales de comunicación que conlleve a un mejor trato, un diálogo con educación y demás factores que generen estrategias competitivas de poseer clientes leales y satisfechos (Cedeño Millares & Domínguez, 2010).

Por otra parte, se destaca que el transporte forma parte esencial de la economía de un país y por supuesto está constituido en una cadena de producción de servicios. Mismo que comprende áreas o elementos esenciales tales como: Usuario del servicio, empresa de transporte y propietario del vehículo. Estos tres componentes se relacionan directamente con las definiciones clave de: cliente, empresa productora del servicio y equipos de producción. Puntos que en

conjunto se deben tener en cuenta al momento de evaluar la calidad del servicio en una compañía de transporte (Ramírez Plazas , 2007, p. 102).

1.2.7 Modelo SERVQUAL

“El modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1988, y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces” (Matsumoto Nishizawa , 2014, pp. 181 - 209).

Dada la aparición de este modelo se lo ha catalogado como una de las mejores técnicas de indagación productiva que permite principalmente realizar mediciones con respecto a servicio, usando aspectos cuantitativos y cualitativos, mediante el conocimiento de las expectativas de los clientes y que tan importante es para los usuarios prestar asistencia de movilidad.

El Servqual es uno de esos métodos que proporciona información preliminar sobre: percepción del cliente con respecto al servicio, comentarios y recomendaciones. Además es tomado como un modelo útil y oportuno para los procesos de mejora interna y comparación con otras organizaciones.

1.2.7.1 Dimensiones del modelo Servqual.

Según Bitner, Zeithmal y Gremler (2009), el modelo Servqual contiene cinco dimensiones o criterios que sirven de ayuda para realizar la medición con respecto a la calidad del servicio. Las cuales se detallan a continuación:

- **Confiabilidad:** se relaciona con la destreza de prestar un servicio y que este sea íntegro y cuidadoso. Es decir, que la compañía debe cumplir con sus promesas sobre el tiempo de espera, suministros del servicio, capacidad resolutive, precios, etc.
- **Conocimiento:** Capacidad que deben tener las compañías para ayudar a los usuarios y prestar un servicio eficiente, rápido y adecuado. Ligado estrechamente con la atención, la respuesta de inquietudes y resolución de eventuales problemas.
- **Seguridad:** Destreza de los empleados para inspirar confianza en el servicio.

- Empatía: Atención personalizada que ofrecen las compañías a sus clientes. Adaptarse siempre a las preferencias del usuario es primordial para fidelizarlo.
- Elementos tangibles: Higiene, apariencia física, instalaciones, comodidad, documentos en regla, etc.

Las dimensiones o criterios que forman parte del modelo Servqual son generalizados. Sin embargo, la forma de estructurarlos, definirlos y hacer el desarrollo del cuestionario depende del uso exclusivo que el autor desee darle para poder evaluar lo requerido en la investigación, por ello al querer tener un alcance sobre la perspectiva del cliente con respecto al servicio de transporte es que se ha realizado una adaptación del cuestionario, dando un enfoque clave en la apariencia, confianza, cuidado, rapidez y atención de la compañía TM23A hacia sus clientes, tal como lo previsto en el apartado de **Anexo N°1**.

1.2.8 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son considerados como parte esencial de una compañía, son como los signos vitales de la misma. Y es precisamente su debido monitoreo lo que permite establecer e identificar, las fallas que están ocasionando que las actividades no se desarrollen de forma normal o eficiente. Dentro de una organización, lo primordial es reconocer cuáles son esos indicadores que permiten establecer oportunamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así poder medir el desempeño de la compañía (Mora García, 2012).

Es importante para una organización, saber definir los indicadores de gestión, priorizar que estos estén a la medida de los objetivos que se hayan establecido previamente en la compañía, para que de cierta forma ayude a reconocer el tipo de estrategia que se necesita implementar, dependiendo de la evolución del mercado y de la magnitud de la misma. También es imprescindible adaptar esta situación a la realidad y así obtener información preliminar sobre lo que sucede en el mercado y en base a ello tomar las decisiones respectivas al caso (Rodríguez Villacís, 2018, p.15).

1.2.8.1 Tipos de indicadores.

Indicador Clave de rendimiento (KPI)

Es uno de los indicadores esenciales y primordiales al momento de elegirlos debido a que Los KPIs del transporte de carga o también conocidos como indicadores de performance, te permiten medir el desempeño y el cumplimiento de los objetivos planteados. Lo realmente necesario es generar la capacidad de evaluar si se está generando una efectividad en el cumplimiento de los objetivos, esto con razón y a medida de que al transcurrir el tiempo, el mercado va cambiando y la realidad cada vez es diferente; lo que genera la necesidad de ir evaluando los resultados de la compañía (Tradelog, 2020).

Indicadores de desempeño

Es una herramienta que proporciona información cuantitativa respecto al logro o resultado en la ejecución del servicio que brinda la compañía. Es un término que establece una proporción entre dos o más variables, mismas que permiten hacer una comparación con los procesos y períodos anteriores, que también forman parte de las metas que permiten evaluar el desempeño (Dipres, 2018). Dentro de las dimensiones del indicador de desempeño se encuentran: la calidad, eficiencia, eficacia y economía. Mismos que se pasan a definir brevemente en los siguientes ítems.

- ✓ **Eficacia.-** Grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
- ✓ **Eficiencia.-** Buen Uso de los recursos.
- ✓ **Calidad.-** Capacidad de responder y satisfacer los requerimientos de los usuarios.
- ✓ **Economía.-** Capacidad para generar o mover los recursos financieros.

Indicadores de competitividad

A nivel de compañías, el concepto se relaciona con la destreza que genera una sociedad para operar rentablemente en un mercado. Además de asociarse con el término rentabilidad, también guarda relación con productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, innovación tecnológica, calidad de los servicios, entre otros. Se reconoce que una exitosa administración es lo que

puede contribuir en la competitividad de una empresa. Es su capacidad de establecer y adaptarse correctamente a los cambios (Padilla, 2006).

Indicadores de evaluación

En este caso, el indicador de evaluación se lleva a cabo mediante recolección de información que sea confiable y válido, centrada en los que hemos llamado anteriormente, indicadores. Los Indicadores son hechos medibles y cuantificables cuyos valores nos permiten establecer la idoneidad, la eficacia y la eficiencia de un proyecto. Se lo considera el paso final para evaluar el proceso de gestión de una empresa. Para ello, es netamente necesario detallarlos de forma explícita desde el inicio. Existen dos tipos de evaluación: Cuantitativa que son cuantificables y cualitativas que son aquellas que se centran más en la calidad, antes que en la cantidad (Picado, 1997).

1.2.9 Beneficios derivados de los indicadores de gestión

Entre los beneficios que se derivan de los indicadores de gestión se encuentran:

- ✓ Cumplimiento de los requerimientos de los clientes
- ✓ Mejoramiento continuo del proceso
- ✓ Benchmarking
- ✓ Gerencia del cambio, metas organizacionales mejor establecidas.

Estos beneficios a su vez generan en las compañías: simplicidad, adecuación de los procesos, utilidades, oportunidades, validez en el tiempo y sobre todo; mayor participación de los usuarios con la compañía.

1.2.10 Otros conceptos clave de estudio

Cambio organizacional

Cuando se toma la decisión de realizar un cambio en la organización se prevé que este afectará de forma directa a toda la composición de la compañía. Es por esto que cuando se propone una reorganización de los procesos, se tiene que establecer las causas que se presentan así como el área a influenciarse que son las internas y externas. Internas que permiten mejorar el desempeño y asegurar un direccionamiento estratégico que genere una ventaja competitiva y

externa ante la presión de la competencia u otras situaciones del mercado (Benjamín & Fincowsky , 2009).

Mejora de procesos

Se relaciona directamente con el proceso de reingeniería que es una herramienta de la administración que permite el alcance de los objetivos mediante cambios radicales que justifican la calidad del servicio, atención y rapidez (Velázquez Pérez, 2018, p.66).

Cultura organizacional

Es conocido como aquel conjunto de creencias y hábitos que determinan como las personas interpretan las situaciones que presencian en base a su experiencia y la forma de usar ese conocimiento para la toma de decisiones (García Álvarez , 2006).

Organigrama

Se puede definir al organigrama como aquellas expresiones gráficas en donde se establece en carácter formal, la estructura de una organización. Dentro del cual se instauran puntos como las funciones a ejercer, los puestos de los colaboradores y actividades de las cuales son responsables (Gairín Sallán, 1984, p.183).

Matriz FODA

La matriz FODA se considera útil y necesaria para el diseño de una serie de alternativas que de no realizarse, los directivos de la compañía no podrían considerar para implementar. Se trata de un ejercicio que facilita el análisis de la situación actual que permite diseñar estrategias alternas (Wheelen & Hungen, 2007, p. 145).

Matriz axiológica

Es aquella que contiene características de autodesarrollo y se considera de gran importancia para las compañías porque genera esa capacidad de tener presente los valores y principios corporativos. Actúa también como base principal para formular una escala de valores (De polanco & Hernández Solana , 2008).

Método Kaizen

Se puede denotar que el Kaizen es una conocida estrategia de mejora continua que permite principalmente a la gerencia: Orientar la compañía al éxito administrativo, a medida que ayuda a definir cómo realizar el trabajo competentemente, proporcionando herramientas para generar más responsabilidad ante un entorno empresarial altamente competitivo (Chirinos, Méndez , & Goyo, 2010).

CICLO PDCA

PDCA, son las siglas de las palabras en inglés Plan, Do, Check, Act o lo que en español se reconoce como el ciclo PHVA . Planear, hacer, verificar y actuar; ayuda de forma efectiva a monitorear los procesos internos, siempre y cuando se haya realizado la parte principal que es planear y luego tomar acciones que verifiquen si los resultados obtenidos son los que se habían establecidos.

Balance ScoreCard

Es una herramienta metodológica que permite evaluar el desempeño de una compañía y además, favorece su administración. Siempre y cuando su estructura se implementa de la forma adecuada. Con esta herramienta, es posible conseguir otra serie de ventajas como: Redefinir las estrategia en base a resultados (IsoTools, 2015).

1.3 Fundamentación legal

En este apartado se presenciara el marco legal al cual se adhiere la temática de estudio. Por lo tanto, se indagara en todos aquellos documentos que sirvan de apoyo y complemento para sustentar el trabajo de investigación.

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

Inciso primero reformado por Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 407 de 31 de diciembre del 2014.

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares

expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 3.- El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

LIBRO SEGUNDO - DEL TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR

TITULO I - DE LA NATURALEZA Y OBJETO

Art. 48.- En el transporte terrestre, gozarán de atención preferente las personas con discapacidades, adultos mayores de 65 años de edad, mujeres embarazadas, niñas, niños y adolescentes, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Se establecerá un sistema de tarifas diferenciadas en la transportación pública en beneficio de niñas, niños y adolescentes, personas con discapacidad, adultas y adultos mayores de 65 años de edad. El reglamento a la presente Ley determinará el procedimiento para la aplicación de tarifas.

TITULO II - DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE

Art. 54.- La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos:

- a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, hombres, adultos mayores adolescentes, niñas y niños;
- b) La eficiencia en la prestación del servicio;
- c) La protección ambiental; y,
- d) La prevalencia del interés general por sobre el particular.

TITULO III - DE LOS AMBITOS DEL TRANSPORTE

Art. 67.- El servicio de transporte público intraprovincial es aquel que opera dentro de los límites provinciales. La celebración de los contratos de operación, será atribución de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales o de la Agencia Nacional, en aquellas provincias que no formaren parte de una región,

con sujeción a las políticas y resoluciones de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su reglamento.

SECCION 2 - DE LOS PASAJEROS

Art. 201.- Los usuarios del servicio de transporte público de pasajeros tienen derecho a:

- a) Ser transportados con un adecuado nivel de servicio, pagando la tarifa correspondiente;
- b) Exigir de los operadores la observancia de las disposiciones de la Ley y sus reglamentos;
- c) Que se otorgue un comprobante o etiqueta que ampare el equipaje, en rutas intraprovinciales, interprovinciales e internacionales; y, en caso de pérdida al pago del valor declarado por el pasajero;
- d) Denunciar las deficiencias o irregularidades del servicio de transporte de conformidad con la normativa vigente;
- e) Que se respete las tarifas aprobadas, en especial la de los niños, estudiantes, adultos mayores de 65 años de edad y personas con discapacidad; y las demás señaladas en los reglamentos e instructivos

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017 – 2021 TODA UNA VIDA

"El Plan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida busca promover la garantía de derechos durante todo el ciclo de vida". Y de aquí surgen los siguientes ejes importantes (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

La garantía en la igualdad de oportunidades para todas las personas va mucho más allá de la simple provisión de servicios; significa luchar contra la pobreza, la inequidad y la violencia, promoviendo un desarrollo sustentable, la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, y la realización plena de los

derechos humanos. Para ello, la Constitución estableció la creación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, como el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo (CE, 2008, art. 340).

Eje 2: Economía al servicio de la sociedad

Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.

Es importante mantener un sistema económico financiero en el que todas las personas puedan acceder a recursos locales para convertirse en actores esenciales en la generación de la riqueza nacional. El fortalecimiento de la dolarización es un medio que permite la estabilidad relativa de las variables macroeconómicas nacionales y el crecimiento económico, basándose en el análisis de los efectos económicos producidos sobre las condiciones internas del país, relacionadas con la generación de empleo, renta nacional y exportaciones

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

. El desarrollo de una adecuada política industrial que rompa con aquellos intentos poco exitosos del pasado, dependerá de la capacidad de sostener, por un lado, una burocracia estable y meritocrática, que tenga capacidades y condiciones para la implantación y mantenimiento de políticas de largo aliento con reglas claras, a la vez que, por el otro lado, se incentive a una clase empresarial que está dispuesta tanto a proveer al mercado interno, como a incursionar en mercados internacionales de manera verdaderamente competitiva, sin excesiva dependencia de incentivos proteccionistas a largo plazo.

Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía.

Una sociedad activa y participativa, de la mano de un Estado cercano, garantiza la gestión pública democrática. Estos son los componentes fundamentales de un proceso político orientado a la construcción de una sociedad comprometida con el gobierno colectivo de los asuntos públicos.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1. Métodos

Para el desarrollo de la presente investigación se revelará un direccionamiento cualitativo y cuantitativo que implica un estudio profundo acerca de la situación actual de la compañía, mediante la recolección de datos no establecidos previamente, por medio del uso pertinente de instrumentos de estudio como: encuestas aplicadas a los usuarios del servicio de transporte mixto de la compañía TM23A S.A, así como a los directivos, socios y propietarios de vehículos. Para complementar su análisis se aplicará el modelo Servqual que permite examinar precisamente éstos aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Y nos brinda una información preliminar acerca de la percepción del cliente con respecto a la compañía, así como comentarios y recomendaciones. Para este apartado se determina la utilización del método inductivo – deductivo, para lo cual Dávila Newman (2006) indicó que:

El razonamiento deductivo e inductivo es de gran utilidad para la investigación. La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación. La inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas (p.181).

De esta manera, se estructuró el método teórico inductivo-deductivo para explicar el proceso metodológico de esta investigación. Haciendo predominante los objetivos expuestos a estudio.

2.1.1. Modalidad y Tipo de Investigación

Investigación No experimental:

Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Intep, 2018, p.1).

En este tipo de investigación no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya previamente establecidas y se las complementa con el análisis.

El tipo de investigación implementada para realizar este proyecto de tesis y adecuar el direccionamiento de estudio, es el analítico – descriptivo; Mismo que consiste en el análisis de un todo para luego descomponerlo a partes más simples que permitan observar las causas y consecuencias (Ruíz Limón, 2007).

El primer objetivo presentado persigue estratégicamente la evaluación inclusiva pero sobre todo integral de la situación actual de la compañía, por lo que se justifica el método descriptivo para puntualizar las cualidades, características de la empresa, estructura organizativa, manual de funciones, cultura organizacional, hoja de ruta, objetivos, entre otros aspectos clave que permitan reconocer las características esenciales de la organización.

Además, resultará oportuno realizar un estudio de mercado, como parte del análisis del micro y macro entorno que se lleve a cabo dentro del diagnóstico estratégico integral. Para ello se ejecutará un sondeo a través de entrevistas en el campo de estudio, y encuestas a los habitantes de la comuna bajada de Chanduy y sectores aledaños, que hacen uso exclusivo de las unidades de transporte de la compañía. Las encuestas serán elaboradas siguiendo las estrategias o dimensiones del modelo Servqual que permitirá conocer el nivel de satisfacción con el servicio que presta la compañía. En base a ese estudio se desarrollará un análisis FODA que permita enfocar la situación actual de la compañía de transporte, a través de la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Sobre todo, se planteará el desarrollo del análisis DAFO para definir con exactitud las estrategias del negocio y así poder reestructurar el target o cliente objetivo de la compañía de transporte. De la misma manera, se plantea la importancia de ejecutar el punto de vista de Michael Porter, con el desarrollo de las 5 fuerzas, que determina cómo la compañía debe evaluar sus objetivos y recursos.

Adicional, se usará el método de observación directa que resuelva principalmente, cuál es el comportamiento de los clientes en establecimientos de la competencia y como es su participación en la compañía TM23 A S.A.

Para la elaboración del segundo objetivo correspondiente al plan estratégico – operativo; Se presentará el direccionamiento estratégico de la compañía, mismo que comprende su filosofía, misión y visión. En la misma medida, se reestructurarán los objetivos estratégicos, que estarán alineados a una matriz de prioridades; considerando aquellos puntos clave, dictados por el usuario, que serán necesarios analizar. Además; se reformularán las metas empresariales, motivando siempre a los colaboradores para que prioricen las iniciativas estratégicas. Se establecerán políticas de control interno, la propuesta de una nueva hoja de ruta y hoja de control de horarios y turnos. Es decir, se analizarán aspectos claves como: Clima Laboral, Formación del personal, Gestión de Personal, Gestión del Tiempo de recorrido, Control de horarios, Control de rutas, Gestión de Turnos, entre otros. Con respecto al establecimiento de estrategias y programas de acción para optimizar la gestión administrativa, se propondrán planes de mejora en base a los resultados obtenidos del modelo Servqual y se hará uso exclusivo de herramientas claves como: Kaizen (Mejora Continua).

Por otra parte, para dar cumplimiento al tercer objetivo, que se relaciona con validar la propuesta del plan de reestructuración a través de los indicadores, se hará uso pertinente de aquellos indicadores que se adapten a los procesos internos de la compañía de transporte mixto, estos indicadores es importante implementarlos de forma correcta y mantenerla actualizada, debido a que esto va a permitir mantener el control sobre la situación previamente establecida y en base a ello, se puede actuar para mejorar el desempeño de la misma, es decir; son una pieza clave de retroalimentación de los procesos. Sobre todo, para medir los avances de los planes y objetivos estratégicos.

Entre los indicadores de gestión, que servirán de análisis para el plan de reestructuración, se encuentran: Indicador Clave de desempeño - Balanced Scorecard (BSC) o sistema balanceado de indicadores de gestión, Indicador de competitividad y el Indicador de evaluación; mismos que permitirán a cada uno de los colaboradores de la compañía, dar cumplimiento acerca de los requerimientos del cliente. En la misma magnitud, aportarán al mejoramiento continuo de los procesos y se tendrán metas organizacionales mejor establecidas.

Para los anteriores indicadores, se trabajará con la filosofía del Mejoramiento Continuo, esto genera beneficios extraordinarios como mejoramiento en calidad, alta productividad, disponibilidad y confianza en cada uno de los procesos. A su vez, reduce costos, tiempo de respuesta a los clientes, optimiza rutas y recorridos. Para lograr niveles superiores en lo que respecta al desempeño de la organización, se aplica el ciclo PDCA de forma continua.

2.2. Variables

De acuerdo con el tema que aborda “Propuesta de un plan para la reestructuración de los procesos internos de la compañía de transporte mixto TM23A S.A” se determinan las siguientes variables:

2.2.1. Variable Independiente

Indicadores de gestión

2.2.2. Variable Dependiente

Mejora de los procesos internos

2.2.3. Operacionalización de las Variables

Este concepto guarda relación con la determinación del método a través del cual las variables expuestas a análisis serán examinadas o interpretadas. De esta manera, al tener presente cuales son las variables dependientes e independientes, se operacionaliza la variable independiente al dividirla en dimensiones, asignar indicadores e indicar los instrumentos y técnicas utilizadas. Estos puntos mencionados se recapitularán en la sección de anexos, previsto en el **Anexo N°2**.

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

La población escogida como elemento expuesto a análisis para el cálculo de la muestra, que sirvió para establecer el total de encuesta a desarrollarse. Fue de los habitantes del recinto cercita, de la parroquia rural Juan Gómez Rendón, y de sus áreas adyacentes como es el recinto Bajada de Chanduy. Que hacen uso exclusivo del servicio de transporte para realizar su respectiva movilidad de un lugar a otro que le permite desarrollar sus actividades.

En relación a un documento presentado por el secretario municipal encargado de la ciudad de Guayaquil Domínguez Narváez (2016), se muestran las cifras del recinto cercita, en vista de un plan maestro para la implementación de agua potable en la zona, el cual identifica al recinto con un total de 1.237 habitantes.

Mientras que, por otra parte se presencia un estudio sobre las parroquias ancestrales de Chanduy presentado por los autores Dávila Ganchozo y Landy Mateo (2016), en donde indica que la comuna bajada de Chanduy, cuenta con 10 recintos aledaños, entre ellas San Gerónimo, Palosanto, Aguas Verdes, Santa Rosa y San Lucas, tiene un total de 1750 habitantes.

Esto genera un alcance de una población total para este estudio de 2.987 habitantes.

2.3.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se pasará a la utilización de la fórmula de población Finita, que se expresa de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

En dónde:

N= Tamaño de la Población, 2.987 habitantes

P= Probabilidad de éxito; 0,5

Q= Probabilidad de fracaso; 0,5

E= Precisión, Margen de error; 5%

Z= Nivel de confianza, 95% (1.96)

n= Muestra.

Una vez reemplazado los valores proporcionados en la fórmula, dejaría como resultado una muestra:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 2.987}{0.05^2(2.987 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 340$$

Es decir, para que la el objeto de estudio sea considerado efectivo y oportuno, se crea la necesidad de realizar 340 encuestas a los habitantes del recinto cercita y sectores aledaños para conocer su percepción sobre el servicio que ofrece la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A.

2.4. Técnicas de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos usada será implementada mediante la herramienta de encuestas o conocida como técnica de investigación directa, la cual aborda el diseño de un cuestionario que contiene los distintos criterios del modelo Servqual, mismo que se estructura con el objetivo de que los individuos le puedan agregar a la resolución de cada pregunta; un peso al caso de estudio, para lograr el alcance de cada uno de los objetivos implantados en este proyecto de tesis.

Por otra parte, se torna de vital importancia destacar las técnicas de investigación indirecta tomadas para esta investigación, que incluye la recolección de información científica e histórica de: revistas, folletos, sitios web, documentos de sitios web, libros, sección de libros y páginas preliminares del gobierno.

2.5. Estadística Descriptiva e inferencial

La técnica de análisis usada para el proyecto de titulación servirá para comprender exclusivamente la percepción del consumidor y la competencia en el uso del servicio de transporte de la compañía TM23A S.A. Por lo que, se prevé, posterior a la aplicación del modelo Servqual, el detalle del cálculo respectivo del alfa de Cronbach con la finalidad de demostrar a los directivos de la compañía el grado de fiabilidad de los resultados de la encuesta.

Es importante hacer énfasis en la estadística descriptiva para evidenciar con hechos las conclusiones sobre la situación de la compañía más allá de los resultados generales de los datos obtenidos.

2.6. Cronograma de Actividades

Para la implementación de este proyecto de tesis se condujo a la planificación de un cronograma de inicio, desarrollo y finalización de las actividades, respetando los tiempos y cada uno de los procesos establecidos tal como se detalla en el **Anexo N° 3**.

RESULTADOS

OBJETIVO 1

Situación actual de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A.

Para el desarrollo del diagnóstico inclusivo – integral de la situación actual de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A, se llevó a cabo una entrevista, por medio de una plataforma digital, con el gerente general de la compañía, el día 15 de mayo del 2021, diálogo que se tornó esencial para establecer el diagnóstico situacional y el compromiso de la “Propuesta de un plan para la reestructuración de los procesos internos de la compañía de transporte mixto 23 de abril tm23a S.A”.

Análisis interno

Historia de la compañía

Durante los últimos años, el actual gerente de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A, junto al presidente, socios, conductores y demás colaboradores, han sido fiel testigo del crecimiento poblacional y comercial del recinto cercita y sectores aledaños, al cual pertenece la comuna bajada de Chanduy, sede transcendental de la compañía. Este período de transición que ha experimentado la población, ha dejado en evidencia la necesidad de los moradores de hacer uso exclusivo de vehículos de transporte de carga mixta para poder movilizarse de un lugar a otro; sea para trasladar sus productos agrícolas que se producen en diferentes predios de la localidad, víveres para el consumo interno, o sea por necesidad que tienen muchos habitantes de salir a sus respectivos lugares de trabajo ubicado en sectores urbanos. A esto último, la compañía de transporte mixto denomina –Servicio comunitario-.

El denominado servicio comunitario es lo que normalmente ha prestado la compañía de transporte terrestre mixto. Antes su denominación era de Asociación de Transporte Mixto Veinte Y Tres de Abril Tm23a S.A. pero a partir del año 2017, luego de quince años operando como asociación, unieron esfuerzos para conformar la actual compañía de transporte, y darle ese sentido de formalidad a ese pequeño sueño que inició simplemente como una asociación formada por siete socios; cada socio poseía su propio vehículo y fue así como inicialmente,

empezaron a operar. Luego de varios años, esta asociación logró reclutar a 16 socios, que tuvieron la iniciativa de prestar el servicio de movilidad a la comunidad.

Desde el año 2017, esta compañía ha sido liderada por el señor Hilario Domingo Mite Pizarro, mismo que tomó su posesión a raíz de un cúmulo de trámites y esfuerzos que desarrolló para formalizar la compañía de transporte mixto, el cargo que desempeña es de gerente general, quién en sus funciones ha venido laborando con eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos y metas planteadas por la compañía. Su don de compromiso y responsabilidad con la misma, es lo que ha permitido que junto al presidente, el Señor Ángel Celio Armijo Barragán, vean cristalizar ese sueño de todos los socios. Ambos, en representación de la compañía TM23A S.A se encargaron de la concesión del permiso de operación para vehículos de transporte de carga mixta otorgado por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT).

Para lograr establecer este permiso, y la conformación en sí de la compañía, la pequeña asociación tuvo que desempeñar grandes cambios, como la adquisición de nuevos vehículos que estén acorde al servicio que se brinda en la comunidad. A raíz de estos cambios, algunos de los socios que laboraban en la asociación, decidieron desarrollar otro tipo de actividades y no continuar en la constitución de la compañía. Uno de los motivos por el cual decidían abandonar la asociación es por la falta de recursos, evidentemente durante los quince años que operó la asociación, no se contaba con total recursos para cubrir estos tipos de gastos y de forma interna se logró un acuerdo de que cada socio/accionista, se hacía responsable de la deuda que se adquiría por la compra de nuevos vehículos. La asociación en si se encargó de buscar negociaciones con casas comerciales, concesionarias y demás para poder obtener buenos plazos y más beneficios para cambiar absolutamente todos los vehículos. Fue, como denominan ellos, un período de una alta inversión pero con la esperanza de que tendrían al futuro mejores beneficios.

Presentación de la compañía

- ✓ **Nombre completo de la compañía:** Compañía De Transporte mixto veinte y tres de Abril TM23A S.A.

- ✓ **Numero RUC:** 0993035114001
- ✓ **Fecha de constitución de la compañía:** 24 de mayo del 2017
- ✓ **Objeto Social:** Transporte terrestre mixto a nivel intraprovincial, sujetándose a las disposiciones de la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.
- ✓ **Servicio que presta la compañía:**
 - Servicio comunitario – Movilización de personas
 - Transportación de carga: Mercancías - equipos – maquinarias – productos agrícolas y más.
 - Servicio de alquiler de sus vehículos: bajo contratación de empresas públicas o privadas.
- ✓ **Característica y modelo de los vehículos de la compañía**
 - Camionetas blancas – doble cabina – Capacidad de 5 personas en cabina.
- ✓ **Vehículo de la compañía**

Figura 1
Prototipo del vehículo



Fuente: Compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A

- ✓ **Logo de la compañía**



Socios o accionistas de la compañía

Actualmente, debido a los avances obtenidos como asociación y al reconocimiento formal y oficial de la compañía, la misma cuenta con 14 socios. Mismos que se pueden apreciar dentro de la tabla incluida en el **Apéndice N°1**.

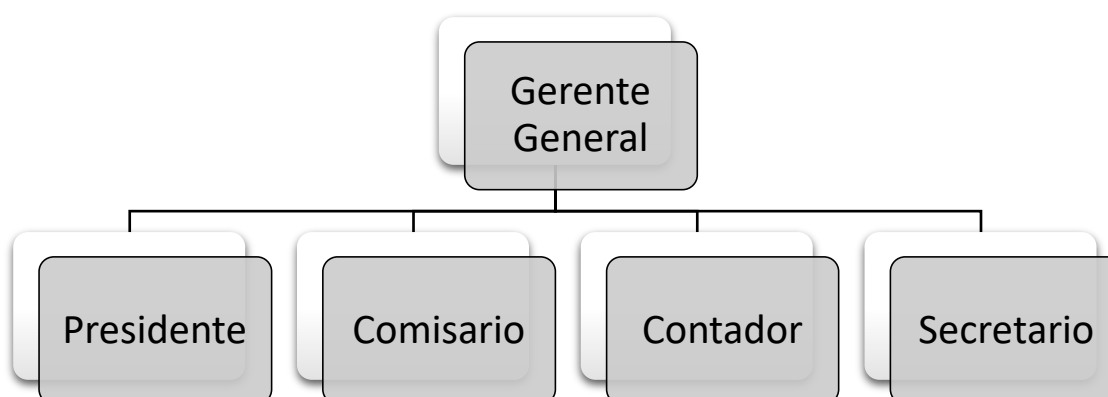
Estructura organizacional Inicial

No se encontró una estructura organizacional, son conscientes y responsables de que la estructura organizacional no se encuentra establecido en un documento formal. Simplemente, desde sus inicios, se ha venido trabajando bajo el mutuo acuerdo de todos los socios, cooperación voluntaria de algunos de ellos, coordinación y colaboración conjunta.

Con una trayectoria de 19 años, entre cambios y mejoras, la compañía de transporte mixto se ve en la severa necesidad de realizar una reestructuración de sus procesos internos, dado a que el gerente general y su presidente, denotan y llegaron al mutuo acuerdo de que hay cosas que no están bien dentro de la empresa y que por notables razones, debe mejorar. Todo lo que implica confusión de roles, mal desempeño de las actividades diarias, falta de mando y de control en los procesos internos de la compañía, generan que la forma de administrarla, se torne en un sistema arduo y complejo.

Dentro del contexto que se abordó con respecto a la actual estructura administrativa, se encontró una distribución básica que constaba del gerente general, presidente, comisario, secretario y un contador que hace oficina en la ciudad de Guayaquil.

Figura 2
Estructura organizativa



Fuente: Compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A

Elaborado por: La Autora, 2021.

Manual de funciones iniciales

No se encontró un manual de funciones establecido formalmente, en la entrevista presentada los administradores responsables, destacaron los puntos más relevantes sobre actividades que realiza cada uno de los miembros que conforman la actual estructura organizativa de la compañía.

GERENTE GENERAL

- ✓ Coordinar y supervisar actividades de los colaboradores de la compañía.
- ✓ Coordinar la organización y control de planes y proyectos de la empresa.
- ✓ Aplicar técnicas, conocimientos y principios de disciplina para realizar las negociaciones pertinentes con el fin de hacer reconocer la imagen corporativa de la compañía.

PRESIDENTE

- ✓ Ejercer la representación de la empresa
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la junta directiva
- ✓ Apoyar las actividades de la empresa
- ✓ Firmar cheques
- ✓ Elaborar la orden del día
- ✓ Dirigir debates y asuntos relacionados con toma de decisiones en la compañía.

COMISARIO

- ✓ Supervisar, controlar, evaluar y rendir informes sobre las gestiones llevadas a cabo por los administradores de la compañía.

SECRETARIO

- ✓ Mantener al día y actualizados los libros de actas
- ✓ Llevar un registro de asistencia en la asamblea de socios y accionistas
- ✓ Enviar y contestar correspondencias
- ✓ Firmar con el presidente las actas aprobadas
- ✓ Informar al presidente y demás socios las irregularidades o inconsistencias observadas en la compañía, entre otros.

Colaboradores de la compañía

Tabla 1
Total de colaboradores en la compañía

Total de colaboradores		
Nombre	Ocupación	N° de trabajadores
Hilario Mite Pizarro	Gerente General / Socio	1
Ángel Armijo Barragán	Presidente / Socio	1
César Coral Santos	Secretario / Socio	1
Franklin reyes del peso	Contador	1
Génesis Mora Villamar	Comisario	1
	Socios	11
	Choferes	6
Total de colaboradores		22

Fuente: TM23A S.A

Elaborado por: La Autora, 2021.

En la tabla anterior se muestra el total de colaboradores de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A, el cual detalla la existencia de 22 colaboradores en total. Tres de sus socios conforman la actual estructura organizativa de la compañía, cuentan adicional con el servicio de dos profesionales para llevar actividades de contaduría y comisaría. El resto de socios tiene un alcance de 11 personas de los cuales cinco conducen sus propios vehículos y realizan sus actividades diarias en la empresa y las otras seis personas, tienen contratado choferes. Esto debido a que esos socios se dedican al cultivo en sus respectivos predios, a la comercialización de productos agrícolas y no tienen el tiempo completo para operar dentro de la compañía. Este motivo justifica la llegada de los seis choferes que trabajan, en cooperación a los demás socios, para prestar el servicio comunitario en el recinto cercita y sectores aledaños.

Hoja de ruta de la compañía inicial

La compañía de transporte tiene por objeto social la prestación de servicio de transporte terrestre mixto a nivel intraprovincial, sujetándose a las disposiciones de la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

Dentro de lo que abarca la transportación mixta, guarda referencia al transporte de carga liviana y también del servicio comunitario. Normalmente esta compañía presta sus servicios en una zona considerada eminentemente agrícola. El recinto en el cual ejercen su servicio es Cerecita, mismo que comprende sectores aledaños como es Bajada de Chanduy, Santa Rosa, Palosanto, aguas verdes, San Gerónimo, entre otros. Los administradores detallaron que la actual hoja de ruta consta del cumplimiento de turnos en dos sectores: Palo Santo y Aguas verdes; en diferentes horarios, comprendidos de lunes a sábados. El domingo tienen por disposición interna, libre circulación en cualquier jornada del día.

Disposiciones de la hoja de ruta

Los socios que tengan turnos asignados en los días correspondientes, deberán estar 10 minutos antes del horario de salida, caso contrario perderá su turno y procederá a pagar una multa.

Una vez cumplido cada uno de sus turnos, cada unidad vehicular tiene punto de llegada en una zona estratégica del recinto cerecita, en el cual debe esperar 10 minutos por vehículo o hasta tener 6 pasajeros y debe obligatoriamente salir, para volver a realizar sus respectivos recorridos por las demás zonas.

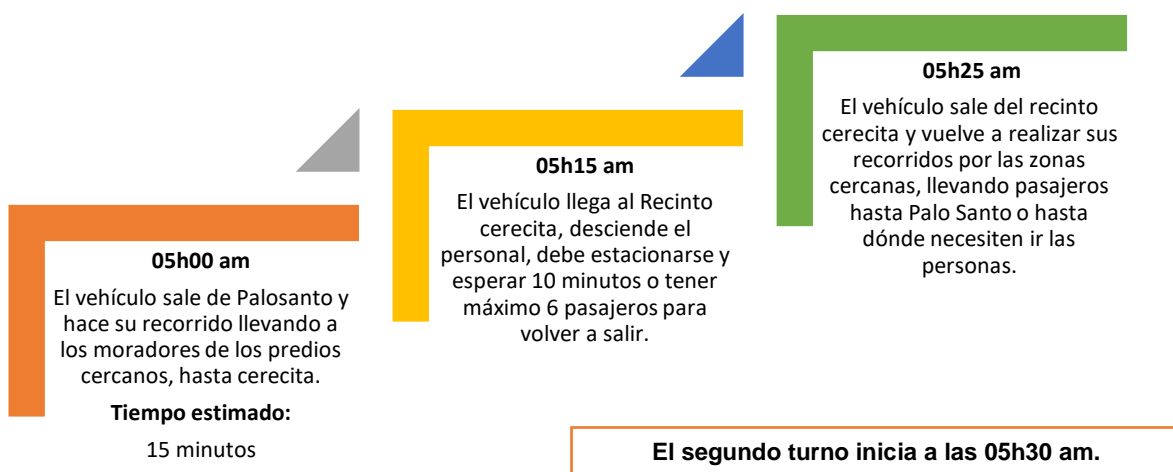
En el transcurso del día, cuando no tengan turnos por cumplir, están en total libertad de recurrir a la prestación de servicios de los moradores que soliciten fletes para trasladar sus productos agrícolas y otras cargas de un sector a otro.

Cada socio o accionista, sabe manejar a su criterio la gestión de turnos, la asignación de rutas, el cumplimiento de los horarios establecidos, su responsabilidad dentro de la compañía y demás actividades administrativas y operativas; según declaraciones en la entrevista efectuada, son pocos los socios que tratan de llevar un orden dentro de la compañía, pero hay muchos más los que deciden hacer caso omiso a las órdenes y trabajar bajo criterios personales o conveniencias; esto sin duda, son de los tantos problemas que presencian de forma interna, algo que sin discutirlo, afecta a la imagen corporativa y a la satisfacción en el uso del servicio por parte del cliente.

Herramienta de control de procesos - Hoja de ruta de la compañía

Se detectó en la compañía una hoja de ruta creada por el gerente y presidente, con los turnos que deben cumplir los socios de la compañía de lunes a sábado. El primer turno asignado inicia a las 05h00 am y el último turno del día es a las 12h10 pm. Los administradores enfocaron el inicio del turno en dos sectores específicos del recinto Cerecita que son: Aguas Verdes y Palosanto. Estos dos sectores son los que están más alejados del recinto Cerecita que es el punto de llegada o Av. Principal, para que las personas puedan trasladarse a cumplir con sus obligaciones, **Ver Apéndice N°2.**

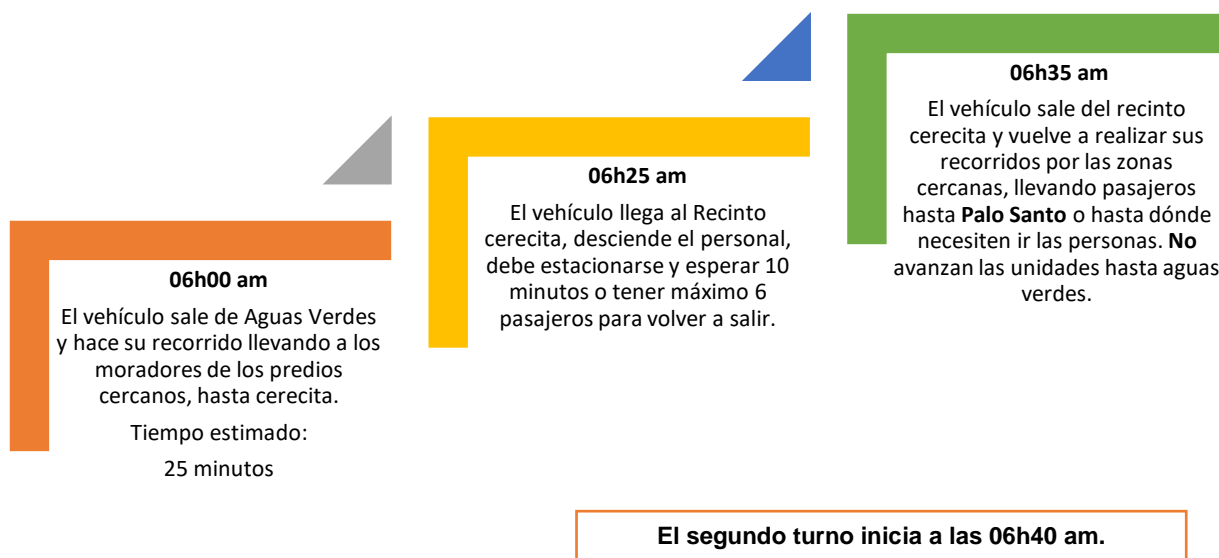
Figura 3
Recorrido del primer turno: Palosanto – Cerecita



Fuente: TM23A S.A

Elaborado por: La Autora, 2021.

Figura 4
Recorrido del primer turno: Aguas Verdes – Cerecita



Fuente: TM23A S.A

Elaborado por: La Autora, 2021.

Al ser una compañía legalmente establecida, goza de ciertos beneficios como la contratación por parte de entidades públicas de las camionetas de carga mixta; sea para movilización de equipos, maquinarias, insumos, personal administrativo, personal técnico, entre otros. Una de las ofertas presentadas por parte de la compañía a entidades públicas, ha sido a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), el cual efectuó un contrato con dos camionetas de la compañía. Razón por la cual, no constan esos dos socios y camionetas en la hoja de ruta presentada anteriormente.

Tabla 2
Vehículos que laboran con entidades públicas

Socio	Placa
Hilario Mite Pizarro	GSV – 5441
César Coral Santos	GSZ - 7503

Elaborado por: La Autora, 2021.

Los otros cinco socios que no constan en la actual hoja de ruta, tienen casos similares al presentado anteriormente. Es decir, contrataciones por otro tipo de entidades y/o asociaciones, que les permite gozar de ciertos beneficios. Cabe destacar que cada uno de los socios es responsable de sus decisiones con respecto a aceptar o rechazar este tipo de ofertas. Por parte de la compañía, fluctúa el deber de hacer respetar el nombre de la institución.

Imposición de multas

No existe un reglamento formal para imposición de sanciones o multas en la compañía de transporte mixto. Sin embargo, desde el año 2017, cuando se formó la compañía de transporte y se adoptó la actual hoja de ruta, la directiva impuso en una sesión junto a todos los socios, una multa por el incumplimiento de los turnos el cual es de \$2,00. Esta cuota se debe cancelar si no cumple con la hoja de ruta, si llega tarde o si no respeta el turno de los demás compañeros.

Rutas y tarifas de la ruta

La asignación de las tarifas se ha implementado en base a cada uno de los recorridos que realizan las unidades de la compañía de transporte. En la siguiente tabla, se presencia el cobro del servicio de transporte comunitario desde los diferentes sectores del recinto cercita.

Se hace énfasis que la ruta más larga es aguas verdes – cerecita y de ahí se extienden los demás sectores, con la variabilidad de las tarifas por este servicio. Adicional, la estructura de cobros por flete o carga de mercadería varía dependiendo el sector o predio al cual la unidad de transporte debe recurrir. Se detalla de manera general, la tarifa más común que se cobra por el recorrido realizado en los sectores más frecuentes.

Panorama general de la ubicación y recorrido que realizan los transportes de la compañía

Figura 5
Recorrido general de la compañía de transporte mixto



Fuente: Google Earth

Tabla 3.
Tarifas del servicio de la compañía

SERVICIO COMUNITARIO	
Ruta	Tarifa
Aguas Verdes – Cerecita	\$0,50 ctvs.
Palo Santo – Cerecita	\$0,40 ctvs.
Ruta	Tarifa
Bajada de Chanduy – Cerecita	\$0,35 ctvs.
San Gerónimo – Cerecita	\$0,30 ctvs.
Estudiantes – Discapacitados – Tercera edad	\$0,25 ctvs.

SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA	
Ruta	Tarifa
Cerecita – Don Lucas	\$5,00
Cerecita – Aguas Verdes	\$4,00
Cerecita – Bajada de Chanduy	\$2,50
Cerecita – San Gerónimo	\$2,00
Cerecita – Guayaquil	\$25
Cerecita – Santa Elena	\$35
SERVICIO DE ALQUILER DE VEHÍCULOS	
Bajo las disposiciones generales y ofertas que realice la empresa requirente.	
Fuente: TM23A S.A	Elaborado por: La Autora, 2021.

Clientes, proveedores y principales competidores

Clientes de la compañía

Desde que se creó la asociación y ahora oficial compañía de transporte mixto, sus principales clientes son los estudiantes, obreros y demás habitantes del recinto cerecita y sectores aledaños, que poseen predios y necesitan exclusivamente del servicio de transporte para trasladar sus mercaderías o productos ya sea a: exportadores, distribuidores de gran escala, tenderos o para consumo entre los mismos moradores. También son clientes, los mismos habitantes que salen de los diferentes poblados hacia el recinto cerecita, para hacer sus compras de víveres, pagos de servicios básicos o realizar otro tipo de actividad; así como el personal que labora en zonas urbanas y otros círculos de la urbe porteña y necesita movilizarse hasta la calle principal que conecta a Guayaquil y Santa Elena para cumplir con su compromiso diario.

Es vital señalar que la compañía de transporte mixto, desde sus inicios se ha preocupado por satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar mejoras para brindar siempre el mejor servicio. La compañía cumple con su servicio a toda la comunidad sin distinción de clase social, religión, edad o sexo.

Proveedores de la compañía

No cuentan con una lista de proveedores que suministren repuestos, llantas, herramientas, materiales de oficina, servicio técnico, servicio mecánico etc. Sin embargo; entre compañeros buscan y se comparten información y cotizaciones de diferentes lugares, con la finalidad de elegir siempre la mejor opción. Aquella que posea precios módicos, prevaleciendo el aspecto de calidad y seguridad.

Principales competidores

Con respecto a la competencia, no existe otra compañía que preste el servicio de movilidad en la zona. Es oficialmente, la única compañía de transporte mixto que opera con formalidad en el recinto cercita y sectores aledaños. Se ha ganado el respeto y la confianza de cada uno de los moradores y actuales clientes y eso se convierte en una gran fortaleza para la compañía.

Sin embargo, se ha instaurado recientemente una pequeña asociación en el recinto cercita, que presta servicios de movilidad a usuarios pero hacia diferentes sectores y/o rutas. Por lo tanto, no es considerado como competencia directa. Esto deja en evidencia a la compañía de que necesita mejorar sus procesos internos, hacer cambios en la misma y mantener fidelizados a sus clientes. En virtud de que queda al libre albedrío, la creación de cualquier asociación o compañía que ofrezca los mismos o mejores servicios.

Modelo Servqual

Evaluación de la satisfacción del cliente

El presente estudio de mercado se realizó como parte de un análisis del micro y macro entorno. Este permite evaluar la percepción del cliente con respecto al servicio de transporte que presta la compañía. El diseño de la encuesta aplicada a los moradores del recinto cercita y sectores aledaños, se estructuró siguiendo los lineamientos del modelo Servqual, el cual contiene 5 dimensiones o criterios: Confiabilidad, información, seguridad en el uso de transporte, empatía y elementos tangibles. Estos en conjunto fortalecen la idea de estudio y situación actual de la compañía, ya que cada criterio está conformado

por 4 preguntas que profundizan el tema de conocer el nivel de satisfacción del cliente, criterios de seguridad y más.

Es esencial establecer que el levantamiento de información fue desarrollado en los alrededores del recinto cercita, con los dueños de predios y usuarios en general que hacen uso exclusivo de las unidades de transporte de la compañía. El total de encuestados fueron de 340 personas, dato que se obtuvo mediante el cálculo de la muestra de población finita. El tipo de encuesta aplicada es de campo, con la finalidad de que el encuestado entienda en totalidad cada uno de los criterios evaluados, permitiendo a la autora, la obtención de datos primarios relevantes. La autora del presente estudio desarrolló el levantamiento de toda la información, en hojas de la herramienta Excel, debido a que el modelo Servqual está diseñado para conocer las expectativas del cliente, comprender su posición o grado de apreciación hacía la compañía, mediante aspectos cuantitativos y cualitativos de cada usuario.

Dentro del modelo Servqual, existe un componente que permite evaluar la fiabilidad del test que se realiza. Este cálculo resulta esencial porque el modelo está diseñado para conocer cuáles son los puntos críticos que considera el cliente que tiene la compañía y estos resultados tienen que ser presentados a los directivos. Una forma de demostrar la fiabilidad estadística de los datos, es la obtención del alfa de Cronbach. Este valor es el que generará más seguridad a los directivos, al denotar que el resultado de las encuestas se encuentra libres de errores aleatorios.

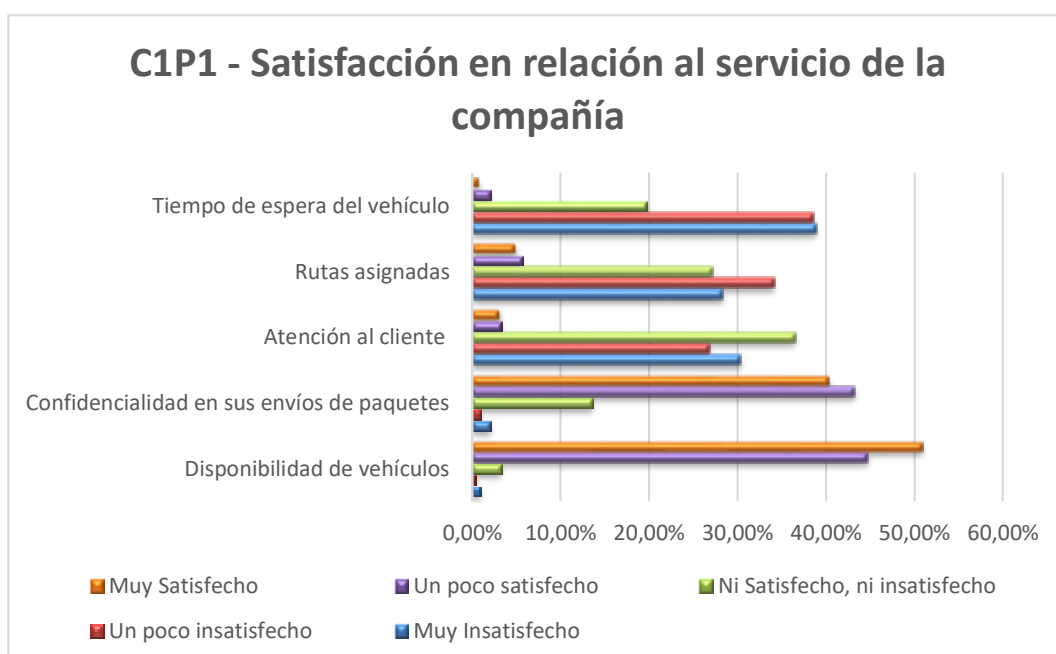
Adicional, el modelo Servqual permite que el encuestador pueda recibir de parte de los usuarios, comentarios y sugerencias, como parte de los procesos de mejora que se requieren aplicar en la compañía. Es considerada una herramienta clave para conocer los puntos débiles existentes y justificar con pruebas, la importancia de la propuesta de un plan para la reestructuración de los procesos internos de la compañía de transporte mixto TM23A S.A.

CRITERIO DE CONFIABILIDAD

El primer criterio evaluado en el modelo Servqual es el de confiabilidad, el objetivo perseguido con el levantamiento de información en este apartado, es reconocer cuáles son los puntos débiles que tiene la compañía por lo cual sus clientes no se sienten en plena confianza. Es importante detallar, antes del análisis de este criterio, que el código “C1P1” ha sido asignado por parte de la autora, como referencia del “Criterio 1, pregunta 1”, Ver **Apéndice N°3**.

En la **figura 6**, se evidencia el resultado del C1P1, mismo que se relaciona con el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto al servicio que presta la compañía de transporte, el cual detalla que los usuarios están muy satisfechos con la disponibilidad de vehículos, un poco satisfecho con la confidencialidad en el envío de sus paquetes, ni satisfecho ni insatisfecho con la atención que se brinda al cliente, un poco insatisfecho con las rutas asignadas y muy insatisfecho con el tiempo de espera del vehículo. Este último resultado representa el primer inconveniente fuerte para la compañía en virtud de que el 38,82% de los encuestados dieron una calificación entre “1 y 2” respectivamente. Este porcentaje está a la par con la escala de un “poco insatisfecho” que representa el 38,53%. Es decir que el 77,35% del total de encuestados están en el rango más bajo en esta categoría lo que evidencia uno de los principales problemas.

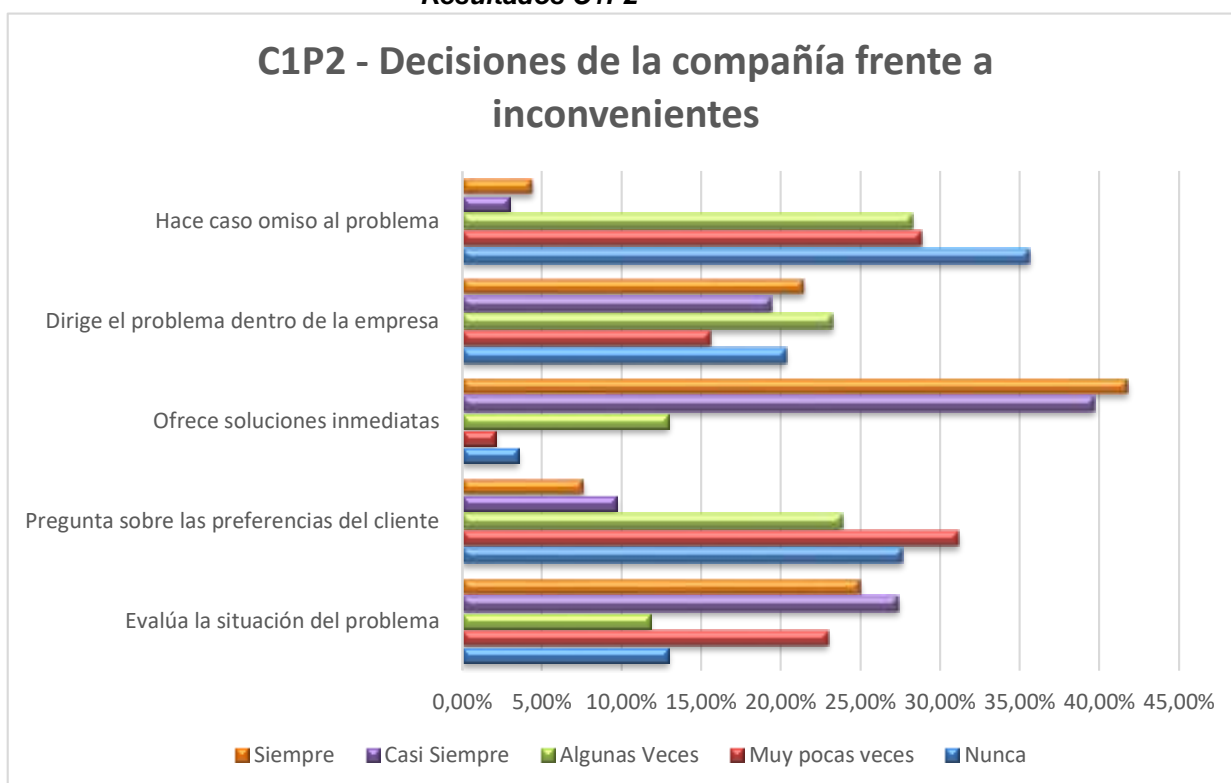
Figura 6
Resultados C1P1



En la **figura 7**, se evidencia el resultado del C1P2, mismo que se relaciona con las decisiones tomadas por la compañía al momento de que surge cualquier tipo de inconveniente, dentro del cual se observa que la compañía siempre ofrece soluciones inmediatas, casi siempre evalúa la situación del problema, algunas veces dirige el problema dentro de la empresa, muy pocas veces pregunta sobre las preferencias del cliente pero nunca hace caso omiso al problema. Este último resultado representa un grado de confianza a la compañía y demuestra que con respecto a los inconvenientes que pueden surgir, tratan de solucionarlo en la medida de lo posible. Aquí se puede resaltar el detalle de que muy pocas veces se pregunta acerca de las preferencias. En este aspecto, los encuestados dijeron que son pocas las ocasiones en los que el conductor o las autoridades hacen este tipo de encuestas para conocer a detalle, su opinión.

En este punto el 31,18% de los encuestados coincidieron en esa misma conclusión. Sin embargo, el efecto en este levantamiento de información, es un poco favorable, porque se demuestra un interés de parte de los representantes de la compañía, por tratar de satisfacer cualquier duda o inconveniente. De todas formas, se deja en evidencia de que todavía hay cosas que se requieren mejorar, Ver **Apéndice N°4**.

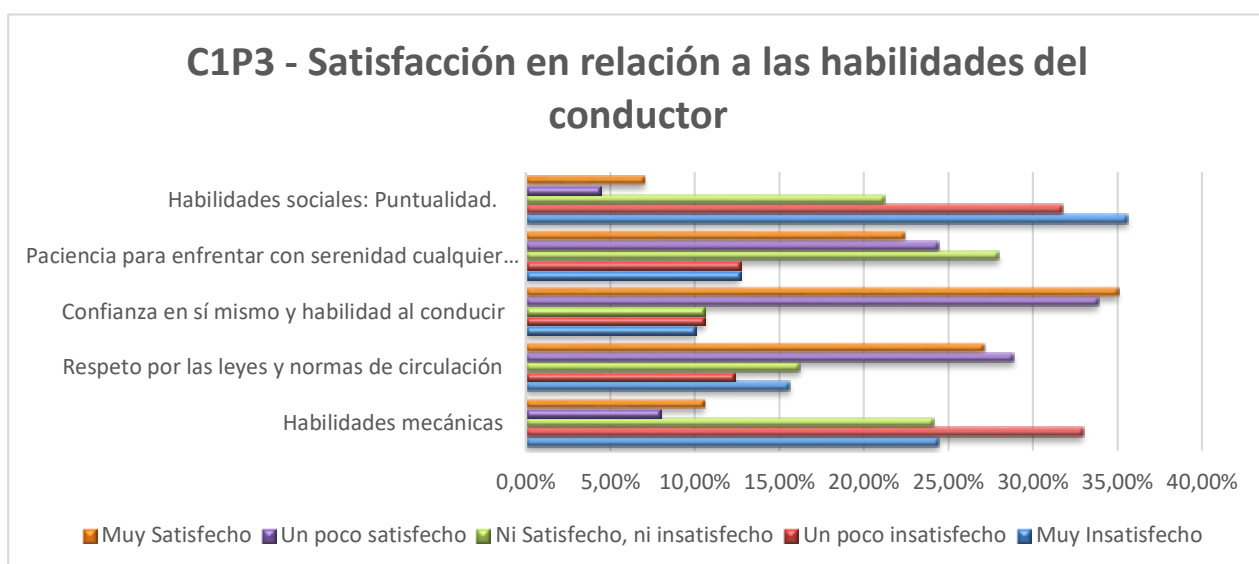
Figura 7
Resultados C1P2



En la **Figura 8**, se evidencia el resultado del C1P3, mismo que se relaciona con el nivel de satisfacción de parte de los usuarios en relación a las habilidades que perciben del conductor de la compañía de transporte, dentro del cual se observa que los usuarios están muy satisfechos con las habilidades para conducir y el nivel de confianza que tienen los conductores de sí mismo, un poco satisfecho con respecto al cumplimiento o respeto por las leyes y normas de circulación, ni satisfecho ni insatisfecho con la paciencia del conductor para enfrentar con serenidad cualquier inconveniente, un poco insatisfecho con las habilidades mecánicas y muy insatisfecho con las habilidades sociales enfocadas a la puntualidad. Este último resultado representa otro inconveniente para la compañía y demuestra que está relacionado con el tiempo de espera del cliente para abordar unos de los vehículos de la compañía.

En este rubro el 35,59% puntuó este resultado, que dentro del rango, es considerado el más bajo. Y el 31,76% calificó este mismo problema de la puntualidad dentro del rango “un poco insatisfecho” por lo tanto, se presenta que el 69,35% del total de encuestados coinciden en esta problemática para la compañía. Otro de los puntos calificados de forma baja fue de las habilidades mecánicas, sin embargo; los mismos encuestados concluían que no es inconveniente de todos pero que cuando ocurre este problema a alguien que no tiene ciertos conocimientos se atrasan más los recorridos y deben esperar que llegue otro vehículo u compañero para que les pueda ayudar y poner continuar con el servicio, Ver **Apéndice N°5**.

Figura 8
Resultados C1P3

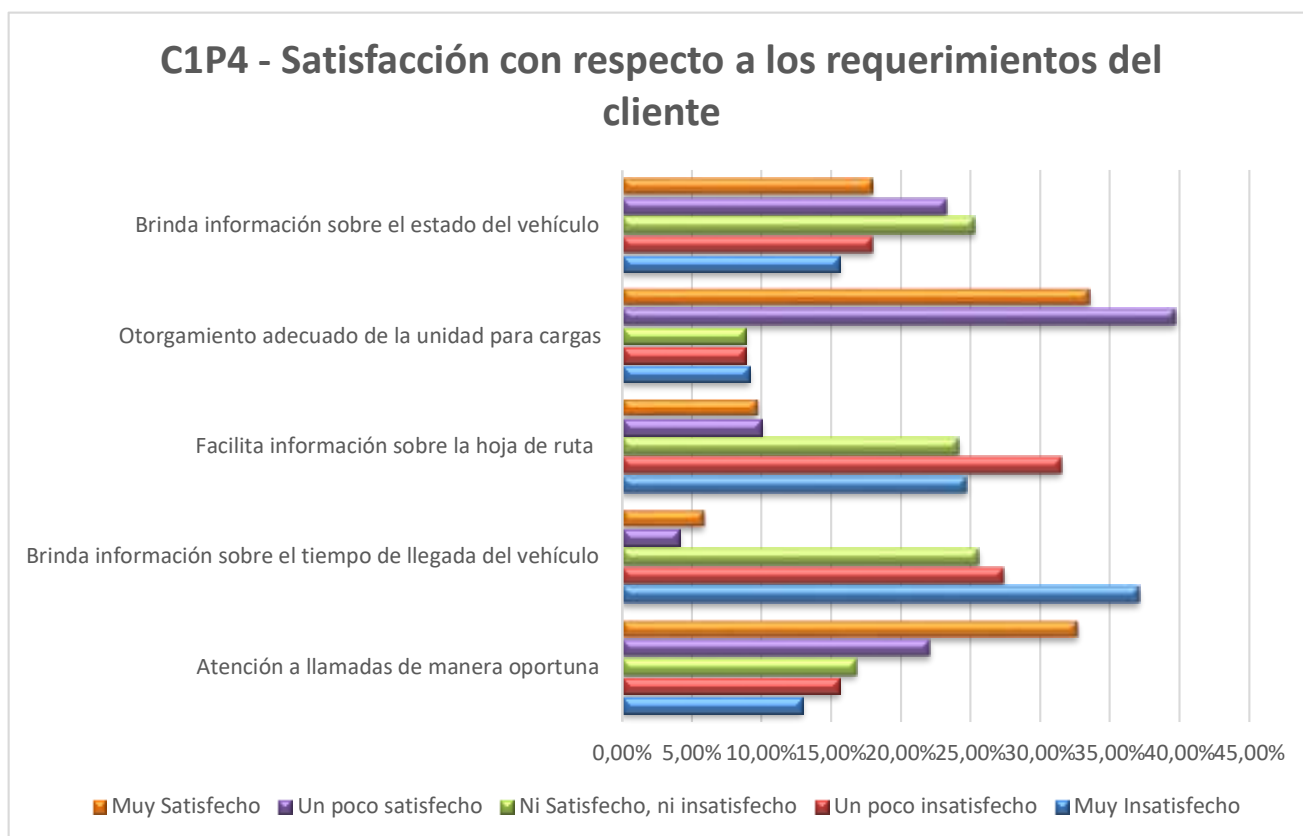


En la **Figura 9**, se evidencia el resultado del C1P4, mismo que se relaciona con el nivel de satisfacción de parte de los usuarios con respecto a los requerimientos de exige el cliente, dentro del cual se observa que los usuarios están muy satisfechos con respecto a la recepción de las llamadas al momento que solicitan el servicio, un poco satisfecho con el otorgamiento adecuado de unidades especialmente para cargas, se recuerda que la zona es considerada agrícola, por lo tanto es importante la asignación correcta de vehículos para que los productos no sufran daños, ni satisfecho ni insatisfecho con la información que se da respecto al estado actual del vehículo, un poco insatisfecho con la información sobre la hoja de ruta y muy insatisfecho sobre la información del tiempo de llegada del vehículo. Este último resultado representa un nivel de desconfianza bastante amplio y repetitivo para la compañía en vista a que, en análisis anteriores, se ha detallado un similar problema. Significa que la compañía no tiene un correcto orden o una correcta hoja de ruta con horarios y turnos que debe cumplir cada conductor o socio.

Los usuarios detallaron con el 37,06% este inconveniente. Mientras que, con el 31,47% se justifica también la inconformidad con respecto a la información sobre la hoja de ruta. Se evidencia la importancia de un mejor orden con respecto a los turnos, horarios y demás recorridos para que los usuarios sientan esa conformidad y nivel de confianza en la compañía. Se testifica que no siempre ocurren este tipo de problemas pero que si es muy frecuente, Ver **Apéndice N°6**.

Es así como en base al análisis del primer criterio se logró evidenciar los siguientes problemas: Tiempo de espera del vehículo, muy pocas veces se pregunta sobre las preferencias del cliente, inconformidad con las habilidades sociales – puntualidad y no brindan información con respecto al tiempo de llegada del vehículo.

Figura 9
Resultados C1P4



Elaborado por: La Autora, 2021.

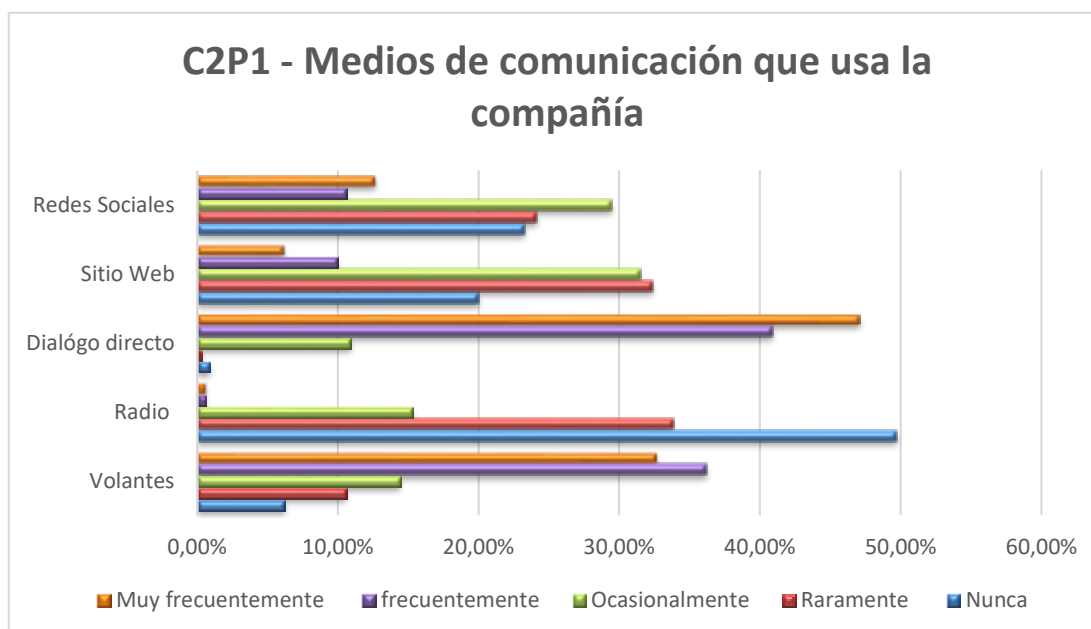
CRITERIO DE INFORMACIÓN

El segundo criterio evaluado en el modelo Servqual es el de información, el objetivo perseguido en la investigación de este apartado, es conocer cuáles son los puntos débiles que tiene la compañía por lo cual sus clientes no se sienten parte de la misma, en vista a que no reciben información sobre lo que sucede dentro de la empresa y quizá sobre lo que se hace o implementa. También se persigue el análisis de si los usuarios reconocen cómo la compañía prepara a sus colaboradores para brindar un buen servicio. Es importante detallar, antes del análisis de este criterio, que el código “C2P1” ha sido asignado por parte de la autora, como referencia del “Criterio 2, pregunta 1”, Ver **Apéndice N°7**.

En la **Figura 10**, se evidencia el resultado del C2P1, mismo que se relaciona con el uso de los medios de comunicación por parte de la compañía, dentro del cual se observa que la compañía muy frecuentemente utiliza el diálogo directo con sus clientes, frecuentemente utilizan volantes informativos, ocasionalmente hacen uso de las redes sociales, raramente utilizan su sitio web y

nunca envían una información por medio de radio. En lo que respecta al diálogo directo, para los usuarios no deja de ser una de las mejores formas para poder comunicarse, en vista a que se conocen entre los mismos moradores. Sin embargo, el daño causado en base a este criterio, es que no todas los clientes se enteran al mismo tiempo de las disposiciones emitidas por la compañía. Por lo tanto, sería importante que los directivos, en base a esta información, fortalezcan la distribución de información a través del uso de redes sociales.

Figura 10
Resultados C2P1



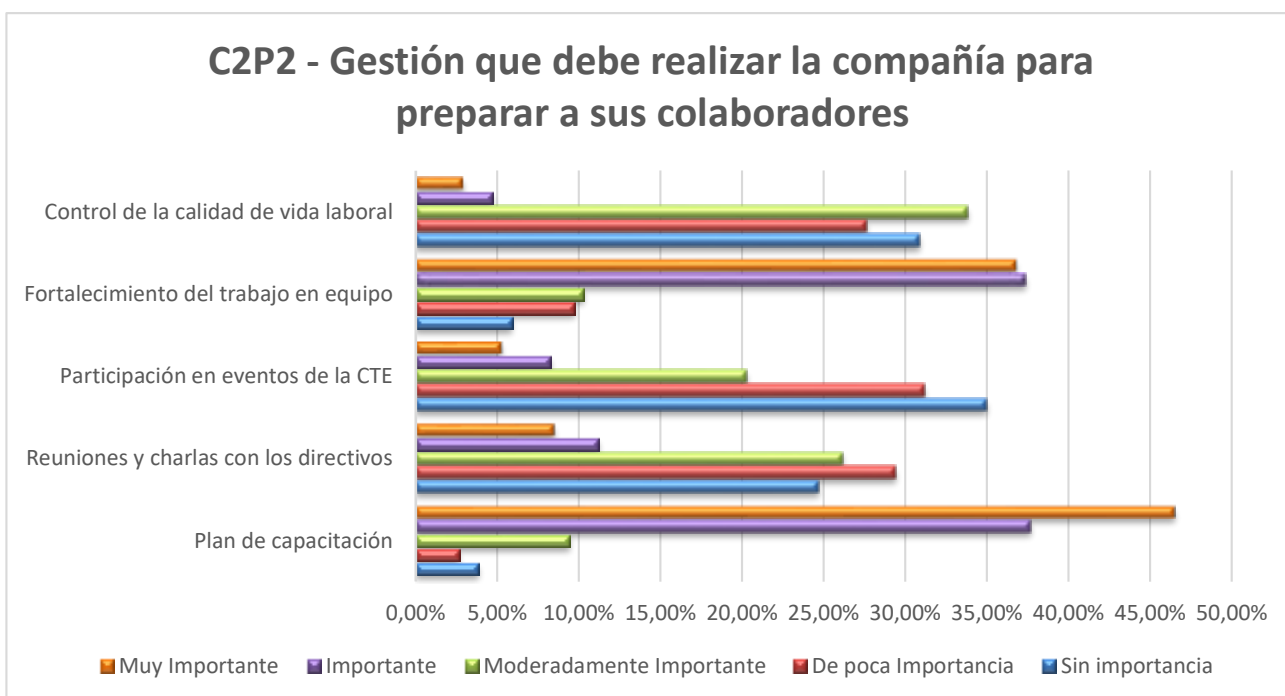
Elaborado por: La Autora, 2021.

En la **Figura 11**, se evidencia el resultado del C2P2, mismo que se relaciona con la gestión que lleva a cabo la compañía de transporte mixto para preparar a sus colaboradores, dentro del cual se observa que para los usuarios es muy importante que se desarrollen planes de capacitación para mejorar el servicio, es importante que la compañía fortalezca el trabajo en equipo, moderadamente importante que se controle la calidad de vida laboral, de poca importancia que asistan a reuniones y charlas con los directivos y sin importancia que participen en eventos de la CTE.

A este último resultado, el 35% de los clientes destacan que cuando los vehículos optan por participar de estos eventos, hay menos carros en la zona y es más difícil encontrar unidades de vehículos disponibles. Además que, consideran que el plan de capacitación por personas que tienen especialidad en diversos

temas, contribuirá de mejor forma al desarrollo eficiente de la compañía. Este último pensamiento se concluyó en base a supuestos de que los eventos de la CTE tienen la finalidad de capacitar al personal de forma muy básica. Hay ocasiones que estos eventos están relacionados con la forma de interactuar con los colaboradores y fomentar el trabajo equipo. Sin embargo, son aspectos que a medida del tiempo, se irá fortaleciendo. Ver **Apéndice N°8**.

Figura 11
Resultados C2P2



Elaborado por: La Autora, 2021.

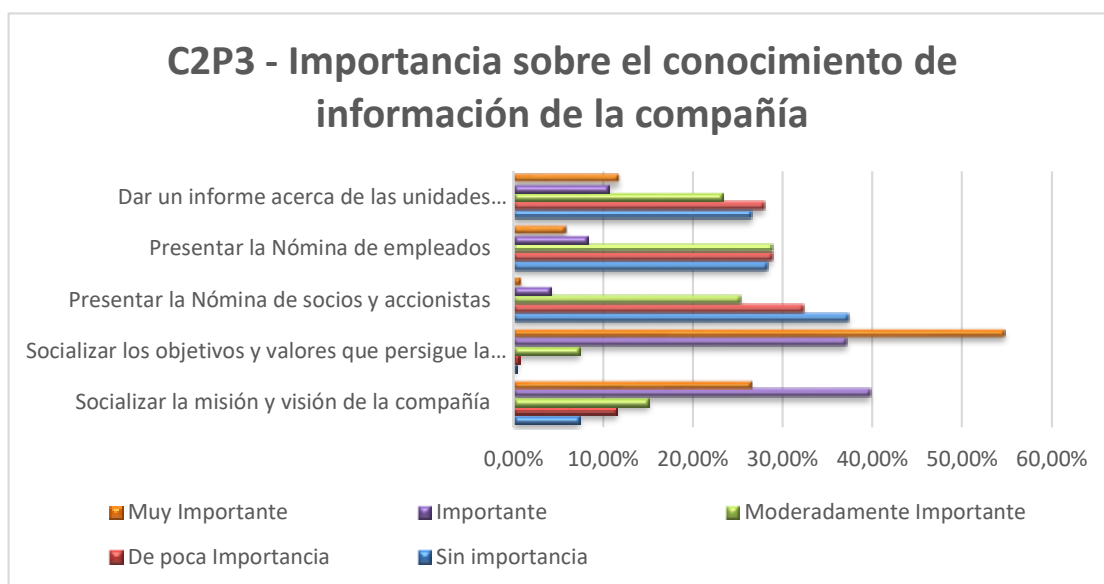
En la **Figura 12**, se evidencia el resultado del C2P3, mismo que se relaciona con lo importante que es para el cliente, que la compañía detalle información que puede ser de conocimiento público, dentro del cual se observa que para los usuarios es muy importante que la compañía socialice los objetivos y valores que persiguen, es importante que brinde información acerca de la misión y visión, moderadamente importante que presente la nómina de empleados, de poca importancia que den un informe acerca de las unidades de transporte disponible en la hoja de ruta y poco importante que se presente la nómina de socios y accionistas.

En el levantamiento de esta información se torna esencial que la compañía, una vez que decida adoptar la propuesta presentada, socialice e informe a sus clientes objetivos, misión, visión y demás criterios esenciales en virtud de que es

importante conocer esa estructura y formalidad de la compañía. Dentro del levantamiento de información acerca de la situación actual de la compañía, se obtuvo que la compañía no cuenta con esta estructura y eso justifica la opinión de los usuarios, muchos concluyeron que son temas administrativos que no se conocen y que deberían ser de conocimiento público.

Dentro de la encuesta aplicada, el 54,71% de los encuestados hicieron énfasis en que resulta muy importante establecer valores y objetivos empresariales e impartirlos con sus clientes. En la misma medida, el 39,71% denotó la importancia de socializar, observar y conocer acerca de la misión y visión de la compañía. El resultado obtenido se encamina al fortalecimiento de la estructura organizacional para mejorar los niveles de satisfacción y requerimientos esenciales del cliente. Ver **Apéndice N°9**.

Figura 12
Resultados C2P3



Elaborado por: La Autora, 2021.

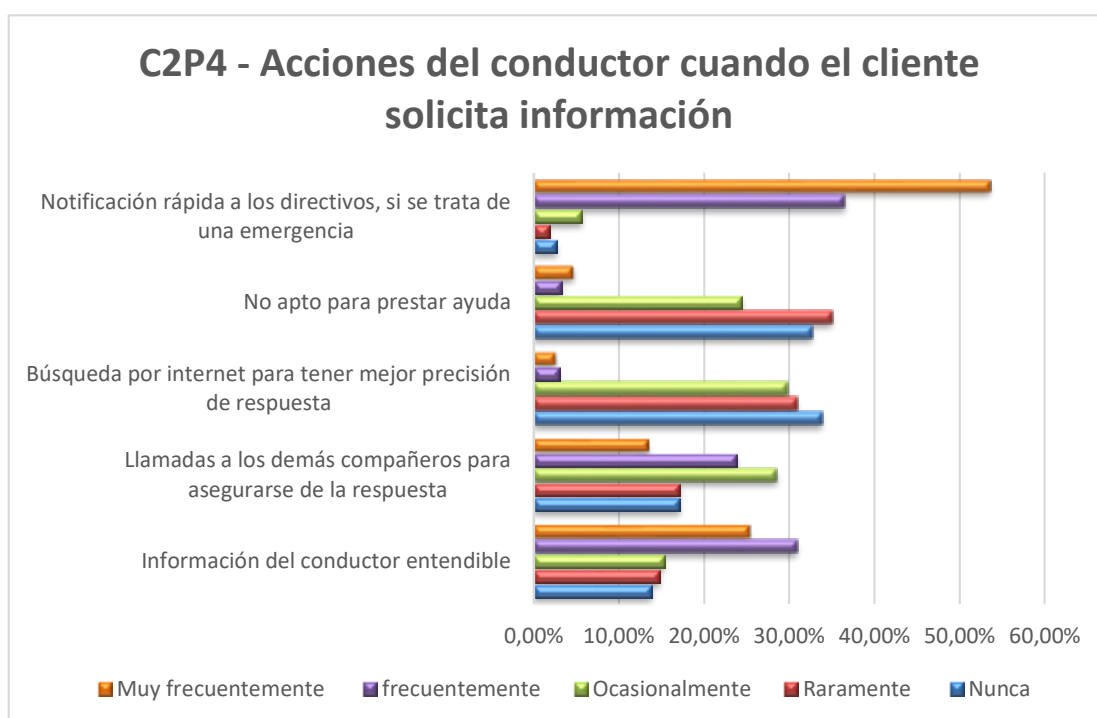
En la **figura 13**, se evidencia el resultado del C2P4, mismo que se relaciona con las acciones que el usuario recibe del conductor cuando este solicita cualquier tipo de información, dentro del cual se observa que muy frecuentemente los conductores notifican de forma rápida a los directivos cuando se presenta una emergencia, frecuentemente la información proporcionada por el conductor es entendible, ocasionalmente los conductores llaman a sus demás compañeros para asegurarse de dar una respuesta acertada, raramente los

conductores no están preparados para prestar ayuda y nunca hacen uso del internet para mejorar la precisión de respuesta. En este caso, los resultados obtenidos no denotan fragilidad en la compañía con respecto a la capacidad de informar y ayudar a los clientes.

El punto del uso de internet se debe a que la zona es rural y no hay fácil acceso al mismo, en muchos de los sectores la señal de la telefonía móvil es baja o a veces insuficiente. De todas formas, no quita la posibilidad de mejorar el uso de internet debido a que en la actualidad, es la herramienta de intercambio de información, más usada. Ver **Apéndice N°10**.

Es así como en base al análisis del segundo criterio se logró evidenciar los siguientes inconvenientes: No se hace uso exclusivo del sitio web o redes sociales de la compañía para informar a los clientes de horarios, turnos y demás disposiciones de forma rápida y oportuna. No se observan programas de capacitación a los conductores, algo que se considera importante. Se necesita socializar los objetivos, valores, misión y visión de la compañía para que los usuarios se sientan parte de la misma

Figura 13
Resultados C2P4



Elaborado por: La Autora, 2021.

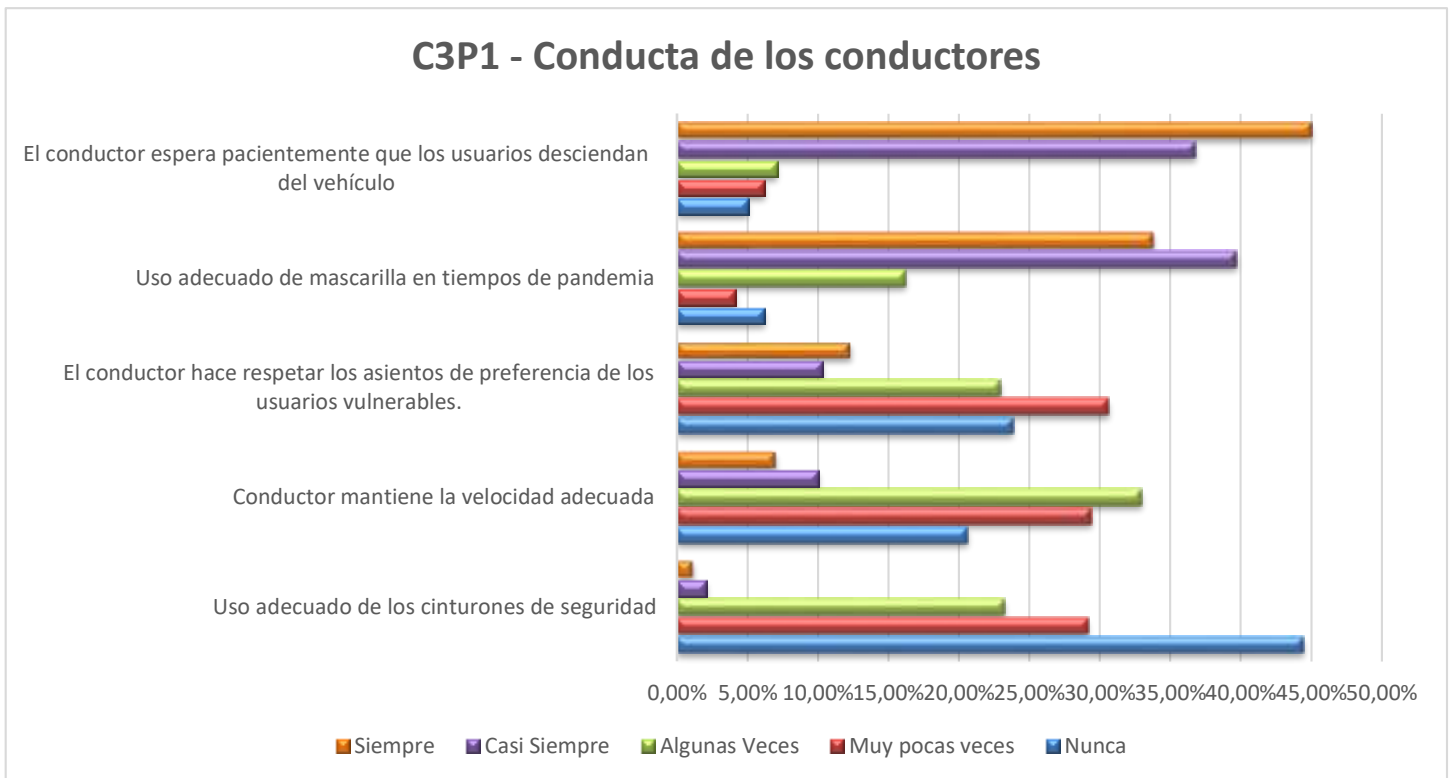
CRITERIO DE SEGURIDAD

El tercer criterio evaluado en el modelo Servqual es el de seguridad, el objetivo perseguido en la investigación de este apartado, es conocer cuáles son los puntos débiles que tiene la compañía por lo cual sus clientes no se sienten seguros con el servicio o con la unidad de transporte. Es importante detallar, antes del análisis de este criterio, que el código “C3P1” ha sido asignado por parte de la autora, como referencia del “Criterio 3, pregunta 1”. Ver **Apéndice N°11**.

En el **figura 14**, se evidencia el resultado del C3P1, mismo que se relaciona con la conducta que los usuarios observan de cada conductor para catalogar a la compañía como segura, dentro del cual se observa que los conductores siempre esperan pacientemente que los usuarios desciendan del vehículo, casi siempre usan correctamente la mascarilla para cuidarse en época de pandemia, algunas veces el conductor mantiene la velocidad adecuada, muy pocas veces el conductor hace respetar los asientos de preferencia de los usuarios vulnerables y nunca usan adecuadamente los cinturones de seguridad. Este último punto denota un problema para la compañía debido a que los conductores están expuestos constantemente a situaciones imprevistas y el uso inadecuado del cinturón de seguridad pone en evidencia la falta de responsabilidad de parte del conductor y genera esa desconfianza al abordar las unidades de transporte de la compañía.

El 44,41% del total de encuestados coincidieron en que los conductores a veces no usan el cinturón de seguridad porque en la zona no hay los respectivos controles de parte de los agentes de tránsito. Esto hace que se sientan en total libertad de conducir sin respetar el reglamento o las disposiciones impuestas por la ANT.

Figura 14
Resultados C3P1



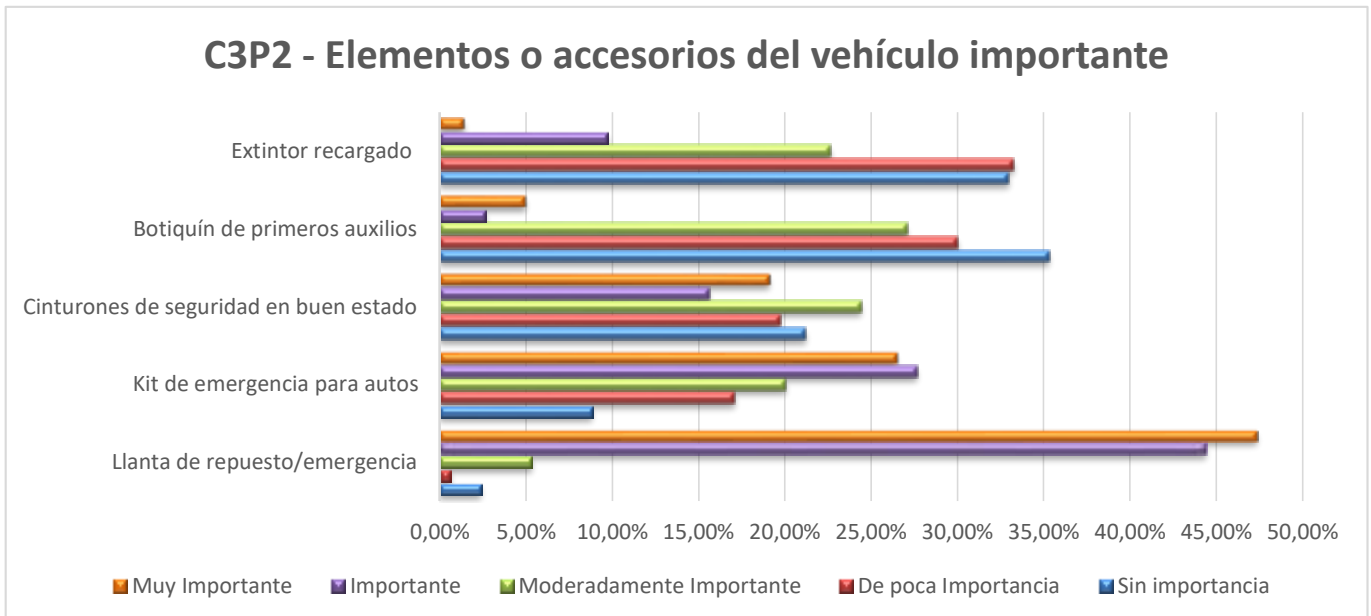
Elaborado por: La Autora, 2021.

En la **figura 15**, se evidencia el resultado del C3P2, mismo que se relaciona con lo importante que es para el cliente, que los vehículos de la compañía tengan de forma visible elementos o accesorios que complementen el término de seguridad, dentro del cual se observa que para los usuarios es muy importante que los vehículos de la compañía tengan su llanta de repuesto/emergencia, importante que tengan el kit de emergencia para autos, esto implica todas las herramientas en caso de algún fallo del vehículo o emergencia, moderadamente importante que los cinturones de seguridad estén en buen estado, de poca importancia que tengan un extintor recargado y sin importancia que posean un botiquín de primeros auxilios.

Estos resultados se dieron en base a experiencias que han tenido los clientes con las unidades de transporte de la compañía. El 47,35% de los encuestados dijeron que es muy importante que tengan una llanta de repuesto porque han existido algunos casos en que los vehículos sufren daños y a veces se quedan en zonas donde no hay casas cerca, mucho menos mecánicos o alguien que pueda socorrer rápidamente a la unidad de transporte. El 44,41%

también calificó este elemento con una alta valoración correspondiente a “Importante” por lo que, el 91,76% llegaron a esta conclusión y coincidieron en similares experiencias. Bajo esa explicación, se justifica que es importante también para los usuarios que cada vehículo cargue su caja de herramientas para evitar atrasos, inconformidades y desperdicio de trabajo. Ver **Apéndice N°12**.

Figura 15
Resultados C3P2



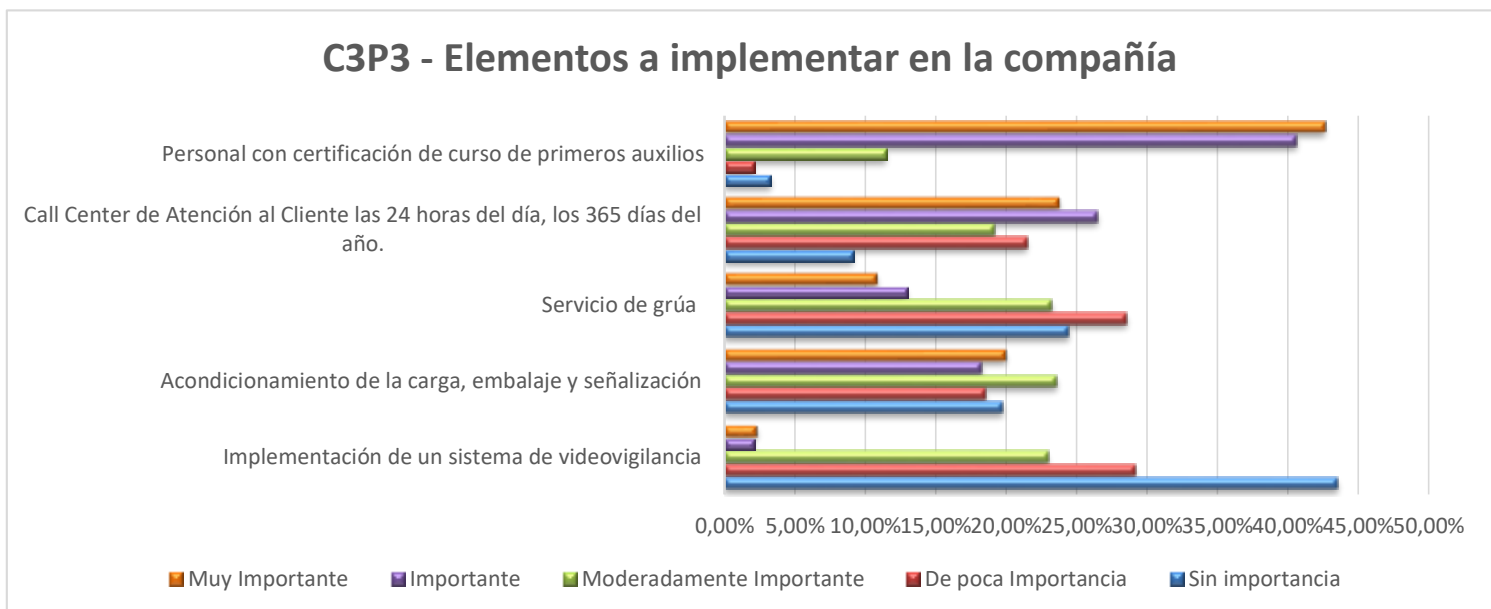
Elaborado por: La Autora, 2021.

En la **figura 16**, se evidencia el resultado del C3P3, dentro del cual se observa que para los usuarios es muy importante que el personal de la compañía cuente con una certificación de al menos un curso de primeros auxilios, importante que la compañía cuente con un servicio de call center con atención al cliente las 24 horas del día, los 365 días al año, moderadamente importante que exista un acondicionamiento de la carga, embalaje y señalización, de poca importancia un servicio de grúa y sin importancia que se implemente un sistema de video vigilancia. Dentro del análisis de este resultado se centra la atención a que los clientes consideren importante que los conductores sepan, en primera instancia, cómo actuar ante cualquier emergencia. Es decir, como brindar primeros auxilios.

Por ello el 42,65% del total de encuestados coincidieron que este punto es muy importante para fortalecer el criterio de confiabilidad en la compañía. De ahí, otro de los elementos importantes que se debería implementar es el servicio de

call center para atender las 24 horas del día. Esto en base a que no todos los clientes tienen el contacto de todos los conductores. Además que se pierde la formalidad, si al prestar el servicio de transporte en la compañía, se tenga que recurrir a llamar al número personal de los colaboradores y no a un teléfono fijo. Algunos usuarios comentan que ese a veces resulta un grande problema porque no existe una forma de poder comunicarse con la compañía para que envíen de forma rápida una unidad de transporte al punto requerido **Apéndice N°13.**

Figura 16
Resultados C3P3



Elaborado por: La Autora, 2021.

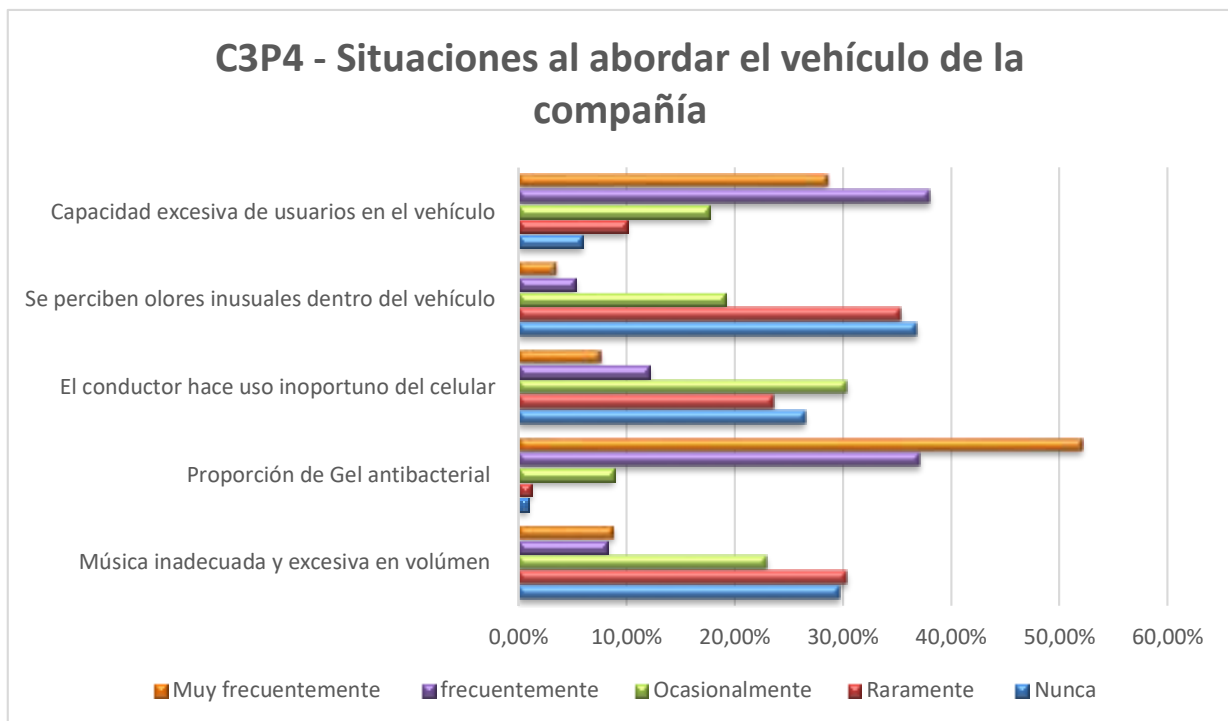
En la **figura 17**, se evidencia el resultado del C3P4, mismo que se relaciona con las situaciones que el usuario presencia al momento de abordar un vehículo de la compañía, dentro del cual se observa que muy frecuentemente los conductores proporcionan gel antibacterial o alcohol antiséptico con la finalidad de cuidar y proteger a sus clientes, frecuentemente las unidades de transporte se movilizan con capacidad excesiva de usuarios, ocasionalmente el conductor hace uso inoportuno del celular, raramente los conductores tienen una música inadecuada y excesiva en volumen y nunca se perciben olores inusuales dentro del vehículo. Esto permite tomar en consideración dos puntos clave para mejorar. Uno de ellos es el exceso de pasajeros en las unidades de transporte.

Los usuarios coinciden en que, al no existir un control adecuado por parte de los agentes de tránsito, en varias ocasiones se presenta la situación de que los

vehículos llevan pasajeros en las cabinas de la camioneta y también en el balde del vehículo, cuando la capacidad máxima es de 4 pasajeros en cabina. Esto les genera inseguridad porque podrían caerse de los asientos traseros o también por la aglomeración. Otro de los puntos es que al ser vías rurales, dónde no todas las calles están asfaltadas, los conductores podrían saltarse los baches existentes y ocasionar accidentes si usan inoportunamente el teléfono móvil. Ver **Apéndice N°14**.

Es así como en base al análisis del tercer criterio se logró evidenciar los siguientes puntos: uso inadecuado del cinturón de seguridad, los vehículos deben poseer una llanta de emergencia y kit de herramientas, los conductores deberían hacer cursos de primeros auxilios, la compañía debería implementar un servicio de call center las 24 horas del día, se presencia capacidad excesiva de pasajeros en las unidades de transporte.

Figura 17
Resultados C3P4



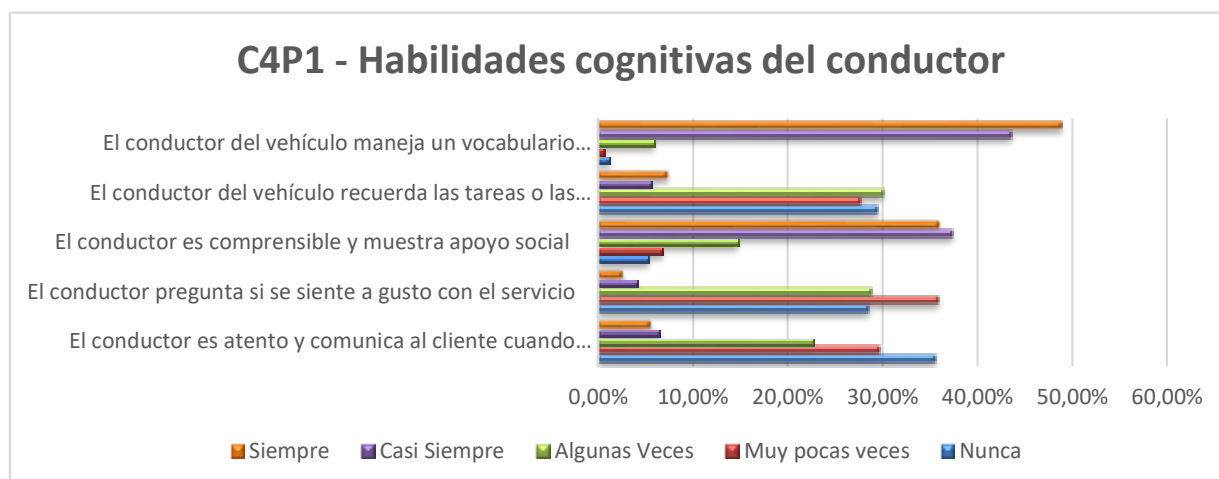
Elaborado por: La Autora, 2021.

CRITERIO DE EMPATÍA

El cuarto criterio evaluado en el modelo Servqual es el de empatía, el objetivo perseguido en la investigación de este apartado, es medir la capacidad que tienen los colaboradores de la compañía para comprender, percibir sentimientos y demás emociones de los usuarios. Podríamos enfatizarlo en el análisis social. Es importante detallar, antes del análisis de este criterio, que el código “**C4P1**” ha sido asignado por parte de la autora, como referencia del “Criterio 4, pregunta 1”. Ver **Apéndice N°15**.

En la **figura 18**, se evidencia el resultado del C4P1, mismo que se relaciona con las habilidades cognitivas del conductor de la compañía, dentro del cual se observa que los conductores del vehículo siempre manejan un vocabulario aceptable, casi siempre el conductor es comprensible y muestra apoyo social, algunas veces el conductor del vehículo recuerda las tareas o las rutas que debe realizar, muy pocas veces el conductor pregunta si se siente a gusto con el servicio y nunca el conductor muestra total atención y comunica al cliente cuando la unidad de transporte ya está llegando a su destino. Esto deja en evidencia que la compañía además de tener problemas con los canales de información, debe estar más preocupado por socializar con el cliente y preguntarle acerca de su nivel de satisfacción con el servicio que presta la compañía, así como enviar una notificación de que el vehículo ya está llegando a su destino. Aquí se relaciona el problema, ya descrito en anteriores criterios con respecto a la impuntualidad, se presenta el caso de que a veces, el cliente no sabe el momento exacto en que la unidad va a llegar para estar preparados y abordar. Esto se equilibra con la disposición del conductor de siempre ayudar y ser comprensible. Sin embargo, no quita del análisis la incapacidad de relacionarse más con cada uno de los usuarios.

Figura 18
Resultados C4P1



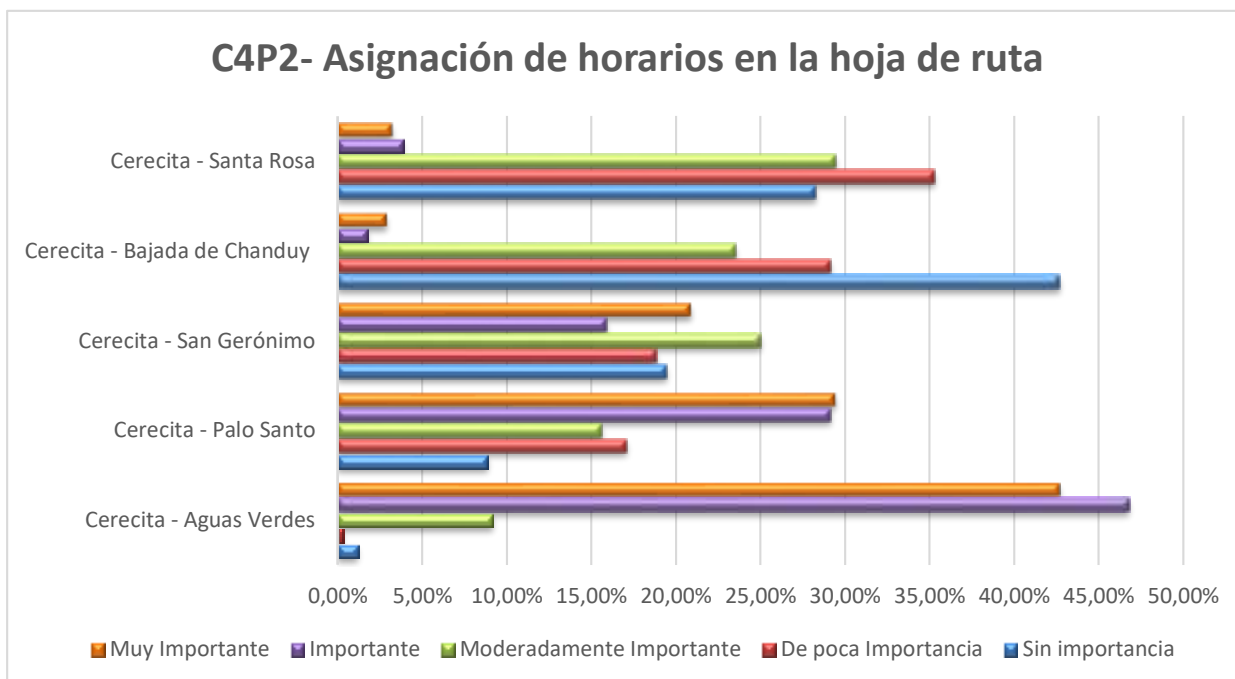
Elaborado por: La Autora, 2021.

En la **figura 19**, se evidencia el resultado del C4P2, mismo que se relaciona con lo importante que es para el cliente, que la compañía asigne más horarios en la hoja de ruta, dentro del cual se observa que para los usuarios es muy importante que la compañía asigne más horarios en la ruta que comprende Palo Santo – Cerecita, importante que se asignen más horarios en la ruta que comprende Cerecita – Aguas Verdes, moderadamente importante la ruta Cerecita – San Gerónimo, de poca importancia Cerecita – Santa Rosa y sin importancia Cerecita – Bajada de Chanduy. Uno de los motivos por el cual los usuarios consideran muy importante la creación de más horarios, se da al crecimiento poblacional de Palo Santo, también en virtud de que en esa zona no hay muchos lugares para hacer compras de víveres, no hay escuelas, no hay centros de información, y está rodeado de muchos predios por lo que es importante que puedan salir a distribuir sus productos y demás actividades.

La asignación de horarios en aguas verdes también es importante por características similares a las citadas anteriormente, a este sector se le añade que las calles no están asfaltadas, que hay problemas para que llegue cualquier vehículo y que solo los de las unidades de la compañía TM23A S.A van pero cuando se los llama por fletes, situación que para los usuarios es algo comprensible debido a la distancia que se debe recorrer y a las irregularidades de

la carretera. Aunque denotan el nivel de importancia y satisfacción si deciden asignar más horarios para mejorar su movilización. Ver **Apéndice N°16**.

Figura 19
Resultados C4P2

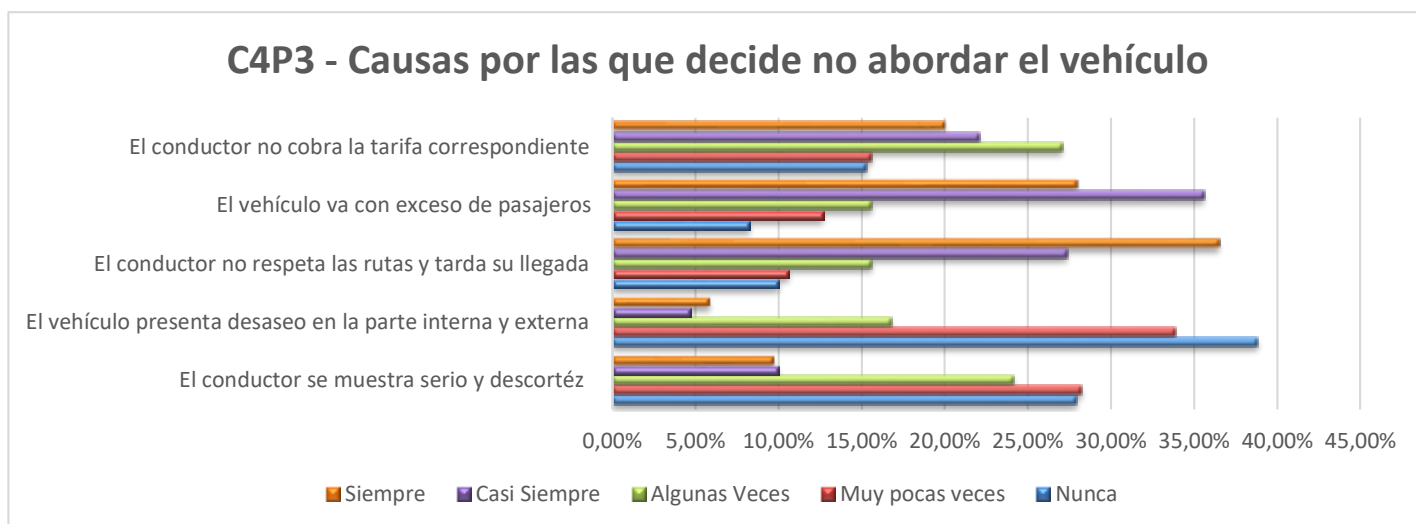


Elaborado por: La Autora, 2021.

En la **figura 20**, se evidencia el resultado del C4P3, mismo que se relaciona con las causas por el cual no decide abordar el vehículo de la compañía, dentro del cual los usuarios detallaron que siempre se presenta la situación de que el conductor no respeta las rutas y tarda su llegada. Casi siempre el vehículo va con exceso de pasajeros y deja sin usuarios por llevar a los demás vehículos, algunas veces el conductor no cobra la tarifa correspondiente, muy pocas veces el conductor es serio o descortés y nunca el vehículo presenta desaseo en la parte interna y externa.

En base a las dos primeras opciones analizadas, que son considerados inconvenientes muy fuertes, se detalla que la compañía debería hacer mayor énfasis en contrarrestar estas causas. Aquí se evidencia que la hoja de ruta no está bien asignada, que los conductores hacen caso omiso a las disposiciones de la hoja de ruta y también se evidencia que algunos de los socios son conductores, entonces no hay forma que puedan analizar de forma clara el problema. Ver **Apéndice N°17**.

Figura 20
Resultados C4P3



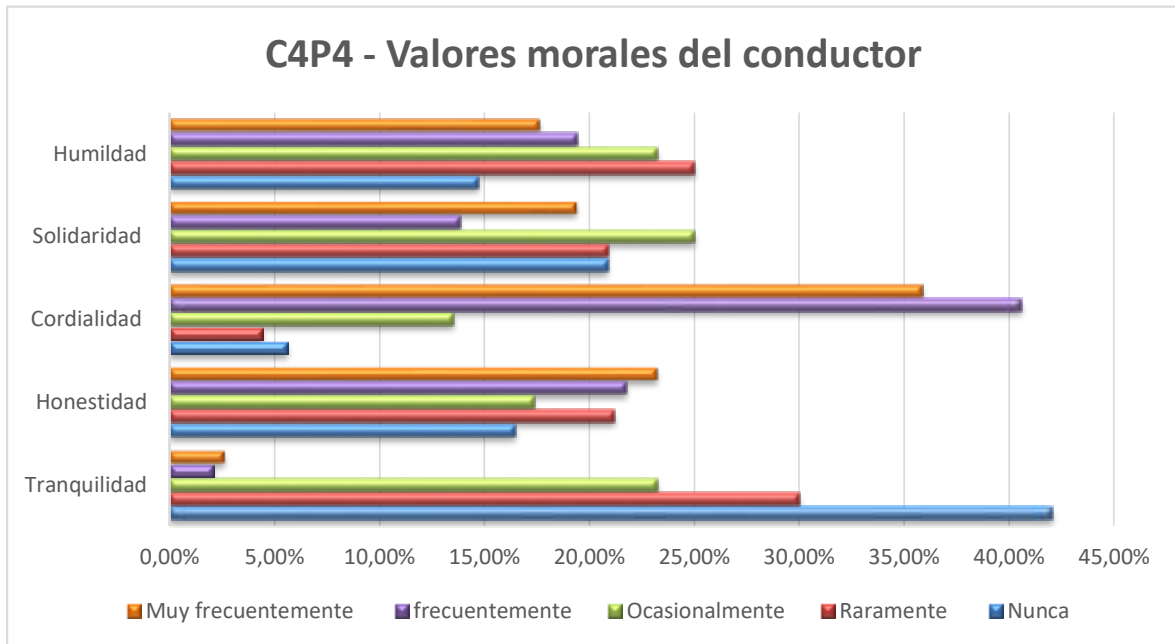
Elaborado por: La Autora, 2021.

En la **figura 21**, se evidencia el resultado del C4P4, mismo que se relaciona con los valores morales del conductor, dentro del cual se observa que muy frecuentemente los conductores son honestos, frecuentemente demuestran su cordialidad, ocasionalmente denotan su nivel de solidaridad, raramente demuestran su humildad y nunca denotan tranquilidad.

Este último punto no se analiza como algo mal entre los conductores, mucho de los usuarios resaltaron esta puntuación en virtud de que siempre van escuchando música, haciendo ruido, conversando, etc. Ver **Apéndice N°18**.

Es así como en base al análisis del cuarto criterio se logró evidenciar los siguientes inconvenientes: el conductor no notifica cuando la unidad de transporte va llegando a su destino, no pregunta sobre el nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio, no hay suficientes horarios de turno en las rutas Cerecita – Palo Santo; Cerecita – Aguas Verdes, hoja de ruta mal asignada debido a que el conductor no respeta turnos y tarda su llegada.

Figura 21
Resultados C4P1



Elaborado por: La Autora, 2021.

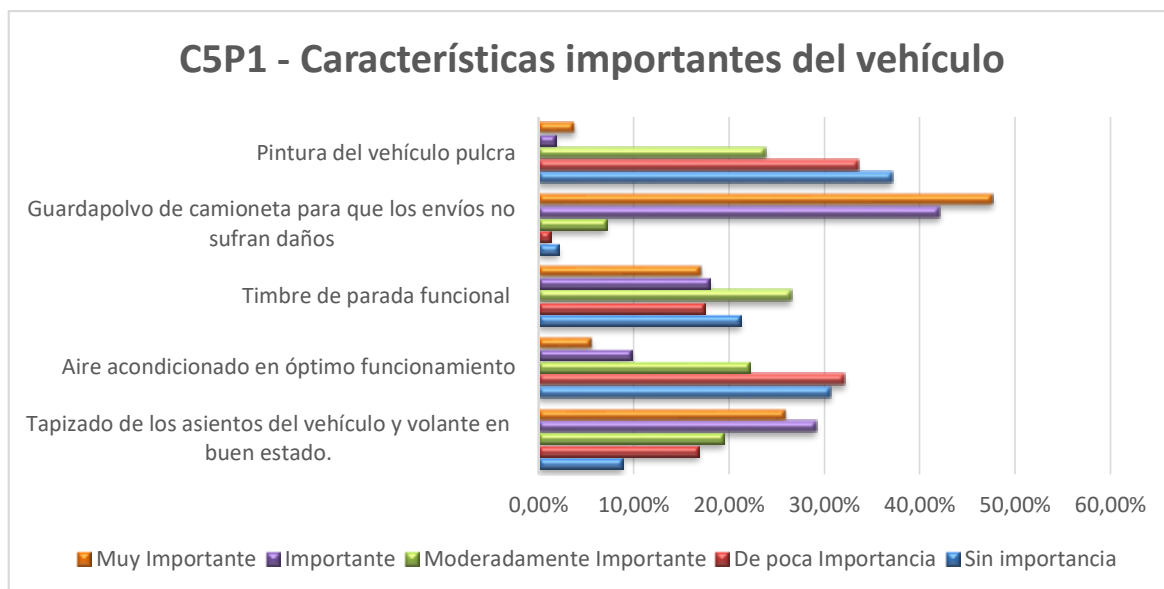
CRITERIO DE TANGIBILIDAD

El quinto criterio evaluado en el modelo Servqual es el de tangibilidad, el objetivo perseguido en la investigación de este apartado es ver la apariencia del vehículo, elementos o características consideradas importantes, satisfacción con las instalaciones físicas, organización de los colaboradores y más. Es importante detallar, antes del análisis de este criterio, que el código “C5P1” ha sido asignado por parte de la autora, como referencia del “Criterio 5, pregunta 1”. Ver **Apéndice N°19**.

En la **figura 22**, se evidencia el resultado del C5P1, mismo que se relaciona con las características esenciales en las unidades de transporte, dentro del cual se considera muy importante que las camionetas posean guardapolvo para que los envíos no sufran daños, es importante que el tapizado de los asientos del vehículo y volante esté en buen estado, moderadamente importante que se asigne un timbre de parada funcional, de poca importancia que el aire acondicionado esté en óptimas condiciones, sin importancia que la pintura del vehículo esté totalmente pulcra. Aquí se resalta la opinión del cliente y la importancia de que las camionetas tengan guardapolvo para proteger los

productos que con mucho esfuerzo sacan desde sus respectivos predios para ser distribuidos en la ciudad o demás sectores del país.

Figura 22
Resultados C5P1

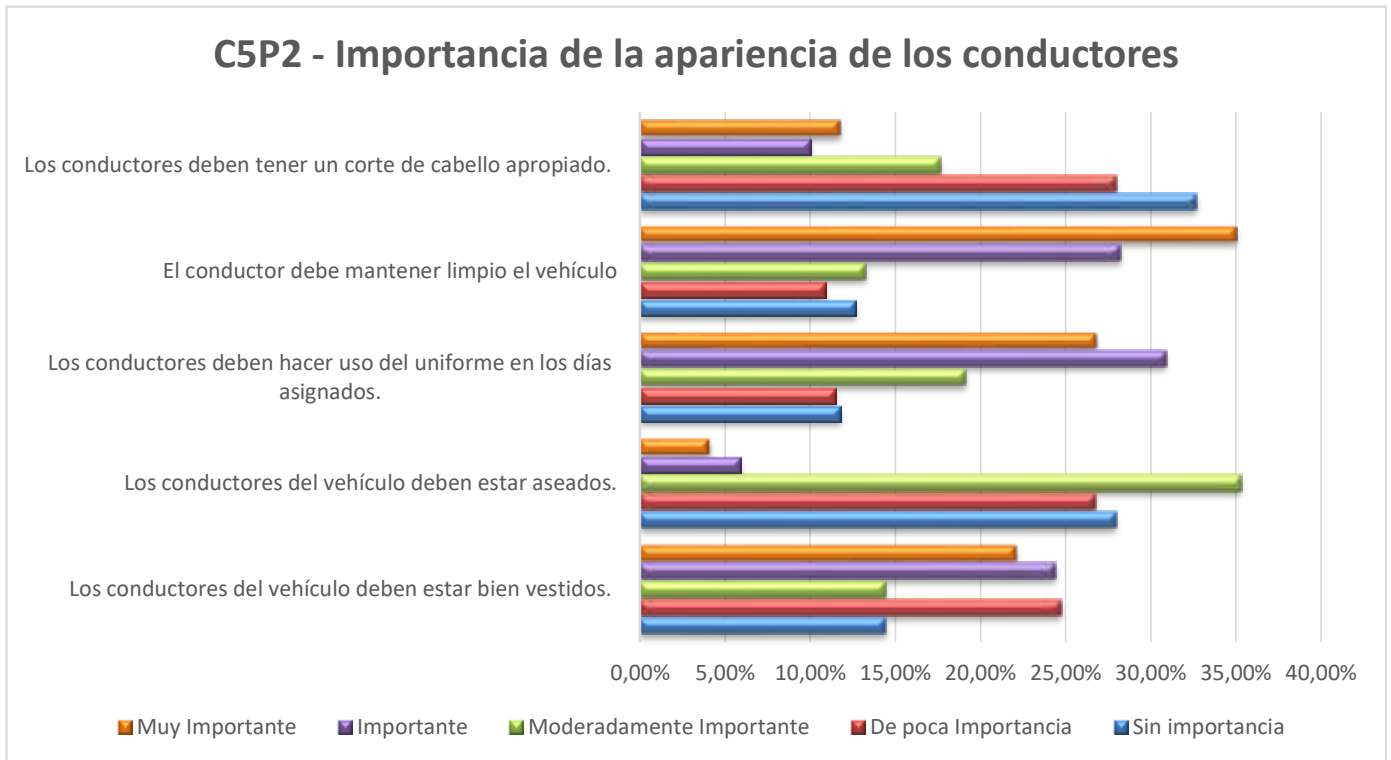


Elaborado por: La Autora, 2021.

En la **figura 23**, se evidencia el resultado del C5P2, mismo que se relaciona con lo importante que es para el cliente, la apariencia de los conductores de la compañía, dentro del cual se observa que para los usuarios es muy importante que los conductores mantengan limpio el vehículo, importante que los conductores usen el uniforme en los días asignados, moderadamente importante que los conductores del vehículo estén aseados, de poca importancia que los conductores estén bien vestidos y sin importancia que tengan un corte de cabello apropiado.

Los encuestados comprenden la postura de cada colaborador y la única exigencia o requerimiento importante es que mantenga limpio el vehículo y utilice el uniforme de la compañía para que prevalezca la formalidad y respeto hacia la misma. Ver **Apéndice N°20**.

Figura 23
Resultados C5P2

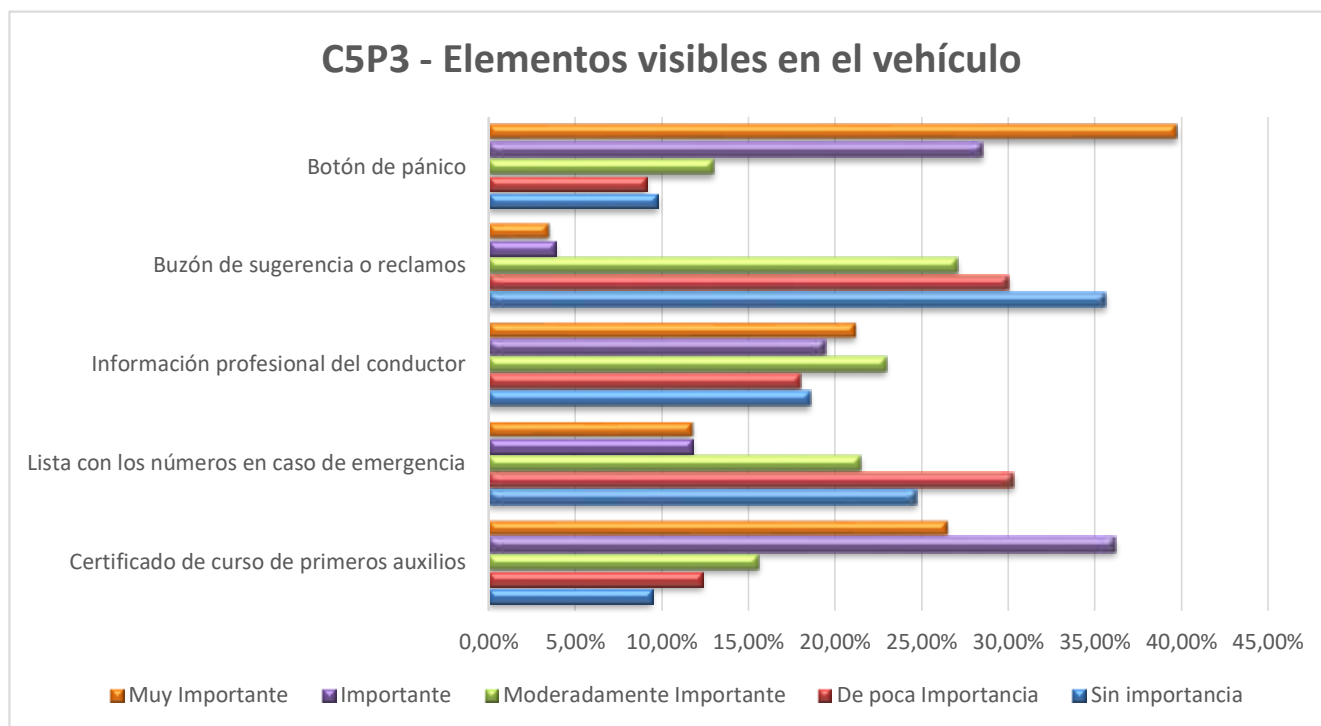


Elaborado por: La Autora, 2021.

En la **figura 24**, se evidencia el resultado del C5P3, mismo que se relaciona con lo importante que es para el cliente, ver dentro de la unidad de transporte los elementos presentados, dentro del cual se observa que para los usuarios es muy importante que el vehículo tenga un botón de pánico, importante ver su certificado de cursos de primeros auxilios, moderadamente importante ver la información profesional del conductor, de poca importancia ver una lista con los números en caso de emergencia, y no es importante un buzón de sugerencias.

Con respecto al botón de pánico, los usuarios hicieron énfasis a los acontecimientos ocurridos recientemente en las vías de la costa, al parecer la inseguridad a nivel país cada vez es más frecuente. Ese es uno de los motivos por el cuál consideran esta opción muy importante ver dentro de las unidades de transporte de la compañía. Ver **Apéndice N°21**.

Figura 24
Resultados C5P3



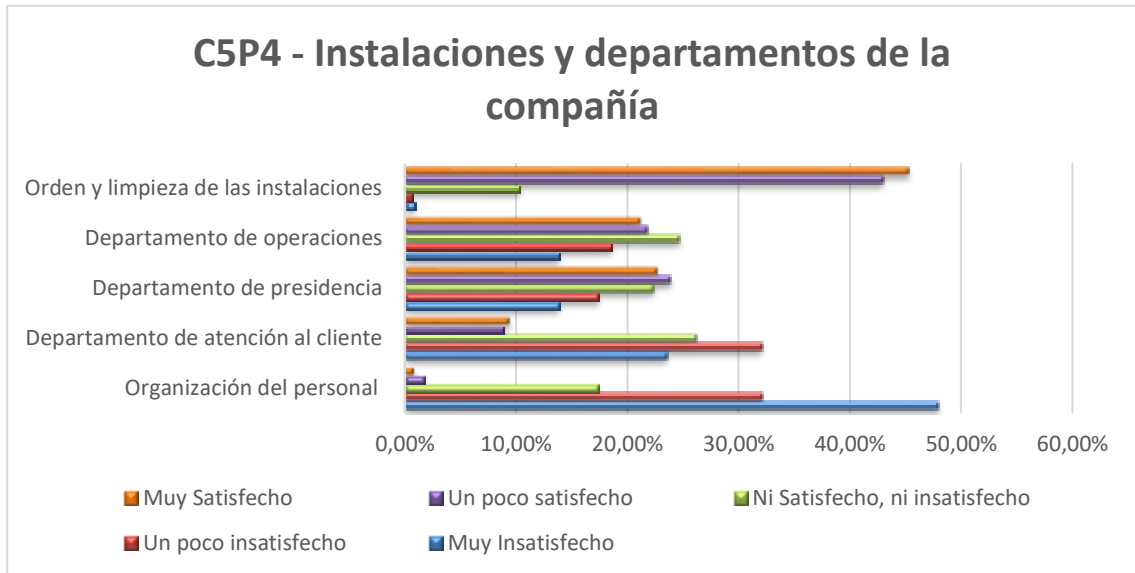
Elaborado por: La Autora, 2021.

En la **figura 25**, se evidencia el resultado del C5P4, mismo que se relaciona con el nivel de satisfacción con las instalaciones y diferentes departamentos de la compañía de transporte, dentro del cual se observa que los usuarios están muy satisfecho con el orden y limpieza de las instalaciones, un poco satisfecho con el departamento de presidencia, ni satisfecho ni insatisfecho con el departamento de operaciones, un poco insatisfecho con el departamento de atención al cliente y muy insatisfecho con la organización del personal.

Aquí se evidencia la importancia de un manual de políticas para que los colaboradores tengan presentes cuales son los reglamentos que deben cumplir. Además que, se pueden generar planes de acción para mejorar los resultados dictados en esta encuesta. Ver **Apéndice N°22**.

Es así como en base al análisis del Quinto criterio se logró evidenciar los siguientes puntos: es importante que las camionetas, posean guardapolvo para que los envíos no sufran daños, mantener limpio el vehículo y que usen el respectivo uniforme de la compañía, es importante que dentro de las unidades de transporte haya un botón de pánico y mejorar la atención al cliente y temas de organización del personal de la compañía.

Figura 25
Resultados C5P4



Elaborado por: La Autora, 2021.

Inconvenientes y recomendaciones más relevantes, obtenidas con la aplicación del modelo Servqual

- Insatisfacción con el tiempo de espera del vehículo.
- Muy pocas veces se pregunta sobre las preferencias del cliente.
- Inconformidad con las habilidades sociales – puntualidad.
- No se notifica el tiempo de llegada del vehículo.

Confiabilidad

- No usan un sitio web o redes sociales para informar a los clientes de horarios, turnos y demás disposiciones de forma rápida y oportuna.
- Se necesita socializar objetivos, valores, misión y visión de la compañía.

Información

- Uso inadecuado del cinturón de seguridad.
- Los vehículos deben poseer una llanta de emergencia y kit de herramientas.
- Los conductores deberían hacer cursos de primeros auxilios.
- Controlar la capacidad excesiva de pasajeros

Seguridad

- El conductor no notifica cuando la unidad de transporte va llegando a su destino.
- No hay suficientes horarios de turno en las rutas Cerecita – Palo Santo; Cerecita – Aguas Verdes
- Hoja de ruta mal asignada debido a que el conductor no respeta turnos y tarda su llegada.

Empatía

- Mejorar la organización del personal
- Sugerencia de que las camionetas tengan Guardapolvo para cuidar la mercadería.
- Utilizar el uniforme de la compañía
- Botón de pánico dentro del vehículo.

Tangibilidad

Para observar el formato completo del cuestionario aplicado a cada uno de los moradores del recinto cercita y sectores aledaños, en relación al criterio de confiabilidad, se puede direccionar al **Apéndice N°23**.

Por otra parte, el detalle completo del cuestionario aplicado a cada uno de los moradores del recinto cercita y sectores aledaños, en relación al criterio de información, se puede observar en el **Apéndice N°24**.

De igual manera, para observar el formato completo del cuestionario aplicado a cada uno de los moradores del recinto cercita y sectores aledaños, en relación al criterio de seguridad, en dónde surgieron los inconvenientes y recomendaciones más relevantes, obtenidas con la aplicación del modelo Servqual, se puede direccionar al **Apéndice N°25**.

En la misma magnitud, el detalle completo del cuestionario aplicado a cada uno de los moradores del recinto cercita y sectores aledaños, en relación al cuarto criterio y su relación con la empatía, se puede direccionar al **Apéndice N°26**.

Con el objetivo de observar el formato completo del cuestionario aplicado a cada uno de los moradores del recinto cercita y sectores aledaños, en relación al quinto y último criterio que se relaciona con los elementos tangibles, se puede direccionar al **Apéndice N°27**.

La finalidad de visualizar la encuesta completa de cada uno de los criterios antes mencionado, en el apartado de apéndices, es comprender la situación inicial de la compañía de transporte mixto y demostrar que toda la información que se ha obtenido ha sido en base a la recopilación de opiniones otorgada por cada uno de los moradores del recinto cercita y sectores aledaños, que hacen uso exclusivo de las unidades de transporte y fueron guía oportuna para conocer la perspectiva del cliente, en cuánto al servicio que presta la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A.

Alfa de Cronbach

Tabla 4.

Cálculo del alfa de Cronbach

Ítem	Suma Varianzas	Varianza total	Alfa de Cronbach
340	164321,781	311009,39	1,00

Elaborado por: La Autora, 2021.

El cálculo del alfa de Cronbach se ejecutó con la finalidad de demostrar la fiabilidad de la encuesta aplicada a los moradores del recinto cercita y sectores aledaños. La herramienta más fácil para ejecutar este dato es Excel.

El coeficiente considera que si su resultado es inferior a 0,6 tiene baja fiabilidad mientras que por valores de 0,6 a 1, se considera que los ítems denotan alta fiabilidad en su ejecución. Por lo tanto, es posible que los directivos de la compañía, vean con demostraciones fiables, el resultado del modelo Servqual.

Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter

Figura 26
Cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: La Autora, 2021.

De acuerdo al punto de vista del académico Michael Porter, las cinco fuerzas que se describen, determinan todas aquellas consecuencias que la

compañía necesita evaluar para conocer el nivel de competitividad de su sector y así establecer estrategias de mejora.

Uno de los principales fuertes que tiene la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A, y que lo reconoció su gerente en una entrevista detallada en el **Apéndice N°28**, es que son la única compañía de transporte que presta el servicio de movilidad en todas las rutas anteriormente establecidas. Sin embargo, no se puede dejar al descuido, luego de los resultados del modelo Servqual, la gran amenaza de que se inserte a la localidad una nueva compañía que incluya procesos más estandarizados y colaboradores mejor organizados.

Ingreso de nuevas compañías

Se considera poco probable, que en el corto plazo, se inserte una nueva compañía de transporte en la localidad. Esta premisa surge de la misma opinión de los clientes cuando aseguran que la compañía tiene suficiente disponibilidad de vehículos y confían en cada uno de los conductores para realizar sus envíos de un sitio a otro. Estas características denotan el nivel de confianza de los usuarios y los exhorta a que mejoren sus procesos administrativos y operativos para que generen muchas más ventajas competitivas.

Rivalidad entre competidores

Aunque oficialmente no exista una compañía que preste el servicio de movilidad en los sectores detallados, existe una pequeña asociación que presta los mismos servicios, pero en diferentes rutas. Entre las cosas que lo diferencian, es que no son camionetas que estén identificadas con un logo y tengan un permiso de operación formal. Esta pequeña asociación es el conjunto de varios modelos de camionetas, de las cuales no todas están aptas para el traslado de mercancías. Es cierto que podría tratarse de un competidor porque a veces, cuando la zona queda desatendida por los conductores de la TM23A S.A, los usuarios no tienen más alternativa que llamar a prestar los servicios de aquellos vehículos no identificados. De aquí se denota la importancia de explotar al máximo, los beneficios que goza la compañía de transporte TM23A S.A y contrarrestar cualquier tipo de rivalidad o riesgos.

Negocios con proveedores

Se detalla la importancia de que se realicen negociaciones con proveedores o talleres de mecánica para llevar un control técnico de cada una de las camionetas de la compañía y así brindar siempre un excelente servicio. Es necesario que al no existir este poder de negociación con proveedores, la compañía pueda iniciar a desarrollar ese tipo de relaciones y así tener los recursos necesarios para poder operar. Pueden insertarse mejores procesos con operadores logísticos, paquetería, gestión de viajes seguros y más.

Clientes

En el presente análisis existen elementos que los clientes consideran limitantes en la compañía. Por tal motivo, se sienten en total libertad de exigir procesos internos mejores estandarizados y colaboradores mucho más organizado, en base a su nivel de insatisfacción con el tiempo de espera de los vehículos. Aquí los usuarios de la compañía, generan esa capacidad de poner presión en cada uno de los criterios evaluados y dejan en evidencia, la necesidad de satisfacer cada uno de sus requerimientos.

Servicios sustitutos

Se considera poco probable que exista un factor que pueda sustituir la necesidad del servicio de movilidad por camioneta, en la zona. Se recalca que la misma es considerada eminentemente agrícola y la única manera de poder trasladar sus productos de un lugar a otro; es a través del servicio de transporte que presta la compañía.

CARACTERIZACIÓN DEL FODA

FORTALEZAS

- Vehículos en buen estado
- Diseño del vehículo apropiado para movilizar usuarios y llevar mercaderías.
- Servicio de logística completo
- Inexistencia de competidores en la zona
- Conocimiento de la ubicación de los predios existentes
- Disponibilidad para realizar fletes en cualquier momento del día

- Permiso de operación por parte de la ANT para movilizarse dentro de la ciudad.
- Cordialidad y respeto de cada colaborador

OPORTUNIDADES

- Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para ofrecer sus servicios de transporte.
- Desarrollo de un permiso de operación para ofrecer un servicio de transporte interprovincial.
- Tasa de crecimiento poblacional.
- Calidad de vida de la población
- Vía de transporte principal en correcto funcionamiento
- Mejorar la imagen de la compañía de transporte ante el cliente.

DEBILIDADES

- No existe una dirección estratégica formal y clara
- No cuentan con un plan estratégico – operativo
- Insatisfacción con el tiempo de espera del vehículo.
- Confusión de roles del personal administrativo
- Rutas limitadas
- No poseen una línea telefónica fija
- Falta de capacitación a los conductores de los vehículos
- Falta de unión entre socios y compañeros
- Escasez de publicidad
- No existe mantenimiento planificado de vehículos
- Incumplimiento con los turnos en la hoja de ruta
- Socios son conductores del vehículo

AMENAZAS

- Restricción vehicular
- Alza del precio de combustible
- Alza del pasaje
- Inconformidad por parte de los clientes

- Ingreso de competidores al sector y pérdidas de clientes
- Resistencia al cambio
- Desinterés en los socios para toma de decisiones
- Riesgo en carreteras

MATRIZ DAFO CRUZADO

Tabla 5

Matriz DAFO - Compañía de transporte mixto 23 de Abril TM23A S.A

	Fortalezas (Mantener)	Debilidades (Corregir)
Dimensión Interna	<ul style="list-style-type: none"> . Vehículos en buen estado . Vehículo apropiado para movilizar usuarios y llevar mercaderías. . Servicio de logística completo . Inexistencia de competidores en la zona . Conocimiento de la ubicación de los predios existentes . Disponibilidad para realizar fletes en cualquier momento del día . Permiso de operación por parte de la ANT para moverse dentro de la ciudad. . Cordialidad y respeto de cada colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> . No existe una dirección estratégica formal y clara . No cuentan con un plan estratégico – operativo . Insatisfacción con el tiempo de espera del vehículo. . Confusión de roles del personal administrativo . Rutas limitadas . No poseen una línea telefónica fija . Falta de capacitación a los conductores de los vehículos . Falta de unión entre socios y compañeros . Escasez de publicidad . No existe mantenimiento planificado de vehículos . Incumplimiento con los turnos en la hoja de ruta . Socios son conductores del vehículo.
Dimensión Externa		

<p>Oportunidades (Explotar)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para ofrecer sus servicios de transporte. . Desarrollo de un permiso de operación para ofrecer un servicio de transporte interprovincial. . Tasa de crecimiento poblacional. . Calidad de vida de la población . Vía de transporte principal en correcto funcionamiento . Mejorar la imagen de la compañía de transporte ante el cliente. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Desarrollar misión, visión, objetivos empresariales. . Implementar estrategias de marketing para hacer conocer a la compañía. . Crear un acuerdo de cumplimiento (Políticas internas) de actividades para mejorar la imagen de la compañía ante el cliente. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> . Diseñar un plan estratégico – operativo enfocado a mejorar los procesos internos de la compañía así como a satisfacer los requerimientos del cliente. . Crear programas de capacitación continua a todo el personal para fortalecer su compromiso con el cliente y la empresa. . Crear alianzas estratégicas con talleres de mecánica y planificar el mantenimiento de todos los vehículos.
<p>Amenazas (Afrontar)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Restricción vehicular . Alza del precio de combustible . Alza del pasaje . Inconformidad por parte de los clientes . Ingreso de competidores al sector y pérdidas de clientes . Resistencia al cambio . Desinterés en los socios para toma de decisiones . Riesgo en carreteras. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ejecutar programas de fidelización de clientes y fortalecer la lealtad a la compañía. . Adecuar la hoja de ruta con implementación de nuevos horarios. . Establecer convenios con una aseguradora de vehículos y tener una protección financiera frente a riesgos en vías y así generar más seguridad. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> . Crear un manual de funciones y procedimientos para evitar la confusión de roles y contrarrestar la inconformidad del cliente con los procesos administrativos y operativos. . Crear políticas generales y de control interno para generar interés por el cumplimiento de todas las obligaciones.

Elaborado por: La Autora, 2021.

OBJETIVO 2

Plan de reestructuración que permita optimizar la gestión administrativa de la compañía de transporte mixto TM23A S.A

Detallado el diagnóstico situacional de la Compañía, se presenta en este apartado, una propuesta de reestructuración que permita optimizar la gestión y procedimientos administrativos – operativos; que se han venido ejecutando. Tratando de minimizar o excluir en su totalidad, los errores organizacionales presenciados. La propuesta presentada, se desarrolló con la finalidad de ser evaluada por todos los actores que intervienen en la Compañía de Transporte mixto, que tengan el anhelo de fortalecer su gestión en la organización y estén comprometidos en asociar este modelo a favor de todo el equipo de trabajo.

Matriz de prioridades

Para dar inicio al desarrollo del plan de reestructuración, se presenta una siguiente matriz de prioridades que se enfoca esencialmente en aquellos puntos críticos que han sido evaluados por los clientes, en el desarrollo del modelo Servqual, y que sirven de guía para la ejecución del plan. Ver **Apéndice N°29**.

Motivo por el cual se seleccionaron estos puntos en la matriz de prioridades

La matriz de prioridades, que se detalla en la sesión de apéndices, presenta seis resultados seleccionados, que forman parte del levantamiento de información obtenido a través del cuestionario Servqual. Aquí se hizo énfasis en la obtención de aquellos puntos importantes que son necesarios revisar. Por ello, se ha determinado la causa de cada uno ellos, y además; la propuesta de parte de la autora, que se evidenciará en el desarrollo de este apartado.

Los puntos detallados fueron los que más baja calificación obtuvieron, y por lo tanto; aquellos que mayor importancia requieren para su análisis. Los dos primeros puntos están relacionados con el criterio de confiabilidad, el siguiente con el criterio de información, luego se presenta el seleccionado en el criterio de seguridad, empatía y finalmente el de elementos tangibles. Los puntos presentados en esta tabla también será instrumento guía, para definir los

objetivos estratégicos de la compañía y por consiguiente; Proponer su evaluación a través de indicadores de gestión. La fuente de información de cada uno de los resultados que se seleccionaron ha sido de carácter externo (mediante el cuestionario Servqual), y de fuente interna (mediante la entrevista que se le efectuó al gerente de la compañía). Estas fuentes hicieron posible todo el levantamiento de información para establecer esta matriz de prioridades, con su respectivo justificativo y análisis. A continuación, se presenta una tabla resumida de cada uno de ellos con la finalidad de evidenciar el motivo de su elección.

Tabla 6.

Prioridades en base a los criterios establecidos

MUESTRA			340
Categoría	Escala cuantitativa	Escala Cualitativa	
Excelente	10 y 9	Muy Satisfecho	
Muy bueno	8 y 7	Un poco satisfecho	
Bueno	6 y 5	Ni Satisfecho, ni insatisfecho	
Regular	4 y 3	Un poco insatisfecho	
A Mejorar	2 y 1	Muy Insatisfecho	

Elaborado por: La Autora, 2021

30% - Confiabilidad						
Tiempo de espera del vehículo				Atención al cliente		
Peso	%	N° Personas	Puntaje	%	N° Personas	Puntaje
5	1	3	15	3	11	55
4	2	7	28	3	11	44
3	20	67	201	36	124	372
2	39	131	262	27	91	182
1	39	132	132	30	103	103
	100%	340	638	100%	340	756
	Calificación	%	Total	Calificación	%	Total
	10	100	1.700	10	100	1.700
	38	x	638	44	x	756
	4	0,06		4	0,06	

El resultado obtenido en tiempo de espera del vehículo y atención al cliente, que corresponden al criterio de confiabilidad, es de 4 puntos. Por lo tanto, se coloca en la escala cualitativa de “un poco insatisfecho”, en la categoría de regular. El dato señalado de **1.700** corresponde a la puntuación máxima en cada uno de los criterios que resulta de la operación ($340 \times 5 = 1700$). En el tiempo de espera del vehículo sacaron 638 de 1700; lo que representa 4 de 10 puntos. Y en atención al cliente 756 de 1700; lo que representa igual 4 de 10 puntos.

20% - Información			20% - Seguridad		
Socializa misión y visión de la compañía			Uso adecuado de cinturón de seguridad		
%	N° Personas	Puntaje	%	N° Personas	Puntaje
7	25	125	1	4	20
11	39	156	2	7	28
15	51	153	23	79	237
40	135	270	29	99	198
26	90	90	44	151	151
100	340	794	100	340	634
Calificación	%	Total	Calificación	%	Total
10	100	1.700	10	100	1.700
47	x	794	37	x	634
5	0,10		4	0,08	

El resultado obtenido en la socialización de misión y visión de la compañía, correspondiente al criterio de información, tiene un valor de 5 puntos. Es decir, en la escala cualitativa de “ni satisfecho, ni insatisfecho”, en la categoría de bueno. El puntaje obtenido para alcanzar este promedio fue de 794 de 1700 puntos. Mientras que el resultado obtenido del uso adecuado del cinturón de seguridad, correspondiente al criterio de seguridad, tiene un valor de 4. Es decir, en la escala cualitativa de “un poco insatisfecho”, en la categoría de regular, con una representación de 634 de 1700 puntos.

15% - Empatía			15% - Elementos tangibles		
Falta de horarios de recorrido			Organización del personal		
%	N° Personas	Puntaje	%	N° Personas	Puntaje
1	4	20	1	3	15
0	1	4	2	6	24
9	31	93	17	59	177
47	159	318	32	109	218
43	145	145	48	163	163
100	340	580	100	340	597
Calificación	%	Total	Calificación	%	Total
10	100	1.700	10	100	1.700
34	x	580	35	x	597
3	0,05		4	0,06	

El resultado obtenido en la falta de horarios de recorrido, correspondiente al criterio de empatía, tiene un valor de 3 puntos. Es decir, en la escala cualitativa de “un poco insatisfecho”, en la categoría regular, con una representación de 580 de 1700 puntos. Mientras que el resultado obtenido en la organización del personal, correspondiente al criterio de elementos tangibles, tiene un valor de 4. Es decir, en la escala cualitativa de “un poco insatisfecho”, en la categoría de regular, con una representación de 597 de 1700 puntos.

Todos estos resultados por criterio dan un puntaje final de 4,10 sobre 10 puntos. Considerando que el criterio más importante para los clientes es de confiabilidad con un peso del 30%, seguido del criterio de información 20%, seguridad 20%, empatía 15% y elementos tangibles 15%.

Detalle de la propuesta

Formulación de la Filosofía, Misión y Visión

Filosofía

Detrás de la compañía, existe un gran equipo de trabajo que fomenta sus actividades y ética en la mejora continua y respeto por los clientes, cumpliendo y priorizando los objetivos, proyectos, valor y principios empresariales.

Misión

La Compañía de Transporte Mixto Veinte y Tres de Abril TM23A S.A. es catalogada como una empresa que brinda servicio de manejo, traslado, distribución de mercancías y servicio comunitario a moradores de zonas rurales consideradas eminentemente agrícolas; prevaleciendo una asistencia eficiente y de alta calidad, priorizando la seguridad de cada uno de sus clientes, haciendo énfasis en la mejora continua para satisfacer cada una de sus necesidades.

Visión

Ser la mejor compañía en servicios de transporte rural, por medio de una inigualable atención a sus potenciales clientes, mediante una administración eficiente que priorice la formación de sus colaboradores para actuar siempre con responsabilidad y vocación; y así prevalecer la seguridad, confianza y comodidad en los servicios de transporte de carga y pasajeros.

Valores

- Responsabilidad social
- Aprendizaje y adaptación
- Respeto a clientes y compañeros de trabajo
- Transparencia y honestidad
- Trabajo en equipo
- Espíritu constructivo e innovador

Figura 27
Valores empresariales

	Aprendizaje y adaptación <ul style="list-style-type: none">• Capacidad para resolver conflictos mediante el proceso de aprendizaje continuo.
	Respeto a sus clientes y compañeros de trabajo <ul style="list-style-type: none">• Generación de un buen ambiente laboral para optimizar la confianza y respeto a usuarios y demás colaboradores.
	Espíritu constructivo e innovador <ul style="list-style-type: none">• Estrategias innovadoras para mejorar cada uno de los procesos internos y brindar un buen servicio.
	Trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none">• Priorizar la cooperación entre todos los colaboradores para seguir un mismo orden y cumplir con los objetivos.
	Transparencia y honestidad <ul style="list-style-type: none">• Eficiente desempeño en cada actividad, sin desperdicio de tiempo o recursos, optimizando cada uno de los procesos.
	Responsabilidad Social <ul style="list-style-type: none">• Compromiso de todos los miembros para ejecutar grandes proyectos.

Elaborado por: La Autora, 2021.

Objetivos estratégicos

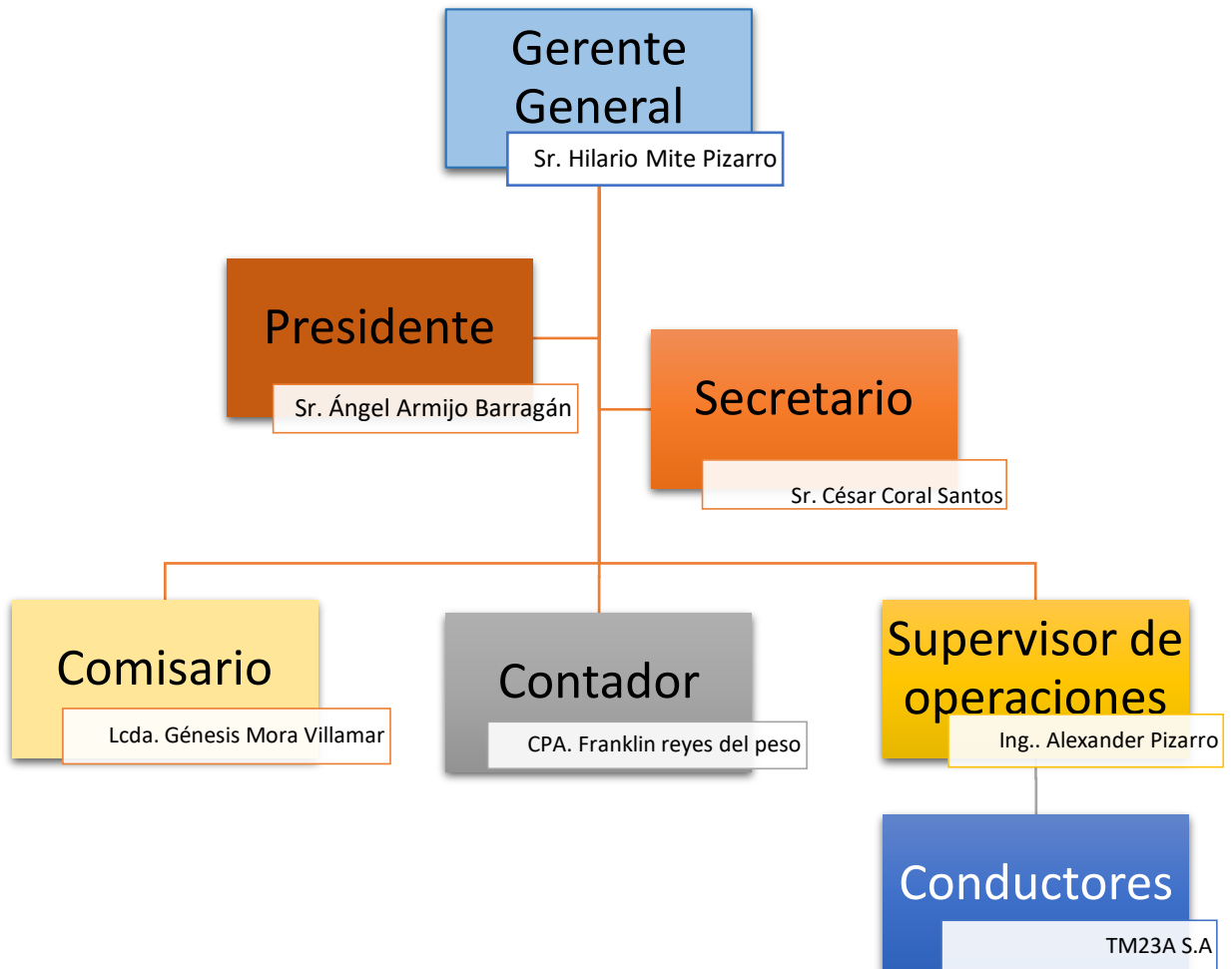
La ejecución de los siguientes objetivos estratégicos, está alineado a la matriz de prioridades, con los puntos que son importantes tomar en consideración.

- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Priorizar la seguridad de los clientes
- Cumplir eficientemente los turnos asignados en la hoja de ruta
- Optimizar la gestión del personal en la compañía

Estructura organizativa

Figura 28

Estructura organizacional de la compañía



Elaborado: La Autora, 2021.

Manual de funciones

La creación del manual de funciones tiene por finalidad, observar de forma más detallada, cada una de las actividades que le corresponde ejercer a cada uno de los colaboradores de la compañía. Se considera como la forma más prudente de organizar las ideas y minimizar uno de los principales problemas internos de la organización que es la duplicidad de funciones y confusión de los roles. Iniciar con la reestructuración de la compañía es favorable en vista a que se prevé obtener procesos más efectivos.

Tabla 7.

Manual de funciones por Cargo

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Gerente General
Responsable del cargo:	Sr. Hilario Mite Pizarro
Dependencia:	Alta Gerencia

Objetivo Principal

Ejercer responsablemente la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía así como contribuir en el logro de los objetivos propuesto por la empresa, prevaleciendo la eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.

Funciones esenciales

Coordinar y supervisar actividades de los colaboradores de la compañía.
 Coordinar la organización y control de planes y proyectos de la empresa. Aplicar técnicas, conocimientos y principios de disciplina para realizar las negociaciones pertinentes con el fin de hacer reconocer la imagen corporativa de la compañía.
 Presentar periódicamente la proyección de ingresos y egresos de la compañía, así como el informe de labores desarrolladas.

Elaborado por: La Autora, 2021.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Presidente
Responsable del cargo:	Sr. Ángel Armijo Barragán
Dependencia:	Junta directiva

Objetivo Principal

Planear y organizar diferentes actividades de la compañía de transporte, y contribuir con la alta gerencia para mejorar los procesos internos de la misma.

Funciones esenciales

Ejercer la representación de la empresa.

Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la junta directiva. Apoyar las actividades de la empresa

Firmar cheques, elaborar la orden del día, dirigir debates y asuntos relacionados con toma de decisiones en la empresa.

Participar en la toma de decisiones estratégicas.

Elaborado por: La Autora, 2021.

Identificación del cargo

Nombre del

Comisario

cargo:

Representante

Lcda. Génesis Mora Villamar

del cargo:

Dependencia:

Junta directiva

Objetivo Principal

Supervisar, controlar, evaluar y rendir informes sobre las gestiones llevadas a cabo por los administradores de la compañía.

Funciones esenciales

Presentar las declaraciones del IVA mensuales como agente de percepción, declaraciones de retenciones en la fuente de impuesto a la renta, declaración de impuesto a la renta ejercicio fiscal, Anexo en relación de dependencia, contribución a la Superintendencia de Compañías, Impuestos Prediales, entre otros

Elaborado por: La Autora, 2021.

Identificación del cargo

Nombre del

Secretario

cargo:

Representante

Sr. César Coral Santos

del cargo:

Dependencia:

Administrativa

Objetivo Principal

Servir de apoyo al presidente en las juntas generales y llevar el registro de las actas y libros de cada asamblea efectuada.

Funciones esenciales

Mantener al día y actualizados los libros de actas.

Llevar un registro de asistencia en la asamblea de socios y accionistas.

Enviar y contestar correspondencias, firmar con el presidente las actas aprobadas.

Informar al presidente y demás socios las irregularidades o inconsistencias observadas en la compañía, gestionar la logística de eventos internos y externos que lleve a cabo la compañía.

Elaborado por: La Autora, 2021.

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Contador

Representante del cargo:

CPA. Franklin reyes del peso

Dependencia:

Administrativa - Financiera

Objetivo Principal

Llevar de forma correcta y clara las diversas actividades económicas y financieras de la compañía. Sobre todo, generar en primera instancia, información útil y veraz para una toma de decisiones que cree valor a la empresa.

Funciones esenciales

Llevar de forma transparente la contabilidad de la empresa.

Cumplir puntualmente con las obligaciones tributarias de la compañía.

Entregar de forma periódica, informes contables al gerente de la compañía.

Ser responsable de la elaboración de los balances financieros anuales para ser presentado en la junta general de socios y accionistas.

Elaborado por: La Autora, 2021.

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Supervisor de operaciones

Representante del cargo:

Ing. Alexander Pizarro Jaime

Dependencia:

Área operativa

Objetivo Principal

Planificar, dirigir y asegurarse de que todos los recursos de la compañía se están utilizando de la manera más comedida posible, para alcanzar los objetivos organizacionales y atender los requerimientos del cliente.

Funciones esenciales

Responsable de gestionar las actividades del equipo de trabajo.

Hacer cumplir la hoja de ruta diaria.

Ejecutar proyectos para incrementar la productividad de la compañía.

Capacitar y motivar al personal de trabajo constantemente.

Velar por la realización de entregas de cargas eficientes, es decir, que el transporte llegue con la carga al lugar y tiempo acordado.

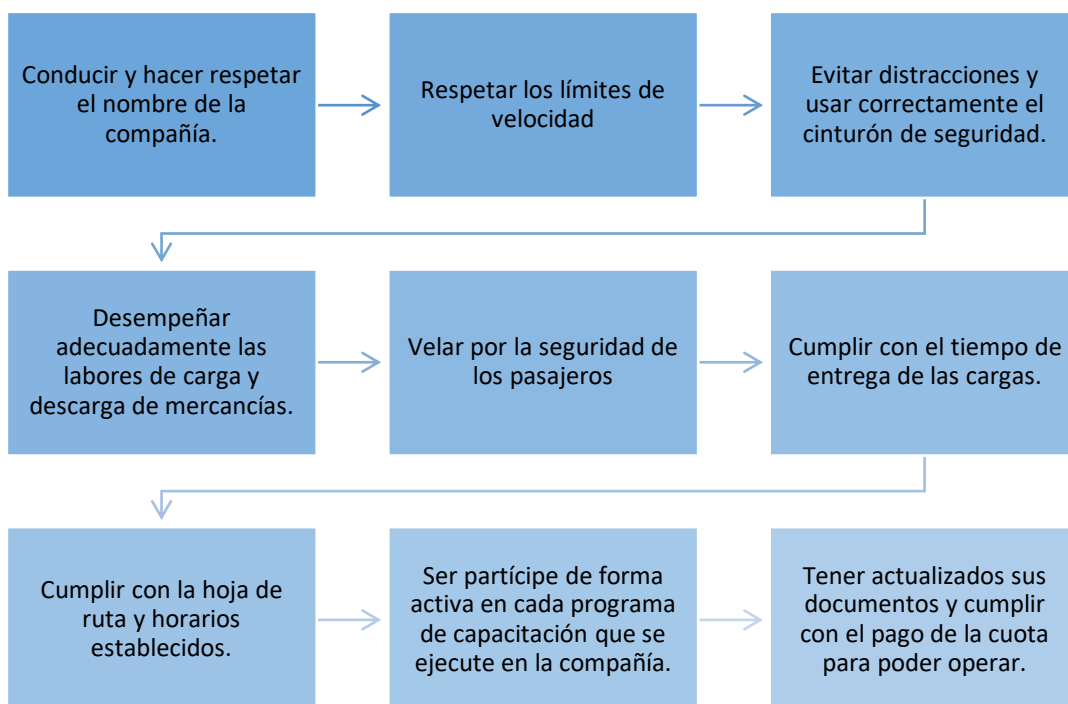
Encargado de programar la revisión, reparación y mantenimiento de los vehículos.

Elaborado por: La Autora, 2021.

Funciones generales de los conductores de la compañía de transporte mixto

Figura 29

Funciones de los conductores



Elaborado por: La Autora, 2021.

Manual de políticas y control interno

La importancia de generar políticas en la compañía de transporte mixto, surge de la necesidad de la directiva de tener un documento formal que avale el cumplimiento de cada una de las actividades. Además, es necesario recalcar que cada organización por pequeña o grande que sea, necesita el establecimiento de políticas bien diseñadas que involucre a todos los colaboradores, clientes y demás personas inmersas con las actividades de la empresa.

Mantener un orden, establecer políticas generales o internas ayudan a mejorar los procesos administrativos u operativos. En la misma medida, el establecimiento de directrices, genera más responsabilidad en el cumplimiento de cada tarea asignada.

Tabla 8.

Manual de políticas y control interno



**MANUAL DE POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE MIXTO 23 DE ABRIL TM23A S.A**

POLÍTICAS GENERALES

**OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE MIXTO 23 DE ABRIL TM23A S.A**

- a) Cuidar y hacer respetar la imagen de la compañía de transporte.
- b) Mantener un trato cordial con los clientes de la compañía.
- c) Guardar respeto a sus superiores y demás colaboradores.
- d) Informar a su jefe inmediato de cualquier infracción cometida en la compañía, siempre y cuando la razón pueda perjudicar las actividades de la organización.
- e) Desempeñar las actividades diarias con dedicación y eficiencia. Haciendo prevalecer su experiencia y capacidades.
- f) Cumplir con la hoja de ruta establecida, acudir de forma puntual a prestar el servicio de transporte y permanecer en el lugar de trabajo, dependiendo a los horarios establecidos.
- g) Justificar con argumentación válida, el incumplimiento de la hoja de ruta dentro de las 24 horas de haber cometido la infracción.
- h) Presentar de forma periódica los documentos de revisión y mantenimiento vehicular.
- i) Cumplir con la cuota pactada en la compañía para poder operar.
- j) Brindar un servicio de calidad, atendiendo los requerimientos del potencial cliente.

POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

Las políticas internas estarán enfocadas al mejoramiento de forma continua y mayor control de las actividades que desempeña la compañía de transporte mixto. Resulta esencial en medida que se requiere mejorar principalmente, los procesos operativos, que representan el ideal de la compañía.

Política de obligatoriedad

Los directivos y colaboradores en general, quedan sujetos en este apartado al estricto y respetuoso cumplimiento de las disposiciones del código de trabajo, Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, además de; las disposiciones del presente reglamento de control interno.

Política de representación

Por consentimiento de los socios de la compañía, y de conformidad con los estatutos sociales de la misma, quedan en efecto los representantes legales que son el Gerente General y/o presidente ejecutivo.

Siendo los detallados, los únicos responsables o autorizados para la ejecución de trámites asociados con el mejoramiento de la compañía, contrataciones, permisos o licencias, asignación de funciones, y controles del área administrativa.

Administración de los colaboradores

Clasificación de los colaboradores

Los colaboradores de la compañía se clasifican de la siguiente manera:

- a) Personal administrativo.- Encargados de actividades del área financiera y contable de la compañía.
- b) Personal operativo.- Encargados de laborar y cumplir con las funciones principales de la compañía, incluyendo actividades de comercialización que representa a las funciones de atención al cliente.

Política de cumplimiento de hoja de ruta y turnos

Socios y conductores quedan sujetos en este apartado al estricto cumplimiento del horario establecido en la hoja de ruta caso contrario, los representantes legales estarán autorizados para proceder con la asignación de multa por incumplimiento y desorden laboral.

Política de servicio al cliente

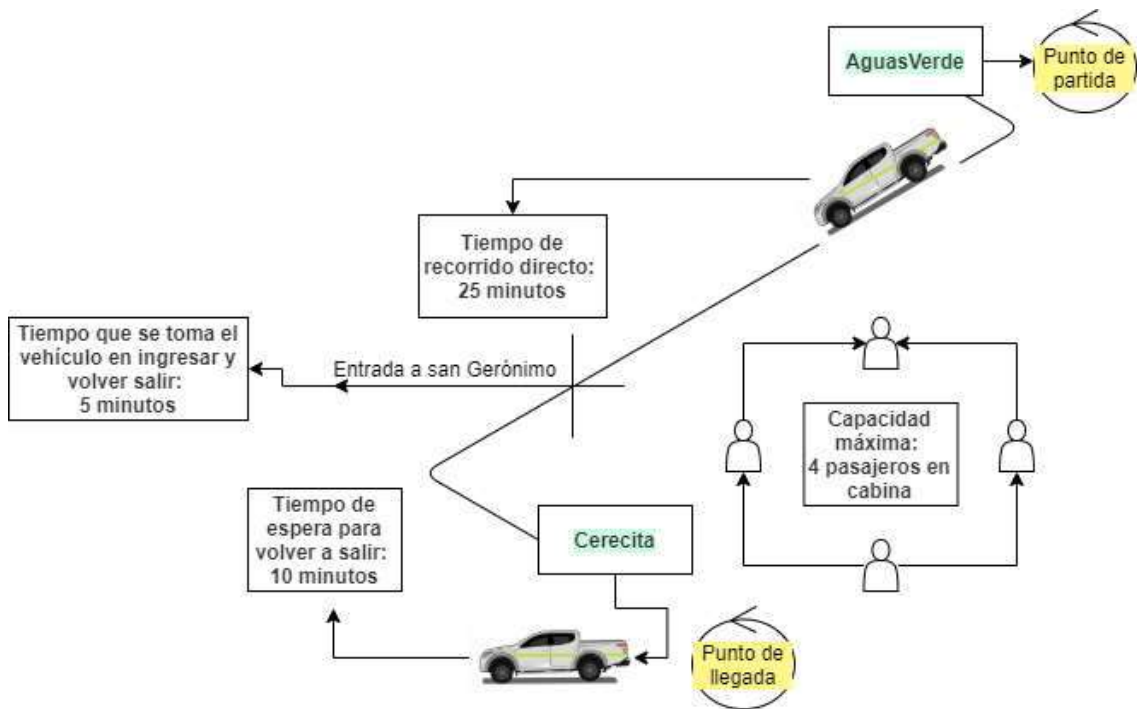
Todo el personal que representa la compañía de transporte mixto queda sujeto a comprender la importancia de atender los requerimientos del cliente y buscar siempre la satisfacción competente del servicio. Se disponen los valores de respeto, honestidad, empatía y paciencia para comprender a cada uno de los usuarios. El fin de cumplir con la política, es mejorar la comunicación entre la compañía y el cliente. Algo que va a permitir fortalecer su confianza en la adquisición del servicio.

Elaborado por: La Autora, 2021.

Panorama específico de las rutas que abarca la compañía de transporte

La primera ruta asignada corresponde al sector Aguas verdes – Cerecita. El tiempo de recorrido, si la unidad de transporte va directo es de 25 minutos aproximadamente. En la propuesta, se plantea que las unidades de transporte de la compañía hagan el ingreso al recinto San Gerónimo debido a que los moradores tienen que salir a la principal para poder subirse a una unidad vehicular. El tiempo que se toma en ingresar y volver a salir de San Gerónimo es de 5 minutos aproximadamente. Tiempo que permite tranquilamente a la compañía mejorar su servicio y satisfacer las necesidades de ese grupo de clientes. La capacidad máxima es de 4 pasajeros en cabina. Sin embargo, tienen permitido por disposición del gerente general 2 o 3 personas más en la parte del balde del vehículo, tomando las respectivas medidas de seguridad. Una vez que el vehículo llega al estacionamiento de Cerecita, que es el lugar donde termina el recorrido, debe esperar 10 minutos en turno para volver a salir a realizar los recorridos en la zona. Esta política se repite con todas las rutas asignadas, la única diferencia en cada recorrido, es el tiempo que tarda en movilizarse una unidad de transporte.

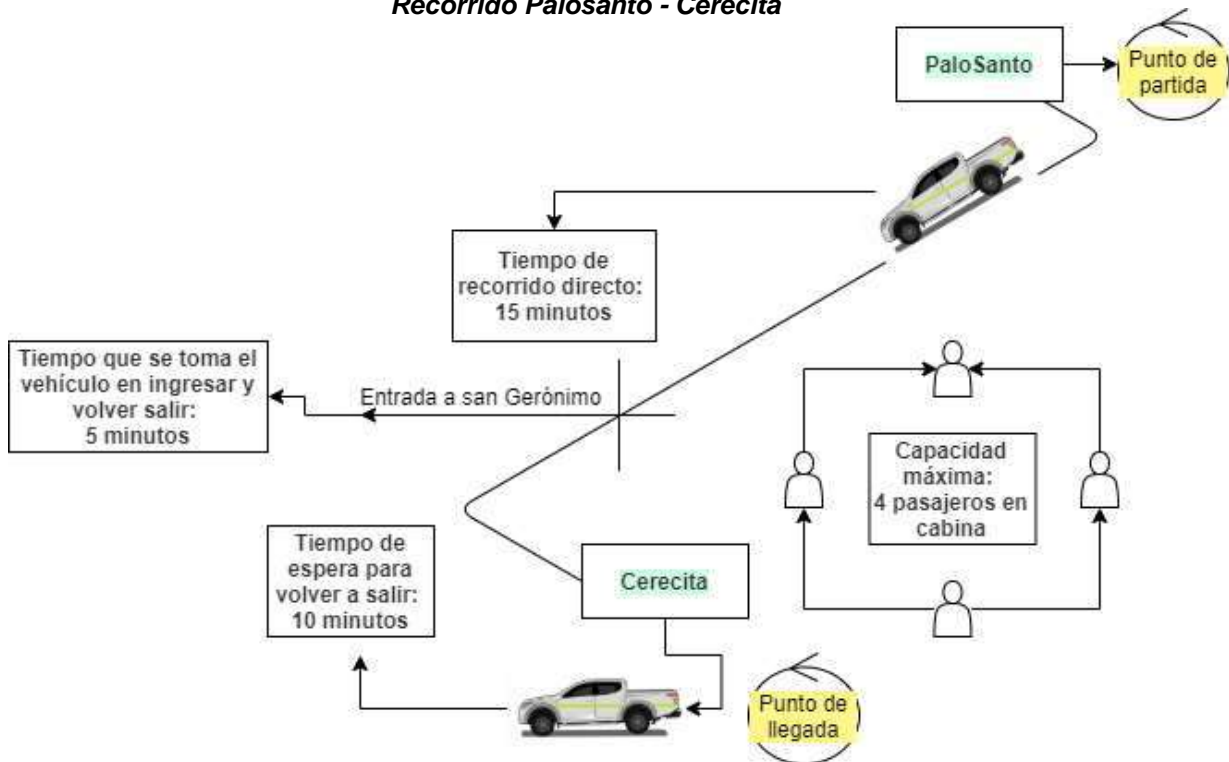
Figura 30
Recorrido Aguas Verdes - Cerecita



Elaborado por: La Autora, 2021.

Figura 31

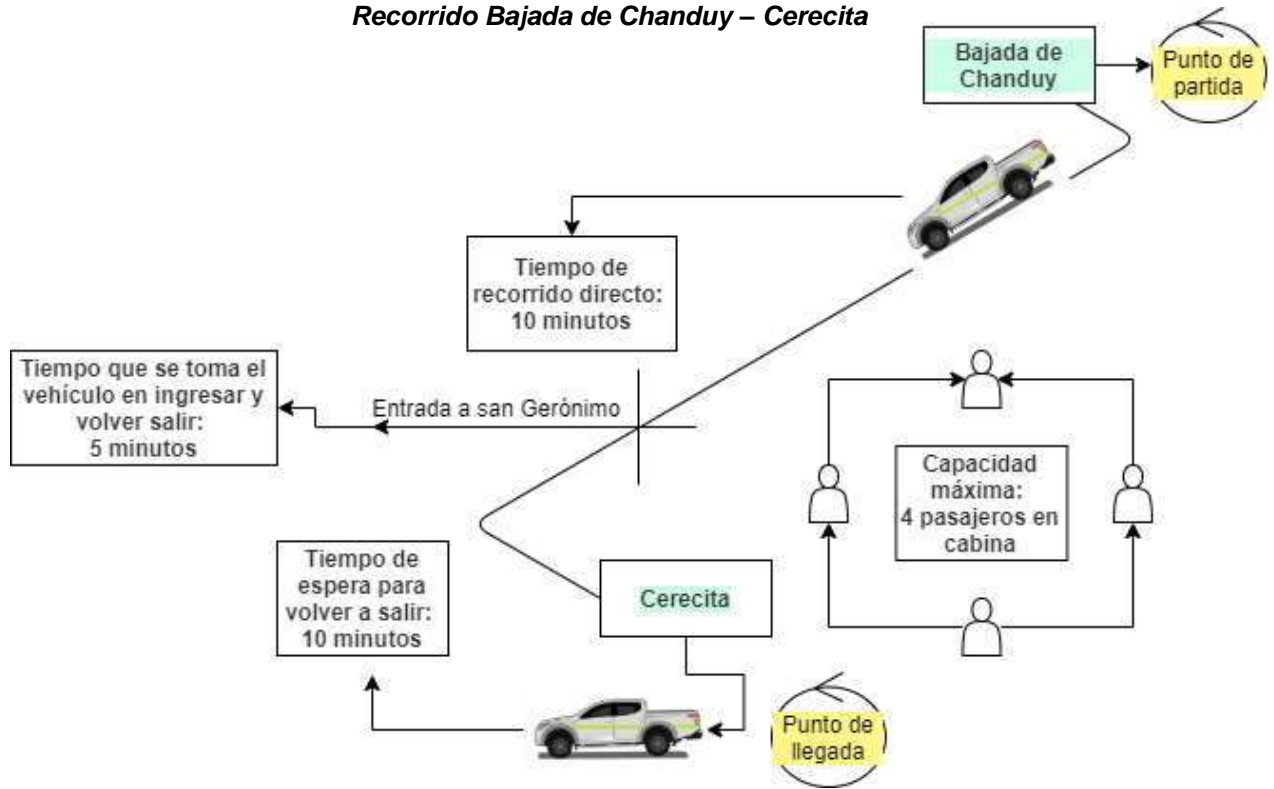
Recorrido Palosanto - Cerecita



Elaborado por: La Autora, 2021.

Figura 32

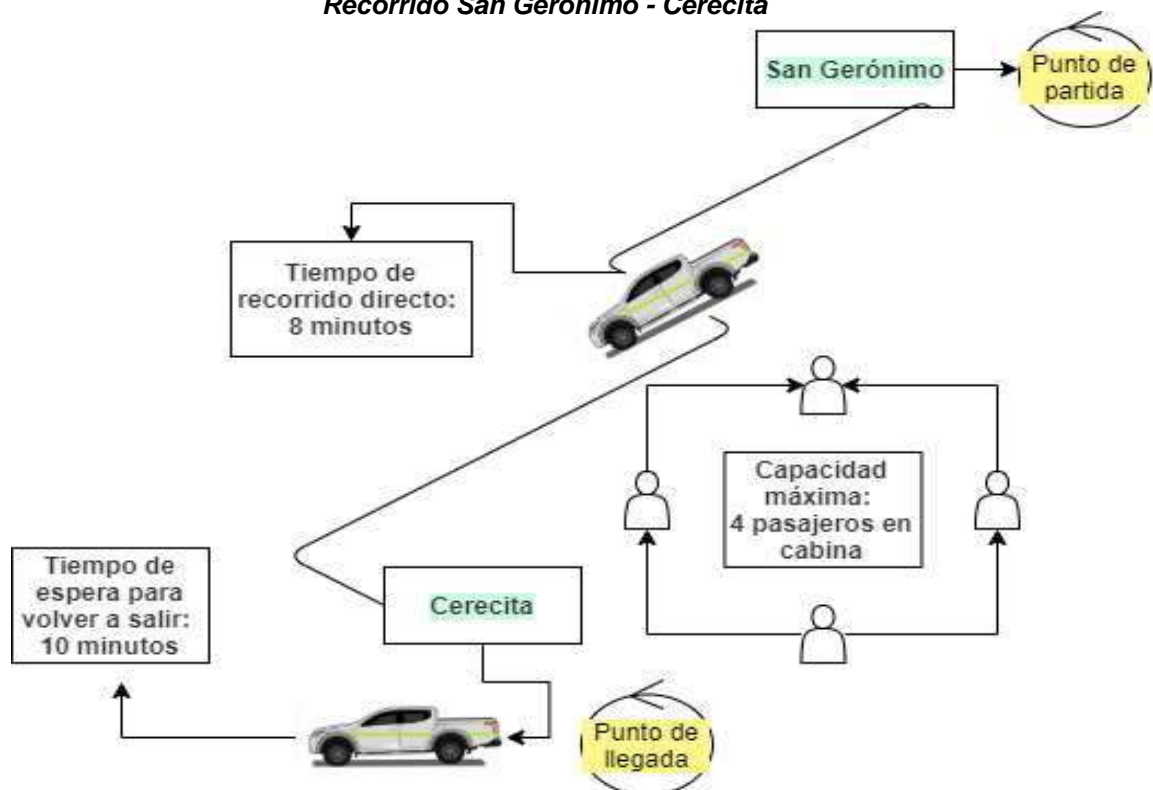
Recorrido Bajada de Chanduy – Cerecita



Elaborado por: La Autora, 2021.

Figura 33

Recorrido San Gerónimo - Cerecita



Elaborado por: La Autora, 2021.

Herramienta de control de horarios – Ficha de seguimiento de horarios de rutas establecidas

La herramienta de control de horarios en la propuesta de la hoja de ruta estará enfocada al cumplimiento de carácter estricto y obligatorio de cada turno que se le asigne a las unidades de transporte. Esto en base a los resultados obtenidos en la encuesta, en dónde la mayoría de los usuarios, coordinaron en sus respuestas e insatisfacción con el tiempo de espera de las unidades vehiculares de la compañía. Se denotó falta de responsabilidad de los conductores, incumplimiento de turnos, impuntualidad y demás criterios similares que dejaban en evidencia la mala coordinación, control y respeto a la hoja de ruta asignada por los actuales directivos. La propuesta tiene la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio, mediante la correcta implementación de horarios y rutas. Es importante cubrir toda la jornada establecida para mejorar la imagen de la compañía y medir la posibilidad de atraer nuevos mercados, sectores, ingresos y clientes.

Tabla 9.

Creación de horarios por rutas

UNIDADES	RUTAS					PUNTO DE LLEGADA				
	1	AGUAS VERDE	2	PALOSANTO	3	BAJADA DE CHANDUY	4	SAN GERÓNIMO	5	CERECITA
1	5:30 a. m.	5:40 a. m.	5:45 a. m.	5:52 a. m.	6:00 a. m.					
	6:40 a. m.	6:50 a. m.	6:55 a. m.	7:02 a. m.	7:10 a. m.					
	7:50 a. m.	8:00 a. m.	8:05 a. m.	8:12 a. m.	8:20 a. m.					
	9:00 a. m.	9:10 a. m.	9:15 a. m.	9:22 a. m.	9:30 a. m.					
	10:10 a. m.	10:20 a. m.	10:25 a. m.	10:32 a. m.	10:40 a. m.					
	11:20 a. m.	11:30 a. m.	11:35 a. m.	11:42 a. m.	11:50 a. m.					
	12:30 p. m.	12:40 p. m.	12:45 p. m.	12:52 p. m.	13:00 pm					
Hora de Almuerzo - 45 minutos										

Recorrido tarde - noche	13:50 pm	14:00 pm	14:05 pm	14:12 pm	14:20 pm
	15:00 pm	15:10 pm	15:15 pm	15:22 pm	15:30 pm
	16:10 pm	16:20 pm	16:25 pm	16:32 pm	16:40 pm
	17:20 pm	17:30 pm	17:35 pm	17:42 pm	17:50 pm
	18:30 pm	18:40 pm	18:45 pm	18:52 pm	19:00 pm
2	<i>5:40 a. m.</i>	<i>5:50 a. m.</i>	<i>5:55 a. m.</i>	<i>6:02 a. m.</i>	<i>6:10 a. m.</i>
	6:50 a. m.	7:00 a. m.	7:05 a. m.	7:12 a. m.	7:20 a. m.
	8:00 a. m.	8:10 a. m.	8:15 a. m.	8:22 a. m.	8:30 a. m.
	9:10 a. m.	9:20 a. m.	9:25 a. m.	9:32 a. m.	9:40 a. m.
	10:20 a. m.	10:30 a. m.	10:35 a. m.	10:42 a. m.	10:50 a. m.
	11:30 a. m.	11:40 a. m.	11:45 a. m.	11:52 a. m.	12:00 p. m.
	12:40 p. m.	12:50 p. m.	12:55 p. m.	13:02 pm	13:10 pm
Hora de Almuerzo - 45 minutos					
Recorrido tarde - noche	14:00 pm	14:10 pm	14:15 pm	14:22 pm	14:30 pm
	15:10 pm	15:20 pm	15:25 pm	15:32 pm	15:40 pm
	16:20 pm	16:30 pm	16:35 pm	16:42 pm	16:50 pm
	17:30 pm	17:40 pm	17:45 pm	17:52 pm	18:00 pm
	18:40 pm	18:50 pm	18:55 pm	19:02 pm	19:10 pm
3	<i>5:50 a. m.</i>	<i>6:00 a. m.</i>	<i>6:05 a. m.</i>	<i>6:12 a. m.</i>	<i>6:20 a. m.</i>
	7:00 a. m.	7:10 a. m.	7:15 a. m.	7:22 a. m.	7:30 a. m.
	8:10 a. m.	8:20 a. m.	8:25 a. m.	8:32 a. m.	8:40 a. m.
	9:20 a. m.	9:30 a. m.	9:35 a. m.	9:42 a. m.	9:50 a. m.
	10:30 a. m.	10:40 a. m.	10:45 a. m.	10:52 a. m.	11:00 a. m.
	11:40 a. m.	11:50 a. m.	11:55 a. m.	12:02 p. m.	12:10 p. m.
	12:50 p. m.	13:00 pm	13:05 pm	13:12 pm	13:20 pm
Hora de Almuerzo - 45 minutos					
Recorrido tarde - noche	14:10 pm	14:20 pm	14:25 pm	14:32 pm	14:40 pm
	15:20 pm	15:30 pm	15:35 pm	15:42 pm	15:50 pm
	16:30 pm	16:40 pm	16:45 pm	16:52 pm	17:00 pm
	17:40 pm	17:50 pm	17:55 pm	18:02 pm	18:10 pm
	18:50 pm	19:00 pm	19:05 pm	19:12 pm	19:20 pm

4	6:00 a. m.	6:10 a. m.	6:15 a. m.	6:22 a. m.	6:30 a. m.
	7:10 a. m.	7:20 a. m.	7:25 a. m.	7:32 a. m.	7:40 a. m.
	8:20 a. m.	8:30 a. m.	8:35 a. m.	8:42 a. m.	8:50 a. m.
	9:30 a. m.	9:40 a. m.	9:45 a. m.	9:52 a. m.	10:00 a. m.
	10:40 a. m.	10:50 a. m.	10:55 a. m.	11:02 a. m.	11:10 a. m.
	11:50 a. m.	12:00 p. m.	12:05 p. m.	12:12 p. m.	12:20 p. m.
	13:00 pm	13:10 pm	13:15 pm	13:22 pm	13:30 pm

Hora de Almuerzo - 45 minutos

Recorrido tarde - noche	14:20 pm	14:30 pm	14:35 pm	14:42 pm	14:50 pm
	15:30 pm	15:40 pm	15:45 pm	15:52 pm	16:00 pm
	16:40 pm	16:50 pm	16:55 pm	17:02 pm	17:10 pm
	17:50 pm	18:00 pm	18:05 pm	18:12 pm	18:20 pm
	19:00 pm	19:10 pm	19:15 pm	19:22 pm	19:30 pm

5	6:10 a. m.	6:20 a. m.	6:25 a. m.	6:32 a. m.	6:40 a. m.
	7:20 a. m.	7:30 a. m.	7:35 a. m.	7:42 a. m.	7:50 a. m.
	8:30 a. m.	8:40 a. m.	8:45 a. m.	8:52 a. m.	9:00 a. m.
	9:40 a. m.	9:50 a. m.	9:55 a. m.	10:02 a. m.	10:10 a. m.
	10:50 a. m.	11:00 a. m.	11:05 a. m.	11:12 a. m.	11:20 a. m.
	12:00 a. m.	12:10 p. m.	12:15 p. m.	12:22 p. m.	12:30 p. m.
	13:10 pm	13:20 pm	13:25 pm	13:32 pm	13:40 pm

Hora de Almuerzo - 45 minutos

Recorrido tarde - noche	14:30 pm	14:40 pm	14:45 pm	14:52 pm	15:00 pm
	15:40 pm	15:50 pm	15:55 pm	16:02 pm	16:10 pm
	16:50 pm	17:00 pm	17:05 pm	17:12 pm	17:20 pm
	18:00 pm	18:10 pm	18:15 pm	18:22 pm	18:30 pm
	19:10 pm	19:20 pm	19:25 pm	19:32 pm	19:40 pm

	6:20 a. m.	6:30 a. m.	6:35 a. m.	6:42 a. m.	6:50 a. m.
	7:30 a. m.	7:40 a. m.	7:45 a. m.	7:52 a. m.	8:00 a. m.
	8:40 a. m.	8:50 a. m.	8:55 a. m.	9:02 a. m.	9:10 a. m.
	9:50 a. m.	10:00 a. m.	10:05 a. m.	10:12 a. m.	10:20 a. m.
	11:00 a. m.	11:10 a. m.	11:15 a. m.	11:22 a. m.	11:30 a. m.
	12:10 p. m.	12:15 p. m.	12:20 p. m.	12:32 p. m.	12:40 p. m.
	13:20 pm	13:30 pm	13:35 pm	13:42 pm	13:50 pm

Hora de Almuerzo - 45 minutos					
Recorrido tarde - noche	14:40 pm	14:50 pm	14:55 pm	15:02 pm	15:10 pm
	15:50 pm	16:00 pm	16:05 pm	16:12 pm	16:20 pm
	17:00 pm	17:10 pm	17:15 pm	17:22 pm	17:30 pm
	18:10 pm	18:20 pm	18:25 pm	18:32 pm	18:40 pm
	19:20 pm	7:30 p. m.	19:35 pm	19:42 pm	19:00 pm
7	6:30 a. m.	6:40 a. m.	6:40 a. m.	6:52 a. m.	7:00 a. m.
	7:40 a. m.	7:50 a. m.	7:55 a. m.	8:02 a. m.	8:10 a. m.
	8:50 a. m.	9:00 a. m.	9:05 a. m.	9:12 a. m.	9:20 a. m.
	10:00 a. m.	10:10 a. m.	10:15 a. m.	10:22 a. m.	10:30 a. m.
	11:10 a. m.	11:20 a. m.	11:25 a. m.	11:32 a. m.	11:40 a. m.
	12:20 p. m.	12:30 p. m.	12:35 p. m.	12:42 p. m.	12:50 p. m.
	13:30 pm	13:40 pm	13:45 pm	13:52 pm	14:00 pm
Hora de Almuerzo - 45 minutos					
Recorrido tarde - noche	14:50 pm	15:00 pm	15:05 pm	15:12 pm	15:20 pm
	16:00 pm	16:10 pm	16:15 pm	16:22 pm	16:30 pm
	17:10 pm	17:20 pm	17:25 pm	17:32 pm	17:40 pm
	18:20 pm	18:30 pm	18:35 pm	18:42 pm	18:50 pm
	19:30 pm	19:40 pm	19:45 pm	19:52 pm	20:00 pm

Elaborado por: La Autora, 2021.

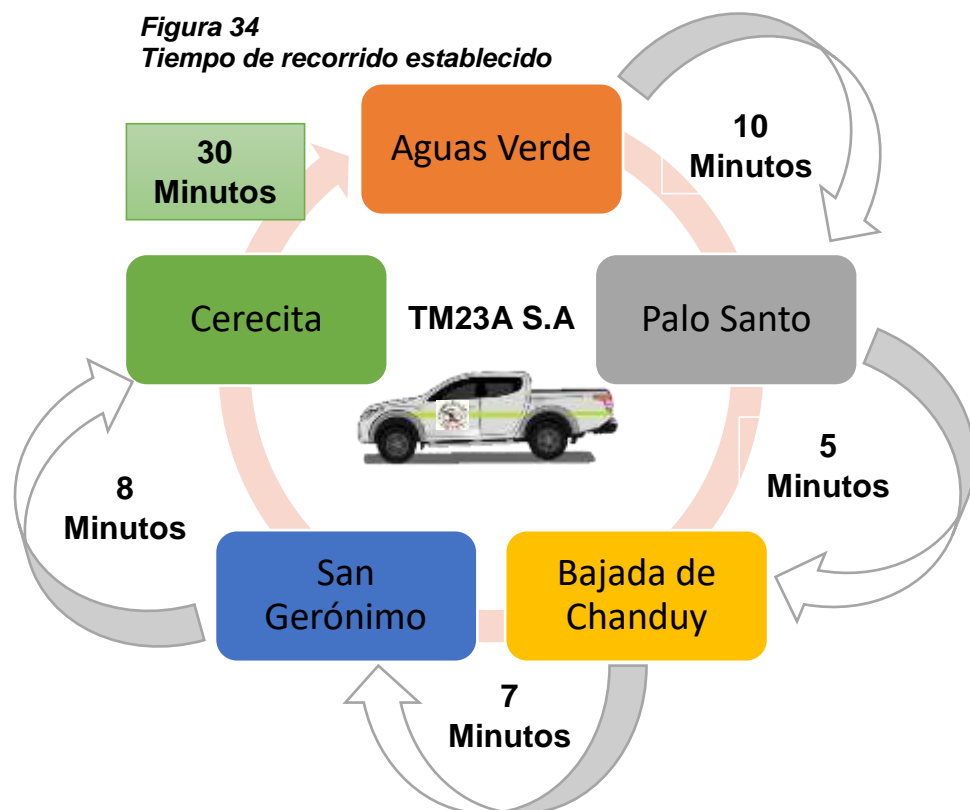
Disposiciones generales para el cumplimiento del horario por ruta

Es importante destacar que la hoja de ruta se reestructuró en base a la necesidad de mejorar los procesos internos de la compañía, así como abarcar todas las rutas disponibles, en horarios competentes. La presente tiene la distribución del turno por día abarcando las 7 unidades de transporte que están disponible. Se recuerda que la compañía adicional del servicio comunitario, presta servicio de alquiler de sus camionetas. Es por ello, que se justifica la ausencia de los demás vehículos en la hoja de ruta y solo se diseñó en base a las unidades establecidas.

Para el cumplimiento y orden del horario establecido, recae la necesidad de concientizar en los colaboradores: La importancia de los valores empresariales, los objetivos que persigue la compañía, las metas proyectadas y enfocarse en que todo cambio se ejecuta, para atraer siempre, grandes beneficios.

En base a eso, los conductores de las unidades de transporte de la compañía tienen el deber y la responsabilidad de cumplir puntualmente, con la ficha establecida. Se han fijado 4 rutas y el punto de llegada siempre va a ser Cerecita. El tiempo que tardaba en recorrer un vehículo en su ruta más larga era de 25 minutos debido a que no hacían el ingreso al barrio San Gerónimo, algo que estaba desprestigiando el nombre de la compañía. Parte de la propuesta es que todas las unidades deben ingresar a San Gerónimo y agregarle a su recorrido normal, los 5 minutos que se toma esta nueva ruta. Dejando en evidencia, que 1 unidad de transporte, en su recorrido más largo, tarda 30 minutos aproximadamente.

El primer turno inicia en Aguas Verde, hace su recorrido normal hasta Palo Santo, luego pasa por la Comuna Bajada de Chanduy, hace el ingreso a la nueva ruta que es San Gerónimo y llega hasta Cerecita. Cerecita es el punto, donde cada conductor del vehículo, debe marcar el cumplimiento de su primer turno. Estando en Cerecita, tiene que estacionarse y esperar 10 minutos para volver a salir y hacer el mismo recorrido de regreso. Es decir, vuelve a ocupar 30 minutos para pasar por todas las zonas antes mencionadas.



Una vez que de cercita sale la unidad de transporte hacia Aguas verdes, hay otras unidades operando y cumpliendo con el horario de la hoja de ruta. Cuando el vehículo llega a la ruta de Aguas Verde, se estaciona e igual debe esperar 10 minutos para volver a salir a cercita, haciendo el cumplimiento de su segundo turno y así sucesivamente con los demás turnos y demás camionetas.

En la actual hoja de ruta, se ha establecido un horario de almuerzo para cada conductor, sin dejar al descuido el cumplimiento y seguimiento ordenado de cada turno. Ésta asignación se considera una de la más importante para la compañía en base a que mucho de los comentarios, por parte de los usuarios que hacen uso del servicio de transporte, aseguran que en el horario de 12:30 a 14:00 pm. Nunca o casi nunca hay unidades disponibles para movilizarse. Esto debido a que todos los conductores en conjunto, se movilizan a sus respectivas casas en esa hora de almuerzo y dejan al descuido la movilidad de las personas. Esta inconsistencia y falta de responsabilidad está dando paso a la gran amenaza de que se integre a la zona una asociación de vehículos. Han existido casos de que en ese horario salen precisamente a movilizar a los pasajeros, en virtud de que las camionetas de la compañía de transporte mixto, no se encuentran disponible en este lapso de tiempo.

Priorizando el compromiso y respeto por los derechos de cada conductor, se asignó un tiempo de 45 minutos para que puedan dirigirse a sus domicilios en su hora de almuerzo. Luego de ese tiempo, el conductor tiene 5 minutos para estar estacionado en el punto de Aguas Verdes, y empezar con el cumplimiento de turnos de la tarde y noche.

Este cuadro deja en efecto de que cada conductor en el día debe cumplir con 12 turnos. La última unidad de transporte llegaría al recinto cercita a las 20:00 pm. Culminando así la jornada laboral. La asignación y orden de los conductores debe ir alineado a las decisiones del Gerente General, esta hoja de ruta puede ser utilizada por 1 semana completa en el mismo orden o alternarse.

Hoja de control de cumplimiento de recorridos

El diseño de la presente hoja de control, se establece con la finalidad de que el jefe de operaciones pueda registrar y evidenciar el cumplimiento de cada turno, de cada uno de los conductores de las unidades de transporte. Para darle formalidad a la hoja de control se propone dejar una firma cada vez que el turno se haya cumplido. En caso de que no exista de forma anticipada, las razones o motivos por el cual el conductor falte a su recorrido, se presentará el informe al gerente y demás entes pertinentes para que tomen las debidas medidas o apliquen con pruebas, el sistema de multas por incumplimiento.

Tabla 10.

Hoja de control de cumplimiento de recorrido

CUMPLIMIENTO DEL RECORRIDO				
N° DE TURNOS	HORA DE SALIDA	HORA DE LLEGADA	TIEMPO DE ESPERA (Nuevo recorrido)	FIRMA DEL CONDUCTOR RESPONSABLE
1	5:30 a. m.	6:00 a. m.	10 minutos	
2	6:40 a. m.	7:10 a. m.	10 minutos	
3	7:50 a. m.	8:20 a. m.	10 minutos	
4	9:00 a. m.	9:30 a. m.	10 minutos	
5	10:10 a. m.	10:40 a. m.	10 minutos	
6	11:20 a. m.	11:50 a. m.	10 minutos	
7	12:30 p. m.	13:00 pm	10 minutos	
Hora de Almuerzo			10 minutos	
8	13:50 pm	14:20 pm	10 minutos	
9	15:00 pm	15:30 pm	10 minutos	
10	16:10 pm	16:40 pm	10 minutos	
11	17:20 pm	17:50 pm	10 minutos	
12	18:30 pm	19:00 pm	10 minutos	
2	5:40 a. m.	6:10 a. m.	10 minutos	
2	6:50 a. m.	7:20 a. m.	10 minutos	
3	8:00 a. m.	8:30 a. m.	10 minutos	
4	9:10 a. m.	9:40 a. m.	10 minutos	
5	10:20 a. m.	10:50 a. m.	10 minutos	

6	11:30 a. m.	12:00 p. m.	10 minutos
7	12:40 p. m.	13:10 pm	10 minutos
Hora de Almuerzo			10 minutos
8	14:00 pm	14:30 pm	10 minutos
9	15:10 pm	15:40 pm	10 minutos
10	16:20 pm	16:50 pm	10 minutos
11	17:30 pm	18:00 pm	10 minutos
12	18:40 pm	19:10 pm	10 minutos
3	5:50 a. m.	6:20 a. m.	10 minutos
2	7:00 a. m.	7:30 a. m.	10 minutos
3	8:10 a. m.	8:40 a. m.	10 minutos
4	9:20 a. m.	9:50 a. m.	10 minutos
5	10:30 a. m.	11:00 a. m.	10 minutos
6	11:40 a. m.	12:10 p. m.	10 minutos
7	12:50 p. m.	13:20 pm	10 minutos
Hora de Almuerzo			10 minutos
8	14:10 pm	14:40 pm	10 minutos
9	15:20 pm	15:50 pm	10 minutos
10	16:30 pm	17:00 pm	10 minutos
11	17:40 pm	18:10 pm	10 minutos
12	18:50 pm	19:20 pm	10 minutos
4	6:00 a. m.	6:30 a. m.	10 minutos
2	7:10 a. m.	7:40 a. m.	10 minutos
3	8:20 a. m.	8:50 a. m.	10 minutos
4	9:30 a. m.	10:00 a. m.	10 minutos
5	10:40 a. m.	11:10 a. m.	10 minutos
6	11:50 a. m.	12:20 p. m.	10 minutos
7	13:00 pm	13:30 pm	10 minutos
Hora de Almuerzo			10 minutos
8	14:20 pm	14:50 pm	10 minutos
9	15:30 pm	16:00 pm	10 minutos
10	16:40 pm	17:10 pm	10 minutos
11	17:50 pm	18:20 pm	10 minutos
12	19:00 pm	19:30 pm	10 minutos

5	6:10 a. m.	6:40 a. m.	10 minutos
2	7:20 a. m.	7:50 a. m.	10 minutos
3	8:30 a. m.	9:00 a. m.	10 minutos
4	9:40 a. m.	10:10 a. m.	10 minutos
5	10:50 a. m.	11:20 a. m.	10 minutos
6	12:00 a. m.	12:30 p. m.	10 minutos
7	13:10 pm	13:40 pm	10 minutos
Hora de Almuerzo			10 minutos
8	14:30 pm	15:00 pm	10 minutos
9	15:40 pm	16:10 pm	10 minutos
10	16:50 pm	17:20 pm	10 minutos
11	18:00 pm	18:30 pm	10 minutos
12	19:10 pm	19:40 pm	10 minutos
6	6:20 a. m.	6:50 a. m.	10 minutos
2	7:30 a. m.	8:00 a. m.	10 minutos
3	8:40 a. m.	9:10 a. m.	10 minutos
4	9:50 a. m.	10:20 a. m.	10 minutos
5	11:00 a. m.	11:30 a. m.	10 minutos
6	12:10 p. m.	12:40 p. m.	10 minutos
7	13:20 pm	13:50 pm	10 minutos
Hora de Almuerzo			10 minutos
8	14:40 pm	15:10 pm	10 minutos
9	15:50 pm	16:20 pm	10 minutos
10	17:00 pm	17:30 pm	10 minutos
11	18:10 pm	18:40 pm	10 minutos
12	19:20 pm	19:00 pm	10 minutos
7	6:30 a. m.	7:00 a. m.	10 minutos
2	7:40 a. m.	8:10 a. m.	10 minutos
3	8:50 a. m.	9:20 a. m.	10 minutos
4	10:00 a. m.	10:30 a. m.	10 minutos
5	11:10 a. m.	11:40 a. m.	10 minutos
6	12:20 p. m.	12:50 p. m.	10 minutos
7	13:30 pm	14:00 pm	10 minutos

Hora de Almuerzo			10 minutos
8	14:50 pm	15:20 pm	10 minutos
9	16:00 pm	16:30 pm	10 minutos
10	17:10 pm	17:40 pm	10 minutos
11	18:20 pm	18:50 pm	10 minutos
12	19:30 pm	20:00 pm	10 minutos

Elaborado por: La Autora, 2021

Número que representa al vehículo asignado
Primer turno de cada unidad de transporte
Hora de almuerzo
Último turno de cada unidad de transporte

Sistema de multa por incumplimiento del horario de ruta

El siguiente sistema de multa se lo desarrolla como parte de las políticas internas de la compañía, para asegurar el cumplimiento de horarios y fomentar la responsabilidad en cada uno de los recorridos.

Tabla 11.

Multas por incumplimiento

SISTEMA DE MULTAS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO TM23A S.A	
CONCEPTO	MONTO
Minuto de retraso	\$0,50
Tres minutos de retraso	\$3,00
Cinco minutos de retraso	\$6,00
A partir de cinco minutos, se procede a aumentar \$1,00 por cada minuto transcurrido.	\$7,00

Elaborado por: La Autora, 2021.

Propuesto por: TM23A S.A

Disposiciones generales

- En caso de que hayan transcurrido los 30 minutos correspondientes al recorrido completo de 1 turno, y el conductor no haya notificado el motivo

de su ausencia, se procederá a cobrar la multa económica y además; se lo sancionará con la restricción vehicular correspondiente a 1 día. Es decir, no tendrá derecho a operar en ninguna de las rutas establecidas.

- Con la aplicación del sistema de multas, no se pretende perjudicar al socio o al conductor del vehículo. Se requiere que prioricen el valor de la puntualidad y aporten al mejoramiento de cada proceso.

El diseño del sistema de multas es catalogado para la compañía como su segunda fuente de ingresos mensuales. La primera fuente de ingreso mensual es la aportación de cada uno de los socios para poder operar. La compañía de transporte mixto, desde su creación ha trabajado bajo el lineamiento de que cada socio cobra la tarifa del pasaje y es parte de sus ingresos diarios. La forma en la que se solventan los gastos de la compañía va en base, al aporte de cada socio, y ahora al renovado sistema de multas.

Planes de mejora en base a los criterios del modelo Servqual

CONFIABILIDAD – Perspectiva del cliente

Objetivo: Reducir al 40% el nivel de insatisfacción de la población

El establecimiento de este objetivo se estructura en base a los mismos criterios evaluados en la matriz de prioridades en donde se establecía un bajo puntaje con respecto a la satisfacción del cliente y tiempo de espera del vehículo. En las siguientes tablas se presenta el detalle de los resultados actuales y el objetivo de reducir el nivel de insatisfacción de estas dos escalas “Muy Insatisfecho” y “Un poco insatisfecho” en un 40%. Mejorar la satisfacción del cliente, implica que las escalas bajas de calificación disminuyan en su representación porcentual.

Tabla 12.

Información actual de insatisfacción

C1P1	Muy Insatisfecho		Un poco insatisfecho		Total de la escala menor
	1	2	3	4	
Atención al cliente	30,29%		26,76%		57,06%
Tiempo de espera del vehículo	38,82%		38,53%		77,35%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Tabla 13.

Proyección de mejora

C1P1	Muy Insatisfecho		Un poco insatisfecho		Total de la escala menor
	1	2	3	4	
Atención al cliente	18,18%		16,06%		34,24%
Tiempo de espera del vehículo	23,29%		23,12%		46,41%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Dar seguimiento y control a la hoja de ruta de la compañía

Se propone que el Jefe de operaciones, haga uso exclusivo de la herramienta de control de turnos para poder minimizar una de las principales problemáticas detectadas, que es el tiempo de espera de cada unidad de transporte. En el caso de que el conductor incumpliere el horario, se procederá con el cobro de la respectiva multa y se dará paso inmediato a la segunda unidad de transporte para que acuda al sector respectivo e inicie con el recorrido. Se pretende que el cumplimiento de la hoja de ruta sea favorable para la compañía y para mejorar la satisfacción del cliente.

Atención a reclamos de usuarios

Con respecto al servicio comunitario y de fletes, se propone la adaptación de una línea telefónica para recibir reclamos por servicio comunitario o fletes. En esta línea, los usuarios podrán comunicar el incumplimiento por parte de la unidad vehicular, conductas, forma de conducir y otros aspectos que pongan en efecto, la mala imagen de la compañía. Adicional, se plantea la propuesta de un correo electrónico denominado (reclamacionescia.23@outlook.com) en dónde el cliente pueda enviar con total confianza, las evidencias de que el vehículo nunca llegó, problemas por daño de mercaderías, incidentes con el conductor y otros asuntos relacionados.

Las reclamaciones serán atendidas por gerencia y presidencia, quién tiene la responsabilidad de aclarar directamente con el cliente cualquier inconformidad o fallo en el servicio de transporte, buscando siempre dar solución inmediata o proceder a recompensar al cliente, por los daños ocasionados.

Luego de aclarar y solucionar la inconformidad con el cliente, los directivos procederán a detallar un informe reflejando todos los puntos del problema detectado con el cliente, este informe será presentando en la junta general de socios y accionistas y se procederá a la toma de medidas correctivas para que no se vuelva a ejecutar el mismo suceso con los demás clientes. La evidencia del reclamo, será archivado dentro del apartado de RECLAMACIONES, y la persona asignada por los directivos deberá hacer un seguimiento de las medidas correctivas propuestas en sala, para asegurarse de que se están cumpliendo con total responsabilidad.

INFORMACIÓN

Objetivo: Fortalecer el sistema de comunicación de la compañía.

Socializar la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la compañía

Tabla 14.

Información actual sobre la importancia de socializar misión, visión y objetivos

C2P3 Opciones	Importante		Muy Importante		Total del mayor nivel de importancia
	7	8	9	10	
Socializar la misión y visión de la compañía	39,71%		26,47%		66,18%
Socializar los objetivos y valores que persigue la compañía	37,06%		54,71%		91,77%

Elaborado por: La Autora, 2021.

En los resultados obtenidos del modelo Servqual se evidenció lo importante que es para los clientes que se socialicen la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. De aquí el punto de partida para establecerlo como estrategia de mejora, en base a que se requiere optimizar la satisfacción del cliente y también corregir los sistemas de comunicación. Para los clientes, si la compañía no demuestra su direccionamiento estratégico, significa que no está apta para ser competitiva en su mercado o que denotan desinterés por la formalidad de la misma. Como parte del plan de reestructuración, esos puntos ya han sido previamente establecidos. Como parte de mejora y que se pueda evidenciar en cuadros de las instalaciones de la compañía, se desarrolló un esquema del mismo que se puede observar en la parte de **Apéndice N°30**.

En el **Apéndice N°31** se puede visualizar el material de apoyo para socializar la misión de la compañía. En el **Apéndice N°32**, se encuentra el detalle de la visión de la misma. Mientras que, en el **Apéndice N°33**, los objetivos estratégicos.

Creación de canales estratégicos de comunicación

Esto es uno de los aspectos más importantes que beneficia a la compañía debido a que, se pueden generar importantes proyectos que permita la participación de todos los colaboradores. Parte del proyecto de mejora de la comunicación interna, permite que el colaborador esté al tanto de todas las actividades que realiza la compañía, de todos los proyectos, programas de

capacitaciones, metas, compensaciones y cambios organizacionales. Fomentar la participación de los colaboradores y mantenerlos en un buen ambiente laboral va a permitir que fomenten su responsabilidad con la compañía y así se puede contrarrestar esa resistencia al cambio.

Como parte de mejora de los procesos de comunicación externa, se propone la creación y uso de redes sociales para la compañía de transporte mixto. Mediante esta adaptabilidad, los clientes podrán enterarse de cualquier novedad que concierne a la compañía: se podrán compartir folletos digitales informativos, misión, visión, horarios de recorrido de las unidades de transporte, informar sobre cualquier cambio de ruta que se realice en virtud a causas externas presentadas. Hay ocasiones, de que por fuertes lluvias, los ríos de los sectores empiezan a crecer de una forma precipitada que impide el paso de las unidades a ciertos predios. En virtud a eso, sería importante el uso de estas herramientas digitales para que los usuarios se enteren de esas inconsistencias y no sientan que el problema viene de parte de la compañía.

SEGURIDAD

Objetivo: Establecer políticas para disminuir los niveles de riesgos en la compañía.

Se propone a los directivos de la compañía una sanción al conductor que no use de forma adecuada el cinturón de seguridad. Esta decisión en medida de que los usuarios presentan muchas quejas y aseguran que al no existir un adecuado control por parte de una autoridad competente, los conductores no son capaces de cumplir con las disposiciones emitidas por la comisión de tránsito y denotan irresponsabilidad, esta falta fue evidenciada en primera instancia y se presenta en el **Apéndice N°34**.

Además, se propone establecer un mandato de que cada socio de la compañía es responsable de que su unidad de transporte vehicular, tenga por obligatoriedad, su respectiva llanta de emergencia y kit de herramientas. Al estar alrededor de una zona rural y netamente agrícola, dónde no existen talleres de mecánica cerca o disponibilidad de socorro por parte de una grúa, es básico que el conductor tenga a la disponibilidad este tipo de herramientas para cuando surgen accidentes imprevistos. Da el caso frecuente de que a veces una unidad

de transporte se queda dañado en una de las rutas y todas las unidades vehiculares que están cercanas, deben acudir al lugar del incidente para llevar herramientas y tratar de ayudar al vehículo.

Por lo anterior expuesto, se propone también que se planifique de forma mensual, el mantenimiento de todos los vehículos para asegurarse de que el daño imprevisto, no va a tener acontecimientos extremadamente grave.

Gestionar programas de capacitación continua sobre seguridad vial y temas afines, dirigido a todo el personal

Con la finalidad de fortalecer el compromiso con el cliente, se propone que los directivos incentiven a sus colaboradores a revisar las plataformas educativas digitales de la cruz roja, para aprender o tener un conocimiento general sobre primeros auxilios. Existen también, centros educativos, o a veces alumnos pasantes del área de medicina, que pueden crear programas y acordar con los directivos de la compañía, una capacitación o curso de corto tiempo, para enseñar a todos los colaboradores todas aquellas actuaciones o técnicas que permitirán generar capacidades de atención inmediata a una persona accidentada. Adicional, es importante que cada conductor se haga responsable de asistir a los cursos y charlas dictadas por la CTE, para conocer sobre temas básicos de seguridad, cómo evitar accidentes de tránsito y afines. En la siguiente tabla se presenta un formato de control de asistencia a capacitación que permitirá a los directivos reconocer y evaluar el cumplimiento de este plan de mejora.

Tabla 15.

Control de asistencia a capacitaciones

Fecha Inicio:		Lugar:	
Fecha fin:			
Taller: <input type="text"/>	Duración en horas:	Entidad responsable :	Nombre del instructor:
Curso: <input type="text"/>			
Charla: <input type="text"/>			

Descripción de la capacitación:		Cédula o ruc:		
		Firma del responsable:		
N°	Nombre del conductor o colaborador	N° cédula de identidad	Firma	Área a la que pertenece
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Elaborado por: La Autora, 2021.

EMPATÍA

Objetivo: Incentivar y practicar la escucha activa con la intención de entender al cliente y ampliar la cobertura del servicio en diferentes horarios.

Se propone mantener, en primer lugar, un alto nivel de motivación al personal para que pueda contagiar al cliente ese carácter positivo y proactivo. Un colaborador que se siente motivado dentro de la compañía, va a denotar esa participación al usuario y mejorará la atención al cliente porque va a sentir la reciprocidad de dar y recibir.

En base a ese enfoque, el conductor sentirá la necesidad de relacionarse más con el cliente para aumentar su reconocimiento. Si el colaborador logra esa relación laboral, notificará siempre cualquier inconsistencia, informará al cliente sobre cualquier atraso con la unidad de transporte, se evitarán los desplantes en cada uno de los recorridos y genera esa satisfacción al usuario de que está siendo correctamente atendido por la compañía.

Aquí será necesario que los directivos estructuren un sistema de recompensas para mantener al colaborador y cliente motivado. Es importante

reconocer en esta parte, que los colaboradores de la compañía casi siempre demuestran cordialidad, respeto y solidaridad, algunos de sus colaboradores se pueden evidenciar en el **Apéndice N°35**.

TANGIBILIDAD

Objetivo: Mejorar la imagen de la compañía en relación a la organización del personal.

Adicional de la existencia de un plan de mejora para optimizar todos los procesos internos de la compañía, como parte esencial de este criterio, se propone a los directivos que adapten una ficha de seguimiento de atención telefónica – servicio de call center. Esta medida en base a que los clientes denotan un nivel de insatisfacción con la organización del personal y servicio post-venta.

En el criterio de elementos tangibles, señalaban la inexistencia de un departamento o servicio call center, al cual acudir de forma inmediata para reportar reclamos o pedir alguna sugerencia o respuesta de sus requerimientos. Muchos de los colaboradores, al no tener una estructura clara de la organización y funciones que cumple cada persona, enviaban los requerimientos al gerente, mismo que no dispone del tiempo suficiente para responder a cada uno de los clientes de la compañía.

En el caso de que la compañía no cuente con los recursos necesarios para contratar a un asistente de call center, que esté pendiente siempre de los requerimientos del cliente y pronto anuncio para la toma de decisiones, se propone a los directivos: estructurar una ficha de turnos, para que cada uno de los colaboradores de la compañía, de forma periódica, se hagan responsable de atender las llamadas de los usuarios y, mediante esta ficha, se puede establecer también un control para reconocer cuál de los colaboradores no está siguiendo los lineamientos de la compañía y no informa sobre los acontecimientos que se presentan para tomar medidas correctivas y así, mejorar la imagen de la compañía y niveles de satisfacción de los clientes.

En la siguiente tabla, se establece el formato guía, de la ficha de seguimiento de atención telefónica.

Tabla 16.

Ficha de seguimiento de atención telefónica

FICHA DE SEGUIMIENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA									
N° de turnos por cumplir	Colaborador Asignado	Fecha	Nombre del cliente	N° de teléfono	Asunto	Hora de inicio	Hora de Finalización	Observaciones	Firma del colaborador responsable
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									

Elaborado por: La Autora, 2021.

Herramienta Administrativa

Método Kaizen

A los anteriores planes y propuestas, se recomienda la aplicación exhaustiva del método Kaizen como parte de la mejora continua que debe ejecutar la compañía para perfeccionar su imagen, mantenerse bien posicionado en su mercado actual, descubrir y adaptar nuevos clientes. El método Kaizen es esencial porque denota el esfuerzo de pequeñas acciones, que de ser trabajadas de forma correcta, organizada y continua, puede hacer que la compañía logre alcanzar sus más importantes anhelos y objetivos.

Figura 35
Método Kaizen



Elaborado por: La Autora, 2021.

OBJETIVO 3

Validar la propuesta del plan de reestructuración a través de los indicadores de gestión

Una vez que ha sido detallado en el objetivo 1; la situación actual de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A y en el objetivo 2; la propuesta del plan de reestructuración de los procesos internos de la compañía, se procede en este apartado del objetivo 3, validar la propuesta anteriormente presentada a través de indicadores de gestión. Aquí se toma en consideración los puntos evaluados en la matriz de prioridades.

Los indicadores de gestión que se han adoptado como parte de este estudio, persiguen el propósito de medir el desempeño de los procesos de la compañía. En base a esta medición, si se observa que los procesos propuestos no se están ejecutando de la forma correcta, y están presentando desviaciones de las metas establecidas, se toman acciones de carácter correctivo o preventivo, según corresponda el caso. El proceso de reestructuración que se ejecuta en la propuesta, se ha presentado con el afán de perseguir la calidad total en la prestación del servicio de la compañía de transporte. El sistema de indicadores que se adopta, incluye procesos administrativos y operativos de la compañía y se derivan de acuerdo al desempeño y cumplimiento de la misión y objetivos empresariales.

Se propone que los indicadores se empleen de forma oportuna y que haya la respectiva responsabilidad, por parte de los directivos, de exigir su revisión y actualización. Solo así se podrá intervenir con una buena toma de decisiones, a cualquier factor negativo observado, que pueda afectar o poner en riesgo el desempeño interno o global de la compañía. Es necesario que el sistema de indicadores tenga establecido un tiempo de evaluación recurrente y la asignación del personal o departamento responsable. No existe necesidad de tener bajo control continuo todos los indicadores, solo son necesarios aquellos que se consideran claves de la compañía, para un mayor desempeño.

En el **Apéndice N°36** se encontrará la guía para el establecimiento de indicadores en base a resultados. Mientras que en el **Apéndice N°37** la estructura del indicador al año 2021.

Cada uno de los procesos detallados en la matriz de propuesta de indicadores ha sido alineado a la matriz de prioridades, en dónde se han establecido aquellos puntos considerados importantes analizar de parte de los clientes hacia la compañía de transporte mixto. Cada proceso tiene estructurado su respectivo indicador y a su vez, cada indicador contiene su objetivo y descripción del mismo. El detalle de los indicadores es que en un tiempo determinado sean evaluados por parte del departamento responsable, para observar si se está cumpliendo o no con las estrategias establecidas. Una parte esencial del departamento responsable es que el personal directivo debe establecer específicamente a la persona encargada de evaluar cada uno de los indicadores. Con respecto al establecimiento de la línea base, en el apartado del objetivo 2 se establecieron los motivos por el cual fueron elegidos aquellos criterios y se ha realizado una valoración sobre 10 puntos, de cada uno de ellos. Toda la estructura de evaluación forma parte de los resultados obtenidos del modelo Servqual, de igual forma, en la parte de apéndices se evidencia de forma más explicativa, el detalle de cómo se estructuró cada línea base de cada indicador, Ver **Apéndice N°38**.

En cuanto a la valoración de la línea base del indicador compuesto, se detalla en el siguiente cuadro, el peso de cada uno de los objetivos estratégicos diseñados y alineados a la matriz de prioridades. Cada objetivo corresponde al 25%, dentro del cual se establece que el puntaje máximo de cada uno de estos objetivos es de 10 puntos. En lo que respecta a la valoración de cada uno de los criterios específicos, se denota que el puntaje actual de todos los indicadores es de 3,75 puntos de 10.

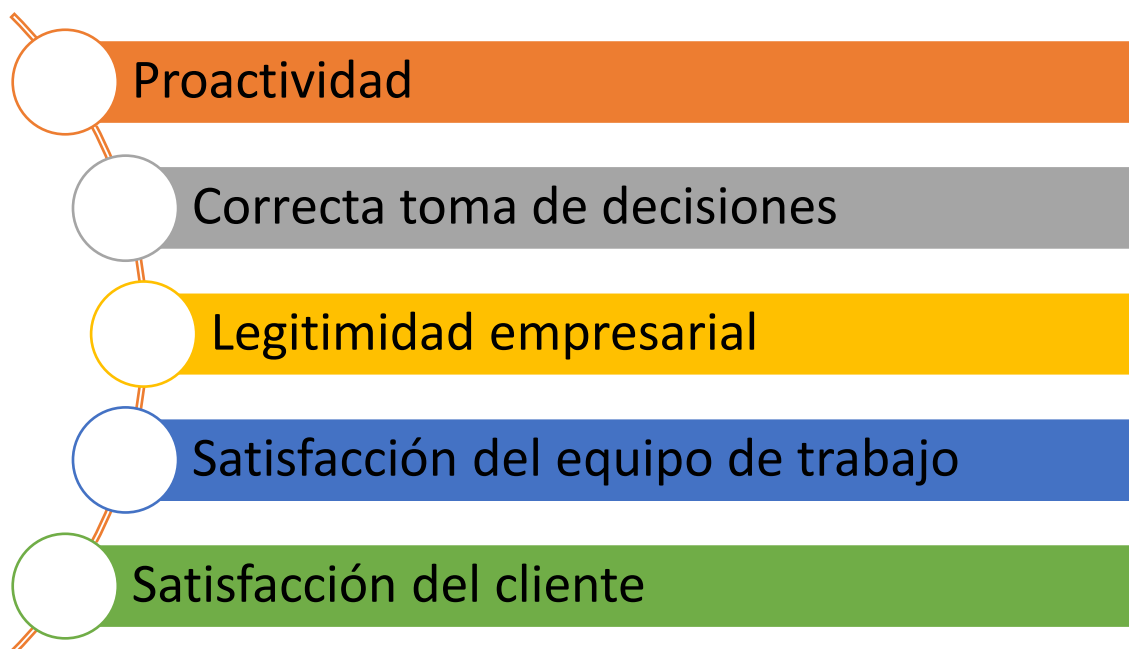
Tabla 17.

Línea Base de objetivos estratégicos

Objetivos	Peso	Puntaje Máximo	Puntaje Actual	Puntaje ponderado
Objetivo 1	25%	10	4	1
Objetivo 2	25%	10	4	1
Objetivo 3	25%	10	3	0,75
Objetivo 4	25%	10	4	1
Suman	100%	40	15	3,75

Figura 36

Beneficios de los indicadores



Elaborado por: La Autora, 2021.

Balanced Scorecard (BSC) o sistema balanceado de indicadores de gestión

El balanced scorecard es un sistema utilizado para medir el rendimiento en la compañía, en donde su desempeño es guiado en base a cuatro perspectivas: Perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva financiera, aprendizaje y crecimiento.

Cada una de estas perspectivas tienen un enfoque resumido en la generación de valor, mejora del rendimiento, creación de ideas innovadoras para alcanzar el éxito al mediano o largo plazo. Estas mediciones no solo están enfocadas a mejorar los niveles de desempeño si no también es importante ser usado como un método de definir las estrategias corporativas, activa comunicación entre cliente y colaboradores, y lograr motivación laboral para tener un equipo de trabajo siempre proactivo.

Tal representación indica que el balanced scorecard es usado frecuentemente como un sistema con capacidad de comunicar, informar e incentivar aprendizajes con enfoque en el crecimiento empresarial.

Figura 37

Sistema balanceado de indicadores de gestión



Elaborado por: La Autora, 2021.

Filosofía del Mejoramiento Continuo

Con la finalidad de mejorar la calidad y productividad de la compañía se establecen estrategias para optimizar el uso de sus recursos, planes y proyectos. Cuando se plantean metas, éstas llegan a un punto en el tiempo que han sido alcanzadas y luego de eso, todo el proceso antes realizado empieza a decaer por falta de interés. En este punto es cuando se especifica que cada proceso requiere de un programa de retroalimentación oportuna para actuar en el momento que se presenta esta inconsistencia, crear y fortalecer nuevas innovaciones para iniciar un nuevo ciclo.

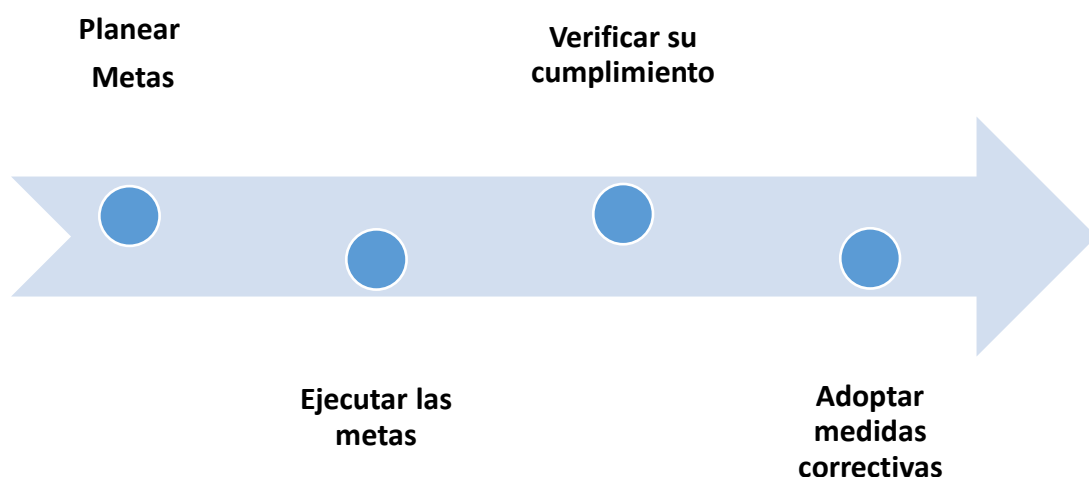
Por lo descrito, es ineludible trabajar con la filosofía del mejoramiento continuo que permita la obtención de grandes beneficios como: Alto sistema de calidad en los procesos, elevado cumplimiento de horarios y turnos en la hoja de ruta, mejor disponibilidad de vehículos y alta confiabilidad en cada uno de los servicios que denota competitividad en el presente y futuro.

Con la filosofía del mejoramiento continuo se logra establecer un cumplimiento eficiente en los siguientes aspectos:

- ✓ Mejora en la respuesta a requerimientos del cliente.
- ✓ Mejora en los tiempos de espera de una unidad vehicular.
- ✓ Mayor cumplimiento de horarios y rutas.
- ✓ Mejora en la seguridad del servicio
- ✓ Mejora en los niveles de comunicación entre colaboradores y clientes.
- ✓ Mejora en los canales de información de la compañía.
- ✓ Reducción de insatisfacción del servicio de atención al cliente.
- ✓ Reducción de amenazas de nuevos competidores a la zona.
- ✓ Mejora en la distribución y organización del personal.
- ✓ Mayor conocimiento sobre los planes estratégicos de la compañía.

Lo anterior establecido evidencia que el mejoramiento continuo, es el principal camino que debe seguir la compañía para alcanzar el éxito y denotar excelencia en su servicio y procesos. Esto permitirá su permanencia como líder en la zona y mayor fidelidad por parte de sus clientes.

Con la aplicación continua e integral del ciclo PDCA, se asegura altos niveles de desempeño en la compañía. Además que, esta filosofía puede ser adoptada por los directivos como motivo de inspiración para PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.



DISCUSIÓN

El propósito del plan de reestructuración de los procesos internos, es dar solución a los problemas que se han detectado en la compañía de transporte mixto TM23A S.A, como lo son: la confusión de roles por falta de un adecuado manual de funciones que afecta al direccionamiento estratégico, mala asignación de horarios y turnos en la hoja de ruta, falta de responsabilidad y cumplimiento por parte de sus colaboradores, insatisfacción del cliente con respecto al servicio y más.

En la mayoría de trabajos de investigación que previamente se han desarrollado en relación a planes estratégicos de reestructuración de procesos internos, se ha evidenciado de forma general el análisis exhaustivo de la situación actual de la compañía para comprender cuales son los puntos básicos o débiles que requieren reestructurarse. En este análisis se analiza a detalle la información proporcionada por directivos y se evalúan sus capacidades internas, sus colaboradores, su direccionamiento estratégicos, sus metas o propósitos en caso de que hubiera. Posterior a eso se realiza análisis FODA, Matriz DAFO cruzada, análisis de la competencia, proveedores, principales clientes y además; se estructuran encuestas para conocer la perspectiva que tienen los clientes respecto a los procesos que sigue la compañía. La recopilación de toda esta información permite desarrollar y tomar decisiones de mejora para que el negocio o la compañía tengan un mejor orden, ofrezcan un mejor servicio al cliente, aumenten sus niveles de confiabilidad y guíen al logro de cada una de las metas.

De esta forma se refleja la investigación de Ibeas González (2013), la cual detalla toda la información de la compañía analizada , la actividad principal, filosofía, misión, visión, valores, procesos, políticas, normas, estructura jerárquica, factores de comunicación interno y externo, estructura del FODA, identificación de las áreas de mejora en la compañía, análisis de perspectivas y planes de acciones a perseguir. El punto clave e idealizador en esta propuesta fue la correcta implementación de planes de acción que se ejecutan dependiendo el enfoque de cada compañía.

La compañía de transporte mixto, evidenciaba grandes desafíos e inconsistencias debido a que no se encontraba una estructura organizacional clara y formal, no existía un manual de funciones, manual de políticas internas, misión, visión, filosofía, metas y demás componentes esenciales de cada organización. De esta forma el respectivo análisis de parte de la autora, permitió el establecimiento prudente y correcto de estos puntos que forman parte del nuevo direccionamiento de la compañía.

Por otra parte, con la finalidad de medir la calidad del servicio en una compañía, se ejecutó una búsqueda de artículos que contengan modelos que permitan la fácil obtención de datos, para un mayor análisis de la perspectiva del cliente y la calidad en el servicio. Dentro de este proceso de investigación se encontró un documento en el cual desarrollaban el modelo Servqual para medir la calidad del servicio en una empresa de publicidad.

Según Matsumoto Nishizawa (2014), autor de la investigación antes detallada, aseguraba que el modelo Servqual es una de las mejores técnicas de investigación que permite conocer, en primera medida, las expectativas del cliente y como ellos aprecian el servicio en una compañía. el modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes obteniendo esos factores incontrolables de los clientes. Mediante este proceso de información que detallan las personas, se permite la obtención de comentarios y sugerencias con la finalidad de crear planes de mejora que beneficien a la compañía.

Para medir la satisfacción del servicio de los clientes de la compañía de transporte mixto, se adecuó este modelo siguiendo los cinco criterios generales que presenta el modelo como son: Confiabilidad, información, seguridad, empatía y elementos tangibles. Dentro de la aplicación de esta encuesta, resulta eminente el cálculo del alfa de cronbach para poder testificar que los valores se encuentran libres de errores aleatorios y que representan una alta fiabilidad para luego proceder con la toma de decisiones por parte de los directivos.

En lo que respecta al análisis de las propuestas mediante el estudio de indicadores de gestión, se evidenció de forma general que estos son necesarios para que los directivos tengan en cuenta que todo plan que se ejecute con la finalidad de mejorar los procesos internos, debe tener un plan de actuación y

revisión constante. Caso contrario, no será posible llevar un control o realizar un análisis de constante de ejecución y cumplimiento.

En este punto las autoras Matamoros Zea y Tigua Núñez (2014), reestructuraron el direccionamiento estratégico de la compañía, detallaron el levantamiento de información caracterizando cada uno de los procesos que se perseguían. Estructuraron políticas de cumplimiento, y en base a ello procedieron al desarrollo de los indicadores detallando: el proceso al cual pertenecen, el nombre del indicador correspondiente, el diseño del objetivo de cada indicador, descripción específica, frecuencia de cumplimiento de cada indicador y el departamento responsable.

La ejecución de estos indicadores permitieron también establecer en base a los procedimientos actuales, aquellas acciones que se deben tomar para mejorar la asignación de vehiculos, recepción de pedidos, emisión de facturas, servicio al cliente y demás operaciones que ayudan al cumplimiento eficiente de los objetivos. Dentro de la propuesta, el manual de políticas, procesos y procedimientos es clave esencial de estudio para fortalecer la imagen de la compañía.

En este sentido, para una mejor orden y guía de cada proceso que realiza la compañía de transporte mixto se procedió al desarrollo de una propuesta de indicadores, que deben medir los directivos para mejorar el proceso de dirección estratégica, logística interna, comportamiento de atención al cliente, transporte, gestión de cobros y atención de necesidades. Estos indicadores son procesos claves para mitigar la resistencia al cambio y mejorar cada uno de los aspectos de la compañía.

Adicional de la aplicación de indicadores, es importante que se trabaje con la filosofía de mejoramiento continuo. Solo así, los directivos estarán en capacidad de tomar las medidas correctivas o preventivas y no dejar al descuido el logro de las metas, mejora del servicio y participación esencial de todo el personal directivo y colaboradores.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la propuesta de reestructuración de los procesos internos de la compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A, se pudo evidenciar, en primera instancia, los problemas de carácter interno que tiene la compañía por no llevar un correcto control de turnos, en su hoja de ruta. Este punto fue el tema más relevante en la aplicación de la encuesta para medir la satisfacción del cliente, debido a que los usuarios coincidieron en que las unidades vehiculares siempre tardan su llegada. De este análisis, se evidenció la insatisfacción de parte de los usuarios porque además, no existe una persona encargada y responsable de recibir todos los reclamos que se han estado presentando con continuidad.

En nuestro país, muchas compañías se preocupan por mejorar la calidad en el servicio y brindan total atención a cada requerimiento de sus clientes. Por lo tanto, lo distinguido en este estudio es la aplicación del modelo Servqual para identificar las expectativas de los clientes y conocer de primera fuente, la situación de la empresa, y el desarrollo de propuestas para mejorar esos resultados.

Con la finalidad de dar solución a cada uno de los inconvenientes que presenta la compañía, la propuesta se diseñó para que coadyuve al mejoramiento de los procesos internos iniciando por la estructura de la misión, visión, objetivos y metas empresariales. Luego de eso, para finiquitar la confusión de roles y duplicidad de funciones, se detallaron los manuales de funciones, políticas de cumplimiento de los directivos y conductores, valores empresariales y demás temas pertinentes.

Resultó eminente, la propuesta de una nueva hoja de control de turnos con la asignación de una nueva ruta, para atraer a un nuevo sector de clientes. Adicional, se presenta una hoja de control de cumplimientos de turno para que cada conductor se haga responsable y cumpla con cada una de las disposiciones emitidas en la propuesta. Esto como base primordial para mejorar el servicio y poder asegurar la fidelidad del cliente. En lo que respecta a la evaluación de indicadores, se afirma que es necesario su aplicación para mejorar los procesos de seguimiento, control y evaluación, convirtiéndose en un elemento esencial para la correcta toma de dediciones y alcance de grandes beneficios.

RECOMENDACIONES

Se recomienda principalmente que los directivos de la compañía de transporte mixto, evalúen cada uno de los puntos citados en la presente propuesta, para que denoten con exactitud la importancia de realizar un proceso de reestructuración en la compañía y así poder tener una mejor ejecución de cada una de las actividades y alcanzar mejores resultados.

Luego de evaluar, analizar y aceptar la propuesta, se procede a detallar las siguientes indicaciones para que se dé un mejor cumplimiento de cada uno de los lineamientos presentados:

- Socializar con los clientes, personal administrativo, personal de operaciones y demás colaboradores: la dirección estratégica de la compañía que comprende la filosofía, misión, visión, valores empresariales, objetivos y demás puntos pertinentes que proyecten la buena imagen de la compañía.
- Adoptar la nueva hoja de ruta para que cada conductor se haga responsable del cumplimiento de cada uno de los horarios que se le asigne. Sobre todo, para mejorar el servicio comunitario que presta la compañía, con la implementación del nuevo recorrido. A esto se le suma la aplicación de la hoja de cumplimiento para poder aplicar el sistema de sanciones en caso de que los conductores decidan hacer caso omiso a las disposiciones emitidas.
- Desarrollar convenios con entidades competentes para la ejecución de programas de capacitación a todo el personal que labora en la compañía y sacar mayor provecho de cada una de sus capacidades. Sobre todo, enfocarse en cursos de capacitación en servicio al cliente, para que la imagen de la compañía que se proyecta a través de sus colaboradores, genera mayor fidelización. Adicional, y como parte de los requerimientos de los usuarios, se recomienda de carácter obligatorio que los usuarios tengan conocimiento de primeros auxilios, en vista a que al ser una zona rural, a veces es necesario el socorro de los mismos transportistas.
- Trabajar mediante la filosofía de mejoramiento continuo para evaluar cada una de las propuestas detalladas. Esto como parte importante de planear, hacer, verificar y siempre actuar.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Aguilar Viteri, A. E., & Altamirano Carrera, A. L. (2015). *Repositorio digital UCE*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de Repositorio digital UCE: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7410>
- AUNAP. (Abril de 2016). *AUNAP*. Obtenido de Autoridad nacional de acuicultura y pesca: <https://www.aunap.gov.co/wp-content/uploads/2016/04/Guia-para-la-elaboracion-del-plan-operativo-y-el-plan-de-inversi%C3%B3n.pdf>
- Benjamín , E., & Fincowsky , F. (2009). *Organización de empresas* (tercera ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Bitner, M., Zeithmal, V., & Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 03 de Enero de 2021
- Calderon Coronel , G. (Septiembre de 2019). *Repositorio UG*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de Repositorio UG: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/45581/1/Tesis%20Terminada%20CALDERON%20CORONEL%20GEMA%20YAMILETH%201.pdf>
- Camargo Alonso, J. D., & López Quintana, J. G. (2016). *Repository Udistrital*. Recuperado el 27 de diciembre de 2020, de Repository Udistrital: <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6142/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20PARA%20LA%20GESTI%D3N%20DE%20TRANSPORTE%20Y%20DISTRIBUCI%D3N%20DE%20MELEXA%20S.A.S..pdf;jsessionid=F442ED8567AEBC534EF3E169A4A99552?sequence=1>
- Cedeño Millares, R. D., & Domínguez, J. (Mayo de 2010). *Eumed*. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de Contribuciones a la economía: <http://www.eumed.net/ce/2010a/>.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica* (Tercera ed.). (P. Obón , Trad.) México: Mc Graw Hill education. Recuperado el 31 de Diciembre de 2020
- Chirinos, E., Méndez , E., & Goyo, A. (2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota. *Redalyc*, 06(16), p.121. Recuperado el 08 de Diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78216323006.pdf>
- Correa Humphreys, P. (2012). La importancia de la visión. *Revista Marina*, p.119. Recuperado el 31 de Diciembre de 2020, de <https://revistamarina.cl/revistas/2012/2/correa.pdf>
- Dávila Ganchozo , M., & Landy Mateo, L. F. (2016). *Repositorio ULVR*. Recuperado el 04 de Enero de 2021, de Repositorio Nacional en Ciencia y Tecnología: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1681/1/T-ULVR-1246.pdf>

- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus - revista de educación*, 181. Recuperado el 04 de Enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- De polanco, N. R., & Hernández Solana , G. (2008). Matriz de autodesarrollo en valores: una propuesta axiológica aplicable en el ámbito organizacional. *Revista educación de valores*(9), 72 - 86. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3090336>
- Dipres. (24 de octubre de 2018). *Dirección de presupuestos*. Obtenido de Departamento de gestión pública: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-36280_doc_pdf.pdf
- Domínguez Narváez , R. (24 de Mayo de 2016). *Gobierno autónomo descentralizado Municipal de Guayaquil*. Recuperado el 04 de Enero de 2021, de Gobierno autónomo descentralizado Municipal de Guayaquil: <https://www.guayaquil.gob.ec/OrdenesDia/2016/%C3%93rdenes%20del%20d%C3%ADa%20mes%20de%20Mayo%202016/2016-05-26%20Orden%20del%20d%C3%ADa%20sesi%C3%B3n%20ordinaria/2016-05-26%20Punto%207.pdf>
- Esan. (21 de Abril de 2020). Aspectos y lineamientos de un plan de reestructuración (PR). *ESAN*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de CONEXION ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/04/aspectos-y-lineamientos-de-un-plan-de-reestructuracion-pr/>
- Esan. (30 de Abril de 2020). Efectos del coronavirus en la economía mundial. *Conexión Esan*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/04/efectos-del-coronavirus-en-la-economia-mundial/>
- Espinoza Sotomayor, R. (Junio de 2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Redalyc*(N° 1), p. 55. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Freeman, E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), pp. 409 - 421 .
doi:<https://doi.org/10.2307/3857340>
- Fronzizi, R. (1995). El mundo de los Valores. En *Introducción a la axiología* (pág. p. 11). México: Breviarios. Recuperado el 31 de Diciembre de 2020
- Gairín Sallán, J. (1984). POSIBILIDADES Y LIMITES DE LOS ORGANIGRAMAS. *Educar*, 183. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de <https://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/42099/90014>
- García , J. (27 de Abril de 2015). *VP consultores*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020, de VP consultores:

<http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf>

García Álvarez , C. M. (Abril de 2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitarias Psychologica*, 5(1), 163-174. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672006000100012&lang=es

Garzón Castrillón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020

GNU REGRESSION. (14 de Febrero de 2012). Obtenido de https://www.ucm.es/data/cont/docs/518-2013-10-25-Instalaci%C3%B3n_GRET.L.pdf

Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Dialnet*, Vol. 9(Nº 1), P. 42. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>

Ibeas González, C. L. (Septiembre de 2013). *Repositorio UPCT*. Recuperado el 17 de Agosto de 2021, de Repositorio UPCT: <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3433/tfm217.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Intep. (2018). Recuperado el 04 de Enero de 2021, de Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle: https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documents/INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf

Irwin, N. (14 de Noviembre de 2020). *LET - Laboratorio de estudios sobre empresas transnacionales*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2020, de The New York Times: <http://let.iiec.unam.mx/node/3179>

IsoTools. (14 de Septiembre de 2015). Obtenido de IsoTools: <https://www.isotools.org/2015/09/14/principales-indicadores-de-evaluacion-del-desempeno/#:~:text=Por%20lo%20tanto%2Cun%20indicador,del%20programa%20y%20monitorear%20resultados.>

Jiménez Jiménez , C., & Sánchez Laguna, J. L. (2005). Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 21(03), p. 189. Recuperado el Enero de 03 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317624001.pdf>

Loor Altamirano, G. E. (Diciembre de 2017). *Repositorio Institucional UNIANDES*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2020, de Repositorio Institucional UNIANDES: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7327>

- Lozada Cepeda , J. (2019). *Repositorio PUCE*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de Repositorio PUCE:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17295/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez Crespo, J. (Diciembre de 2005). *Administracion y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo.* (U. d. Medellín, Ed.) *Redalyc, Vol. 8* (N° 16), p. 70. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al plan estratégico.* Diaz de Santos. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020
- Matamoros Zea, D. P., & Tigua Núñez, N. L. (Diciembre de 2014). *Repositorio UPS*. Recuperado el 17 de Agosto de 2021, de Repositorio UPS:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7355/1/UPS-GT000755.pdf>
- Matsumoto Nishizawa , R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*(34), 181 - 209. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005#:~:text=El%20modelo%20Servqual%20es%20una,y%20cualitativos%20de%20los%20clientes.
- Melgar Bayardo , J., De la cabada , M. L., & Reché, F. M. (22 de Octubre de 2008). *Universidad Autónoma de ciudad Juárez*. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de Universidad de Granada:
<https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/memoriasarbitradasivcoloquiodrn.pdf>
- Mora Contreras, C. E. (2011). LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR. *REMark - Revista Brasileira de Marketing, Vol. 10*(núm. 2), p.151. doi:10.5585/remark.v10i2.2212
- Mora Espejo, M. C. (05 de Junio de 2013). *Reader*. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de Reader:
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0186104214712719?token=E85121A9A14C3BB4A03C3FE8E0018D16E8AF6EA4E952B742D79B6D32BF3C5DAEBE1F9AC7B0079BE4C35267A5E5663A7A>
- Mora García, L. A. (2012). *Indicadores de la gestión logística* (Segunda edición ed.). bogotá: ECOE.
- Orellana Ramón , J. (Abril de 2015). *Dspace*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2020, de Repositorio UPS:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/UPS-GT000954.pdf>
- Padilla, R. (29 de septiembre de 2006). *CEPAL*. Recuperado el 15 de enero de 2021, de Comisión Económica para América Latina y el Caribe:

- <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad.pdf>
- Pariente, J. L. (1998). *Academia UAT*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020, de Academia UAT:
http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Pariente_DO.pdf
- Picado, X. (1997). *UCR - Universidad de Costa Rica*. Obtenido de UCR - Universidad de Costa Rica: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000088.pdf>
- Pizarro Jaime , A. A., & Baque Holguín , L. W. (Diciembre de 2017). *Repositorio Institucional de la UG*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2020, de Repositorio Institucional de la UG:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24146/1/B-CISC-PTG.1407.Pizarro%20Jaime%20Alexander%20Andr%c3%a9s.Baque%20Holguin%20Luis%20Wilmer.pdf>
- Plasencia Asorey, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, Vol. 14(núm. 5), párr. 1. Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001
- Ramírez Plazas , E. (2007). DISEÑO DE UN MODELO PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE BUSES URBANOS. *Journal Usco*(20), p. 102.
doi:<https://doi.org/10.25054/01247905.384>
- Ricardo Juan, D. (2012). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones*. España: EUMED - Universidad de Málaga. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/1090.zip>
- Robayo Acuña , P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *ScienceDirect*, Vol.7(16), 125-140.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Robbins, S., & Coulter , M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 02 de Enero de 2021, de https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter
- Rodríguez Villacís, D. (2018). *Repositorio UCSG*. Obtenido de UCSG:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11016/1/T-UCSG-POS-MAE-187.pdf>
- Romero Barrionuevo, V. (Enero de 2016). *ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2020, de Repositorio

pucesa:

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1593/1/76127.pdf>

- Ruíz Limón, R. (2007). HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO CIENTÍFICO. *Eumed*. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm#:~:text=El%20M%C3%A9todo%20anal%C3%ADtico%20es%20aquella%20naturaleza%20y%20los%20efectos.&text=Es%20necesario%20conocer%20la%20naturaleza,estudia%20para%20comprender%20su%20esencia>.
- Ruíz, V. (29 de Octubre de 2018). *Emprende Pyme*. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de *Emprende Pyme*: <https://www.emprendepyme.net/las-etapas-del-proceso-de-reestructuracion-empresarial.html>
- Sánchez Ambríz, G. (2009). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES. *Redalyc*(N° 12), p. 245. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (22 de Septiembre de 2017). *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2017-2021.compressed.pdf>
- Thompson, I. (2006). Misión y Visión. *Colegio ISMA*, p. 1. Recuperado el 31 de Diciembre de 2020, de <http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Mision%20y%20Vision.pdf>
- Tradelog. (2020). *Tradelog*. Obtenido de Soluciones logísticas: <https://www.tradelog.com.ar/blog/kpis-del-transporte-carga/>
- Vallejo Aguayo, S. (Octubre de 2019). *Repositorio PUCE*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2020, de *Repositorio PUCE*: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17309/TESES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velásquez Vásquez, F. (Junio de 2002). ESCUELAS E INTERPRETACIONES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. *Redalyc*(83), pp. 38-39. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21208302.pdf>
- Velázquez Pérez, F. C. (2018). Reestructuración de procesos internos para la optimización de resultados en una empresa de servicios industriales. *Excelencia Administrativa digital*(45), p. 66. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de <http://www.fca.uach.mx/institucionales/2020/02/17/excelencia-administrativa-vol-45.pdf#page=64>

- Velázquez Pérez, F. C., Araiza Romero, L. O., & Nájera Zúñiga, G. (2018). Reestructuración de procesos internos para la optimización de resultados en una empresa de servicios industriales. *Excelencia Administrativa Digital*, 64-81. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de <http://www.fca.uach.mx/institucionales/2020/02/17/excelencia-administrativa-vol-45.pdf#page=64>
- Wheelen , T., & Hungen, D. (2007). Formulación de la estrategia . En *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos* (décima ed., pág. 145). México: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)
- Zamorano Riquelme , M. (Julio de 2017). *Repositorio USM*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de Universidad técnica Federico Santa María: <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23003/3560900231917UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo N° 1: Requerimiento de información del modelo Servqual

30%	
Nº	Criterio de Confiabilidad
1	La compañía cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple
2	Cuando el cliente tiene un problema, la compañía muestra interés en resolverlo
3	El conductor del vehículo, genera seguridad y confianza a los usuarios
4	La Compañía proporciona sus servicios en el tiempo previamente establecido
20%	
Nº	Criterio de Información
1	La compañía mantiene bien informados a los usuarios sobre el servicio que ofrecen (rutas, horarios, pasaje, derechos del cliente)
2	Los empleados de la compañía preguntan a sus clientes sobre sus requerimientos y asisten de forma rápida
3	Los empleados, muestran disposición de ayudar
4	Los empleados de la compañía, son atentos al momento que solicitan información
20%	
Nº	Criterio de seguridad en el uso de transporte
1	El cliente se siente seguro en el vehículo de transporte
2	El cliente se siente seguro con las transacciones de la empresa
3	La compañía cuenta con asistencia vehicular
4	Las vías donde transitan los vehículos están en buenas condiciones
15%	
Nº	Criterio de Empatía
1	La compañía brinda atención individualizada a los clientes
2	La compañía se preocupa por los intereses del cliente
3	La compañía de transporte tienen horarios de atención y rutas convenientes
4	La compañía comunica a los usuarios cuando sus envíos ya se encuentran en camino a su destino.
15%	
Nº	Criterio de tangibilidad
1	La compañía posee vehículos en buen estado
2	Las instalaciones de la compañía, son adecuadas y atractivas
3	Los conductores son pulcros
4	Documentos e implementos del vehículo en orden

Elaborado por: La Autora, 2021.

Anexo N° 2: Operacionalización de las variables

Tipo de variable		Definición	Tipo de Medición e indicador	Técnicas de tratamiento de la información	Resultados esperados
Independiente	Indicadores de gestión	Métricas de rendimiento que permite a las compañías analizar el comportamiento de sus procesos y ver si se cumplen los objetivos establecidos.	Medición Cuantitativa – Cualitativa Indicador Clave de rendimiento (KPI)	Análisis y evaluación de indicadores (Matriz)	Conocer si se están desarrollando de forma eficaz los objetivos para alcanzar las metas.
			Medición Cuantitativa – Cualitativa Indicadores de desempeño (eficacia, eficiencia, calidad, economía)	Análisis y evaluación de indicadores (Diagramas/esquemas)	Identificar las actividades de la compañía que no se están efectuando de forma eficiente y así generar estrategias.
			Medición Cuantitativa – Cualitativa Indicadores de competitividad	Análisis y evaluación de indicadores (Monitoreo del proceso/matriz)	
			Medición Cuantitativa – Cualitativa Indicadores de evaluación	Análisis y evaluación de indicadores (Matriz)	Analizar el rendimiento que se obtiene de la realización de una tarea, con el fin de detectar puntos de mejora.
Dependiente	Mejora de los procesos internos	El objetivo de la mejora de los procesos internos es optimizar de forma continua la productividad de los procesos.	Medición cualitativa Objetivos estratégicos, optimización del proceso, Ciclo PDCA, El Balanced Scorecard (BSC) desde la perspectiva interna.	Análisis y evaluación de la cadena de valor / Proceso / Matrices.	La aplicación continua y sistemática del ciclo PDCA permite el aseguramiento y el logro de superiores niveles de desempeño. Con el Bsc se logran estrategias ganadoras para la organización.

Elaborado por: La Autora, 2021.

Anexo N° 3: Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA									
	Tiempo									
	2020		2021							
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Revisión Bibliográfica										
Elaboración del capítulo I										
Elaboración del capítulo II (diseño metodológico)										
Aplicación del diseño metodológico (resultados)										
Revisión del trabajo final (conclusiones, recomendaciones)										
Presentación del trabajo final										

Elaborado por: La Autora, 2021.

APÉNDICES

Apéndice N° 1: Nómina de Socios y accionistas de la compañía

N°	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Capital
1	0201457900	Armijo Barragán Ángel Celio	Ecuador	\$ 58
2	0913033239	Asencio Mite Edison Walter	Ecuador	\$ 57
3	0906920061	Asencio Villón Oscar Alfonso	Ecuador	\$ 57
4	0908115728	Avelino Santos Genaro Cristóbal	Ecuador	\$ 57
5	0914515218	Coral Santos Ángel Feliciano	Ecuador	\$ 57
6	0914874417	Coral Santos César Nixon	Ecuador	\$ 57
7	0906883558	Hermenejildo Mite Leonardo	Ecuador	\$ 57
8	0911021145	Mite Pizarro Hilario Domingo	Ecuador	\$ 58
9	0908420904	Pizarro Cristóbal Modesto Eliberto	Ecuador	\$ 57
10	0925612509	Pizarro Jaime Alexander Andrés	Ecuador	\$ 57
11	1308142031	Sánchez Casanova Reddy Jime	Ecuador	\$ 57
12	0916037724	Santos Peña Pepe Washington	Ecuador	\$ 57
13	0917740698	Villón De los ángeles Luis Efrén	Ecuador	\$ 57
14	0917706822	Villón Villón Enrique Xavier	Ecuador	\$ 57

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2021.

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 2: Hoja de ruta y horario de turnos

SOCIOS / CONDUCTORES	LUNES 17/05/21		MARTES 18/05/21		MIÉRCOLES 19/05/21		JUEVES 20/05/21		VIERNES 21/05/21		SABADO 22/05/21	
	P. Santo	A. Verdes	P. Santo	A. Verdes	P. Santo	A. Verdes	P. Santo	A. Verdes	P. Santo	A. Verdes	P. Santo	A. Verdes
Ángel Armijos		6:00				6:40				7:20		
	5:00				5:30				6:00			
		8:00				9:30				12:10		
Alexander Pizarro		6:40				7:20						6:00
	5:30				6:00						5:00	
		9:30				12:10						8:00
Ángel Coral		7:20						6:00				6:40
	6:00						5:00				5:30	
		12:10						8:00				9:30
Efrén Villón				6:00					6:40			7:20
			5:00				5:30				6:00	
				8:00				9:30				12:10
Crisanto Asencio				6:40					7:20			
			5:30				6:00					
				9:30				12:10				
Leonardo Hermenejildo				7:20						6:00		
			6:00						5:00			
				12:10						8:00		
Oscar Asencio						6:00				6:40		
					5:00				5:30			
						8:00				9:30		

Fuente: Compañía de transporte mixto 23 de abril TM23A S.A

Apéndice N° 3: Satisfacción en relación al servicio de la compañía

C1P1	Muy Insatisfecho		Un poco insatisfecho		Ni Satisfecho, ni insatisfecho		Un poco satisfecho		Muy Satisfecho		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Disponibilidad de vehículos	0,88%		0,29%		3,24%		44,71%		50,88%		100%
Confidencialidad en sus envíos de paquetes	2,06%		0,88%		13,53%		43,24%		40,29%		100%
Atención al cliente	30,29%		26,76%		36,47%		3,24%		3,24%		100%
Rutas asignadas	28,24%		34,12%		27,06%		5,59%		5,00%		100%
Tiempo de espera del vehículo	38,82%		38,53%		19,71%		2,06%		0,88%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 4: Decisiones frente a inconvenientes

C1P2	Nunca		Muy pocas veces		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Evalúa la situación del problema	12,94%		22,94%		11,76%		27,35%		25,00%		100%
Pregunta sobre las preferencias del cliente	27,65%		31,18%		23,82%		9,71%		7,65%		100%
Ofrece soluciones inmediatas	3,53%		2,06%		12,94%		39,71%		41,76%		100%
Dirige el problema dentro de la empresa	20,29%		15,59%		23,24%		19,41%		21,47%		100%
Hace caso omiso al problema	35,59%		28,82%		28,24%		2,94%		4,41%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 5: Satisfacción en relación a las habilidades del conductor

C1P3	Muy Insatisfecho		Un poco insatisfecho		Ni Satisfecho, ni insatisfecho		Un poco satisfecho		Muy Satisfecho		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Habilidades mecánicas	25,00%		32,65%		23,24%		8,24%		10,88%		100%
Respeto por las leyes y normas de circulación	15,29%		12,65%		17,65%		28,53%		25,88%		100%
Confianza en sí mismo y habilidad al conducir	10,88%		10,59%		10,00%		33,82%		34,71%		100%
Paciencia para enfrentar con serenidad cualquier dificultad	13,24%		12,65%		28,24%		25,00%		20,88%		100%
Habilidades sociales: Puntualidad.	35,59%		31,76%		19,71%		5,88%		7,06%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 6: Satisfacción con respecto a los requerimientos del cliente

C1P4	<i>Muy Insatisfecho</i>		<i>Un poco insatisfecho</i>		<i>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</i>		<i>Un poco satisfecho</i>		<i>Muy Satisfecho</i>		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Atención a llamadas de manera oportuna	12,94%		15,59%		16,76%		22,06%		32,65%		100%
Brinda información sobre el tiempo de llegada del vehículo	37,06%		27,35%		25,59%		4,12%		5,88%		100%
Facilita información sobre la hoja de ruta	24,71%		31,47%		24,12%		10,00%		9,71%		100%
Otorgamiento adecuado de la unidad para cargas	9,12%		8,82%		8,82%		39,71%		33,53%		100%
Brinda información sobre el estado del vehículo	15,59%		17,94%		25,29%		23,24%		17,94%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 7: Medios de comunicación que usa la compañía

C2P1	Nunca		Raramente		Ocasionalmente		frecuentemente		Muy frecuentemente		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Volantes	6,18%		10,59%		14,41%		36,18%		32,65%		100%
Radio	49,71%		33,82%		15,29%		0,59%		0,59%		100%
Diálogo directo	0,88%		0,29%		10,88%		40,88%		47,06%		100%
Sitio Web	20,00%		32,35%		31,47%		10,00%		6,18%		100%
Redes Sociales	23,24%		24,12%		29,41%		10,59%		12,65%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 8: Gestión que realiza la compañía para preparar a sus colaboradores

C2P2	Sin importancia		De poca importancia		Moderadamente importante		Importante		Muy importante		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Plan de capacitación	3,82%		2,65%		9,41%		37,65%		46,47%		100%
Reuniones y charlas con los directivos	24,71%		29,41%		26,18%		11,18%		8,53%		100%
Participación en eventos de la CTE	35,00%		31,18%		20,29%		8,24%		5,29%		100%
Fortalecimiento del trabajo en equipo	5,88%		9,71%		10,29%		37,35%		36,76%		100%
Control de la calidad de vida laboral	30,88%		27,65%		33,82%		4,71%		2,94%		100%

Apéndice N° 9: Información de la compañía

C2P3	<i>Sin importancia</i>		<i>De poca importancia</i>		<i>Moderadamente importante</i>		<i>Importante</i>		<i>Muy Importante</i>		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Socializar la misión y visión de la compañía.		7,35%		11,47%		15,00%		39,71%		26,47%	100%
Socializar los objetivos y valores que persigue la compañía.		0,29%		0,59%		7,35%		37,06%		54,71%	100%
Presentar nómina de socios y accionistas.		37,35%		32,35%		25,29%		4,12%		0,88%	100%
Presentar la Nómina de empleados		28,24%		28,82%		28,82%		8,24%		5,88%	100%
Dar un informe acerca de las unidades disponibles en la hoja de ruta		26,47%		27,94%		23,24%		10,59%		11,76%	100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 10: Acciones del conductor cuando el usuario solicita algún tipo de información

C2P4	Nunca		Raramente		Ocasio_ nalmente		frecuentemente		Muy frecuentemente		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Información del conductor entendible		13,82%		14,71%		15,29%		30,88%		25,29%	100%
Llamadas a los demás compañeros para asegurarse de la respuesta		17,06%		17,06%		28,53%		23,82%		13,53%	100%
Búsqueda por internet para tener mejor precisión de respuesta		33,82%		30,88%		29,71%		2,94%		2,65%	100%
No apto para prestar ayuda		32,65%		35,00%		24,41%		3,24%		4,71%	100%
Notificación rápida a los directivos, si se trata de una emergencia		2,65%		1,76%		5,59%		36,47%		53,53%	100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 11: Conducta de los conductores de la compañía

C3P1	Nunca		Muy pocas veces		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Uso adecuado de los cinturones de seguridad	44,41%		29,12%		23,24%		2,06%		1,18%		100%
Conductor mantiene la velocidad adecuada	20,59%		29,41%		32,94%		10,00%		7,06%		100%
El conductor hace respetar los asientos de preferencia de los usuarios vulnerables.	23,82%		30,59%		22,94%		10,29%		12,35%		100%
Uso adecuado de mascarilla en tiempos de pandemia	6,18%		4,12%		16,18%		39,71%		33,82%		100%
El conductor espera pacientemente que los usuarios desciendan del vehículo	5,00%		6,18%		7,06%		36,76%		45,00%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 12: Elementos o accesorios del vehículo importantes

C3P2	<i>Sin importancia</i>		<i>De poca importancia</i>		<i>Moderadamente importante</i>		<i>Importante</i>		<i>Muy importante</i>		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Llanta de repuesto/emergencia	2,35%		0,59%		5,29%		44,41%		47,35%		100%
Kit de emergencia para autos	8,82%		17,06%		20,00%		27,65%		26,47%		100%
Cinturones de seguridad en buen estado	21,18%		19,71%		24,41%		15,59%		19,12%		100%
Botiquín de primeros auxilios	35,29%		30,00%		27,06%		2,65%		5,00%		100%
Extintor recargado	32,94%		33,24%		22,65%		9,71%		1,47%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 13: Elementos importantes de implementar en la compañía

C3P3	Sin importancia		De poca importancia		Moderadamente importante		Importante		Muy importante		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Implementación de un sistema de video vigilancia	43,53%		29,12%		22,94%		2,06%		2,35%		100%
Acondicionamiento de la carga, embalaje y señalización	19,71%		18,53%		23,53%		18,24%		20,00%		100%
Servicio de grúa	24,41%		28,53%		23,24%		12,94%		10,88%		100%
Call Center de Atención al Cliente las 24 horas del día, los 365 días del año.	9,12%		21,47%		19,12%		26,47%		23,82%		100%
Personal con certificación de curso de primeros auxilios	3,24%		2,06%		11,47%		40,59%		42,65%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 14: Situaciones que se perciben al abordar un vehículo

C3P4	Nunca		Raramente		Ocasional mente		frecuente mente		Muy frecuentement e		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Música inadecuada y excesiva en volumen	29,71%		30,29%		22,94%		8,24%		8,82%		100%
Proporción de Gel antibacterial	0,88%		1,18%		8,82%		37,06%		52,06%		100%
El conductor hace uso inoportuno del celular	26,47%		23,53%		30,29%		12,06%		7,65%		100%
Se perciben olores inusuales dentro del vehículo	36,76%		35,29%		19,12%		5,29%		3,53%		100%
Capacidad excesiva de usuarios en el vehículo	5,88%		10,00%		17,65%		37,94%		28,53%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 15: Habilidades cognitivas del conductor

C4P1	Nunca		Muy pocas veces		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El conductor es atento y comunica al cliente cuando ya está llegando a su destino	35,59%		29,71%		22,65%		6,47%		5,59%		100%
El conductor pregunta si se siente a gusto con el servicio	28,53%		35,88%		28,82%		4,12%		2,65%		100%
El conductor es comprensible y muestra apoyo social	5,29%		6,76%		14,71%		37,35%		35,88%		100%
El conductor del vehículo recuerda las tareas o las rutas que debe realizar.	29,41%		27,65%		30,00%		5,59%		7,35%		100%
El conductor del vehículo maneja un vocabulario aceptable	1,18%		0,59%		5,88%		43,53%		48,82%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 16: Asignación de horarios en la hoja de ruta

C4P2	<i>Sin importancia</i>		<i>De poca importancia</i>		<i>Moderadamente Importante</i>		<i>Importante</i>		<i>Muy Importante</i>		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cerecita – Aguas Verdes	1,18%		0,29%		9,12%		46,76%		42,65%		100%
Cerecita – Palo Santo	8,82%		17,06%		15,59%		29,12%		29,41%		100%
Cerecita – San Gerónimo	19,41%		18,82%		25,00%		15,88%		20,88%		100%
Cerecita – Bajada de Chanduy	42,65%		29,12%		23,53%		1,76%		2,94%		100%
Cerecita – Santa Rosa	28,24%		35,29%		29,41%		3,82%		3,24%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 17: Causas por la que el usuario no abordaría el vehículo

C4P3	Nunca		Muy pocas veces		Algunas Veces		Casi Siempre		Siempre		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El conductor se muestra serio y descortés	27,94%		28,24%		24,12%		10,00%		9,71%		100%
El vehículo presenta desaseo en la parte interna y externa	38,82%		33,82%		16,76%		4,71%		5,88%		100%
El conductor no respeta las rutas y tarda su llegada	10,00%		10,59%		15,59%		27,35%		36,47%		100%
El vehículo va con exceso de pasajeros	8,24%		12,65%		15,59%		35,59%		27,94%		100%
El conductor no cobra la tarifa correspondiente	15,29%		15,59%		27,06%		22,06%		20,00%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 18: Valores morales del conductor

C4P4	Nunca		Raramente		Ocasionalmente		Frecuente		Muy frecuentemente		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Tranquilidad	42,06%		30,00%		23,24%		2,06%		2,65%		100%
Honestidad	16,47%		21,18%		17,35%		21,76%		23,24%		100%
Cordialidad	5,59%		4,41%		13,53%		40,59%		35,88%		100%
Solidaridad	20,88%		20,88%		25,00%		13,82%		19,41%		100%
Humildad	14,71%		25,00%		23,24%		19,41%		17,65%		100%

Apéndice N° 19: Características importantes del vehículo

C5P1	<i>Sin importancia</i>		<i>De poca importancia</i>		<i>Moderadamente importante</i>		<i>Importante</i>		<i>Muy importante</i>		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Opciones											
Tapizado de los asientos del vehículo y volante en buen estado.	8,82%		16,76%		19,41%		29,12%		25,88%		100%
Aire acondicionado en óptimo funcionamiento	30,59%		32,06%		22,06%		9,71%		5,59%		100%
Timbre de parada funcional	21,18%		17,35%		26,47%		17,94%		17,06%		100%
Guardapolvo de camioneta para que los envíos no sufran daños	2,06%		1,18%		7,06%		42,06%		47,65%		100%
Pintura del vehículo pulcra	37,06%		33,53%		23,82%		1,76%		3,82%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 20: Apariencia de los conductores

C5P2	<i>Sin importancia</i>		<i>De poca importancia</i>		<i>Moderadamente importante</i>		<i>Importante</i>		<i>Muy importante</i>		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Los conductores del vehículo deben estar bien vestidos.	14,41%		24,71%		14,41%		24,41%		22,06%		100%
Los conductores del vehículo deben estar aseados.	27,94%		26,76%		35,29%		5,88%		4,12%		100%
Los conductores deben hacer uso del uniforme en los días asignados.	11,76%		11,47%		19,12%		30,88%		26,76%		100%
El conductor debe mantener limpio el vehículo	12,65%		10,88%		13,24%		28,24%		35,00%		100%
Los conductores deben tener un corte de cabello apropiado.	32,65%		27,94%		17,65%		10,00%		11,76%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 21: Elementos visibles dentro del vehículo

C5P3	<i>Sin importancia</i>		<i>De poca importancia</i>		<i>Moderadamente importante</i>		<i>Importante</i>		<i>Muy importante</i>		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Certificado de curso de primeros auxilios	9,41%		12,35%		15,59%		36,18%		26,47%		100%
Lista con los números en caso de emergencia	24,71%		30,29%		21,47%		11,76%		11,76%		100%
Información profesional del conductor	18,53%		17,94%		22,94%		19,41%		21,18%		100%
Buzón de sugerencia o reclamos	35,59%		30,00%		27,06%		3,82%		3,53%		100%
Botón de pánico	9,71%		9,12%		12,94%		28,53%		39,71%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 22: Instalaciones y departamentos de la compañía

C5P4	<i>Muy Insatisfecho</i>		<i>Un poco insatisfecho</i>			<i>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</i>		<i>Un poco satisfecho</i>		<i>Muy Satisfecho</i>		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Organización del personal	47,94%		32,06%			17,35%		1,76%		0,88%		100%
Departamento de atención al cliente	23,53%		32,06%			26,18%		8,82%		9,41%		100%
Departamento de presidencia	13,82%		17,35%			22,35%		23,82%		22,65%		100%
Departamento de operaciones	13,82%		18,53%			24,71%		21,76%		21,18%		100%
Orden y limpieza de las instalaciones	0,88%		0,59%			10,29%		42,94%		45,29%		100%

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 23: Cuestionario del modelo Servqual – Criterio de confiabilidad

CRITERIO DE CONFIABILIDAD

1-En base a su experiencia con la compañía, otorgue una valoración sobre qué tan satisfecho se siente con las siguientes características del servicio de la compañía. Siendo su primera elección la más relevante.

Opciones		RESPUESTA TOTAL
1	Disponibilidad de vehículos	2869
2	Confidencialidad en sus envíos de paquetes	2689
3	Atención al cliente	1276
4	Rutas asignadas	1330
5	Tiempo de espera del vehículo	1199

Elaborado por: La autora, 2021.

2- Otorgue una valoración a las decisiones que usted considera, desempeña la compañía cuando se presentan inconvenientes con el servicio de transporte. Siendo su primera elección la más frecuente

Opciones		RESPUESTA TOTAL
1	Evalúa la situación del problema	2085
2	Pregunta sobre las preferencias del cliente Ofrece soluciones	1441
3	inmediatas	2674
4	Dirige el problema dentro de la empresa Hace caso omiso al	1902
5	problema	1294

Tabla de ponderación según las respuestas

Escala	Puntuación
<i>Muy Satisfecho</i>	9 o 10
<i>Un poco satisfecho</i>	7 o 8
<i>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</i>	5 o 6
<i>Un poco insatisfecho</i>	3 o 4
<i>Muy Insatisfecho</i>	1 o 2

Tabla de ponderación según las respuestas

Escala	Puntuación
<i>Siempre</i>	9 o 10
<i>Casi Siempre</i>	7 o 8
<i>Algunas Veces</i>	5 o 6
<i>Muy pocas veces</i>	3 o 4
<i>Nunca</i>	1 o 2

3- Dé una valoración sobre qué tan satisfecho está usted con respecto a las habilidades del conductor al momento de brindar el servicio de transporte. Siendo su primera elección la de mayor relevancia.

Opciones

- 1 Habilidades mecánicas
- 2 Respeto por las leyes y normas de circulación
- 3 Confianza en sí mismo y habilidad al conducir
- 4 Paciencia para enfrentar con serenidad cualquier dificultad
- 5 Habilidades sociales: Puntualidad.

RESPUESTA

1468
2077
2354
2238
1268

Tabla de ponderación según las respuestas

<i>Escala</i>	<i>Puntuación</i>
Muy Satisfecho	9 o 10
Un poco satisfecho	7 o 8
Ni Satisfecho, ni insatisfecho	5 o 6
Un poco insatisfecho	3 o 4
Muy Insatisfecho	1 o 2

4- Otorgue una valoración sobre qué tan satisfecho se siente usted, con respecto a las acciones que toma el personal de la compañía para comprender y atender sus requerimientos. Siendo su primera elección la de mayor relevancia.

Opciones

- 1 Atención a llamadas de manera oportuna
- 2 Brinda información sobre el tiempo de llegada del vehículo
- 3 Facilita información sobre la hoja de ruta
- 4 Otorgamiento adecuado de la unidad para cargas
- 5 Brinda información sobre el estado del vehículo

RESPUESTA

2173
1273
1506
2429
1986

Tabla de ponderación según las respuestas

<i>Escala</i>	<i>Puntuación</i>
Muy Satisfecho	9 o 10
Un poco satisfecho	7 o 8
Ni Satisfecho, ni insatisfecho	5 o 6
Un poco insatisfecho	3 o 4
Muy Insatisfecho	1 o 2

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 24: Cuestionario del modelo Servqual – Criterio de información

CRITERIO DE INFORMACIÓN

1- Dé una valoración a los medios o canales informativos que la compañía usa frecuentemente, para relacionarse con los usuarios y difundir comunicados, horarios, rutas o atención al cliente. Siendo su primera elección la que más frecuente.

Opciones		RESPUESTA
1	Volantes	2417
2	Radio	951
3	Diálogo directo	2794
4	Sitio Web	1521
5	Redes Sociales	1642

Tabla de ponderación según las respuestas

Escala	Puntuación
<i>Muy frecuentemente</i>	9 o 10
<i>frecuentemente</i>	7 o 8
<i>Ocasionalmente</i>	5 o 6
<i>Raramente</i>	3 o 4
<i>Nunca</i>	1 o 2

2- Dé una valoración a la gestión que usted considere, debe desempeñar la compañía para tener preparado a sus colaboradores, brindar información y prestar un servicio de calidad. Siendo su primera elección la más importante

Opciones		RESPUESTA
1	Plan de capacitación	2693
2	Reuniones y charlas con los directivos	1579
3	Participación en eventos de la CTE	1297
4	Fortalecimiento del trabajo en equipo	2475
5	Control de la calidad de vida laboral	1329

Tabla de ponderación según las respuestas

Escala	Puntuación
<i>Muy Importante</i>	9 o 10
<i>Importante</i>	7 o 8
<i>Moderadamente Importante</i>	5 o 6
<i>De poca Importancia</i>	3 o 4
<i>Sin Importancia</i>	1 o 2

Elaborado: La autora, 2021.

3- Otorgue una valoración con respecto a qué tan importante es para usted, que la compañía detalle información que pueden ser de conocimiento público.

Opciones		RESPUESTA
1	Socializar la misión y visión de la compañía	2344
2	Socializar los objetivos y valores que persigue la compañía	2874
3	Presentar la Nómina de socios y accionistas	1184
4	Presentar la Nómina de empleados	1427
5	Dar un informe acerca de las unidades disponibles en la hoja de ruta	1575

Tabla de ponderación según las respuestas	
Escala	Puntuación
Muy Importante	9 o 10
Importante	7 o 8
Moderadamente Importante	5 o 6
De poca Importancia	3 o 4
Sin Importancia	1 o 2

4- De una valoración a aquellas acciones que percibe del conductor cuando solicita información o ayuda. Siendo su primera elección la más frecuente.

Opciones		RESPUESTA
1	Información del conductor entendible	2150
2	Llamadas a los demás compañeros para asegurarse de la respuesta	1898
3	Búsqueda por internet para tener mejor precisión de respuesta	1270
4	No apto para prestar ayuda	1279
5	Notificación rápida a los directivos, si se trata de una emergencia	2811

Tabla de ponderación según las respuestas	
Escala	Puntuación
Muy frecuentemente	9 o 10
frecuentemente	7 o 8
Ocasionalmente	5 o 6
Raramente	3 o 4
Nunca	1 o 2

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 25: Cuestionario del modelo Servqual – Criterio de seguridad

CRITERIO DE SEGURIDAD

1- Otorgue una valoración con respecto a la conducta que usted observa en los conductores para catalogar a la compañía como segura. Siendo su primera elección la más oportuna.

Opciones

- 1 Uso adecuado de los cinturones de seguridad
- 2 Conductor mantiene la velocidad adecuada
- 3 El conductor hace respetar los asientos de preferencia de los usuarios vulnerables.
- 4 Uso adecuado de mascarilla en tiempos de pandemia
- 5 El conductor espera pacientemente que los usuarios desciendan del vehículo

RESPUESTA

1110
1550
1602
2483
2642

Tabla de ponderación según las respuestas

<i>Escala</i>	<i>Puntuación</i>
<i>Siempre</i>	<i>9 o 10</i>
<i>Casi Siempre</i>	<i>7 o 8</i>
<i>Ocasionalmente</i>	<i>5 o 6</i>
<i>Casi Nunca</i>	<i>3 o 4</i>
<i>Nunca</i>	<i>1 o 2</i>

2- Otorgue una valoración con respecto a los elementos o accesorios del vehículo que considera usted importante visualizar en el vehículo, para catalogarlo como seguro. Siendo su primera elección la más importante.

Opciones

- 1 Llanta de repuesto/emergencia
- 2 Kit de emergencia para autos
- 3 Cinturones de seguridad en buen estado
- 4 Botiquín de primeros auxilios
- 5 Extintor recargado

RESPUESTA

2838
2214
1810
1231
1301

Tabla de ponderación según las respuestas

<i>Escala</i>	<i>Puntuación</i>
<i>Muy Importante</i>	<i>9 o 10</i>
<i>Importante</i>	<i>7 o 8</i>
<i>Moderadamente Importante</i>	<i>5 o 6</i>
<i>De poca Importancia</i>	<i>3 o 4</i>
<i>Sin Importancia</i>	<i>1 o 2</i>

3- Dé una valoración a los elementos que usted cree, son importantes implementar en la compañía para que prevalezca el término seguridad. Siendo su primera elección, la más importante

Opciones

- 1 Implementación de un sistema de video vigilancia
- 2 Acondicionamiento de la carga, embalaje y señalización
- 3 Servicio de grúa
- 4 Call Center de Atención al Cliente las 24 horas del día, los 365 días del año.
- 5 Personal con certificación de curso de primeros auxilios

RESPUESTA

1123
1917
1581
2106
2696

Tabla de ponderación según las respuestas

<i>Escala</i>	<i>Puntuación</i>
Muy Importante	9 o 10
Importante	7 o 8
Moderadamente Importante	5 o 6
De poca importancia	3 o 4
Sin importancia	1 o 2

4- Otorgue una valoración a la situación que usted presencia al momento de abordar el vehículo. Siendo su primera elección, la más frecuente

Opciones

- 1 Música inadecuada y excesiva en volumen
- 2 Proporción de Gel antibacterial
- 3 El conductor hace uso inoportuno del celular
- 4 Se perciben olores inusuales dentro del vehículo
- 5 Capacidad excesiva de usuarios en el vehículo

RESPUESTA

1433
2804
1607
1212
2382

Tabla de ponderación según las respuestas

<i>Escala</i>	<i>Puntuación</i>
Muy frecuentemente	9 o 10
frecuentemente	7 o 8
Ocasionalmente	5 o 6
Raramente	3 o 4
Nunca	1 o 2

Elaborado por: La autora, 2021.

Apéndice N° 26: Cuestionario del modelo Servqual – Criterio de empatía

CRITERIO DE EMPATÍA

1- Otorgue una valoración con respecto a las habilidades cognitivas que percibe del conductor del vehículo. Siendo su primera elección, la más importante

Opciones

- | | |
|---|---|
| 1 | El conductor es atento y comunica al cliente cuando ya está llegando a su destino |
| 2 | El conductor pregunta si se siente a gusto con el servicio |
| 3 | El conductor es comprensible y muestra apoyo social |
| 4 | El conductor del vehículo recuerda las tareas o las rutas que debe realizar. |
| 5 | El conductor del vehículo maneja un vocabulario aceptable |

RESPUESTA

1289
1301
2502
1430
2833

Tabla de ponderación según las respuestas

Escala	Puntuación
<i>Siempre</i>	9 o 10
<i>Casi Siempre</i>	7 o 8
<i>Ocasionalmente</i>	5 o 6
<i>Casi Nunca</i>	3 o 4
<i>Nunca</i>	1 o 2

2- Con el fin de comprender las necesidades de los usuarios, Dé una valoración a las rutas que usted piensa, son importantes que se implementen más horarios de recorrido, siendo su primera elección la más oportuna.

Opciones

- | | |
|---|------------------------------|
| 1 | Cerecita - Aguas Verdes |
| 2 | Cerecita - Palo Santo |
| 3 | Cerecita - San Gerónimo |
| 4 | Cerecita - Bajada de Chanduy |
| 5 | Cerecita - Santa Rosa |

RESPUESTA

2769
2241
1876
1128
1312

Tabla de ponderación según las respuestas

Escala	Puntuación
<i>Muy Importante</i>	9 o 10
<i>Importante</i>	7 o 8
<i>Moderadamente Importante</i>	5 o 6
<i>De poca Importancia</i>	3 o 4
<i>Sin Importancia</i>	1 o 2

Elaborado por: La autora, 2021.

3- Dé una valoración a las causas por la que usted no se siente atendido y prefiere no abordar un vehículo de la compañía, siendo su primera opción la más importante.

Opciones

- 1 El conductor se muestra serio y descortés
- 2 El vehículo presenta desaseo en la parte interna y externa
- 3 El conductor no respeta las rutas y tarda su llegada
- 4 El vehículo va con exceso de pasajeros
- 5 El conductor no cobra la tarifa correspondiente

RESPUESTA

1482
1172
2318
2278
2151

Tabla de ponderación según las respuestas

<i>Escala</i>	<i>Puntuación</i>
Siempre	9 o 10
Casi Siempre	7 o 8
Ocasionalmente	5 o 6
Casi Nunca	3 o 4
Nunca	1 o 2

4- Otorgue una puntuación a los valores morales del conductor del vehículo que usted percibe frecuentemente.

Opciones

- 1 Tranquilidad
- 2 Honestidad
- 3 Cordialidad
- 4 Solidaridad
- 5 Humildad

RESPUESTA

1139
1932
2559
1811
1860

Tabla de ponderación según las respuestas

<i>Escala</i>	<i>Puntuación</i>
Muy frecuentemente	9 o 10
frecuentemente	7 o 8
Ocasionalmente	5 o 6
Raramente	3 o 4
Nunca	1 o 2

Elaborado por: La autora, 2021.

Apéndice N° 27: Cuestionario del modelo Servqual – Criterio de tangibilidad

CRITERIO DE TANGIBILIDAD

1- Otorgue una valoración a las características que usted considera importante para evaluar los vehículos como adecuados para prestar sus servicios, siendo su primera elección la de mayor importancia

Opciones		RESPUESTA
1	Tapizado de los asientos del vehículo y volante en buen estado.	2208
2	Aire acondicionado en óptimo funcionamiento	1362
3	Timbre de parada funcional	1838
4	Guardapolvo de camioneta para que los envíos no sufran daños	2798
5	Pintura del vehículo pulcra	1212

2- Con respecto a la apariencia de los empleados, Dé una valoración con respecto a que tan importante es para usted, cumplan con los siguientes requerimientos.

Opciones		RESPUESTA
1	Los conductores del vehículo deben estar bien vestidos.	2017
2	Los conductores del vehículo deben estar aseados.	1395
3	Los conductores deben hacer uso del uniforme en los días asignados.	2242
4	El conductor debe mantener limpio el vehículo	2349
5	Los conductores deben tener un corte de cabello apropiado.	1433

Tabla de ponderación según las respuestas

Escala	Puntuación
Muy Importante	9 o 10
Importante	7 o 8
Moderadamente Importante	5 o 6
De poca Importancia	3 o 4
Sin Importancia	1 o 2

Tabla de ponderación según las respuestas

Escala	Puntuación
Muy Importante	9 o 10
Importante	7 o 8
Moderadamente Importante	5 o 6
De poca Importancia	3 o 4
Sin Importancia	1 o 2

3- Otorgue una valoración a los elementos que cree usted conveniente ver visible dentro del vehículo. Siendo su primera elección la de mayor importancia

Opciones

- 1 Certificado de curso de primeros auxilios
- 2 Lista con los números en caso de emergencia
- 3 Información profesional del conductor
- 4 Buzón de sugerencia o reclamos
- 5 Botón de pánico

RESPUESTA

2278
1580
1926
1264
2425

Tabla de ponderación según las respuestas

<i>Escala</i>	<i>Puntuación</i>
Muy Importante	9 o 10
Importante	7 o 8
Moderadamente Importante	5 o 6
De poca importancia	3 o 4
Sin importancia	1 o 2

4- Dé una valoración con respecto a qué tan satisfecho se encuentra usted con respecto a las instalaciones y departamentos de la compañía de transporte Mixto TM23A S.A.

Opciones

- 1 Organización del personal
- 2 Departamento de atención al cliente
- 3 Departamento de presidencia
- 4 Departamento de operaciones
- 5 Orden y limpieza de las instalaciones

RESPUESTA

1006
1531
2046
2002
2788

Tabla de ponderación según las respuestas

<i>Escala</i>	<i>Puntuación</i>
Muy Satisfecho	9 o 10
Un poco satisfecho	7 o 8
Ni Satisfecho, ni insatisfecho	5 o 6
Un poco insatisfecho	3 o 4
Muy Insatisfecho	1 o 2

Elaborado por: La autora, 2021

Apéndice N° 28: Ficha de entrevista

FICHA DE ENTREVISTA				
Objetivo:		Desarrollar un diagnóstico inclusivo - integral de la situación actual de la compañía de transporte Mixto 23 de abril TM23A S.A		
Datos Informativos:				
Nombre del entrevistado:		Sr. Hilario Mite Pizarro	Cargo que ocupa dentro de la compañía	Gerente General
Entrevistador:		Srta. Shirley Mite Villón - Estudiante de la Universidad Agraria del Ecuador		
Percepción de la compañía				
ASPECTOS		INDICADORES	SI	NO
Administrativos	1	¿La compañía tiene Misión, visión y objetivos empresariales?		X
	2	¿La compañía tiene establecida una estructura organizacional?		X
	3	¿La compañía cuenta con manual de funciones?		X
	4	¿Tienen claro el servicio que presta la compañía de transporte?	X	
	5	¿Capacitan a sus colaboradores para mejorar la atención al cliente?	X	
	6	¿Cuentan con la participación de todos los socios y/o accionistas?		X
	7	¿Reconocen cuáles son sus fortalezas y debilidades?		X
	8	¿Reconoce cuáles son sus oportunidades y amenazas?		X
	9	¿Conocen cuáles son sus clientes y principales competidores?	X	
	10	¿Cuentan con un plan estratégico - operativo?		X
	11	¿Existe un reglamento formal de multas o sanciones en la compañía?		X
	12	¿Consideran idóneo reestructurar los actuales procesos internos?	X	
Operativos	13	¿La compañía cuenta con una hoja de ruta?	X	
	14	¿Prestan un Servicio de logística completo?	X	
	15	¿Cuentan con un horario de movilización competente?	X	
	16	¿Cuentan con un Flujograma de procesos?		X
	17	¿Abarcan todos los sectores en su hoja de ruta?		X
	18	¿Se alienta el trabajo en equipo?		X
	19	¿Considera que los servicios que ofrece la compañía cubren satisfactoriamente los requerimientos del cliente?	X	
	20	¿Sabe de la existencia de mecanismos para desarrollar programas de mejora continua en los servicios que presta la compañía?		X

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 29: Matriz de prioridades

N°	RESULTADOS SELECCIONADOS	CAUSA	PROPUESTA	FUENTES DE INFORMACIÓN
1	Insatisfacción con el tiempo de espera del vehículo	Vehículos no llegan a cada una de las rutas en el horario establecido	Crear un documento de control del cumplimiento de los turnos, en la hoja de ruta.	Fuente externa Cuestionario Servqual
2	Insatisfacción con la atención al cliente Preventa - Posventa	La compañía no cuenta con un servicio exclusivo para atender a clientes, es parte de la confusión de roles en el área administrativa.	Mejorar los niveles de satisfacción al cliente a través de la facilitación de herramientas de comunicación como servicio de call center.	Fuente externa Cuestionario Servqual
3	Cliente interno y externo, no conocen acerca de la misión, visión y objetivos de la compañía	La compañía no tiene establecido un direccionamiento estratégico.	Crear filosofía, misión, visión y objetivos que persigue la compañía y que sea socializado con los colaboradores y clientes.	Fuente interna y externa Entrevista con el Gerente y cuestionario Servqual
4	Seguridad percibida por el cliente en el vehículo, regular.	El cliente manifiesta que existe una falta de control por parte de la compañía y responsabilidad por parte del conductor en cuanto al uso del cinturón, que a su vez pone en riesgo la seguridad de sus clientes.	Gestionar programas de capacitación continua sobre seguridad vial y temas afines, dirigido a todo el personal, para fortalecer su compromiso con el cliente y la empresa. Revisión constante del vehículo, por parte del conductor.	Fuente externa Cuestionario Servqual

N°	RESULTADOS SELECCIONADOS	CAUSA	PROPUESTA	FUENTES DE INFORMACIÓN
5	Falta de cobertura, en horarios de recorrido establecidos en las rutas	Hoja de ruta mal asignada porque solo hay turnos en la mañana y en dos rutas.	Crear una hoja de ruta donde se evidencie el horario a cumplir por cada ruta asignada.	Fuente externa Cuestionario Servqual
6	Insatisfacción con la organización del personal	Colaboradores de la compañía no tienen clara sus funciones y obligaciones, debido a la ausencia de un plan formal estructurado, de los procesos internos.	Mejorar la planificación general de la compañía, crear un manual de funciones y políticas internas para evitar la confusión de roles y contrarrestar la inconformidad del cliente con los procesos administrativos y operativos.	Fuente externa Cuestionario Servqual

Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 30: Guía para el usuario y colaborador



☰

Guía para el usuario y colaborador

Direccionamiento Estratégico

¡Te consideramos parte de la compañía!



Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 32: Misión de la compañía

≡ Nuestra Misión



La Compañía de Transporte Mixto Veinte y Tres de Abril TM23A S.A. es catalogada como una empresa que brinda servicio de manejo, traslado, distribución de mercancías y servicio comunitario a moradores de zonas rurales consideradas eminentemente agrícolas; prevaleciendo una asistencia eficiente y de alta calidad, priorizando la seguridad de cada uno de sus clientes, haciendo énfasis en la mejora continua para satisfacer cada una de sus necesidades.



Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 31: Visión de la compañía

≡ Nuestra Visión



Ser la mejor compañía en servicios de transporte rural, por medio de una inigualable atención a sus potenciales clientes, mediante una administración eficiente que priorice la formación de sus colaboradores para actuar siempre con responsabilidad y vocación; y así prevalecer la seguridad, confianza y comodidad en los servicios de transporte de carga y pasajeros.



Elaborado por: La Autora, 2021

Apéndice N° 33: Objetivos estratégicos de la compañía

Objetivos Estratégicos



1

Optimizar los procesos internos

2

Satisfacer las necesidades de los clientes

3

Priorizar la seguridad de los clientes

4

Cumplir eficientemente los turnos asignados en la hoja de ruta



Elaborado por: La Autora, 2021.

Apéndice N° 34: Colaboradores no usan cinturón de seguridad



Fuente: TM23A S.A

Apéndice N° 35: Colaboradores de la compañía



Fuente: TM23A S.A

Apéndice N° 36: Guía para el establecimiento de indicadores en base a resultados

N°	RESULTADOS SELECCIONADOS	CAUSA	TÁCTICA APLICADA	ENTREGABLE	DPTO. RESPONSABLE	PLANIFICADA	EJECUTADA
1	Insatisfacción con el tiempo de espera del vehículo	Vehículos no llegan a cada una de las rutas en el horario establecido.		Hoja de control de turnos.			
2	Insatisfacción con la atención al cliente Preventa - Posventa	La compañía no cuenta con un servicio exclusivo para atender a clientes, es parte de la confusión de roles en el área administrativa.	Reducir los niveles de insatisfacción del cliente con relación al tiempo de espera por el servicio, en las paradas designadas.	Diseño de encuestas habituales como metodología para analizar la experiencia del cliente en un período determinado (Apéndice N°39)	Departamento administrativo.	100%	100%

N°	RESULTADOS SELECCIONADOS	CAUSA	TÁCTICA APLICADA	ENTREGABLE	DPTO. RESPONSABLE	PLANIFICADA	EJECUTADA
3	<p>Cliente interno y externo, no conocen acerca de la misión, visión y objetivos de la compañía</p>	<p>La compañía no tiene establecido un direccionamiento estratégico formal.</p>	<p>Socializar con colaboradores y clientes el material que comprende la misión, visión y objetivos formales.</p>	<p>Documento formal acerca de la misión, visión y objetivos de la compañía.</p>	<p>Departamento administrativo.</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>
4	<p>Seguridad percibida por el cliente en el vehículo</p>	<p>El cliente percibe como un riesgo para su seguridad física dentro del vehículo, el no uso del cinturón, que a su vez pone se asocia a una falta de control por parte de la compañía así como falta de responsabilidad por parte del conductor.</p>	<p>Gestionar y articular al personal de servicios a programas de capacitación sobre seguridad vial y temas afines.</p>	<p>Hoja de control de capacitación vinculada en seguridad vial y afines.</p>	<p>Departamento administrativo.</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>

N°	RESULTADOS SELECCIONADOS	CAUSA	TÁCTICA APLICADA	ENTREGABLE	DPTO. RESPONSABLE	PLANIFICADA	EJECUTADA
5	Falta de cobertura en horarios de recorrido en las rutas	Hoja de ruta mal asignada porque solo hay turnos en la mañana y en dos rutas.	Implementar el modelo formal de control de seguimiento de la hoja de ruta y adoptar el horario y ruta asignada.	<p>Ficha de seguimiento de horario de rutas establecidas.</p> <p>Actualización de tablas de Sanciones en la normativa interna por incumplimiento de la Ficha de seguimiento de horario de rutas establecidas.</p>	Departamento de operaciones	100%	100%

N°	RESULTADOS SELECCIONADOS	CAUSA	TÁCTICA APLICADA	ENTREGABLE	DPTO. RESPONSABLE	PLANIFICADA	EJECUTADA
6	Insatisfacción con la organización del personal	El cliente percibe la estructura organizacional como desorganizada debido a la centralización de la atención post venta en la gerencia que en múltiples ocasiones, no responden a sus requerimientos.	Manual de funciones y políticas de control interno y de organización. Incorporación de un servicio de call center.	Manual de funciones y políticas a cumplir. Ficha de seguimiento de atención telefónica	Departamento administrativo	100%	100%

Elaborado por: La autora, 2021.

Apéndice N° 37: Estructura del indicador al 2021

PROCESOS	NOMBRE DEL INDICADOR 2021	OBJETIVO DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	LÍNEA BASE SOBRE 10 PUNTOS	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	DEPTO. RESPONSABLE
Atención al cliente	Indicador de accesibilidad al servicio	Medir el nivel de satisfacción del cliente en cuanto al criterio de accesibilidad al servicio en las rutas de la compañía TM23A S.A	Mediante una escala de Likert del 1 al 10, se evalúa el nivel de satisfacción del criterio de accesibilidad al servicio en las rutas de la compañía.	Resultado Regular: 4 Puntos	Anual	Departamento administrativo

PROCESOS	NOMBRE DEL INDICADOR 2021	OBJETIVO DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	LÍNEA BASE SOBRE 10 PUNTOS	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	DEPTO. RESPONSABLE
Comportamiento de los conductores	Indicador de responsabilidad en la conducción vehicular.	Evaluar la percepción del cliente sobre la responsabilidad de la conducción vehicular en el servicio.	Mediante una escala de Likert del 1 al 10, se determina el porcentaje de conductores que hacen uso del cinturón de seguridad y respetan las normas de conducción y lineamientos generales dictados por la CTE.	Resultado Regular: 4 Puntos	Anual	Departamento de administrativo
Logística Interna	Indicador de cumplimiento de los turnos en la hoja de ruta.	Evaluar el Nivel de cumplimiento de los horarios establecidos en la hoja de ruta por parte de los conductores.	Mediante una escala de Likert del 1 al 10, se evalúan los siguientes criterios: Cumplimiento de los horarios establecidos en la hoja de ruta por parte de los conductores, nivel de satisfacción del cliente en relación al cumplimiento de los horarios de turno en las rutas establecidas.	Resultado Regular: 3 Puntos	Anual	Departamento de administración

PROCESOS	NOMBRE DEL INDICADOR 2021	OBJETIVO DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	LÍNEA BASE SOBRE 10 PUNTOS	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	DEPTO. RESPONSABLE
Gestión del personal	Indicador de alineamiento o estratégico de la compañía.	<p>Medir el rendimiento de los colaboradores con respecto a sus funciones y obligaciones.</p> <p>Evaluar la satisfacción del cliente, con la gestión de los procesos internos de la compañía.</p>	<p>Mediante una escala de Likert del 1 al 10, se evalúa el nivel de satisfacción de la gestión del personal de la compañía.</p> <p>Se evalúa y planifica las actividades que desempeña cada colaborador.</p>	Resultado Regular: 4 Puntos	Anual	Departamento Administrativo

PROCESOS	NOMBRE DEL INDICADOR COMPUESTO 2021	OBJETIVO DEL INDICADOR COMPUESTO	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR COMPUESTO	LÍNEA BASE SOBRE 10 PUNTOS	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	DEPTO RESP_ONS ABLE
Direccionamiento estratégico	Indicador de planeación estratégica	Asegurar que el direccionamiento estratégico esté alineado al enfoque de la compañía TM23A S.A	<p>Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, alineados al plan de reestructuración que se propone a la compañía.</p> <p>Objetivo 1: Satisfacer a los clientes.</p> <p>Objetivo 2: Priorizar la seguridad de los clientes.</p> <p>Objetivo 3: Cumplimiento de la hoja de ruta.</p> <p>Objetivo 4: Optimizar la gestión del personal.</p>	Resultado regular: 3,75 Puntos	Anual	Departamento administrativo

Elaborado por: La autora, 2021.

Apéndice N° 38: Estructura metodológica del indicador

N°	Criterios establecidos	Peso	Puntaje Máximo	Puntaje Actual	Puntaje ponderado Actual	Puntaje Ponderado Máximo
1	Confiabilidad	30%	10	4	1,2	3
2	Información	20%	10	5	1	2
3	Seguridad	20%	10	4	0,8	2
4	Empatía	15%	10	3	0,45	1,5
5	Elementos tangibles	15%	10	4	0,6	1,5
					4,05	10

N°	Criterios establecidos	Pregunta enfocada a:	Categoría	Escala cuantitativa	Escala Cualitativa
1	Confiabilidad	Satisfacción con el tiempo de espera del vehículo	Regular	4	Un poco insatisfecho
2	Información	Cliente interno y externo, conocen acerca de la misión, visión y objetivos de la compañía.	Regular	5	Ni Satisfecho, ni insatisfecho
3	Seguridad	Seguridad percibida por el cliente en el vehículo, uso del cinturón de seguridad	Regular	4	Un poco insatisfecho
4	Empatía	Cobertura en horarios de recorrido en las rutas	Regular	3	Un poco insatisfecho
5	Elementos tangibles	Satisfacción con la organización del personal	Regular	4	Un poco insatisfecho

Elaborado por: La autora, 2021.

Apéndice N° 39: Formato de encuesta para analizar la satisfacción del cliente



FORMATO DE ENCUESTA PARA ANALIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO AL SERVICIO QUE PRESTA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO 23 DE ABRIL TM23A S.A.

FECHA DE LA ENCUESTA: POR ASIGNARSE

PERSONA ENCARGADA: POR ASIGNARSE

DEPARTAMENTO RESPONSABLE: DPTO. ADMINISTRATIVO

1 - ¿Cómo calificaría su experiencia en cuanto a la distribución de horarios y cumplimiento de recorridos en la hoja de ruta?

Escala	Puntuación
<i>Muy Satisfecho</i>	5
<i>Un poco satisfecho</i>	4
<i>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</i>	3
<i>Un poco insatisfecho</i>	2
<i>Muy Insatisfecho</i>	1

2- Considerando su experiencia con el servicio de transporte de la compañía, ¿qué probabilidades hay de que nos recomiendes a un familiar, amigos o vecinos?

Escala	Puntuación
<i>Alta Probabilidad</i>	5
<i>Mediana probabilidad</i>	4
<i>Sin considerarlo</i>	3
<i>Baja probabilidad</i>	2
<i>Muy baja probabilidad</i>	1

Notas:	Clientes que califican con una puntuación 4 o 5; están contentos con el servicio y lo más probable es que sigan en el mismo nivel.
	Clientes que califican 3; tienen una posición neutral, y es probable que decidan contratar servicio particular.
	Clientes que califican 2 o menos; no están conformes y es muy probable que dejen de adquirir el servicio de la compañía y se conviertan en detractores.

3- ¿De acuerdo a los niveles de satisfacción, Cómo calificarías a la compañía en relación a los siguientes criterios?

Criterios	Muy Satisfecho	Un poco satisfecho	Ni Satisfecho, ni insatisfecho	Un poco insatisfecho	Muy Insatisfecho
<i>Confiabilidad</i>					
<i>Información</i>					
<i>Seguridad</i>					
<i>Empatía</i>					
<i>Elementos tangibles</i>					

4- Seleccione aquellas características que más aprecian de nuestros servicios

Horarios establecidos	
Cumplimiento de rutas	
Atención al cliente	
Servicio pre venta y post venta	
Confiabilidad en envíos de paquete	
Tiempo de espera del vehículo	
Seguridad al abordar el vehículo	

5 - ¿Qué tan receptivo ha sido el personal encargado de atención al cliente por call center?

Escala	Puntuación
<i>Extremadamente receptivo</i>	5
<i>Muy receptivo</i>	4
<i>Moderadamente receptivo</i>	3
<i>Poco receptivo</i>	2
<i>Nada receptivo</i>	1

Departamento responsable: Área administrativa

Firma del responsable del levantamiento de información:

Elaborado por: La Autora, 2021.