

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“La gestión administrativa y la satisfacción de los clientes del servicio de
transporte pesado de la ciudad de Tulcán”

Tesis de grado previa la obtención del título de
Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing

AUTOR: Roberth Gordón

ASESOR: Msc. Roberth Pérez

TULCÁN - ECUADOR

Año 2013

CERTIFICADO

Certifico que el/la estudiante ROBERTH VINICIO GORDÓN CASTRO con el número de cédula 0401589833 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La Gestión Administrativa y la Satisfacción de los Clientes del Servicio de Transporte Pesado de la Ciudad de Tulcán”.

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuestos en el reglamento de Grado del Título a Obtener bajo la Línea de Investigación Desarrollo Empresarial; por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Msc. Roberth Pérez

Tulcán, 30 de septiembre de 2013

AUTORÍA DE TRABAJO

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Roberth Vinicio Gordón Castro con cédula de identidad número 0401589833 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

.....

Roberth Gordón

Tulcán, 30 de septiembre de 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo Roberth Vinicio Gordón Castro, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 30 de septiembre de 2013

Roberth Vinicio Gordón Castro
CI 0401589833

AGRADECIMIENTO

Primero a DIOS, por permitirme culminar esta etapa de mi vida profesional por ser mi guía e inspiración en el camino de la vida, que me cuida siempre, me escucha las veces que lo necesito y, sobre todo, me da la fuerza para seguir adelante.

A mis hermanos Dali y Jonathan Gordón por siempre apoyarme en todo momento, y a toda mi familia por su cariño y palabras de aliento.

Mi gratitud hacia mis profesores, los cuales me han enseñado los diferentes conocimientos con los que cuento hoy en día.

A la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI de la cual me siento orgulloso de ser parte, ya que ha sido mi fuente de conocimientos para enfrentar los retos y exigencias que la sociedad demanda.

*A todos
Muchas Gracias!!!*

Roberth V. Gordón C.

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico con mucho amor a mis padres Miguel Gordón y Azucena Castro los mismos que me han brindado su infinito amor y entre tantas cosas la oportunidad de prepararme y de poder culminar mi carrera, que con su esfuerzo y arduo sacrificio, me han sabido educar con valores de: respeto, humildad y trabajo para conmigo y los demás.

¡Que Dios los bendiga siempre!

Roberth V. Gordon C.

CONTENIDO

CERTIFICADO	I
AUTORÍA DE TRABAJO	II
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	3
TUKUYSHUK RANAKU.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I.....	9
EL PROBLEMA	9
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.3. DELIMITACIÓN	13
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	14
1.5. OBJETIVOS.....	16
1.5.1 <i>Objetivo General</i>	16
2. CAPITULO II	17
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	17
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	27
2.2.1. <i>Constitución del Ecuador</i>	28

2.2.1.1. Régimen del buen vivir	28
2.2.1.2. Sección duodécima	28
CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES	29
<i>Agenda Productiva</i>	31
2.2.2. ACUERDO DE CARTAGENA.	32
2.2.2.1. Decisión 399.....	33
2.2.3. LEY DE COMERCIO EXTERIOR.....	34
2.2.3.1. Título I: Del ámbito y objeto de la ley.....	34
2.2.4. Ley del Consumidor.....	34
2.2.4.1. Capítulo I: Principios Generales	34
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	36
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.	44
2.4.1. ADMINISTRACIÓN	44
2.4.2. Proceso administrativo	45
2.4.2.1. Elementos del proceso administrativo	45
2.4.2.1.1. Planeación en el proceso administrativo	45
2.4.2.1.1.2. Principios de la planeación:.....	47
2.4.2.1.1.2. Administración estratégica.....	49
2.4.2.1.1.3. Componentes de la Administración Estratégica:	50
2.4.2.1.1.2. Organización	58
2.4.2.1.1.2.1. Estructura Orgánica.....	58
2.4.2.1.2.2. Principios de organización:.....	58
2.4.2.1.1.2.2. Departamentalización.....	59
2.4.2.1.3. Dirección.....	65
2.4.2.1.3.1. Principios de la dirección.....	65
2.4.2.1.3.2. Elementos de la dirección:.....	66
2.4.2.1.3.3. Recurso Humano.....	67
2.4.2.1.3.4. Gestión del Conocimiento.....	69
2.4.2.1.3.5. Reclutamiento y Selección	72
2.4.2.1.3.6. Evaluación de Desempeño.....	73

2.4.2.1.3.7. Liderazgo.....	76
2.4.2.1.4. Control.....	77
2.4.3. Gestión Administrativa.....	78
2.4.3.1. Propósitos de la Gestión Administrativa.	79
2.4.3.2. Control de Gestión.....	79
2.4.3.3. Limitaciones del Control de Gestión.	80
2.4.3.3. Gestión de la Calidad:	81
2.4.3.3.3.1. Los Ceros de la Calidad	81
2.4.4. EL CLIENTE.....	82
2.4.4.1. Quién es un cliente.....	82
2.4.4.2. ¿Qué es el servicio al cliente?.....	83
2.4.4.3. Los 10 mandamientos de la Atención al Cliente.....	83
2.4.4.4. Estrategia del Servicio al Cliente	85
2.4.4.5. Satisfacción al Cliente	85
2.4.5. CULTURA DE SERVICIOS.	86
2.4.5.1. ¿Qué es cultura organizacional?.....	87
2.4.5.2. ¿Qué elementos caracterizan a una cultura?.....	88
2.4.5.3. Funciones de la Cultura Organizacional.....	89
2.4.5.4. La comunicación interna como sistema central de una organización	90
2.4.5.5. La imagen corporativa como factor externo competitivo	91
2.4.5.6. El Uso de las Emociones para la Creación de Vínculos con los Clientes	92
2.4.6. El Mercado	94
2.4.6.1. Segmentación de Mercado.....	95
2.4.6.2. Definición de estudio de mercado	95
2.4.6.3. Orientación al Mercado	95
2.4.7. MARKETING RELACIONAL.....	96
2.4.7.1. Gestión de la Base de Clientes	97
2.4.7.2. Gestión de la Lealtad.....	99
2.4.7.3 Orientación al Valor del Cliente	99
2.4.7.3.1. Valor para el Cliente	99

2.4.7.4. Estrategia de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM)	100
2.4.8. EL TRANSPORTE.....	102
2.4.8.1. Economía del Transporte Automotor de Carga en el Ecuador	103
2.4.8.2. Servicio.....	103
2.4.8.3. Mercado del servicio de Transporte de Carga.....	104
2.4.8.4. Naturaleza y característica del servicio	105
2.4.8.5. La Demanda	106
2.4.8.6. La localización	106
2.4.8.7. La Oferta.....	106
2.4.8.7.1. Análisis de la Oferta	107
2.4.8.7.2. Oferta monopólica	108
2.4.8.7.3. Oferta oligopólica.....	108
2.4.8.7.4. Oferta competitiva o de mercado libre	108
2.4.8.8. Promoción	109
2.4.8.9. Análisis de Precios	109
2.5. IDEA A DEFENDER	110
2.6. VARIABLES.....	110
CAPITULO III.....	111
MARCO METODOLÓGICO	111
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	111
3.1.1. MÉTODOS	111
3.1.1.1. Método Analítico-Sintético.....	111
3.1.1.2. Método Inductivo-Deductivo	112
3.1.1.3. Método Estadístico	112
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	112
3.2.1. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .	113
3.2.1.1. Encuesta.....	114
3.2.1.3. Cuestionario Estructurado o Entrevista.	114
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	115
3.3.1.- Población	115

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	119
3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	123
3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	124
3.6.1. <i>Análisis e interpretación de datos de encuestas aplicadas a clientes de la empresa de transporte de carga Reinoso Arcos Logística Y Transporte Intl Logitrans S.A.</i>	124
3.6.2. <i>Análisis e interpretación de datos de las encuestas aplicadas a los GERENTES de las empresas de transporte de carga de la ciudad de Tulcán</i>	137
3.6.3. <i>Resultado de la Entrevista aplicada al GERENTE GENERAL de la empresa de transporte de carga Reinoso Arcos Logística Y Transporte Intl Logitrans S.A.</i>	146
3.8. VALIDACIÓN DE LA IDEA ADEFENDER	147
3.9. MATRIZ FODA.....	148
3.10. ANÁLISIS COMPETITIVO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER	153
CAPITULO IV	154
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
4.1. <i>Conclusiones</i>	154
4.2. <i>RECOMENDACIONES</i>	156
CAPITULO V: PROPUESTA.	158
5.1. TÍTULO.....	158
5.2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	158
5.2.1. ELEMENTOS ORGANIZACIONALES	160
5.2.1.1. <i>Misión</i>	160
5.2.1.2. <i>Visión</i>	160
5.2.1.3 <i>Organigrama Estructural</i>	160
5.2.1.4. <i>Funciones Generales:</i>	161
5.2.1.4.1 <i>Aspectos Contables:</i>	161
5.2.1.4.2. <i>Aspectos Operativos</i>	162
5.2.1.5. <i>Objetivos</i>	162

5.2.1.6. Recursos	163
5.2.1.6.1. Recurso Humano.....	163
5.2.1.6.2. Recurso Material	163
5.2.1.6.3. Recurso Tecnológico.....	164
5.2.1.7. Factores Externos.-	164
5.2.1.8. Factores Internos.....	168
5.3. FUNDAMENTACIÓN.....	170
5.4. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	170
5.4.1. JUSTIFICACIÓN	171
5.4.2. Descripción de la Propuesta.....	172
5.4.3. OBJETIVOS	172
5.4.4. Misión.....	173
5.4.5. Visión.....	173
5.4.6. Valores	173
5.4.7. SERVICIO AL CLIENTE INTERNO.....	176
5.4.8. PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE	176
5.4.8.1. Filosofía de Calidad.....	176
5.4.8.2. Política de Calidad:.....	177
5.4.8.3. Organigrama Estructural de la Empresa de Transporte Pesado “Reinoso Arcos Logística y Transporte Intl Logitrans S.A.”	178
5.4.8.4. Diagrama de Flujo de Procesos	179
5.4.9. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	183
5.4.9.1. Liderazgo.....	186
5.4.9.2. Gestión del Personal	188
5.4.9.3. Recursos Empresariales	190
5.4.9.3.1. Recurso Humano.....	191
5.4.9.3.2. Recurso Tecnológico.....	192
5.4.9.3.3. Recurso Financiero	193
5.4.9.4. Elementos en los Empleados	194
5.4.9.5. Impacto en los Empleados	195

5.4.9.6. Satisfacción en los Clientes.....	196
5.4.8. RESULTADOS	198
5.4.9. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	203
5.4.10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	204
5.4.10.1. Conclusiones	204
5.4.10.2. Recomendaciones.....	204
5.4.11. Instrumentos.....	205
5.4.12. Cronograma.....	206
5.4.13. Presupuesto	207
5.4.14. Recursos	207
5.4.15. Análisis de impactos sobre la implantación del modelo de Gestión Administrativo.....	208
5.4.15.1. Impactos e indicadores de análisis en torno al modelo de gestión administrativo.	209
VL BIBLIOGRAFÍA.	218
TABLA DE ANEXOS.....	229
VII. ANEXOS.	230
<i>Encuestas Aplicadas a los Clientes de la Empresa de Transporte de Carga Reinoso Arcos Logística y Transporte Intl Logitrans S.A.”</i>	264
<i>Encuestas aplicadas a los gerentes de las empresas de transporte de carga de la ciudad de Tulcán.</i>	267
<i>Entrevista al señor gerente general de la empresa de transporte de carga Reinoso Arcos Logística y Transporte Intl Logitrans S.A.”</i>	269

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Empresas de Transporte Pesado en Tulcán.....	116
Tabla N° 2: Operacionalización de Variable Independiente.....	119
Tabla N° 3: Operacionalización de Variable Dependiente.....	121
Tabla N° 4: Nivel de Satisfacción en el servicio recibido.....	124
Tabla N° 5: Percepción del trato personal por el cliente.....	125
Tabla N° 6: Apreciación de cortesía y amabilidad por el cliente.....	126
Tabla N° 7: Capacitación sobre atención al cliente.....	127
Tabla N° 8: Percepción de aspectos importantes en el servicio.....	128
Tabla N° 9: Mala atención en el servicio recibido.....	129
Tabla N° 10: Trato habitual en la empresa.....	130
Tabla N° 11: Importancia de un buzón de sugerencias.....	131
Tabla N° 12: Medios para calificar la atención al cliente.....	132
Tabla N° 13: Entrega de respaldos legales al cliente.....	133
Tabla N° 14: Pertinencia del horario de atención por los clientes.....	134
Tabla N° 15: Información de entrega destino final mercancía.....	135
Tabla N° 16: Nivel de comodidad recibida.....	136
Tabla N° 17: Responsabilidad basada en manual de funciones.....	137
Tabla N° 18: Existencia de base de datos.....	138
Tabla N° 19: Existencia Departamento de Atención al Cliente.....	139
Tabla N° 20: Existencia de Centro de Documentación Clientes.....	140
Tabla N° 21: Necesidad de creación Centro Documentación Clientes.....	141
Tabla N° 22: Funcionario que evalúa desempeño.....	142
Tabla N° 23: Existencia de Departamentalización.....	143
Tabla N° 24: Importancia de existencia Buzón de Sugerencias.....	144
Tabla N° 26: Importancia de Modelo Gestión Administrativa enfocada al Cliente.....	145
Tabla N° 27: Fortalezas y Debilidades.....	148
Tabla N° 28: Oportunidades y Amenazas.....	149

Tabla N° 29: Carga pesada que transporta Logitrans S.A.	159
Tabla N° 30: Rutas y precios que maneja Logitrans S.A.	159
Tabla N° 31: Nomina de Recurso Humano Logitrans S.A.	163
Tabla N° 32: Principal competencia de Logitrans S.A.	165
Tabla N° 33: Cronograma de actividades	206
Tabla N° 34: Presupuesto implantación de la propuesta	207
Tabla N° 35: Escala de valoración Cuantitativa y Cualitativa.....	208
Tabla N° 36: Impacto Administrativo.....	209
Tabla N° 37: Impacto Financiero	210
Tabla N° 38: Impacto Social	211
Tabla N° 39: Impacto Económico	212
Tabla N° 40: Impacto Empresarial	213
Tabla N° 42: Impacto del Marketing Mix	214
Tabla N° 43: Impacto General	215

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Administración Estratégica	40
Gráfico N° 2: Las Cinco Fuerzas de Michael Porter	41
Gráfico N° 3: Representación información Tabla N° 4	124
Gráfico N° 4: Representación información Tabla N° 5	125
Gráfico N° 5: Representación información Tabla N° 6	126
Gráfico N° 6: Representación información Tabla N° 7	127
Gráfico N° 7: Representación información Tabla N° 8	128
Gráfico N° 8: Representación información Tabla N° 9	129
Gráfico N° 9: Representación información Tabla N° 10	130
Gráfico N° 10: Representación información Tabla N° 11	131
Gráfico N° 11: Representación información Tabla N° 12	132
Gráfico N° 12: Representación información Tabla N° 13	133
Gráfico N° 13: Representación información Tabla N° 14	134

Gráfico N° 14: Representación información Tabla N° 15	135
Gráfico N° 15: Representación información Tabla N° 16	136
Gráfico N° 16: Representación información Tabla N° 17	137
Gráfico N° 17: Representación información Tabla N° 18	138
Gráfico N° 18: Representación información Tabla N° 19	139
Gráfico N° 19: Representación información Tabla N° 20	140
Gráfico N° 20: Representación información Tabla N° 21	141
Gráfico N° 21: Representación información Tabla N° 22	142
Gráfico N° 22: Representación información Tabla N° 23	143
Gráfico N° 23: Representación información Tabla N° 24	144
Gráfico N° 24: Representación información Tabla N° 26	145
Gráfico N° 25: Organigrama Estructural Actual de Logitrans S.A.	161
Gráfico N° 26: Esquema Propositivo de la Propuesta.....	172
Gráfico N° 27: Organigrama Propuesto para Logitrans S.A.....	178
Gráfico N° 28: Descripción general de objetivos de la propuesta	184
Gráfico N° 29: Objetivos del Liderazgo Organizacional	186
Gráfico N° 30: Descripción general de la Gestión del Personal.....	188
Gráfico N° 31: Descripción general Recursos Empresariales.....	190
Elaborado por: Roberth Gordón.....	190
Gráfico N° 32: Descripción general de aspectos a mejorar en los empleados	194
Gráfico N° 33: Descripción general de Resultados Esperados.....	198

RESUMEN EJECUTIVO.

La presente investigación pretendió identificar en las empresas de transporte pesado de la ciudad de Tulcán la necesidad de implementar un sistema de gestión administrativa enfocado a la satisfacción del cliente, dejando al descubierto un sinnúmero de aspectos que no permiten brindar confort en el servicio. Se hace una administración rudimentaria, sin objetivos claros en su política de servicio al cliente; se adolece de manuales de funciones en cada cargo que deje clara la responsabilidad del empleado con el cliente. No existen mecanismos para medir la satisfacción del cliente, ni conocer sus inquietudes, inconformidades o sugerencias. Es mas no existen departamentos de atención al cliente. Se adolece de base de datos de la información sobre el cliente, entre otros.

A partir de este diagnóstico se propone en Logitrans S.A. la implementación de un sistema de gestión administrativa enfocado al cliente, con el fin de posicionar la empresa y direccionar su giro corporativo hacia la competencia, proponiendo un servicio de calidad, seriedad y cumplimiento que generen valor agregado en el usuario y fidelicen su voluntad hacia el consumo de nuestro servicio.

El sistema de gestión propone un análisis a partir de las cinco fuerzas de Porter, identificando, la débil estructura organizacional existente, que permiten dar sustento a una serie de estrategias propuestas en la presente investigación. Se fundamentan en las necesidades insatisfechas del cliente, y de las expectativas de servicio que tiene.

Además se plantea una reestructuración organizativa, planteando la departamentalización de la empresa, promoviendo la división del trabajo, que permita cumplir con los objetivos establecidos con respecto a la mejora del

servicio en atención al cliente que permita promover esas necesidades insatisfechas del cliente a favor de la empresa y del crecimiento del sector.

El Transporte de carga pesada es una rama de la economía que genera el mayor porcentaje de dividendos en la economía urbana y rural de la Provincia del Carchi, y en especial de esta región de la República del Ecuador, por ende se hace necesario la implementación de políticas administrativas que viabilicen el negocio del transporte de carga y lo conviertan en una opción de crecimiento social.

Se espera que la actual investigación supla necesidades de gestión en la empresa analizada y sirva como base para la propuesta de nuevas estrategias de mejoras en el servicio, para lograr esa excelencia que tanto espera el cliente. Y se invita a futuros investigadores a profundizar en problemas que afectan el sector transportador y propongan sus soluciones óptimas y pertinentes.

ABSTRACT

The present study was to identify in heavy transport companies Tulcán city the need to implement a system of administrative management focused on customer satisfaction, revealing a number of aspects that do not allow the service to provide comfort. It makes a rudimentary administration, without clear objectives in their customer service policy; it lacks manuals in each office functions that makes clear the responsibility of the employee to the customer. There are no mechanisms to measure customer satisfaction or their concerns, disagreements or suggestions. But there is no customer service department. It suffers from the database of customer information, and more.

From this diagnosis is proposed in Logitrans SA the implementation of a system of administrative management client focused, in order to position the company and direct a corporate turn toward competition, offering a quality service , reliability and performance that generate added value to the user and fidelicen his will to the consumption of our service.

The management system offers an analysis from Porter's five forces, identifying, weak existing organizational structure, allowing supporting a number of strategies proposed in this research. They are based on unmet customer needs, and expectations of service you have. It also poses an organizational restructuring, raising the departmentalization of the company, promoting the division of labor, for compliance with the objectives regarding the improvement of customer service that can foster these unmet customer needs for the company and industry growth.

The heavy Freight is a branch of economics that generates the highest percentage of dividends in urban and rural economy of the Province Carchi, especially in this region of the Republic of Ecuador, therefore it is necessary to

implement administrative policies that make viable the freight business and become a social growth option.

It is hoped that the present investigation will supply management needs in the analyzed company and serve as the basis for the proposal of new strategies for service improvements to achieve that excellence that both the customer expects. And it invites future researchers to delve into issues affecting the transportation sector and propose optimal solutions and relevant.

TUKUYSHUK RANAKU

Ta rikurik investigación pretendió ricuriy pi pron empresas pakkuna transporte llashak pak ta llakta pak Tulcan ta mutsuy pak implementar shuk llika pak gestión pushakuy enfocado ta ta satisfacción pak cliente sakisha man descubierto shuk sinnúmero pak aspectos iwka mana permiten brindar confort pi servicio. Se hace shuk pusha rudimentaria illak rikuykukuna pakarikuna pi pron política pak servicio man cliente se adolece pak manuales pakkuna funciones pikuna sapan cargo iwka deje pakari ta responsabilidad pak empleado wan ta cliente. Mana existen mecanismos pronkuna tupuna ta satisfacción pak cliente ni riksina pronkuna inquietudes inconformidades o sugerencias. kan shinalli mana existen departamentos pakkuna atención man cliente. Se adolece pak sinchiku pak wakachikukuna pak ta willanakuy jawapi ta cliente pura otros.

Ta rakina pak pron diagnóstico se propone pi Logitrans S.A. ta ta implementación pak shuk llika pak gestión pushakuy enfocado man cliente, wan ta tukuri pak posicionar ta empresa pash direccionar pron giro corporativo man ta tinkuchina proponiendo shsha servicio pak calidad seriedad pash cumplimiento iwka generen pala agregado pi usuario pash fidelicen pron voluntad man ta consumo pak ñukanchik servicio.

Ta llika pak gestión propone shuk shukrikuy ta rakina pak pron pichka sinchikukuna pak Porter, ricursha ta irki nikiku organizacional existente, iwka permiten kuna sustento ta shuk serie pak estrategias propuestas pikuna rikurik investigación. Se fundamentan pi pron necesidades insatisfechas pakkuna cliente pash pak pron expectativas pakkuna servicio iwka tiene.

Ashtawan se plantea shuk reestructuración organizativa planteando sha departamentalización pak ta empresa promoviendo sha raki pak minka, iwka permita mishana wan pron rikuykukuna establecidos wan respecto ta ta

allichishka pak servicio pi atención man cliente iwka permita promover chaykuna necesidades insatisfechas pakkuna cliente ta pay pak ta empresa pash pak crecimiento pak kawsay-llakta.

Ta Transporte pak apachi llashak kan shuk mallki pak ta economía iwka genera ta yapaku porcentaje pak dividendos pikuna economía llaktawku pash llaktapakllata pak ta marka pak Carchi, pash pi especial pak kay suyu pak ta Republica pak Ecuador, rayku ende se hace necesario ta implementación pak políticas administrativas iwkakuna viabilicen ta negocio pak transporte pak apachi pash lo conviertan pi shuk alliyakuy pak crecimiento social.

Se espera iwka ta mushuk investigación supla necesidades pakkuna gestión pi empresa analizada pash sirva tunu sinchiku pron ta propuesta pak llullukuna estrategias pakkuna allichishkakuna pi servicio, pron mishana chay excelencia iwka yapa espera ta cliente. pash. se invita ta shamukkuna investigadores ta ukukuna pi llakikuna iwka afectan ta kawsay-llakta transportador pash propongan pronkuna soluciones óptimas pash pertinentes.

INTRODUCCIÓN

El transporte de carga pesada es una actividad que mueve el mundo desde su carácter industrial hasta doméstico, convirtiéndose en un pilar fundamental en la economía mundial, tanto en el intercambio de recursos entre países como al desarrollo industrial.

Este trabajo pretende servir de apoyo metodológico a la empresa del transporte a nivel nacional para la implementación de sistemas de gestión administrativa en la industria del transporte.

En Ecuador ultimadamente se han generado una serie de cambios económicos que afectan a todos los sectores de la población incluyendo, al transporte de carga pesada. Algo de resaltar, es la inversión hecha por el estado a la infraestructura vial, con el fin de incentivar las diferentes industrias y la economía en general desde el entorno, macro meso y micro del país. Resultados que se observan por la confianza generada en los inversionistas tanto nacionales como internacionales, y su disposición a hacer finanzas en nuestro suelo nacional.

Tulcán no es ajeno a esta dinámica de crecimiento globalizado, sus industrias deben luchar cada día por alcanzar estándares de calidad acordes a exigencias del mercado, que cada vez más apoyan sus expectativas en el servicio al cliente

La industria del transporte de carga a nivel local adolece de políticas de crecimiento basadas en seriedad, cumplimiento, y la calidad del servicio al cliente, por eso este trabajo de investigación se hace primordial como experiencia piloto en la implementación de un sistema de gestión administrativa enfocada al cliente con la finalidad primordial de satisfacer las necesidades insatisfechas, que generen en esta colectividad un sentimiento

común por la demanda de nuestros servicios y se posiciona Logitrans S.A. como la empresa líder del transporte de carga pesada en la región, incluso trascender hacia otras provincias, que permitan un crecimiento ordenado, dando espacio a una economía en escala que abarate costos en el servicio, y favorezca la economía y el nivel de vida de nuestra clientela

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

El mundo se mueve bajo un proceso de acelerado cambio y competitividad global en una economía neoliberal con promoción hacia el capitalismo, marco que hace necesario un cambio radical de visión en la gestión de las organizaciones para alcanzar mayor participación en el mercado y no relegarse ante la competencia.

En esta dinámica, las empresas buscan aumentar índices de productividad, eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que obliga a los gerentes a adoptar modelos participativos de administración, aprovechando el recurso humano, promoviendo el trabajo en equipo, buscando la competitividad y respondiendo de manera acertada al auge de la demanda de productos de óptima calidad y prestando un servicio enfocado a la satisfacción del cliente, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Un análisis del sector transporte de carga pesada en el Ecuador muestra gran competitividad existente en el mercado, representada por grandes cadenas consolidadas.

Para que una empresa sea más competitiva y logre obtener mayor participación en el mercado tiene que realizar un diagnóstico previo del mismo, que le permita conocer las necesidades de los consumidores. Por lo tanto lo que nos va a dar la posibilidad de diferenciarnos del resto va a ser las estrategias que decidamos utilizar para lograr fidelizar clientes actuales y tratar de captar nuevos clientes.

Las causas que han provocado la baja participación en el mercado de la Compañía “REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS S.A.” de la ciudad de Tulcán son:

La empresa trabaja con un enfoque organizacional antiguo, en donde el producto o servicio es lo más importante, cuando en la actualidad lo primordial es el cliente. El producto o servicio debe convertirse en un solucionador de problemas. La empresa que vende productos tiende a desaparecer, mientras que la que vende soluciones perdura, incesantemente crece y conquista nuevos nichos de mercado.

La falta de comunicación publicitaria no permite que los clientes adquieran los servicios ya que para ellos es como si no existiera y así es imposible que ellos tengan una imagen positiva de la compañía.

Las causas mencionadas anteriormente suelen dar los siguientes efectos:

Baja imagen corporativa representada en el mercado permite que los clientes actuales y potenciales se sientan inseguros y desconfiados de solicitar los servicios de las empresas, lo cual no es favorable para la economía y crecimiento institucional.

La pérdida de clientes es lo que hace que una empresa tarde o temprano termine en bancarrota y desaparezca independientemente de la abundancia de recursos que tenga en el momento.

El desconocimiento de los servicios provocado por una mala comunicación comercial impide que los clientes prefieran adquirir nuestros productos lo que produce automáticamente que las ventas bajen y la empresa obtenga poca Participación en el Mercado, lo que hace que los clientes internos se desmotiven y no deseen seguir colaborando con la empresa, porque piensan que no es bueno para su futuro.

A nivel mundial el problema de la calidad de la gestión administrativa es un factor decisivo e influye directamente sobre la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado.

El Ecuador, no es ajeno a este problema, un hecho indiscutible es; el servicio de transporte pesado busca obtener mayores ingresos mediante una reducción de costos. Pocas empresas de transporte pesado consideran que mediante la aplicación de un sistema de gestión administrativa en el servicio, logran mejorar sus procesos e incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes y por ende sus utilidades.

En el servicio de transporte pesado existen restricciones de forma técnica, comercial y financiera, que causan bajos beneficios y pérdidas que ponen en riesgo las inversiones de quienes empiezan a ejercer estos negocios.

Hablando específicamente en la ciudad de Tulcán la mala calidad de la gestión administrativa en las empresas de transporte pesado, ocasiona insatisfacción en sus clientes. Enunciando las principales causas que fueron expresadas en un sondeo verbal por clientes y proveedores del servicio de carga pesada de la ciudad de Tulcán, se puede describir esta realidad de la siguiente manera:

- La existencia de un tratamiento no adecuado de las operaciones en el transporte tradicional, por falta de un sistema de gestión administrativa en los transportadores asociados, genera un desorden generalizado de la actividad de transporte.
- Las tarifas por el servicio, no están estandarizadas por la falta de medidas de control en este aspecto. Se favorece el libre comercio
- La asignación de rutas, por parte de quienes hacen esta actividad se maneja a conveniencia, rutas con mayor demandan se asignan a

propietarios con gran influencia política, y las de menor demanda y con rutas de acceso en deterioro a pequeños transportadores.

- La ausencia de vehículos en buen estado es otro factor preocupante, se volvió común ver varados en la vía vehículos de transporte de carga pesada por falta de mantenimiento o flota obsoleta.
- El tratamiento de carga se hace sin aplicar las normas mínimas de almacenaje en los productos transportados, trayendo como consecuencia deterioro y pérdida de elementos perecederos.
- Los altos costos de la operación por la existencia de flotas con muchos años de uso, aumentan costos de mantenimiento
- Los inconvenientes de hallar fuentes de financiamiento para la modificación del parque automotor, por no estar bien constituidas las empresas.
- El servicio prestado se brinda sin profesionalismo, con operarios no calificados.
- El incumplimiento en tiempo por partes de las empresas prestadoras del servicio.

En conclusión las aseveraciones explicadas restringen el libre ejercicio de las empresas que se dedican a la prestación del servicio de transporte de carga pesada.

Por el crecimiento comercial de esta zona fronteriza, la demanda por parte de los usuarios de este servicio se incrementa cada vez, es así que se ve en la necesidad de diseñar un sistema de gestión administrativa que disminuya los problemas actuales del servicio y permita mejorar la satisfacción del cliente en sus diferentes aspectos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En relación al diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para el servicio de transporte pesado que mejore la satisfacción de sus clientes existen tres preguntas que se deben responder a través de una investigación de carácter

científico: a) ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta para diseñar un sistema de gestión administrativa? b) ¿Qué elementos considera la gestión administrativa? y c) ¿La inadecuada calidad de la gestión administrativa influye directamente sobre la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán?

De la pregunta (c) se desprende en las variables de la investigación las cuales son:

Variable Independiente: La gestión administrativa

Variable Dependiente: Satisfacción de los clientes

1.3. DELIMITACIÓN

Para la investigación del tema “La gestión administrativa y la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán”, se trabajará de la siguiente manera:

Área del conocimiento: Desarrollo empresarial de las empresas de transporte pesado de la ciudad de Tulcán.

Sujeto de estudio: Impacto que puede generar un sistema de gestión administrativa en la demanda del servicio de transporte pesado.

Área geográfica: Ciudad de Tulcán

Tiempo: 20/12/2012 al 20/12/2013

Grupo Objetivo: Empresas de Transporte Pesado de la ciudad de Tulcán y Clientes.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En la ciudad de Tulcán existen varias empresas que prestan el servicio de transporte pesado, siendo importantes para el desarrollo económico de la región y del propio país, motivo por el cual toma relevancia el presente trabajo de grado.

Las empresas han visto la necesidad de mejorar sus servicios en busca de la satisfacción del cliente con servicios de calidad, manteniendo así su posicionamiento en el mercado en relación a la competencia.

Por medio de la investigación de la satisfacción de los clientes en el servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán conoceremos como manejan las relaciones con el cliente, y cuál es la importancia del mismo en relación a los objetivos organizacionales, lo anterior generara una fuente de información base para el desarrollo de estrategias encaminadas a mejorar la competitividad en el servicio.

Los beneficiarios directos del desarrollo de la investigación serán las 45 empresas de transporte pesado que se asientan en la ciudad, y de forma indirecta los 3225 comerciantes matriculados en la cámara de comercio de Tulcán, usuarios del servicio.

Cabe acotar que una buena gestión centrada en la “satisfacción del cliente” conlleva a generar mayor volumen de ventas; mayor promoción sin costo (lo que también implica mayores ventas por nuevos clientes) y una participación de mercado en crecimiento, además de que es muy importante para el desarrollo actual y futuro de la empresa, permitiendo contar con personas con predisposición al servicio al cliente, motivadas, comprometidas con su trabajo, así mismo se obtendrá un servicio diferenciado que agregue valor, que cumpla con los objetivos establecidos y alcance los resultados deseados que beneficien a accionistas, gerentes, igual que a empleados y clientes.

En el mundo globalizado y competitivo en que vivimos, donde el cliente es la persona más importante de toda organización, es fundamental conseguir que nuestros clientes estén satisfechos con un servicio de transporte de calidad.

Mediante el desarrollo de la investigación se busca dar solución a problemas del sector de transporte pesado al demostrar que la aplicación óptima de una eficiente y eficaz gestión administrativa enfocada al servicio al cliente, permite incrementar el nivel competitivo dentro del mercado local y fuera del mismo.

Es importante para las empresas de servicios mantengan, incrementen o mejoren la demanda del servicio ofertado para lo cual requerirá una serie de actividades cuyo objetivo principal será dar a conocer las características, ventajas y beneficios del servicio, mediante la difusión de un servicio al cliente excelente, de calidad, que brinde confort y genere valor agregado; para que el mismo cliente se convierta en la mejor carta de presentación de la organización, estableciendo relaciones a largo plazo que permitan lograr fidelizar a los clientes y por ende posicionar a la empresa con un excelente nivel en comparación a la competencia.

La investigación es factible porque permitirá identificar aspectos que limitan brindar un servicio de calidad, dejando en evidencia la urgente necesidad de la implementación de un sistema de gestión de servicio al cliente en busca de lograr una clientela fidelizada que prefiera nuestra organización. Además existe información primaria que permite darle soporte a la investigación; por parte del investigador se cuenta con los conocimientos, técnicas e instrumentos adquiridos en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi "UPEC", necesarios para llevar a cabo la investigación; bajo costo. En el transcurso de la investigación, se contará con apoyo y asesoría de la planta docente de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, quienes tienen la preparación académica y experiencia necesaria para despejar cualquier duda o contratiempo que pueda parecer en la marcha.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un estudio de la Gestión Administrativa del servicio de transporte pesado en la ciudad de Tulcán, y su incidencia en la satisfacción de los clientes

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Definir un marco teórico para sustentar el trabajo investigativo a realizarse.
- Desarrollar una investigación diagnóstica sobre la gestión administrativa para establecer la incidencia de la satisfacción de los clientes.
- Diseñar un Sistema de Gestión Administrativa para el servicio de transporte pesado que ofrece “REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS S.A.”

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Como antecedentes de tipo investigativos, se han podido encontrar y evidenciar proyectos que sin duda han dado un enfoque amplio a la investigación que se está realizando, entre las cuales se destacan:

En la Universidad Politécnica Salesiana Sede - Quito existe un trabajo de grado con el tema “Propuesta de mejoramiento para la Empresa de Transporte Pesado TRANSVAR ubicada en la ciudad de Quito” cuyo autor es: Vargas Aguirre Nelson Lenin, realizado en el año 2011, el mismo que llega a las siguientes conclusiones:

- El análisis externo de TRANSVAR permite visualizar el entorno político, social y económico que influye en la organización, con el propósito de determinar el comportamiento y el manejo de éstas variables por parte de la organización en el diseño de procesos. Una de las principales observaciones obtenidas, tiene que ver con el imperativo de mejorar la gestión para hacer frente a la Ley de Transporte Terrestre, que exige un compromiso y control más exhaustivo por parte de la empresa, en el manejo de los tracto camiones en las carreteras del país.
- El análisis interno pone en relevancia el perfil corporativo en sus diferentes dimensiones administrativas, que develaron que esta empresa de transporte pesado no realiza planificación estratégica, su organización es deficiente, en cuanto no cuenta con estructura interna definida por funciones delimitadas o procesos explícitos. Las técnicas de dirección utilizadas en la unidad económica han dado buenos resultados hasta el momento y se llevan a cabo desde un estilo propio de liderazgo.

Las actividades de control no van más allá de las actividades ejercidas desde la dirección.

- La capacidad competitiva, a través de las Fuerzas Competitivas de Porter, muestra su situación en frente al mercado, con la identificación de sus principales competidores, proveedores, clientes, nuevos competidores y servicios sustitutos, que posteriormente le permite diseñar sus procesos considerando las ventajas competitivas de TRANSVAR.
- El análisis estratégico dejó entrever el accionar de la empresa objeto de estudio, a través de las estrategias establecidas desde las matrices FODA, que demuestran la capacidad potencial y real de TRANSVAR, para desenvolverse en el medio del sector de transporte pesado.
- El estudio de satisfacción muestra que un 83,10% de satisfacción entre los clientes de TRANSVAR, dentro del análisis cuantitativo y dentro del cualitativo se pudo observar que los comentarios son ponderando la calidad del servicio y existieron otros como la mejora en la recepción de llamadas por teléfono convencional, intervención oportuna por parte de dueño en problemas que los choferes no puedan atender, entre las más importantes; lo que permite inferir que la unidad de negocio tiene fuertes posibilidades de expansión por la calidad del servicio que presta, sin embargo se denota la necesidad de actualizar periódicamente dicho índice.
- La empresa de transporte pesado tomará la figura jurídica de Compañía Limitada, por su característica de empresa familiar que no desea abrir su capital.
- En la empresa de transporte pesado TRANSVAR CIA. LTDA., se ha identificado los procesos claves de su sistema administrativo, los responsables de su ejecución y las actividades que con llevan establecer su ciclo, tiempo, costo y eficiencia. La eficiencia es obtenida únicamente para los subprocesos que presentaban situación actual; así el subproceso de Reclutamiento y Selección de Personal, mantenía una

eficiencia del 88,20%; el subproceso Toma de Pedido de Carga tenía una eficiencia del 53,85%; en el subproceso de Carga y Descarga, la eficiencia fue del 46,65%; y, el subproceso Facturación y Cobro tuvo una eficiencia del 86,81%, respecto de la situación propuesta. La implementación del sistema de gestión, constituye la plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del servicio cumplan con los requisitos del cliente.

- El mapeo de procesos establecido para identificar aquellos que van a conformar el sistema administrativo, representa una forma ordenada de flujos de información que tiene la organización, dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la organización y de distinguir entre los diferentes tipos de procesos. El mapeo de procesos propuesto está planteado desde la clasificación de los procesos estipulados en la calidad total, esto es procesos estratégicos, de valor agregado (operativos) y de apoyo; diseño de la estructura operativa que encauza a los procesos en el enfoque gestión de la calidad y marca la propuesta del presente trabajo investigativo.
- Los procesos para establecer control y resultados con enfoque sistémico en TRANSVAR CIA. LTDA., están establecidos dentro de un marco legal interno y externo, y detallan: subproceso, responsable, actividades, tiempos y resultados de cada uno de los procesos de la siguiente manera:
 - ✓ El primer proceso diseñado para que sea eficiente, hace referencia a la Administración del Talento Humano, (tabla 3.1 a 3.5); en el subproceso de reclutamiento del personal se establece que tendrá una duración de 8.00 horas y un costo del proceso de 70,20 USD; selección e inducción del personal, 78.33 horas, costo de 513,45 USD; elaboración de contratos de trabajo del personal, 135.17 horas, costo de 385,23 USD; afiliaciones del personal,

32.08 horas, costo de 220.61 USD; control de asistencia 2.27 horas, costo 12.62.

- ✓ El segundo proceso estructurado es la Administración del Servicio (tabla 3.6 a 3.9); los subprocesos son: Toma de Pedido de carga, con una duración 1.75 horas, costo de 45.47USD; Servicio de Carga y Descarga 44.95 horas, costo 1085.90 USD; Facturación y Cobro 3,75 horas, 26,38 USD; Atención al cliente – servicio posventa 7.91 horas, costo 72.54 USD.
 - ✓ En la tabla 3.10 se encuentra el proceso de Administración de la Calidad, que ejercerá un control eficiente en la organización, con el 85 subproceso de control de gestión de la calidad, tendrá una duración de 30.08 horas y un costo de 243.31 USD.
 - ✓ Las tablas 3.11 a la 3.12 contienen el diseño del proceso de Administración Contable Financiera, en donde el subproceso de compras tendrá una duración de 3.34 horas y un costo de 20,73 USD; Reportes Financieros y Tributarios, necesita para ejecutarse 80.50 horas/mes y el costo será de 556.77 USD/mes.
 - ✓ Finalmente se diagramó el proceso Administrativo (tabla 3.13 a 3.14) el mismo que comprende la estructura de los subprocesos de Planificación Estratégica, 21.17 horas/año, costo 510.39 USD/año; Organización Administrativa, 10.00 horas/cinco años, costo 206.21 USD/cinco años; dirección administrativa 24.03 horas.
- Los diagramas de procesos antes descritos secuencian y ordenan las actividades y evitan cometer errores en el otorgamiento del servicio de transporte de carga, optimizándolo. Además el énfasis dado al diseño de procesos servirá como manual de procedimientos, para los funcionarios que desconocen estos procesos claves para la satisfacción del cliente y calidad del servicio.
 - El Cuadro de Mando Integral por su parte, complementa la gestión de procesos y se convierte en el factor de éxito del enfoque, dado por la

medición que este conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas proporciona a la organización, dándole a su vez un feedback rápido, oportuno y fiable en la gestión de los procesos; se destaca que es un diseño simplificado, que se adecúa a las dimensiones de TRANSVAR y que permitirá identificar qué tan óptimos son los procesos diseñados.

- La perspectiva financiera, incluye indicadores que miden la rentabilidad del servicio, el aprovechamiento de los recursos. La perspectiva de procesos, 86 denota el flujo de servicios y tiene como indicadores la medición del número de conformidades del servicio, tiempo de respuesta, días de demora para la toma de decisiones, índices de satisfacción. En la perspectiva del cliente, los más destacados son los índices de imagen, fidelidad, y competencia, ingresos por ventas y capacidad de satisfacción cliente externo, auditorias de servicio, quejas. La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la gestión de recursos humanos, medición de la gestión de información, etc.

En la investigación de Vargas Aguirre Nelson Lenin (2011), nos indica la importancia de realizar primero un análisis interno y externo en la empresa para determinar el comportamiento de la misma, frente al diseño de procesos encaminados a darle capacidad competitiva frente a diferentes empresas de transporte como también satisfacer las demandas de los clientes que por su parte son la fuente fundamental de la empresa.

En la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador existe un trabajo de grado con el tema “Diseño de una Estrategia de Logística para una empresa del transporte pesado”, cuyo autor es: Rubio Aguiar Rodolfo Jefferson, realizado en el año 2009, el mismo que llega a las siguientes conclusiones:

- La principal diferencia entre la compañía de estudio y su principal competencia que son las comercializadoras, se centra en el tipo de

estructura organizacional, puesto que la estructura organizacional de la empresa en estudio es sumamente débil principalmente en su parte gerencial y recursos humanos mientras que las empresas comercializadoras, tienen estructuras muy organizadas.

- Utilizando los datos de tamaño, distribución y crecimiento del mercado, la empresa L-B, debe orientar sus esfuerzos a zonas donde se encuentran las empresas cementeras que abarcan casi el 60% del mercado.
- El servicio diferenciado enfocado a responder a las necesidades actuales de los clientes, debe ser aprovechado antes de que sus rivales los instauren en sus propias empresas.
- La estrategia planteada para la empresa, se enfoca en lograr una participación de mercado del 20% libre de la intermediación de ninguna empresa comercializadora, aprovechando su diferenciación en el servicio.
- El modelo de programación lineal planteado como apoyo para la logística, permite planificar la asignación actual de las unidades de manera más eficiente.
- La asignación de unidades a través del modelo de logística, permite proyectar una mejora de la utilidad semanal de la empresa de 3584 a 9795 dólares.
- Si la empresa L-B, no realiza los cambios propuestos como son la transformación organizacional y la aplicación del modelo de logística, el rápido ascenso que ha tenido en los últimos dos años y la frágil posición en la que se encuentra debido a la concentración de su cartera en tres clientes, puede desaparecer en fácilmente.

Rubio Aguiar Rodolfo Jefferson (2011), señala que existe debilidad en la estructura organizacional en las empresas principalmente en la parte gerencial de la cual se derivan las demás funciones de la empresa transportista, además plantea que el servicio diferenciado se debe aprovechar ante sus rivales y de

este modo lograr los objetivos planteados por lo que recomienda la aplicación de un modelo de logística para que la empresa surja en lo posterior.

En la Escuela Politécnica del Ejército existe un trabajo de grado con el tema “Levantamiento y Mejoramiento de Procesos Empresa de Transporte Pesado”. Caso: “Transportes Directo” cuyo autor es: Oña Calderón Christian Marcelo, realizado en el año 2008, el mismo que llega a las siguientes conclusiones:

- El problema principal y básico para Transportes Directo, es el no tener documentados los procesos, complicando en cumplir plenamente los servicios de transporte, ocasionando retrasos en las entregas y reclamos de los clientes.
- La realización de un estudio profundo de la empresa comprende, determinar factores y fijar parámetros por la falta eficiencia y cumplimiento en los servicios prestados por Transportes Directo hacia los clientes.
- Para determinar específicamente los problemas de Transportes Directo el diagrama de Ishikawa es una herramienta, que permitió verificar las fallas claves de la empresa lo cual nos generó facilidad de tomar medidas precautelatorias en la empresa.
- En el diagnóstico situacional de Transportes Directo, el cumplimiento de las leyes para su funcionamiento son requisitos importantes en el desarrollo de sus operaciones, contribuyendo a la empresa sujetarse bajo los lineamientos y reglamentos que compete la ley.
- La industria del transporte es muy amplia sobre la prestación de servicios para lo cual las entidades gubernamentales y financieras deben crear proyectos y planes de desarrollo y financiamiento para mantener un sector de acuerdo a los avances tecnológicos y sin contaminación.
- Por medio del análisis comparativo de estrategias, se puede observar que la rentabilidad de una compañía es en parte en reflejo de llevar a

cabo un levantamiento de procesos y de ésta manera lograr una ventaja sobre las demás compañías.

- Para el diseño de rutas de transporte las carreteras constituyen un elemento importante de una nueva realidad del desarrollo productivo y social, que asume una dimensión espacial; dado que envuelven en el mismo conjunto de interdependencia a las ciudades, el territorio rural y los recursos naturales.
- Mediante la propuesta de mejoramiento de procesos a Transportes Directo le permite llevar un mayor control en tiempo y costo sobre el desempeño de labores de cada trabajador, optimizando los recursos y garantizando la satisfacción del cliente.
- Hay que tener presente en la empresa que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.
- Para la identificación de los procesos, se utilizaron varias herramientas, como, cadena de valor, diagrama IDEF-O, donde se pudo crear y levantar todos los procesos, y luego mediante preguntas claves poder identificar los procesos más críticos de Transportes Directo.
- El buen funcionamiento de la empresa Transportes Directo, no depende tanto de que todos los empleados tengan asignadas claramente sus funciones, sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo, es decir, depende de la motivación que tenga para realizar sus actividades dentro y fuera de la organización y servir al cliente de manera eficiente.
- El proponer características principales para un puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones para incrementar la competitividad dentro de un grupo de trabajo.

Oña Calderón Christian Marcelo (2008), el principal problema de la empresa de transporte Directo, es no tener documentado los procesos que se realizan dentro de la misma; si se aplicara, esto ayudaría a determinar una ventaja competitiva sobre las demás; hay que tener muy en cuenta que si no se identifica los diferentes procesos que realiza diariamente la empresa se haría mucho mas complicando cumplir de forma eficiente los servicios de transporte, ocasionando retrasos en las entregas y reclamos de los clientes.

En la Universidad Tecnológica Equinoccial existe un trabajo de grado con el tema “Diseño de un Sistema Administrativo y Operativo para la Empresa de Transporte Pesado “Transportes Benavides” cuyo autor es: Benavides Villota María Inés, realizado en el año 2005, el mismo que llega a las siguientes conclusiones:

- Transportes Benavides” nace como idea del propietario, con el fin de obtener un ingreso permanente; de ahí que desde su inicio ha ido surgiendo bajo procedimientos empíricos, en base a la experiencia y conocimientos del dueño.
- La ubicación de la empresa en la ciudad de Guayaquil ha sido importante, ya que en el lugar se generan los mayores movimientos del comercio nacional e internacional.
- La empresa no cuenta con un sistema administrativo que guíe su desarrollo sobre bases adecuadas.
- En la empresa no tiene establecida su estructura organizacional.
- En la empresa no existe un manual de funciones que guíe las actividades e indique las funciones de cada empleado.
- La empresa no cuenta con un software contable que permita llevar en orden los ingresos y egresos, lo cual perjudica a la misma ya que no se conoce exactamente cuánto genera y si está utilizando al cien por ciento sus recursos.

- La empresa no ha dado la debida atención a capacitar al personal tanto administrativo como operativo.
- La empresa no ha realizado inversión en publicidad.
- En resumen, la empresa no cuenta con un sistema administrativo y operativo con el cual lograría mejorar sus acciones o actividades, consecuentemente su rentabilidad, si se lo aplica de una manera adecuada.

Benavides Villota María Inés (2005), indica que la empresa no cuenta con un sistema administrativo que guíe el desarrollo de la misma, como también no cuenta con una estructura organizacional bien definida, y no se presta atención al personal que labora dentro, esto hace que no exista compromiso por parte de quienes conforman la empresa de transporte lo cual limita a la empresa en su crecimiento y rentabilidad.

En la Universidad Tecnológica Equinoccial existe un trabajo de grado con el tema “Investigación del transporte pesado de la empresa Transcomerinter Cia. Ltda. hacia el mercado colombiano” cuyo autor es: Palacios Mejía Ricardo Marcelo, realizado en el año 2004, el mismo que llega a las siguientes conclusiones:

- Como resultado de la investigación se determinó que en el Ecuador, el transporte internacional de carga por carretera se caracteriza por la ausencia de una política común (existe pero que no es respetada), escasez de inversión pública, diferentes ritmos en los procesos de liberalización del sector entre los cinco países, y un elevado nivel de inseguridad para tripulaciones y mercancías.
- Se llega a la conclusión después de verificar la logística de TCI, de recorrer físicamente algunas de las empresas de transporte, consideradas la competencia directa de TCI, empresa que está en condiciones de competir con empresas colombianas. Si hay un

aprovechamiento de los recursos disponibles logrará una permanencia en el mercado colombiano.

- Se concluye que la experiencia de la cual poseen sus directivos y ejecutivos, está siendo transmitida a todo su personal, para así poder cumplir con las metas establecidas para los siguientes años.
- Finalmente los clientes de Transcomerinter a los que se entrevistó están muy satisfechos con el servicio de transporte pesado internacional que brinda TCI.
- Al término de esta investigación, el personal de TCI se encuentra muy comprometido con la labor que viene realizando, pues ha recibido capacitación adecuada en el proceso de la eficacia.

Palacios Mejía Ricardo Marcelo (2004), indica que el transporte de mercadería por carretera se caracteriza por la escases de inversión pública como el elevado nivel de inseguridad en el transporte de mercaderías, pero cabe recalcar que si existe un aprovechamiento de los recursos disponibles y la experiencia de sus directivos hace que la empresa logre su permanencia en el mercado nacional e internacional.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Las empresas de transporte pesado, están sujetas al cumplimiento de disposiciones emitidas tanto por organismos legales a nivel nacional, provincial y cantonal, por lo cual es necesario regirse a los siguientes estatutos.

Base Legal Externa

La base legal externa contiene las leyes, acuerdos vigentes y legales establecidos en el país, con respecto a las Compañía de transporte pesado por carretera y la prestación de su servicio la misma que establece lo siguiente:

2.2.1. CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

Título VII

2.2.1.1. Régimen del buen vivir

Sección primera: Educación

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

2.2.1.2. Sección duodécima

Transporte

Art. 394.- El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.

Por lo tanto se puede mencionar que el transporte pasado es una actividad libre de desarrollarse dentro del territorio nacional, siempre y cuando se rija a las leyes establecidas en la constitución del Ecuador, ya que el estado es el encargado de regular todo lo relacionado con el transporte terrestre.

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

TITULO I

DE LA NATURALEZA Y OBJETO

Art. 46.- El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional.

Art. 47.- El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

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, 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

Eje: Promover la producción de bienes y servicios de calidad

CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

Art 320.- de nuestra constitución establece que la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistémica; valoración del trabajo; y eficiencia económica y social;

POLITICA INDUSTRIAL DEL ECUADOR

Política 5

Estrategias

5-A: Incentivar la ampliación y diversificación de la oferta de productos y servicios con estándares de calidad para los mercados internos y externos.

5-B: Fortalecer el sistema de calidad y fomentar el cumplimiento de normativas y reglamentos de calidad nacional e internacional

Política comercial

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Eje: Promover esquemas justos de precios y calidad para el consumidor.

Constitución Nacional del Ecuador

Sección quinta

Intercambios económicos y comercio justo

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.

El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

Objetivo 11

Política 11.6. Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y la solidaridad.

AGENDA PRODUCTIVA

Política de Calidad

La política de calidad debe estar sustentada en normas que sirvan para proteger y promover el bienestar del ciudadano a través del fomento a la producción de bienes industriales de calidad y del consumo de alimentos sanos como elementos esenciales de cualquier sociedad.

La política de calidad debe estar orientada, no solo a proteger al consumidor, sino también a promover la producción de bienes y servicios de calidad; buscando la inclusión de pequeños y medianos productores e industriales a mercados dinámicos y exigentes; además, debe combatir y corregir problemas estructurales e institucionales

Eje: Promover la capacitación de la fuerza laboral. Mejorar capacidades del capital humano.

Constitución Nacional

Art. 329.- Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de autosustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin.

Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones.

Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones.

Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo.

Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo 6.

Política 6.7: Impulsar procesos de capacitación y formación para el trabajo.

Código Orgánico de Producción

Fin i: Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos.

2.2.2. ACUERDO DE CARTAGENA.

Es el acuerdo firmado en Cartagena de Indias entre los gobiernos de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, el cual busca promover el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros de la comunidad andina,

fundados en los principios de igualdad, justicia, paz, solidaridad y democracia con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano.

2.2.2.1. Decisión 399.

Transporte Internacional de Mercancías por Carretera

Capítulo II

Definiciones

Artículo 3.- La oferta y la prestación del servicio de transporte internacional se sustentan en los siguientes principios fundamentales: libertad de operación; acceso al mercado; trato nacional; transparencia; no discriminación, igualdad de tratamiento legal; libre competencia; y, nación más favorecida.

Capítulo III

Del ámbito de aplicación

Artículo 13.- Los Países Miembros, en sus respectivos territorios, conceden al transportista autorizado, a quien le hubieren otorgado Permiso de Prestación de Servicios, el derecho a ofertar y prestar el servicio de transporte internacional, así como a establecer oficinas o sucursales.

Capítulo VI

De la tripulación

Artículo 54.- Los conductores deben estar capacitados en materia de tránsito y transporte terrestre, seguridad vial y otras indispensables para una eficiente y segura prestación del servicio.

Los transportistas autorizados elaborarán y ejecutarán programas de capacitación permanente para la tripulación.

2.2.3. LEY DE COMERCIO EXTERIOR.

2.2.3.1. Título I: Del ámbito y objeto de la ley

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

2.2.3.2. Título II: De los principios y disposiciones para el cumplimiento de los objetivos de esta ley.

Art. 7.- El Estado dentro de las normas de la Constitución y de los acuerdos internacionales que sean suscritos y aprobados, garantizará la libre competencia en los servicios de transporte internacional de pasajeros y carga y contribuirá a su eficiencia con acciones que faciliten su desarrollo.

2.2.4. LEY DEL CONSUMIDOR

2.2.4.1. Capítulo I: Principios Generales

Art. 1.- Objeto.- El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art 4.- Derechos del Consumidor.-

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar
4. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
5. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios

Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.-

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido
3. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor.

Art. 71.- Indemnización, Reparación, Reposición y Devolución.- Cuando en el producto que se hubiere adquirido con determinada garantía y, dentro del plazo de ella, se pusiere de manifiesto la deficiencia o características del bien garantizado, siempre que se hubiere destinado al uso o consumo normal de acuerdo a la naturaleza de dicho bien. Este derecho se ejercerá siempre y cuando el proveedor haya incumplido con la garantía.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

La presente investigación se basa en un pilar fundamental que es la Administración Estratégica de Peter F Drucker y las cinco fuerzas de Porter, como estrategia para conseguir la elaboración de un sistema de gestión administrativa enfocada a la satisfacción cliente. Un análisis de los componentes de la Administración Estratégica y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter consideran “varios aspectos como desarrollar una estrategia organizacional como parte de la labor administrativa tendientes al logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales con el apoyo de las áreas funcionales, además de los diferentes entornos empresariales: el macro ambiente, que observa de manera crítica, las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de naturaleza económica, política, cultural, social, jurídica, ecológica, demográfica y tecnológica); y el sector (industrias que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona al comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”, (Baena et al., 2003.p. 205).

Para Hitt & Hoskisson (2004), la rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado (p.61).

Según Enríquez, R (2012), la Administración estratégica tiene diversas definiciones, una de ellas se refiere al arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos.

La Administración Estratégica busca la integración de la Alta dirección, de las unidades de línea como: Administración, Producción, Finanzas, Marketing, y de otras áreas. Las actividades de la Administración Estratégica se realizan con la

participación de todos los integrantes de la Organización y de sus niveles jerárquicos.

Desarrollo de la estrategia

La estrategia de una organización o empresa, es el plan de acción que los administradores (Dirección y ejecutivos), deben desarrollar para posicionarse estratégicamente en el mercado, satisfacer a los clientes competir con éxito y lograr la rentabilidad económica y financiera.

En conclusión se puede indicar que la estrategia es la manera, la forma, y el estilo que a través de mecanismos competitivos y visión de negocios, maneja el administrador de empresas.

Los aspectos que comprende:

- ¿Cuáles son los propósitos y objetivos de la organización? Una estrategia apropiada refleja el correcto propósito de la empresa y de sus objetivos.
- Saber a dónde se dirige actualmente la organización.
- Conocer el escenario y el entorno donde se desenvuelve y/o desenvolvería la organización.
- ¿Qué podría hacerse para alcanzar en forma óptima los objetivos organizacionales a futuro? La respuesta a esta pregunta se da a través de los resultados de aplicación de la estrategia.

Formulación de estrategias por segmentos de negocios

La estrategia de nivel corporativo lo formula la Alta dirección cuando supervisa diversas organizaciones con diferentes líneas de negocios. Plantea interrogantes como:

- ¿Cuáles son los objetivos y expectativas para cada negocio?
- ¿En qué tipo de negocio debe involucrarse la empresa?
- ¿Qué y cómo se asignan los recursos para alcanzar los recursos?

La estrategia de unidad comercial estratégica formula preguntas como:

- ¿Qué productos y servicios ofrecerá?
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos al interior de las organizaciones?
- ¿De qué manera serán administradas las diversas funciones (Financieras, marketing, producción etc.)?.

Las estrategias de nivel funcional crean el marco de referencia para la administración de funciones. Las estrategias a nivel funcional se definirán a partir de la estrategia de unidad de negocio, se deberá hacer un estudio del área funcional de la empresa para poder definir acciones inteligentes a seguir. No existen estrategias genéricas en este nivel, por lo que, para su establecimiento, se depende del tipo de empresa y de las actividades propias de cada función.

Los aspectos que comprende:

Comprende tres etapas:

- Formulación de la Estrategia.
- Implementación de la Estrategia.
- Evaluación de la Estrategia.

El propósito de la Administración Estratégica es identificar, evaluar, crear nuevas y mejores oportunidades al futuro. Optimizando los procesos de Gestión, el producto, mayor conocimiento y satisfacción del cliente, contar con buen clima organizacional, mejores usos de los recursos y de la tecnología.

Formulación de la estrategia

Comprende la identificación de la Misión, de la Visión, los Valores, el Diagnóstico Estratégico (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas),

Objetivos Estratégicos (mediano y largo plazo), Estrategias (generales, específicas y alternativas), e Indicadores de gestión.

También incluye la distribución de los recursos, el diversificar las operaciones, el ingresar a nuevos mercados locales e internacionales, probablemente el fusionarse con otras empresas.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Las decisiones estratégicas generan consecuencias para bien o para mal efectos importantes en diversas funciones y actividades de la empresa.

Implementación de la estrategia

La empresa efectuará el diseño de objetivos, formular sus políticas, motivar a sus trabajadores, justa compensación económica de sueldos, distribución adecuada de los recursos, el desarrollo de una cultura, el diseño de una estructura orgánica y funcional, elaboración de programas y presupuestos, efectiva coordinación de los esfuerzos del personal.

Su implementación requiere por parte de los Gerentes/estrategas, tino, buen criterio técnico, experiencia, habilidad en relaciones Interpersonales y Grupales. Cada división u área de la empresa debe preguntarse

- ¿Qué debemos hacer al implementar la parte de la estrategia que nos corresponde?
- ¿Que también podremos realizar el trabajo?

Evaluación de la estrategia

Todas las estrategias están a evaluaciones futuras, debido a las variaciones coyunturales del entorno (Factores externos) y situaciones internas, que cambian constantemente.

Se recomienda determinadas acciones en la evaluación:

- Verificación constante de los factores internos y externos.
- Medición del rendimiento y productividad (Indicadores).
- Efectuar acciones correctivas de ser necesario.



Gráfico N° 1: Administración Estratégica

Fuente: PAZ PARRA, Jorge Ignacio. Revista EAFIT N° 105

Porter (1995) describe las cinco fuerzas claves del éxito de una empresa de la siguiente manera:

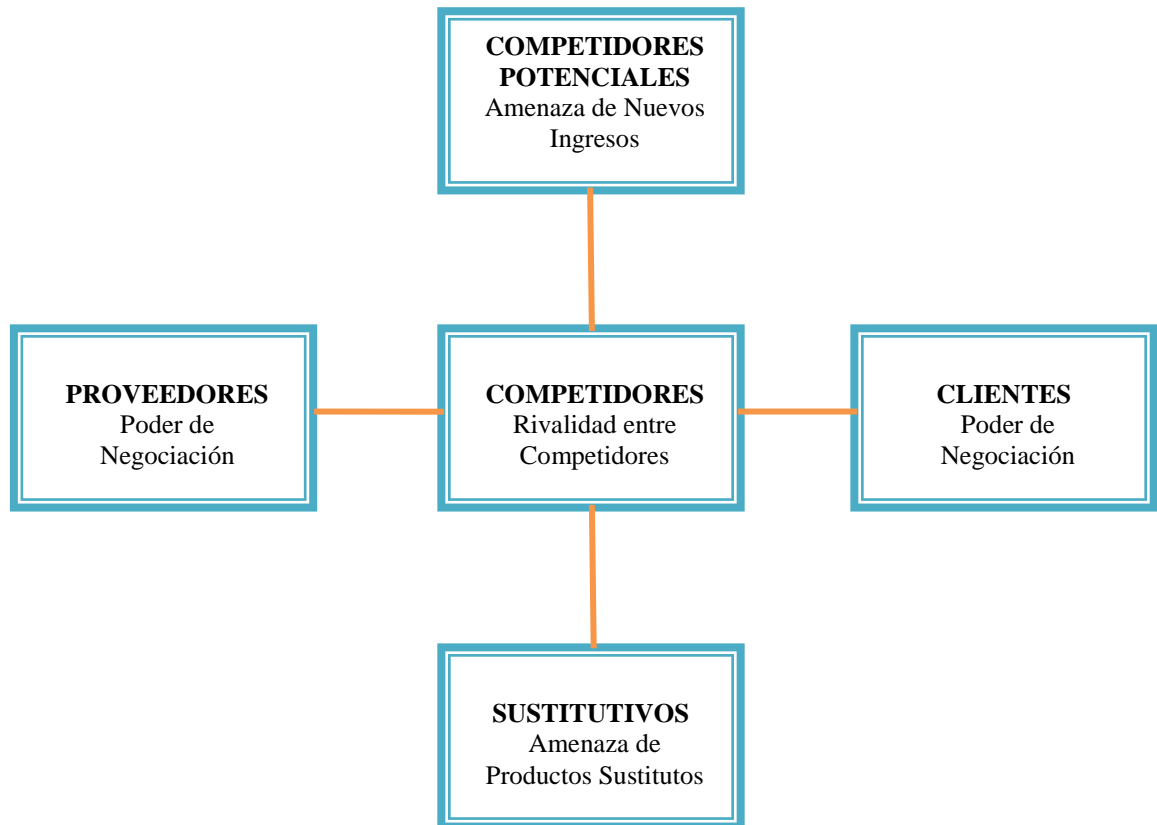


Gráfico N° 2: Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Fuente: Michael, P. (1995). Estrategia Competitiva, p.24.

Fuerza 1. Barrera de entrada a nuevos competidores: “La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de la barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores que deben esperar el que ingresa”.

El ingreso de nuevas empresas de transporte de carga pesada contribuye una mayor capacidad añadida. Su ingreso es función de aspectos de barreras de

entrada desarrolladas por los competidores ya existentes en el mercado que son las siguientes:

Economías de escala “Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y corre peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes” (p.27)

Diferenciación del producto “La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los cliente” (p.27)

Es en este aspecto donde encaja el sistema de gestión enfocado al servicio al cliente, ya que permitirá crear un servicio diferenciado, en pro de la satisfacción y el confort de quien requiere del producto.

Requisitos de Capital “En tanto las principales empresas de hoy cuentan con recursos financieros para ingresar casi a cualquier industria” (p.30)

Costos cambiantes: “Presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro” (p.32)

Acceso a canales de distribución “En ocasiones esta barrera para el ingreso es tan alta que para salvarla una nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo” (p.35)

Hitt & Hoskisson (2004) expresan la fuerza 2 de la siguiente manera:

Fuerza 2. Rivalidad de los competidores: “La rivalidad se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición”, “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un

competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” (p.61)

La herramienta de rivalidad será la implementación del sistema de gestión enfocado al cliente, que permitirá mejorar el servicio y por ende lograr que la voluntad del cliente prefiera nuestro servicio

Michael Porter (1995), define sus fuerzas 3, 4,5, bajo las siguientes afirmaciones:

Fuerza 3. Productos sustitutos: “Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen bienes sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente” (p.42)

Los precios para los diferentes productos que ofrecen las empresas de transporte de carga, ya están establecidos por el mercado, que actúa en su expresión de libre comercio

Fuerza 4.-Poder de negociación de los compradores: “Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas, todo a expensas de lo rentable de la industria” (p.44)

Se pretende hacer de las buenas relaciones con el cliente, el poder de negociación, en la empresa de transporte de carga de la ciudad de Tulcán

Fuerza 5.- Poder de negociación que ejercen los proveedores: “Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de

los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así expresar los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios" (p.47)

En base a los anteriores conceptos se basará el sistema de gestión administrativa enfocada al cliente, los cuales permitirán identificar una serie de puntos críticos que se corregirán mediante una serie de estrategias de capacitación y mejoramiento continuo para posicionar su servicio frente a la competencia, fidelizando la voluntad del cliente bajo criterios de seriedad, cumplimiento y calidad en el servicio.

.2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

A continuación se definirán los conceptos de las diferentes dimensiones que dan fundamento a la presente investigación.

2.4.1. ADMINISTRACIÓN

Según Reyes, (1997) se puede definir la administración como la técnica de buscar y lograr resultados de la máxima eficiencia en la coordinación de las personas y las cosas que conforman una empresa (p.27)

V. Clushkov, (2003). "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente". (p.87)

Peterson and Plowman, (2002), "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". (p.37)

Henry Fayol, (2004). (Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (p.225)

La administración se enfoca como la actividad de planificación, organización, dirección y control, esencial dentro de toda empresa, la cual busca utilizar todos los recursos disponibles a fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados.

2.4.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

“Es un conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Rodríguez, 2008, p.73)

2.4.2.1. Elementos del proceso administrativo

Son aquellos pasos o etapas básicas por medio de los cuales se realiza la administración.

Miner, citado por Stoner (2005), define el Proceso Administrativo con cinco elementos:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control (p.77)

2.4.2.1.1. Planeación en el proceso administrativo

La planeación se puede encaminar hacia un estado de equilibrio, que garantice la consecución de metas y objetivos, perpetuando la actividad administrativa en

el tiempo, sorteando toda serie de cambios frecuentes en la dinámica aleatoria del mercado

Según Koontz (2008)

“La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar” (p.667).

Según Sánchez, G. (2007), la planeación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos” (p.79).

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior" Munch, (2009), p.66.

Ventajas:

Basado en algunos conceptos básicos adquiridos en la universidad, se permite inferir que una planificación acertada afecta el destino de toda la organización y su importancia radica en:

- Posibilita una empresa orientada hacia el futuro.
- Favorece la coordinación de decisiones.
- Promueve los objetivos organizacionales.
- Prevé que recursos requiere la empresa para un funcionamiento eficiente.
- Facilita el diseño de métodos y procedimientos de operación.

- Promociona el desarrollo empresarial.
- Minimiza los riesgos.
- Optimiza el uso de los recursos y el tiempo.
- Encamina esfuerzos hacia la consecución de los objetivos planteados y se logra una secuencia de esfuerzos efectivos.
- Se identifica el trabajo no productivo y se plantea un giro en la actividad.
- Orienta el proceso administrativo.

Desventajas:

Entre sus desventajas cabe mencionar:

- Utiliza tiempo y dinero.
- Requiere de un sistema de gestión que canalice lo propuesto por la planeación.
- Los buenos esfuerzos de planeación no pueden apresurarse, se requiere tomar el tiempo necesario para reflexionar, localizar y analizar datos suficientes, para considerar posibles cursos de acción y formular el plan en sí.
- Debe existir un balance en recursos dedicados a la planeación, para que su costo no exceda la utilidad del plan de negocio.
- Siempre existe un margen de error con la realidad, lo que requiere estar atento con el desarrollo de las actividades programadas para proponer soluciones.
- Sus resultados requieren la cooperación de todo el equipo de trabajo.

2.4.2.1.1.2. Principios de la planeación:

Para Benjamín (2002) sus principios principales son:

- Precisión: El cursos o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas, mientras que

el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes.

- Flexibilidad: El proceso de planificación debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización.
- Unidad de dirección: Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes.
- Consistencia: Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos. Elibeth Cabrera, (2004), p.66.
- Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.
- Participación: Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento (p.186).

Hernández (2006) en su libro nos dice que para precisar la dirección hacia la que caminará una organización, es indispensable efectuar un análisis del medio ambiente que la rodea, a fin de estar en condiciones de definir en forma realista “la razón de ser de la compañía, que en otras palabras equivale a determinar la visión y misión de la misma (p.68).

En síntesis, la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo, que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas, para saber qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse y quién es el responsable de la supervivencia de la empresa.

2.4.2.1.1.2. Administración estratégica

Según Robert (2003):

El control de gestión se soporta en la Administración Estratégica, puesto que ésta constituye un conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas, sistemas y procesos de trabajo. “La Administración estratégica permite marcar directrices y formas de actuación dentro de un período largo de tiempo (p.75).

Plan Estratégico.- Es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años (p. 75).

Direccionamiento Estratégico

Para Jean (2008):

El direccionamiento estratégico, refiere a una conectividad de términos que forman la integridad del núcleo temático, a partir de la sumatoria de temas como: estratégica, pensamiento sistémico, pensamiento complejo, entre otros, que llevan a principios, razones y orígenes para la construcción teórica del campo de reflexión, con una actitud mental que permite incrementar la competitividad y la productividad en la organización, iluminando las acciones presente en las organizaciones, y posibilitando las decisiones del dirigente con su capacidad de integrar la red conceptual de patrón para el futuro, que no es incierto, lo determina el hombre con su pensamiento y direccionamiento estratégico (p.156)

Se puede acotar que la Administración estratégica es un procedimiento formal que tiene por objeto, alcanzar propósitos y metas, tomando decisiones oportunas, además cuenta con una serie de planes estratégicos que reflejan cual será la estrategia a seguir por la empresa en mediano plazo sin dejar de lado el direccionamiento estratégico que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado.

2.4.2.1.1.3. Componentes de la Administración Estratégica:

La Empresa: En una empresa se ejecuta un conjunto de acciones junto a una diversidad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos institucionales, como la satisfacción de una necesidad de los clientes o deseo de su mercado meta con la finalidad de conseguir una rentabilidad en un tiempo determinado; basadas en compromisos mutuos entre los integrantes de la empresa (Gallardo & Cervantes, 2009:187).

Nombre o razón social: El nombre de la empresa o la razón social que tendrá la nueva organización, es la designación objetiva que tendrá durante su constitución y su duración en el segmento de mercado que se estará desarrollando, con el fin de permitir al cliente reconocer a la empresa dentro de su área de trabajo, identificando las características de esta y el grado de satisfacción que se le puede dar entregando este servicio (Gallardo & Cervantes, 2009, p.188).

La investigación: Determina factores influyentes en el logro de los propósitos, e identifica los medios óptimos para conseguirlos.

Misión de la Empresa: Describe los propósitos fundamentales de una empresa, su razón de ser:

Es una exposición clara y precisa que los individuos o las empresas deben realizar para alcanzar los objetivos y metas deseadas (Gallardo & Cervantes, 2009., p.188)

“Es un enunciado a través del cual, la empresa justifica en forma breve y clara la razón de su existencia” (Hernández, 2001, p.49).

En la misión se resumen: Su propósito fundamental; las actividades que desarrollan; las necesidades que satisface o desea satisfacer; su base fundamental de clientes; así como los métodos con los cuales dará cumplimiento a todo lo anterior y cuidando que sea congruente con los valores y la filosofía de la compañía.

La misión define una identidad corporativa clara y determinada de la empresa además de indicarnos el ámbito en el que se desarrolla enunciando a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.

Visión: Es la capacidad que tienen las empresas para desarrollar un proyecto que se crea con el fin de darle sentido a su ejercicio, la visión es intervención práctica que debe reflejarse en resultados y logros en corto, mediano y largo plazo para aportar a la economía del país y la evolución la empresa de transporte de carga pesada (Gallardo Cervantes, 2009, p.189).

Según Hernández (1999) define la visión como la percepción de la imagen ideal en que puede llegar a convertirse nuestra organización, significa también un intento estratégico o declaración expresa, de lo que la empresa intenta hacer y en lo que se requiere convertir en el futuro; en la visión se resumen sus valores y aspiraciones, sin centrarse en hacer planteamientos específicos de estrategias para hacerlos realidad.

Hernández y Rodríguez (2001) consideran que la visión es una percepción precisa de la empresa y de su entorno presente y futuro, más allá de sus fronteras marcadas que permite comprender el desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades.

Se puede concluir que la visión es la imagen futura y la muestra que nos indica hacia dónde se dirige la organización como también lo que se espera crear en un largo plazo, además de ser una fuente de inspiración para el negocio.

Políticas: Conceptos generales que dirigen o encaminan las ideas o acciones en la toma de decisiones. Las políticas acotan el campo dentro de la cual debe tomarse las decisiones y deben estar alineada con los objetivos empresariales.

Las estrategias: Alternativas que indican la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Programas: Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes (Chiavenato, (1993), p.702).

Presupuestos: Instrumento de control que facilita la consolidación de los planes de una empresa tomando en cuenta sus ganancias y pérdidas.

Procedimientos: Revelan con exactitud el desarrollo de una actividad; y dirigen la acción dentro de los planes. Son planes formulados dentro de las políticas.

Métodos: Es la descripción acertada del proceso lógico para la consecución de los objetivos propuestos.

Reglas: Normas que hacen referencia a una acción específica y definida; una regla es el marco contextual o jurídico dentro del cual deben realizarse las acciones.

Indicadores claves de desempeño: Los Indicadores Clave de desempeño son mediciones cuantificables que reflejan los factores de éxito más críticos para una organización. Se orientan a diversas áreas de la organización, desde los destinados a la gerencia general (que presentan el desempeño global del negocio) hasta los destinados a área específicas, como ventas, finanzas, producción y servicio al cliente, entre otras. (Harrington James, (2010), p.78).

Metas: Se refiere al nivel deseado del indicador clave de rendimiento, en la cual fija el nivel de actuación, que puede ser medido en el corto y mediano plazo, los cuales reflejarán al largo plazo según el nivel de cumplimiento anual que tengan. (Harrington James, (2010), p. 78).

Medios: Estrategias para lograr objetivos deseados, proyectos o planes de acción se desarrollen en función de la meta. (Harrington James, (2010), p.79).

Objetivos: Hernández y Hernández (2001) en su libro mencionan dos conceptos de objetivo el primero dice que un objetivo representa, lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo; el segundo concepto dice que son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier empresa, departamento o proyecto.

Según Hernández, (2001) existen 2 tipos de objetivos que son los siguientes:

- Objetivo general. Son aquellos en donde se plasma la idea de realizar un proyecto, siendo el fin al cual queremos llegar, es toda la esencia de la cual se está formulando toda una idea y plan de un proyecto.

- **Objetivo específico.** Los objetivos específicos se diferencian de los generales, debido a su nivel de detalle y complementariedad. Este tipo de objetivo abarca la principal aspiración de la inversión, ésta deberá ser apegada a la realidad y debe ser medible y alcanzable, logrando así apoyar o sujetarse a los objetivos generales, detallando lo específico de los propósitos que en el proyecto se va a determinar.

Fijación de Objetivos a largo plazo

Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos.

Describir las estrategias para conseguir los objetivos

Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.

Las estrategias que tendrá la nueva empresa de transporte de carga pesada están orientadas a un proceso administrativo de calidad que tendrá que alcanzar objetivos específicos y realizables, así como el cumplimiento de su misión a largo plazo, junto a políticas, estrategias y acciones pertinentes que ayuden a la nueva empresa a ser una de las mejores del país y que sea diferente en relación a empresas de transporte tradicionales Harrington, J. (2010), p.81.

Objetivos Empresariales

En esta clase de objetivos empresariales tiene mucho que ver, analizar y establecer las altas jerarquías como pueden ser el Gerente General y el Presidente de la nueva empresa de transporte de carga pesada, las cuales orientarán todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización Harrington, J. (2010), p.81.

Estos objetivos sirven también para valorar el desempeño general de la empresa y medir el avance que ha tenido esta en relación con los grandes propósitos empresariales.

Los objetivos Empresariales que una empresa debe tener son los siguientes:

- Objetivos específicos los cuales deberán ser muy concretos, claros sobre situaciones que se pueden dar apertura a un cambio inmediato dentro y fuera de la empresa de transporte de carga pesada.
- Objetivos medibles, que se refieren a cuantificar situaciones que se deben cumplir y que tiene que ser beneficioso para la empresa y para todos los que trabajan en ella.
- Objetivos asignables, que ayuda a dar responsabilidades a cada trabajador para desenvolverse en las actividades asignadas por la alta dirección de la nueva empresa de transporte de carga pesada.
- Objetivos realistas que ayuda a ver la posibilidad de que sean ejecutados en el tiempo y las circunstancias adecuadas, junto a toda clase de recursos necesarios para su excelente ejecución.
- Objetivos de tiempos limitados, que ayuda tanto al personal administrativo y al personal encargado de los vehículos pesados a realizar sus actividades en tiempos establecidos por la empresa y por la alta dirección para optimizar tiempo en sus actividades y minimizar recursos para su ejecución.

Después de analizar los objetivos empresariales generales que las empresas deben tener, los objetivos Empresariales que la nueva empresa de transporte de carga pasada tendrá son los siguientes: (Harrington James, 2010; p.82).

En síntesis objetivo es la meta que se persigue, que determina un ámbito definido, es obligatorio para que exista la sensación de logro. La falta de objetivos o no tenerlo claramente definidos hace la tarea administrativa innecesariamente difícil; además de ser un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción.

Los objetivos deben ser definidos con claridad, de preferencia, cuantificados y aptos de ser medidos, realistas y que se puedan lograr con cierto grado de dificultad.

Análisis Foda

FODA (en inglés SWOT), sigla utilizada como referencia a una herramienta de análisis, que permita generar un diagnóstico situacional de la empresa en sus diferentes entornos, además, examina sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

“El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno” Arroyo, (2001), p.8.

Matriz Oportunidades

Mediante esta matriz de oportunidades, se analizará ámbitos económicos, legales, sociales y tecnológicos en lo que se refiere al macroambiente. En lo que se refiere al microambiente, analizaremos principalmente lo que se refiere a clientes y proveedores, análisis que ayudara a este nuevo proyecto a encontrar nuevas estrategias para su mejor funcionamiento y mejor gestión en este segmento de mercado Harrington, J. (2010), p.83.

Matriz Amenazas

En cuanto a esta matriz, se analizará las principales amenazas que tendrá la empresa de transporte de carga pesada en cuanto a factores económicos, políticos, legales y sociales en relación al macroambiente. Y lo que respecta en el Microambiente se analizara a nuestros clientes y proveedores, para saber con este análisis los problemas más problemáticos y atacarlos de raíz, para atender de una manera adecuada a nuestros clientes Harrington, J. (2010), p.84.

Matriz Fortalezas

En esta matriz, se analizará las fortalezas que deberemos atenderlas y mejorarlas tanto en ámbitos administrativos, financieras, tecnológicas, recurso humano y de comercialización, que ayudara a mejorar paulatinamente las funciones y obligaciones que tendrán los empleados y la empresa en si para una mejor gestión y servicio a nuestros clientes Harrington, J. (2010), p.84.

Matriz Debilidades

En esta matriz, se analizará principalmente las debilidades que tendrá la empresa de transporte de carga pesada, especialmente en el ámbito administrativo, financiero, tecnológico, de recurso humano y de comercialización, que ayudara para encontrar nuevas estrategias para poder brindar un mejor servicio a los clientes que necesiten transportar sus mercaderías a cualquier provincia del Ecuador Harrington, J. (2010), p.85.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones y conceptos, planteo de forma resumida lo siguiente:

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, organización, además nos permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo

de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas establecidas.

Es un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos o internos la afectan.

Realización del Plan Financiero

Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos, para obtener un panorama claro de los fondos utilizados y generados.

2.4.2.1.1.2. Organización

2.4.2.1.1.2.1. Estructura Orgánica

Cuando se habla de estructura orgánica, se puede describir a la forma en que se agrupan y reorganizan las actividades de una organización Harrington, J. (2010), p.87.

2.4.2.1.2.2. Principios de organización:

Unidad de mando: Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas. (Melinkoff, 1990, p.95)

Especialización: Agrupación de actividades en base a su naturaleza, con el fin de crear la especialización en la ejecución de las mismas.

Identidad de autoridad y responsabilidad: Mantener equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad, teniendo en cuenta que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

Equilibrio de Dirección y Control: Diseñar estructuras de dirección y control para coordinar acciones y evaluar resultados de las mismas.

Definición de puestos: Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos. (Wankel, 1990, p.96)

En síntesis organización es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar metas establecidas, asignando en cada caso funciones, responsabilidades y jerarquía con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, de tal manera que se logren los fines propuestos.

2.4.2.1.1.2.2. Departamentalización

Un aspecto de la actividad de organizar es el establecimiento de departamentos. Según Koontz y Weihrich, (1990), p. 186, la palabra "departamento" designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas.

En tal sentido, cabe destacar que cada organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo. Este proceso de agrupar individuos en unidades o departamentos distintos para facilitar el logro de las metas organizacionales es lo que Robbins, (1996), p.345, denomina "departamentalización".

En este propósito, los autores clásicos argumentaban que las actividades de la organización deberían ser especializadas y agruparse en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación.

Cabe agregar que Rue y Biars, (1985), p. 87, señalan que la departamentalización se práctica no sólo para llevar a cabo la división del trabajo sino también para mejorar el control y las comunicaciones.

Departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades definidas la cual busca establecer líneas de comunicación e interrelación para especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos dentro de la organización.

Departamentalización por función

Según Rue y Biars (1985), la ventaja principal de la departamentalización funcional es que permite la especialización dentro de las funciones. También proporciona un uso eficiente de equipo y recursos. Sin embargo, la departamentalización funcional puede ir acompañada de algunos efectos negativos; tales como que los miembros de un grupo funcional pueden desarrollar más lealtad a las metas de su grupo que a las de la organización. Si las metas del grupo y las de la organización son divergentes, esas actividades pueden llegar a la suboptimización. Se puede desarrollar también un conflicto entre los distintos departamentos que se esfuerzan por alcanzar metas distintas (p.118).

Asimismo, Koontz y Weihrich (1990), señalan que otras de las desventajas de este tipo de departamentalización es que resta importancia a los objetivos globales de la organización, especializa demasiado y hace más estrechos los puntos de vista del personal clave, reduce la coordinación entre las funciones ya que la responsabilidad de las utilidades solo está en la alta dirección y sufre una adaptación lenta a los cambios del ambiente. No obstante, también resaltan algunas ventajas tales como: la departamentalización funcional es reflejo lógico de las funciones, mantiene el poder y el prestigio de las funciones

principales, sigue el principio de la especialización ocupacional, simplifica la capacitación y proporciona medios de control rígido en la alta dirección.

Según lo anterior, departamentalización por función consiste en el agrupar actividades y tareas acorde con las funciones principales desarrolladas en la empresa.

Departamentalización por producto/servicio.

En esta modalidad, todas las actividades necesarias para producir y vender un producto o servicio se encuentran generalmente bajo un solo administrador. Rue y Biars (1985), consideran que la departamentalización por producto permite a las personas identificarse con un producto en particular y desarrollar un gran espíritu de solidaridad. También facilita administrar a cada producto como un centro de utilidad distinto. Proporciona oportunidades para entrenar al personal ejecutivo al permitirles experimentar un amplio campo de actividades funcionales (p.295).

Un segundo defecto potencial, es la duplicación de facilidades y equipo puede ser necesario.

Adicionalmente, Koontz y Weihrich (1990), establecen que entre las ventajas que posee esta modalidad están: Sitúa la atención y el esfuerzo en la línea de servicios, facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados, permite el crecimiento y la diversidad de servicios, mejora la coordinación de las actividades funcionales, coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de división y proporciona un terreno de capacitación mensurable para los futuros gerentes generales.

Sin embargo, también señalan como desventajas que este tipo de organización requiere más personas con habilidades generales de gerente, tiende a hacer

más difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos y presenta cada vez más problemas de control de la alta gerencia.

La departamentalización por producto/servicio es el agrupamiento de todas las actividades en base a líneas de productos, es decir aquellas empresas que ofrecen gran variedad de productos generalmente se encuentran bajo un solo administrador.

Departamentalización por territorio o geográfica

Para reforzar las bondades de este tipo de departamentalización, Mercado (1990), señala entre sus ventajas, las siguientes: Pueden obtenerse ganancias sobre la eficiencia inmediata, captando la buena voluntad de las personas de la localidad, el costo de las operaciones territoriales puede ser menor, lo que puede compensar cualquier aumento en el costo de la coordinación y en el control en oficinas centrales, la creación de muchas posiciones ejecutivas en niveles en los que la organización puede darse el lujo de permitir que los empleados ganen experiencia. (p.301)

Pero, contrariamente a lo expresado por Mercado, autores como Koontz y Weihrich (1990), establecen que entre las principales limitaciones de la departamentalización por territorio están que requiere más personas con habilidades generales de gerente, tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios centrales económicos y puede requerir servicios tales como personal o compras a nivel regional, por último; agrava los problemas de control de la alta dirección. (p.212)

La departamentalización por territorio o geográfica requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización y su relación con el mercado al que servirá la empresa, además de que es utilizada en

empresas que cubre grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos.

Departamentalización por proceso:

Para Koontz y Weihrich (1990), algunas de las ventajas que se obtienen al implementar este tipo de departamentalización son: Logra ventaja económica, usa tecnología especializada, utiliza habilidades especiales, simplifica la capacitación. Sin embargo, también detectaron desventajas, entre las que se encuentran: Es difícil la coordinación de los departamentos, la responsabilidad de las utilidades está en la alta dirección y es inadecuada para el desarrollo de los gerentes generales (p.216).

El propósito de la Departamentalización por proceso es obtener ventajas económicas con la diferenciación y el agrupamiento del proceso productivo u operacional o, más aún, a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado.

Departamentalización matricial

Organización matricial. Es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto. Según Robbins (1996), la estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de mando. La departamentalización funcional se utiliza para mejorar en la economía de la especialización. Pero paralelamente a los departamentos funcionales está una serie de gerentes que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización (p.350).

Para Koontz y Weihrich (1990), algunas de las ventajas que se obtienen al implementar este tipo de departamentalización son: Está orientada a los resultados finales, se mantiene la identificación profesional, identifica con precisión la responsabilidad de las utilidades del producto y como desventajas, estos autores detectaron las siguientes: Existe conflicto en la autoridad de la organización, existe posibilidad de la falta de unidad de mando, requiere un gerente eficaz en relaciones humanas (p.220).

La departamentalización matricial se basa en proyectos, los cuales los utilizan en empresas de gran tamaño, que fabrican productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo para su producción, también requiere una estructura organizacional flexible y cambiante, capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades de cada proyecto que es desarrollado y ejecutado en un determinado plazo.

Departamentalización por usuario/cliente.

Mercado, (1990), opina que las necesidades del cliente llevan a los ejecutivos a departamentalizar sobre esta base.

Autores como Koontz y Weihrich (1990), quienes establecen como ventajas para este tipo de departamentalización, las siguientes: Alienta la concentración en las necesidades del usuario, les da a los consumidores la sensación de que cuentan con un proveedor comprensivo, adquiere destrezas en el área de la clientela (p.215).

No obstante, Mercado (1990), también considera las siguientes desventajas: Hay dificultad en la coordinación de este tipo de departamentalización con los organizados sobre otra base, se da también una presión constante de los ejecutivos de los departamentos por usuarios para que se brinde una atención particular; no se utiliza a plena capacidad la mano de obra especializada; en

periodos de recesión algunos grupos de usuarios tienden a desaparecer y en etapas de expansión, tienen un desarrollo desigual (p.304).

Asimismo, para Koontz y Weihrich (1990), en una organización con un tipo de departamentalización por usuarios, puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas antagónicas de consumo, requiere gerentes y staff expertos en los problemas del consumidor, puede ser que los grupos de usuarios no siempre estén claramente definidos, es característico el desarrollo desigual de grupos y demandas del cliente (p.215).

La departamentalización por usuario/cliente consiste en un agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor al cual se le brinda un producto o servicio realizado por la organización.

2.4.2.1.3. Dirección

Para Flor (2004):

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación (p.128).

2.4.2.1.3.1. Principios de la dirección

Motivación: Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido.

Liderazgo: En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes Hernández, (2007), p.165.

Comunicación: La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas Hernández, (2007), p.168.

Equipos y trabajo en equipo: Es la asociación de dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con la finalidad de lograr un objetivo común. En la organización los puede existir formal e informal. Los equipos formales son instituidos por los gerentes y los equipos informales son de naturaleza social.

2.4.2.1.3.2. Elementos de la dirección:

Para Chiavenato (2005):

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

Toma de decisiones: Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

Integración: Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un

puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

Motivación: La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

Comunicación: La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.(p.205)

De lo anterior concluyo que dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, además se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo, también es la relación en la cual una persona, o sea el líder, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

2.4.2.1.3.3. Recurso Humano

El capital humano

Según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, es el principal factor que influye en la creación de valor tanto para los clientes internos como externos. John Kenneth Galbraith considera que “Capital Intelectual significa algo más que ‘Intelectual como puro intelecto’ e incorpora un grado de ‘acción intelectual’. Por tanto, Capital

Intelectual no es sólo un activo intangible estático, es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin.” Bontis, (1998), p.212.

Por su parte Gary Becker define al Capital Humano como:

- “El conjunto de las capacidades productivas y competitivas, que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.
- El concepto de Capital, expresa la idea de un stock intangible (Fondo de Comercio, GoodWill o Capital Intelectual) imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse. Es una opción individual, una inversión. El Conocimiento es como el dinero, se puede guardar en un calcetín debajo de la cama y no da intereses, o por el contrario se puede usar, e invertirlo y obtener beneficios de él. Se toma en cuenta también, el mantenimiento de su capital psíquico y físico (salud, motivación, autoestima, capacidad de asumir responsabilidades, alimentación, etc.).
- El conocimiento y la capacidad de este de crear valor, se ve afectado por el desgaste y el tiempo, que van mermando y depreciándolo. Es por ello que existe la necesidad de reciclarlo, actualizarlo y ampliarlo a lo largo de toda la vida Becker, (1964), p.49.

En síntesis el capital humano de una empresa es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la misma. El objetivo básico que persigue es alinear el área o a los profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar nuevas estrategias organizacionales a través de las personas, Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

2.4.2.1.3.4. Gestión del Conocimiento

“La Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. Se puede concluir que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos aplicados que permiten que el capital intelectual de una empresa aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas y mejora continua”

Esta teoría motiva la decisión de gerenciar a los trabajadores bajo un modelo que permita potenciarlos de manera integral. Una excelente alternativa es trabajar con base en una gestión por competencias.

La Gestión del Conocimiento es una disciplina que se ocupa de la identificación, captura, recuperación, compartimiento y evaluación del conocimiento organizacional, que muchas empresas desean implantar para mantener o mejorar su competitividad con el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear y así asegurar el éxito y desarrollo de una empresa.

La gestión humana frente al servicio

Al cambiar el dinamismo del mercado, también se dieron grandes cambios dentro de las organizaciones pues debieron reevaluar el servicio que se le estaba prestando al cliente. Para lograrlo, debían empezar a nivel interno pues, tal y como lo mencionaba Mauricio Rodríguez, aunque *“el cliente es la razón de ser de mi empresa... el empleado es la persona más importante de mi organización. De mi apoyo y estímulo depende que esté motivado y capacitado para dar un excelente servicio”* (p. 29).

Gestión por competencias

Modelo de gerenciamiento que permite evaluar competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. También, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización

Según Alles (2006):

“Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores” (p.68).

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este punto de vista, cambia la filosofía de percepción de los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir solamente responsabilidades funcionales, y plantea transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes de la organización. Para esto se debe enfatizar en el cambio de las características de la persona que ocupa el cargo, en busca de un mejor desempeño.

La gestión por competencias es un elemento importante dentro de la organización que vincula la capacidad del personal y los equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo, afirmando así que las personas y los conocimientos son un factor esencial de productividad a la hora de establecer ventajas competitivas y así obtener óptimos beneficios para la organización.

Competencias

Para Spencer & Spencer (1993):

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”

Para Levy (1996):

“Las competencias son repertorios de un comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente es situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (p. 54).

Para Boyatzis (1982):

“Competencias son características fundamentales en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”

Según Alles (2006):

“Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen las competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas en la organización” (p. 60).

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable" (p. 76).

Con base a estas y otras definiciones, se concluye considerar a las competencias como los conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad según los cuales cada individuo es diferente y único; y así relacionar las necesidades de los puestos de trabajo con las diferentes actitudes individuales.

Todo esto con el objetivo de conocer a la gente y potenciar sus capacidades, no solo profesionales, sino humanas, como medio imprescindible para el desarrollo empresarial.

Las competencias son la combinación de capacidades y actitudes adecuadas para una determinada situación, son fundamentales para todo individuo, los cuales utilizan sus conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en el ámbito personal, social y laboral.

2.4.2.1.3.5. Reclutamiento y Selección

Enfoque tradicional

Para Milkovich & Boudreau (1994):

El proceso Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una empresa. Además los individuos interesados también muestran interés por conocer detalles de la empresa que les brinda esta nueva oportunidad (p.29).

Enfoque por competencias

En los Procesos de Reclutamiento y Selección el propósito ya no es el de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la empresa; sino lo esencial es captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

“En sí, la diferencia con el proceso tradicional está en la búsqueda de un candidato para la organización y no solo para un puesto. (Dirube, 2000, p. 117)

Para Alles (1999):

En conclusión, dentro de la gestión por competencias, desde la publicación de avisos ya se tiene definido las competencias que se requerirán para solo dirigirse a interesados que las posean. En la selección se evalúa las competencias de los aspirantes con base en el modelo, se realiza seguimiento a la contratación y se fija a los postulantes de acuerdo a los resultados p.130.

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de elegir entre un conjunto de postulantes, a las personas más adecuadas para ocupar los puestos existentes en una organización, logrando altos niveles de rendimiento en torno a competencias laborales; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la misma.

2.4.2.1.3.6. Evaluación de Desempeño

Enfoque tradicional

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador.

Un sistema de evaluación debe identificar los elementos relacionados con el buen desempeño en el puesto, para medirlos y proporcionar retroalimentación a los trabajadores y al departamento de personal.

En el enfoque tradicional, las evaluaciones se basan solo en objetivos, es decir, permiten evaluar como el trabajador aportó esfuerzos o logró cumplir objetivos durante un período

Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

Enfoque por competencias

Para Alles (2006):

Las evaluaciones de desempeño en la empresa, además de medir el alcance de objetivos, deben evaluar el grado en que un trabajador ha desarrollado una determinada competencia durante un período. La principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas reside en que los criterios utilizados son concretos.

Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar si quieren tener éxito en su trabajo. (p. 48)

Para Spencer & Spencer (1993):

La remuneración basada en competencias significa que esa persona debe ser recompensada por el desarrollo de las habilidades interpersonales y de

influencia mediante la provisión de *bonus* de “remuneración por habilidad” por el desarrollo y la demostración de competencias (p.34).

La dirección por valores

“La Dirección por Valores (DpV) es una nueva forma de hacer empresa que considera a las personas como fines, no como meros recursos, apuesta en serio por la confianza como principio esencial y propone la consecución de un equilibrio sinérgico entre valores generadores de salud económica, ética y emocional participativamente escogidos y definidos.” (García & Dolan, 1997, p. 13)

“Hoy las medidas de recursos humanos van más por el lado del impacto y el valor, es decir, medidas que le indiquen a los gerentes que valor contribuyo a construir, las actividades de recursos humanos. Se hablan de medidas tales como: cuántas ventas generó cada hora de capacitación, cada nuevo empleado seleccionado cómo contribuyó a mejorar la productividad, cada hora en capacitación en operaciones, cuánto apoyo a mejorar la calidad del producto, etc., medidas de impacto y no de volumen”. (Reynoso, 2008, p. 153)

Para Maisch (2004):

"Estamos en el punto que las organizaciones ya consideran que la alineación de los recursos humanos a la estrategia es imprescindible para la generación de valor pero aún no se puede medir específicamente el aporte de valor que generan...No se puede aún calcular que consigue la organización en cifras de cuantificación financiera o simplemente de medición cuando el recurso humano aporta un conocimiento, un trabajo bien hecho, una información valiosa, una decisión bien tomada o un problema resuelto. Peor aún muchas veces no se tiene idea de cómo o a través de qué acciones se puede generar valor y cuanto de valor se está generando con las mismas" (p.79).

Para Collins (2007):

“Hoy el mundo de los negocios exige recursos humanos que marquen diferencias claras y concretas dentro de una organización. Se terminó el concepto de que los recursos humanos son simplemente mano de obra. Desde hace unos años los empleados, de todos los niveles y cargos, pasaron a ser un recurso estratégico especializado para cualquier industria o sector, que deben ser valorados especialmente por sus conocimientos, su capacidad de pensar, de idear soluciones y respuestas y de hacer frente a cualquier conflicto que se les presente.

Nada podría reemplazar el aporte que un individuo representa para una organización, su negocio y su estrategia, y nadie podría hacerlo si no es el propio hombre” (p.245).

La Evaluación del Desempeño es un instrumento que se utiliza para evidenciar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, la cual permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados, con el fin de obtener información que permita la optimización de los recursos humanos en función de los objetivos y metas de la organización.

2.4.2.1.3.7. Liderazgo

Según Alles (2006)

Liderazgo: es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. (p.288)

Liderazgo es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común para el logro de metas deseadas.

Ventaja competitiva

“La ventaja competitiva es el resultado de transformar habilidades diferenciales en atributos valorados por la demanda. Muy simple, pero difícil de lograr.”

Alcanzar posicionamiento competitivo se ha convertido en la prioridad dentro de la gran mayoría de las organizaciones y solamente desde esta posición tendrían la suficiente tranquilidad para desplegar sus planes estratégicos Alhama, (2004), p. 98.

La ventaja competitiva consiste en saber una o más características de la organización, ya sea con su imagen, el servicio o producto que brinda, la ubicación o simplemente de un precio más reducido lo cual le va a permitir destacarse o sobresalir, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

2.4.2.1.4. Control

Actividad administrativa enfocada a medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar hechos ajustables a planes y objetivos empresariales.

Para Franklin (2002):

Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los

recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. (p.202)

El objetivo funcional del control es proporcionar al administrador herramientas adecuadas para examinar que los planes trazados se apliquen de forma correcta

Para Stephen (2006), la función del control posee los siguientes pasos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Verificar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad. (p.195)

El control es una fase primordial del proceso administrativo, tiene como objetivo identificar posibles desvíos, con respecto a los planes establecidos y a través de la gestión asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas iniciales de la organización.

2.4.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” Muñiz, (2006), p.21.

2.4.3.1. Propósitos de la Gestión Administrativa.

Para Muñiz (2006):

- Brindar apoyo a la planificación y control de las actividades organizacionales.
- Direccionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Identificar y prever las necesidades de financiación de la empresa y elegir la óptima combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente
- Examinar administrativamente decisiones de la empresa respecto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc. (p.21)

La gestión administrativa es el proceso más importante cuando se pone en marcha un negocio ya que de ella va depender el éxito fracaso de la empresa, además es hacer que las cosas sucedan de manera correcta y así brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la misma, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva sobre la competencia.

2.4.3.2. Control de Gestión.

Según Robert (2007):

“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados”

Anthony R. (1987), lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización" (p.168).

Para Joan Ma. Amat (1992), el Control de Gestión es: " el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta" (p.35).

Según Para Muñiz (2006) los factores que determinan el control de gestión son:

Factores Internos.

- Organigrama funcional de la empresa.
- La dirección organizacional de los socios.
- Modelo de sistema de información que maneje la organización.

Factores Externos.

- Estrategias diferentes adoptadas por presencia de competencia externa
- La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- Nuevas tecnologías aplicadas para promoción del servicio.

2.4.3.3. Limitaciones del Control de Gestión.

Entre otras limitaciones que pueden afectar un acertado control de gestión tenemos:

Características de los objetivos de la planificación estratégica

Estructura empresarial, sus áreas, responsables, funciones.

Tipificación de la empresa de acuerdo al tamaño y volumen, que exige un control de gestión más riguroso.

La gestión del conocimiento del factor humano que hace la gestión sea altamente desarrollada (p.23-24)

El control de gestión centra su atención en una orientación estratégica para lograr que cada uno de los integrantes de una organización tenga el uso eficiente y eficaz de los recursos que dispone y así de esta manera lograr los objetivos planteados, además transmite y comunica la información necesaria para la toma de decisiones la cual debe estar coordinada y encaminada al cumplimiento de metas.

2.4.3.3. Gestión de la Calidad:

Según Molina (2003), los cambios ocurridos en el contexto en el que interactúan las empresas, han producido la necesidad de generar estrategias que les permitan permanecer en el mercado, y para ello es necesario el desarrollo de algunas técnicas de gestión que tiendan a mantener a la empresa con un posicionamiento de ese mercado.

2.4.3.3.3.1. Los Ceros de la Calidad

Para Giles (1999):

La gestión de la calidad podría definirse como una serie de ceros conocidos como los Ceros de la Calidad:

- Cero Error
- Cero Retrasos
- Cero Quejas
- Cero Repetición De Trabajos
- Cero Reclamaciones
- Cero Pérdidas
- Cero Desidia
- Cero Desperdicios
- 100% De Eficacia (p. 32)

La gestión de la calidad es una distribución eficiente de trabajo, enfocada a crear conciencia en la calidad en todos los procesos organizacionales, técnicos y gerenciales, además guía las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada para asegurar la satisfacción del cliente con bajos costos para la calidad.

2.4.4. EL CLIENTE

Por otro lado, de acuerdo a lo que sugiere Steven ten Have y otros (2003):

“El cliente es más importante que la propia venta. Si logra identificar con éxito a los clientes más valiosos, conseguirlos, conservarlos y aumentar sus compras, obtendrá significativamente más valor que con cualquier otra estrategia de tipo universal.”

En palabras de Peter Drucker dice que “El cliente es quien determina lo que es un negocio. Por qué el cliente y sólo él, al estar dispuesto a pagar un bien o servicio, convierten los recursos económicos en riqueza y las cosas en bienes”. Lo que un negocio cree que produce, no tiene importancia principal, especialmente para su futuro y para su éxito.

2.4.4.1. Quién es un cliente

Para Albrecht & Lawrence (2008):

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.

- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de otro negocio. El paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas. (p. 21)

2.4.4.2. ¿Qué es el servicio al cliente?

Para Horovitz (2006):

El servicio al cliente es definido como *“el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”*

Anteriormente, el cliente debía adaptarse al mercado, sin embargo, con el paso del tiempo este cambió y hoy en día es al cliente a quien se le debe satisfacer tanto sus necesidades como alcanzar sus expectativas no sólo frente al producto sino también frente al servicio prestado.

Otra propuesta la encontramos en el texto de Rodríguez y Escobar (2002), quienes mencionan que en una era de democracia *“es posible y deseable prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad; realizar la paradoja semántica de servir sin ser servil”*.

Para Rodríguez & Escobar (2005):

“Eminentemente creativo para reforzar la ventaja diferencial ante la competencia. El cliente está ávido de valor agregado, lo demanda constantemente, ya no quiere recibir más de lo mismo” (p. 3).

2.4.4.3. Los 10 mandamientos de la Atención al Cliente

Cortez (2002) expresa que las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, incumpléndose muchas veces esta sentencia y describe los diez mandamientos de la atención al cliente:

1. El cliente por encima de todo: es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
2. No hay nada imposibles cuando se quiere: a veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.
3. Cumple todo lo que prometas: son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera: cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente tú marcas la diferencia: las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia, y es precisamente esto lo que las empresas deben lograr.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo: puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos hay una equivocación y se le da un número diferente, todo se va al piso, igualmente sucede en los servicios.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: si se logran alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

2.4.4.4. Estrategia del Servicio al Cliente

Hayes (2006) señala entre las estrategias del servicio al cliente las siguientes:

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

2.4.4.5. Satisfacción al Cliente

Para Colunga (1998):

Satisfacción, (del latín satis = bastante + facere = hacer) –aunque definido por el Diccionario de la lengua Española como "El estado que resulta de la realización de lo que se pedía o deseaba"- debe ser entendido - específicamente relacionado con la Mercadotecnia o el servicio al cliente – y de

acuerdo a la idea de James Stoner, como "Los Factores que pueden alcanzar o colmar aquello de lo que se carecía.

Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos del servicio. ¿Hasta Dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite" (p.96).

Según Larrea (1991), la satisfacción del cliente es "el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicio" (p.73).

Otros autores afirman que la satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas, Zeithaml y Bitner (2002, p. 95).

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones y conceptos, planteo de forma resumida lo siguiente:

Para que una empresa empiece a desarrollar su actividad debe existir una demanda de clientes, ya que son ellos los ejes principales y el factor más importante para que exista un negocio, pero de nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores la empresa no podrá mantenerse en el mercado. Además la satisfacción de los clientes es el resultado de ofrecerlos bienes y servicios que se ajustan a sus necesidades y expectativas.

2.4.5. CULTURA DE SERVICIOS.

Para Tschohl & Franzmeier (2006):

"La infraestructura del servicio o (cultura de servicio) se da mediante el resultado de las empresas que se administran tratando de mantener la

información que se genera con los clientes y transmitiendo a cada uno de los departamentos de la empresa, modernizan su tecnología o la adaptan a sus necesidades y analizan los valores que deben compartir todos los que trabajan en la compañía”.

La cultura de una organización se puede definir como el consenso que favorece la prestación de un buen servicio.

“El ejecutivo de una empresa procesadora de alimentos dijo: El entusiasmo por el buen servicio comienza en la alta dirección, irradia partiendo de nosotros, hacia todas las personas que trabajan en la empresa”.

Esas personas saben que estamos comprometidos con la calidad, porque comunicamos nuestro compromiso hablando con ellas, no por medio de memorándums.

En base a lo expuesto anteriormente, para crear una cultura de servicio es necesario tener una estrategia corporativa donde exista la participación de todos los niveles de la organización, con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento ya sea en las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostrada, las cuales tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten sus niveles de satisfacción y fidelidad.

2.4.5.1. ¿Qué es cultura organizacional?

En el criterio de Gronroos (1994):

Para definir este término recurriré al concepto dado por Davis en el cual se refiere a la cultura organizacional como “*el marco de valores compartidos y creencias que dan sentido a los miembros de una organización y les confieren pautas de una conducta en el seno de la misma*” (p. 235).

Para Gibson & Donnelly (2006):

El objetivo de la cultura organizacional es determinar la manera en cómo va a funcionar una empresa, específicamente busca que sus funcionarios se identifiquen con los propósitos estratégicos, para que se apropien de los valores de la misma, los cuáles dictarán el comportamiento apropiado a seguir para lograr la satisfacción del cliente. Aunque hay que tener en cuenta que la cultura es un intangible, tiene manifestaciones que sí pueden ser observables, este es el caso de las directrices que guían y determinan las conductas que incorporarán los funcionarios hasta crear una identidad característica de la organización p. 232.

Se puede entender el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones es lo que los empleados perciben y la manera de que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. (p.30)

En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos. (Lewin & Schein, 2005 p 145)

2.4.5.2. ¿Qué elementos caracterizan a una cultura?

Para Stephen (1999):

La cultura organizacional está direccionada a la mejora continua de la organización, por ésta razón, tiene ciertas características por las cuáles se define:

1. "Innovación y toma de riesgos: El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.

2. Atención al detalle: El grado en el que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al cliente.
3. Orientación a los resultados: El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
4. Orientación hacia las personas: El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
5. Orientación al equipo: El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
6. Energía: El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
7. Estabilidad: El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento” p. 345.

Dependiendo de visión, los valores y la planeación estratégica que tenga la empresa, así mismo serán las características por las cuáles se defina su cultura. Sin embargo, todas ellas están encaminadas a lograr que los funcionarios se sintonicen y actúen coherentemente con los objetivos de la empresa.

2.4.5.3. Funciones de la Cultura Organizacional

Para Stephen (1999):

Entre una gran cantidad de funciones, la cultura se caracteriza por las siguientes:

1. “Tiene el papel de definición de fronteras; estos es, crea distinciones entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

3. La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo” (p. 601).

Para Albrecht (2000):

“La tendencia hacia el consumismo, el variable clima competitivo y la última recesión han obligado a las compañías a hacer una revisión de sus relaciones con los clientes. En consecuencia, el servicio a los clientes se ha convertido en una herramienta estratégica. Se solía considerar como un gusto. Ahora se considera como una fuerza positiva para el aumento de las ventas y para reducir el costo de ventas” (p. 7).

La cultura organizacional es el conjunto de valores, hábitos y normas, que practican las personas dentro de una organización, el objetivo es determinar la manera exacta de cómo va a funcionar la misma, específicamente busca que todo el personal se identifique con los propósitos estratégicos en el logro de objetivos planeados, además de servirle de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento lo cual influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

2.4.5.4. La comunicación interna como sistema central de una organización

La herramienta de comunicación es el medio mediante el cual los funcionarios pueden relacionarse con sus superiores y con sus iguales. Tal y como lo menciona Carina Mazzola (2008) “generalmente en las empresas no existen canales formalizados de comunicación ascendente, pero si descendentes, que son necesarios también pero están orientados a los intereses de la organización y no de las personas que se encuentran en la línea de fuego”. Es decir, es necesario aprender a valorar los tipos de comunicación que deben estar implementados en las empresas. Dicha comunicación debe darse tanto de forma descendente como ascendente pues es vital que tanto los Directivos todos los funcionarios estén enterados de los movimientos de la organización y

además, tengan en cuenta las opiniones y estén al tanto del desempeño de las personas a su cargo.

Al hacer buen uso de la comunicación interna en la organización, se podrá distribuir la información de manera ordenada y adecuada con el fin de dar coherencia a los proyectos planteados institucionalmente. La comunicación también servirá como canal mediante el cual los funcionarios podrán expresar sus ideas y opiniones frente a las funciones que tienen a cargo. De esta manera, se sentirán escuchados y valorados, lo que tendrá como resultado una mayor alineación de objetivos y propuestas en pro del buen funcionamiento de la empresa.

2.4.5.5. La imagen corporativa como factor externo competitivo

Actualmente, la comunicación se ha convertido en una herramienta fundamental para el buen funcionamiento de las empresas y pieza clave para su posicionamiento en el mercado pues a través de ella se crea una imagen determinada que generará recordación en las personas. Por esta razón, es indispensable que exista una buena comunicación tanto interna como externa en la organización para causar un verdadero impacto y atraer más clientes.

La comunicación externa en este caso son el entorno y los factores del medio que pueden llegar afectar a la organización, allí se encuentra información que puede impactar de manera negativa los procesos que se llevan a cabo, por lo tanto, es indispensable que los funcionarios den y reciban información para saber acerca del entorno y así mismo, envíen información sobre la organización. Además, funciona como generadora de mensajes que crean y fortalecen las relaciones con el público y se encarga de proyectar una imagen sólida y positiva de la organización que cause gran impacto.

¿Por qué es importante para las organizaciones saber sobre el entorno que las rodea? Porque así se podrán determinar los sucesos que están afectando a la sociedad y a la competencia para así, poder formular y establecer las

estrategias y objetivos que permitirán dirigir y encaminar sus dinámicas internas en beneficio del cliente externo, proyectando una imagen sólida y de prestigio que consolidará aún más a la empresa en el mercado.

Aunque en el mercado encontramos miles de productos y servicios con las mismas características y precios, el cliente se inclina por aquellos de los que tenga una mayor y mejor percepción de imagen, la cual es lograda por medio de planes estratégicos que las empresas han trazado para alcanzar un posicionamiento de la marca. Dichas estrategias deben formularse según sea la focalización estratégica a interiorizar por los funcionarios, lo que dará como resultado una imagen tanto interna como externa y que determinará el segmento de público a trabajar.

2.4.5.6. El Uso de las Emociones para la Creación de Vínculos con los Clientes

“El marketing emocional es la búsqueda en el ámbito de toda la empresa de una conexión sostenible que haga que los clientes se sientan tan valorados y bien cuidados que se desviarán de su camino para ser leales”. Para alcanzar una ventaja competitiva es necesario innovar y ser creativos a la hora de prestar el servicio y así, captar la atención del cliente.

El marketing emocional es un enfoque centrado en darle la importancia necesaria al cliente en la cultura organizacional, por medio de la implementación y estandarización de procesos mediante los cuales se logre satisfacer sus expectativas. Este marketing se enfoca en trabajar en los sentidos, las emociones y los sentimientos naturales en el ser humano, de tal manera, que la organización deba encargarse de crear experiencias que forjen vínculos de clientes con la misma.

Esta implementación de la cultura debe venir del interior de la organización, pues se trata de buscar lo que desean los clientes para así, poder ofrecérselo. Es la manera en como la empresa ayuda al cliente y hace que este se sienta a

gusto tanto con los productos como con el servicio prestado. Es dejar de ver al cliente solo como esto y pasar a crear vínculos que generen lealtad a la marca, por medio de experiencias que el cliente deberá percibir antes y después de la prestación del servicio.

Toda empresa tiene una identidad de marca, es decir lo que aspira ser para sus clientes, sin embargo la imagen de marca es lo que realmente reflejan en el mercado; lo ideal para una organización es crear una coherencia entre la identidad y la imagen y así, crear un lazo de confianza con el cliente que se dirigirá a él no sólo por los productos o servicios ofrecidos sino como parte de la lealtad hacia la marca que ha creado y fortalecido gracias a la relación creada con la empresa.

Momentos de verdad

El momento de verdad es “cualquier episodio en el cual el cliente entra en contacto con la organización y obtiene una impresión de su servicio”. Al no conocer los procesos que se realizan al interior de la organización, el cliente se guía por lo que ésta hace por él. Debido a lo anterior, encontramos la importancia de controlar cada momento de verdad, ya que a partir de éste será calificada la calidad del servicio.

Las organizaciones deben plantear estrategias donde los momentos de verdad estén direccionados a la satisfacción de las necesidades de los clientes; sin embargo, si estos no son satisfechos, éste se convertirá en un momento crítico de verdad donde el funcionario, y la organización en general, debe controlar la situación para crear una buena impresión. Gracias a estos momentos críticos, es posible hacer las mejoras requeridas al servicio, para así, ofrecer uno cada vez mejor.

Presión de productos sustitutos

Los bienes sustitutos satisfacen una necesidad similar, por tanto el cliente podrá optar por el consumo de ellos en lugar del bien del proyecto, si éste subiera de precio; por tanto el transporte aéreo es el principal servicio sustituto; sin embargo por ser este servicio muy costoso constituye para el servicio de transporte terrestre pesado, en una ventaja en donde se ofrecerá el mejor servicio frente a competidores existentes. (Mokate, 2009, p.18).

La comunicación Interna es un elemento clave, que se debe tener muy en cuenta dentro y fuera de la empresa, ya que debidamente tratada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados, además es necesario aprender a valorar los tipos de comunicación tanto de forma descendente como ascendente pues es vital que tanto Directivos como funcionarios estén enterados de los movimientos de la organización al momento de ser innovadores y creativos lo cual mejorara la ventaja competitiva a la hora de prestar el servicio y así, captar la atención del cliente.

Otra parte importante dentro de la organización son los atributos que forman parte de su identidad los cuales se expresan a través de la imagen de su marca, pero para llegar al éxito, la organización debe poder expresar o comunicar esos atributos de forma creíble y contundente. Esto le permitirá posicionarse y despertar el interés en sus clientes.

2.4.6. EL MERCADO

Un mercado es un conjunto de elementos organizados de producción orientados a un fin concreto Ajenjo, (2009), p.17.

Según Alcaraz (2001):

“Es el área donde confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda, dentro de la cual los vendedores y compradores de una mercancía sostienen estrechas relaciones comerciales y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a los que estas se realizan tienden a unificarse” p.67.

2.4.6.1. Segmentación de Mercado

Es el proceso de dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños y homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores de nuestra clase de servicio. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. (Padilla, 2010, p.215)

2.4.6.2. Definición de estudio de mercado

En el estudio se define la situación actual y se proyecta cual será el mercado al que se orientará la empresa. También hay que determinar la estrategia comercial, que es importante para los nuevos productos; por lo tanto, es necesario investigar al consumidor, sus hábitos y motivaciones de compra.

Méndez (2007) define mercado como el área geográfica en la que concurre oferentes y demandantes que se interrelacionan para el intercambio de un bien o un servicio.

En el libro de Hernández (2001) el concepto de mercado dice que es la reunión de comerciantes que van a vender en determinados sitios y días. Sitio destinado en ciertas poblaciones a la compra y venta de mercancías (p.42).

2.4.6.3. Orientación al Mercado

La orientación al mercado no es un concepto nuevo en el campo del marketing y viene apareciendo en la literatura desde los años 60, con autores tan

relevantes como Narver y Slater (1990). En una primera aproximación se entiende por orientación al mercado el esfuerzo de las empresas para conocer y comprender las necesidades, deseos y comportamientos de sus clientes potenciales; esfuerzo que se complementa con la observación de las actuaciones emprendidas por la competencia (Vázquez y Trespalacios, 1998, p.33).

Mercado es el área donde se mantienen estrechas relaciones comerciales ya sea de oferta y demanda a un determinado precio; la segmentación se puede definir como, "el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad, realizando un estudio de mercado a través de un proceso sistemático de recolección y análisis de información acerca de posibles clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

2.4.7. MARKETING RELACIONAL

Según Alet (1994), "Marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación".(p.35)

Para Stanton et al., (2000), "el marketing de relaciones es la interacción entre un comprador y un vendedor, en la cual este último mejora continuamente su entendimiento de las necesidades del comprador, y éste incrementa su lealtad al vendedor debido a que sus necesidades están siendo satisfechas".(p.678)

Para Alet (1994), los objetivos que permiten alcanzar el Marketing Relacional:

- Identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar la información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Esta información cubre un amplio espectro de datos sobre la historia de compras, perfil demográfico, estilo de vida e intereses.
- Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- Integrar el plan de comunicaciones dirigido al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente, a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa (p.35).

Por otra parte Valenzuela (2005), señala que “Los objetivos del marketing relacional precisamente apuntan a la identificación individualizada de cada cliente, la recolección de información sobre el mismo y la implantación de estrategias de marketing personalizadas en busca de mantener relaciones positivas y duraderas con el cliente que permitan la fidelización de éste como base para aumentar la rentabilidad del negocio de la empresa” (p.18).

En síntesis El marketing relacional busca crear, fortalecer y conservar en la empresa las relaciones de corto, mediano y largo plazo con sus clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes.

2.4.7.1. Gestión de la Base de Clientes

La gestión de base de datos de clientes actuales y potenciales permite a la empresa por un lado, definir su mercado y su historia y por el otro, adecuarse a las distintas etapas y características de la relación con el cliente, distinguiéndose tres fases: consecución de clientes; fidelización de clientes, explotación de la relación y recuperación de clientes perdidos que son valiosos para el negocio.

Por lo tanto; es fundamental diferenciar a los distintos clientes que la empresa debe atender a lo largo del proceso de creación de valor para el cliente. Así como también, que exista el apoyo por parte de cada uno de los socios en cada etapa del proceso, desde los trabajadores, incluyendo a los proveedores, e incluso a los accionistas. Para ello; la empresa debe entregar un servicio de calidad, puesto que es clave en el proceso de fidelización de los clientes. La calidad del servicio debe ser entendida desde la perspectiva de la percepción del cliente sobre el servicio y no por las características intrínsecas del servicio ofrecido.

Es importante considerar la variable calidad de servicio ya que ésta se traduce en un mayor o menor grado de satisfacción del cliente en función de las expectativas previamente generadas por éste.

La característica que posee la calidad de servicio es clave ya que puede utilizarse como herramienta competitiva de manera de diferenciarse de la competencia.

Otro de los aspectos que deben ser considerados, son los siguientes:

- Segmentos o grupos de clientes con características comunes que permiten establecer el plan de marketing ad-hoc a sus necesidades.
- Ciclo de vida o etapas de la vida del cliente. Permite flexibilizar oferta acorde a las características y necesidades.
- Fases de la venta. Recoge la etapa de una relación concreta entre la empresa y el cliente.

Lo que en definitiva se pretende obtener, a través de la gestión de la relación, es el aumento en el máximo grado de lealtad por parte de los clientes con beneficios mutuos, tanto para ellos como clientes como para la empresa.

2.4.7.2. Gestión de la Lealtad

La lealtad valora todas las herramientas que se encuentran al alcance de la empresa que le permiten cuidar de la base de clientes, de manera de optimizar la duración del cliente en la empresa con su rentabilidad temporal.

Esta gestión se descompone en:

- a) Creación de la personalidad pública de la marca.
- b) Incremento de la satisfacción del cliente
- c) Aumento de costos de cambio relativos.
- d) Gestión de la voz.

La gestión de base de datos de clientes actuales y potenciales permite a la empresa recoger y analizar información para definir su mercado y su relación con el cliente y de esta manera crear una ventaja competitiva para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

2.4.7.3 Orientación al Valor del Cliente

2.4.7.3.1. Valor para el Cliente

La orientación al valor del cliente se encuentra bajo el paraguas de la orientación al mercado y del marketing de relaciones, no obstante, este enfoque va mucho más allá, puesto que su propósito es optimizar el valor de cada cliente, a través del análisis del valor del cliente en conjunto con la evaluación del intercambio de valor entre el cliente y la empresa apoyado por una cultura organizacional orientada al cliente (Valenzuela L; 2005, p.19).

No obstante, destacamos la definición aportada por Zeithaml (1988), que dice que “el valor percibido puede ser considerando la valoración global que hace el

consumidor de la utilidad de un producto sobre la base de las percepciones de lo que entrega y lo que recibe”, (p.14) como la más extendida en la literatura. Además, subrayamos la delimitación conceptual de Holbrook (1999), quien mantiene que el valor para el cliente es una “experiencia interactiva, relativa y preferencial”.(p.5)

2.4.7.4. Estrategia de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM)

Bajo este concepto, es bueno profundizar, que las tres palabras del CRM, implican mucho más que lo mencionado.

Según Goldenberger (2002), el CRM, incluye los siguientes componentes:

- 1) Funcionalidad de las ventas y su administración.
- 2) El Telemarketing.
- 3) El manejo del tiempo.
- 4) El servicio y soporte al cliente.
- 5) El Marketing.
- 6) El manejo de la información para ejecutivos.
- 7) La integración con el ERP (Enterprise Resource Planning).
- 8) La excelente sincronización de datos.
- 9) El Comercio
- 10). El servicio en el campo de ventas.(p.11)

Gerencia del proceso

Harper & Linch (1992):

Se necesita comprender tres conceptos claves los cuales son: el rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica de cada organización. El rumbo estratégico es el punto de partida de cualquier organización. Está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización.

La misión es la “declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos ofrecidos mercados, filosofía administrativa que promueve, tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma”.

La visión “es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo p, 203.

Define claramente adonde se quiere llegar como organización, cual es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo.”

Los principios y valores “son los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente una misión y una visión sin tener definidos los principios y valores pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético. Según la definición aportada por Navarrete, los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello, se pretende implantar prácticas e integrar hábitos a la conducta de la gente” p, 246.

Las áreas estratégicas “son aspectos fundamentales sobre los que la organización debe concretar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión”. Estas áreas establecen los campos de acción sobre los que debe enfocar los esfuerzos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos, las áreas estratégicas pueden ser factores claves de éxito, competencias crítica por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para alcanzar el

logro de la visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

La política estratégica comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. El conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina “plan estratégico de mejoramiento” (p178-179)

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones y conceptos, planteo de forma resumida lo siguiente:

Es posible observar que empresas que toman decisiones estratégicas orientadas al valor de los clientes; mejoran su fidelidad y sus ingresos durante su tiempo de vida, esto se produce porque las empresas dirigen todos sus esfuerzos para atraer y mantener a los clientes rentables o con un mayor potencial de rentabilidad lo cual permite, en el largo plazo, obtener mayores ingresos.

2.4.8. EL TRANSPORTE

Según William (1983):

“Los transportes desempeñan un papel esencial en la vida moderna, Difícilmente se puede concebir una sociedad futura en la que no continúe siendo de primordial importancia. La eficiencia de un sistema de transportes es un índice del desarrollo económico de un país” (p. 93).

Según Arcos (2002):

“Servicio que consiste en el traslado de personas, animales, mercancías, energía, información o bienes diversos de un lugar a otro, con una finalidad social o principalmente económica” (p. 85).

Según Santos (2003):

“El transporte se identifica por ser uno de las secciones de servicios más importantes, ya que permite el funcionamiento económico de la sociedad” (p.7).

Para Rodríguez & Escobar (2004):

En el mercado se han producido algunos cambios que han impactado de diversas maneras a las organizaciones, uno de los mayores retos que éstas deben superar actualmente es que “los productos cada vez se diferencian menos unos de otros. Entre dos productos similares el cliente debe seleccionar cuál comprar. En ese momento entra en juego un nuevo elemento: El servicio. Implícitamente se convierte en la gran ventaja diferencial” (p. 2).

Debido a este desafío, las organizaciones se han concientizado de la importancia que tiene crear una ventaja competitiva que los haga diferenciarse y sobresalir de las demás, a través del establecimiento de una cultura de servicio al cliente. La cultura de servicio será la encargada de establecer ciertas directrices para que los funcionarios sepan cómo comportarse con los clientes.

2.4.8.1. Economía del Transporte Automotor de Carga en el Ecuador

Según Santos (2001):

“Se caracteriza por ser uno de los sectores de servicios más importantes del país, puesto que permite el funcionamiento adecuado y económico de nuestra sociedad” p.76.

2.4.8.2. Servicio.

Para Rapahmell (1974):

“Una mercancía comercializable aisladamente; o sea un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta

antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes” p.35.

Según se define en la norma ISO 9000 versión 2000 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario: “Un servicio es también el resultado de un proceso”.

En el criterio de Zeithaml (2002):

Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones que nosotros efectuamos para fidelizar a nuestros clientes, se debe entender al servicio no solo a las empresas que engloban en este sentido, pues en una empresa de productos el servicio forma parte de este producto por ejemplo en una compañía de cosméticos se entrega el producto pero el servicio se lo puede percibir en el empaque, calidad del producto, el contacto que hay entre vendedor-cliente, es por ello que la mayoría de veces nos encontramos con la frase los bienes ofrecen un servicio (p. 3)

Para Kottler & Armstrong (1991):

Al servicio lo podemos definir como “Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de alguien” (p.315).

El servicio de transportación de carga pesada se lo diseña, comercializa, elabora, consume al mismo tiempo, es decir, el servicio en sí se elabora después de contratada su venta e incluso después de pagado el precio.

2.4.8.3. Mercado del servicio de Transporte de Carga

Para Aaker (2000):

"Consiste en aquellas personas con un interés real o potencial en el servicio, así como con los recursos correctos para intercambiarlo". En el que se lo puede considerar también como el "área donde confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar transacciones de bienes o servicios a precios determinados"(Baca 2000).

Por lo tanto el mercado para el presente estudio constituirá el conjunto de empresas de los diferentes sectores como exportadores, industriales, farmacéuticos, embotelladores, comerciantes, supermercados, productores agrícolas, constructores, etc., que requieran transportar su materia prima, productos semi-elaborados o bienes terminados, para lo cual deberán pagar un precio determinado al momento de utilizar el servicio de la transportación.

El estudio del servicio de transporte de carga se desenvolverá en términos económicos en un ambiente de competencia perfecta puesto que existen tantos demandantes (usuarios) como oferentes (vendedores) del servicio de transporte de carga pesada, puesto que están informados o tienen un conocimiento pleno de las condiciones del mercado, incluyendo los precios de intercambio, además en este tipo de mercado en el largo plazo existe libertad de entrada y salida.

2.4.8.4. Naturaleza y característica del servicio

Al servicio de transporte de carga pesada es mercancía comercializable aisladamente; o sea un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la adquisición o compra pero permite satisfacer la necesidad de transportación de productos de las empresas que lo requieren, la cual compensa el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los usuarios de este servicio.

Este tipo de servicio se lo produce en el instante en que se lo presta, por lo que no se puede crear de antemano o mantener en preparación.

El servicio de transporte de carga por carretera, se vincula estrechamente con los sectores económicos al permitir el nexo entre mercados gráficamente separados.

El canal del servicio será directo en el que interviene el proveedor del servicio y el cliente.

Por lo cual para poder satisfacer las necesidades de transportación que tienen las empresas, el servicio se lo realizará puerta a puerta, mediante la transportación de carga seca, como mudanzas, embalajes, transporte de materia prima y productos terminados, desde un lugar de origen hacia un lugar de destino de acuerdo a los requerimientos de cada institución, proporcionando un mejoramiento a través de una mayor rapidez, confianza, seguridad.

2.4.8.5. La Demanda

Para Baca (2000):

"La demanda del mercado representa las diferentes cantidades de artículos o servicios que demandan, a diversos precios, todos los individuos en el mercado en un periodo determinado" (p.38).

2.4.8.6. La localización

Para Bacca (2000):

"La localización óptima del proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre obtener una tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social)" (p.107):

2.4.8.7. La Oferta

En concepto de Sapag (2009)

“La oferta es el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios y en determinado tiempo.”(p.216)

Desde el punto de vista del transporte es el “conjunto de bienes, o mercancías protegidas por un embalaje adecuado con el propósito de facilitar su movilización.”(Ruidal, 1994, p. 16)

“La oferta es la cantidad de bienes o servicios, que están dispuestos a ofrecer (vender) a distintos precios en un momento determinado” (Hernández &Hernández, 2005, p. 23).

2.4.8.7.1. Análisis de la Oferta

Los determinantes que influyen en la cantidad ofrecida son:

- a) El precio del bien en cuestión. Se establece que a medida que el precio aumenta, la cantidad ofrecida es mayor, será menor si el precio disminuye por lo tanto precio y cantidad reaccionan en razón directa.
- b) La tecnología. A medida que la tecnología se perfecciona (evoluciona) la producción aumenta.
- c) La oferta de los insumos. La abundancia o escasez de los insumos, es una limitante en la cantidad que se pueda ofrecer al consumidor.
- d) Condiciones meteorológicas. Hay artículos que solo se pueden producir bajo ciertas condiciones naturales: temperatura, lluvia, grado de humedad, etc.

La oferta se clasifica en tres tipos:

2.4.8.7.2. Oferta monopólica

Se encuentra dominada por un solo productor o prestador del bien o servicio, que impone calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente productor o prestador único. Si el productor o prestador del servicio domina o posee más del 90% del mercado siempre determina el precio.

2.4.8.7.3. Oferta oligopólica

Se caracteriza porque el mercado sea controlado por sólo unos cuantos productores o prestadores del servicio, pero en un número reducido. Ellos determinan la oferta los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de insumos para su actividad. Intentar la penetración en este tipo de mercados es no sólo riesgoso, sino en ocasiones muy complicado.

2.4.8.7.4. Oferta competitiva o de mercado libre

Es aquélla en la que los productores o prestadores de servicios se encuentran en circunstancias de libre competencias, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores o prestadores del mismo artículo o servicio, que la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. Ningún productor o prestador del servicio domina el mercado.

Los factores que afectan la oferta son los siguientes:

- Localización geográfica y área de influencia
- Práctica de comercialización
- Margen de utilidad de los actuales productores y/o importadores
- Crecimiento de la oferta
- Nuevos productores
- Ampliaciones

➤ Aspectos cualitativos de crecimiento

2.4.8.8. Promoción

Para Alcaraz (2001):

Promocionar Es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación que influye varios aspectos de gran importancia, como son: publicidad, promoción de ventas, las marcas e indirectamente las etiquetas y la forma de atención. (p.171)

Para Camacho & Medina (2010):

Los tres principales instrumentos de promoción son: la publicidad, la promoción de las ventas y las relaciones publicas se trata de herramientas de mercadotecnia en gran escala que se oponen a las ventas personales, dirigidas a compradores específicos (p. 134)

2.4.8.9. Análisis de Precios

Para Burbano (1995):

El establecimiento de precios apoya a los objetivos en cuanto a los volúmenes de comercialización previstos y es crucial para determinar la clase de demanda que se desea atender; primaria o selectiva. En el primer caso los precios bajos pueden incrementar la cantidad, el grado de consumo además de reducir la resistencia natural del consumidor frente al servicio. Cuando se trata de aprovechar la existencia de una demanda selectiva, puede recurrir a precios de paridad, compactibles con los de la competencia, con el propósito de retener a los compradores, o a precios de penetración, mediante los cuales se persigue, apoderarse de mercados atendidos por la competencia. (p. 116)

2.5. IDEA A DEFENDER

La implementación de un sistema de gestión administrativa enfocada a la satisfacción del cliente mejorara el servicio del transporte de carga pesada en la ciudad de Tulcán.

2.6. VARIABLES.

Variable Independiente: La gestión administrativa

Variable Dependiente: Satisfacción de los clientes

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se halla dentro del campo social por lo cual tiene una explicación cualitativa, la misma que permitirá cumplir con los objetivos planteados. Con la investigación cualitativa básicamente se pretende realizar un estudio profundo sobre el tema, con el fin de conocer todos los detalles y pormenores del problema a investigar, empleando métodos de recolección de datos, a fin de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los propietarios de la industria del transporte de carga en la ciudad de Tulcán.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano. Tomando muestras pequeñas, en la observación lo que facilita que nuestro tema se pueda desarrollar bajo este método.

3.1.1. MÉTODOS

3.1.1.1. Método Analítico-Sintético

Mediante la utilización de este método se va a describir e identificar los problemas que se encuentran dispersos a través de la investigación, y a su vez agruparlos en un solo conjunto para dar a conocer el problema planteado.

Permite para la presente investigación analizar las diferentes situaciones identificadas y a partir de allí identificar el problema y proponer estrategias de solución.

3.1.1.2. Método Inductivo-Deductivo

En este trabajo, la metodología de estudio también se basa en “Método Inductivo, parte de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular”, “Métodos Deductivos, mediante ellos se realiza casos particulares a partir de los cuales se extrae conclusiones de carácter general” (Estévez, 2006, p. 41).

Con la aplicación de este método se conocerá, cuáles son las características y el nivel de conocimiento que poseen en la actualidad las empresas de transporte pesado de la ciudad de Tulcán sobre sus clientes y sus necesidades de servicio y satisfacción bajo un sistema de Gestión administrativa, enfocada al mejoramiento del servicio al cliente así como también lo que con la aplicación de la propuesta planteada se lograría.

3.1.1.3. Método Estadístico

Este método se utilizará en la interpretación de datos mediante gráficas, barras, circulares, columnas y seguida por la correspondiente interpretación de la misma luego de haber aplicado las encuestas y entrevistas a clientes y trabajadores de la industria del transporte pesado en Tulcán.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la búsqueda de información se utilizará algunos tipos de investigación los mismos que ayudarán y contribuirán con este trabajo, entre las más importantes que se empleara serán.

Descriptiva. Se centra en entender el fenómeno y describirlo para dar una mejor comprensión del lector. Describe la problemática de la satisfacción del cliente en relación al servicio recibido por las transportadoras de transporte pesado existentes en la ciudad de Tulcán.

Explicativa: Su objetivo es encontrar las variables causa y efecto que permitan hacer inferencia respecto al problema específico estudiado. Se explican causas y consecuencias de la insatisfacción del cliente frente al servicio de transporte de carga pesada.

Bibliográfica. Recaba y utiliza información de diferentes fuentes bibliográficas. Se apoya en consultas, análisis y crítica de documentos. Recaba información contextual sobre una administración enfocada al fortalecer el servicio al cliente y sus bondades.

Histórica. Se apoya en datos obtenidos y su propósito es reconstruir el pasado de maneja exacta y objetiva. Refleja el diagnóstico del cliente frente al servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Tulcán.

Investigación de campo. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Encuestas y entrevistas tomadas a la muestra de la población escogida y su respectivo análisis inferencial y conclusiones que permiten concluir con la propuesta de un plan de mejoramiento en atención al cliente.

3.2.1. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Dentro del conjunto de técnicas de recolección de información a usar en el proceso de investigación que permitirán diagnosticar el problema en estudio y captar las opiniones de las personas que tienen alguna relación con el mismo, se encuentran la observación directa , la entrevista y el cuestionario.

3.2.1.1. Encuesta

“La encuesta es un instrumento de recolección de datos de difundida aplicación en procesos de investigación científica”. (Pazmiño, 2006, p 35)

Mediante este método se podrá recolectar información específica e idónea sobre el diseño de un Sistema de Gestión Administrativas, que ayudará a mejorar y optimizar el servicio al cliente en las empresas de transporte pesado de la ciudad de Tulcán

Se hará uso de esta técnica para recopilar sugerencias y opiniones de los propietarios de las pequeñas empresas, como también al personal que tenga un cierto periodo de tiempo laborando en las mismas.

3.2.1.3. Cuestionario Estructurado o Entrevista.

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernandez & Baptista, 2010, p 217).

Para la investigación de las microempresas de la ciudad de Tulcán se utilizará el cuestionario, con lo cual se formulará una serie de preguntas que permitirán medir una o más variables establecidas.

El cuestionario está dirigido a gerentes, propietarios y trabajadores de las empresas de este sector de la ciudad de la ciudad.

La información que se recopile servirá de base, para analizar, interpretar y posteriormente tomar decisiones que ayudaran para continuar con el trabajo llegando a cumplir de esta forma los objetivos propuestos al inicio de esta investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

La población objetivo para la presente investigación, son 3225 comerciantes de la ciudad de Tulcán, registrados en la Cámara de Comercio, los cuales de una u otra manera tienen para su actividad comercial, dependencia directa o indirecta con las empresas de transporte de carga de la ciudad. Además, el mapeo realizado en esta localidad arroja 45 empresas dedicadas a la prestación del servicio de transporte pesado activas en este sector. Según Pineda & Alvarado. (2008), “la población es el conjunto de individuos u objetos de lo que se desea conocer algo en una investigación agrega que, la población está constituida por personas, animales, plantas, comunidades, instituciones, etc.” (p.120)

Para investigar y analizar a las microempresas de la ciudad de Tulcán, es susceptible realizar un censo, como manifiesta Pozo, (2009), “Cuando una población o universo a investigarse no sobrepasa las 30 o 40 unidades, no hay que determinar una muestra para aplicar el o los instrumentos de investigación que permitan captar información requerida, en estos casos es técnico y necesario desarrollar un Censo” (p. 136), que es lo que se aplicará para el número de empresas

3.3.1.- POBLACIÓN

Dentro de la investigación se puede determinar que la población a la que estará dirigida la investigación, son los 3225 comerciantes registrados ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, igual que las empresas que prestan el servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán, las mismas que son:

Tabla N° 1: Empresas de Transporte Pesado en Tulcán

TRANSPORTE PESADO CIUDAD DE TULCÁN			
1	BURBAYEP S.A	24	CIA. TITANTRANS S.A.
2	CIA. ADLER	25	CIA. TRANEM
3	CIA. BODEGAS PRIVADAS TERAN	26	CIA. TRANIXPORT
4	CIA. CEPTRANOR	27	CIA. TRANSBISAM
5	CIA. CIAPRUTE	28	CIA. TRANSBOLIVARIANA
6	CIA. CIATEGI	29	CIA. TRANSCARET
7	CIA. CITACARSA	30	CIA. TRANSCOMERINTER
8	CIA. COMICAR	31	CIA. TRUECA
9	CIA. COMICARSA	32	CIA. TULCAN EXPRESS
10	CIA. COMITRAPSA	33	CIA. YANCA
11	CIA. DELISERTRANS	34	COOP. AUTOMOTORES
12	CIA. ECUATRASCARGO	35	COOP. BOLIVARIANA
13	CIA. GARCIA POZO	36	COOP. RUTAS DEL CARCHI
14	CIA. GONZALO MONTENEGRO	37	COOP. UTRANH
15	CIA. JHOGO	38	COOP. CONTINENTAL DEL NORTE
16	CIA. N.T.A.	39	COTRAMON S.A.
17	CIA. NEWROADS S.A.	40	REINOSO ARCOS
18	CIA. QUEUVID	41	TRAINER CIA. LTDA.
19	CIA. ROCA LOBA	42	TRAMOVICAREX CIA. LTDA.
20	CIA. RUNORTH	43	TRANSECARGA ECUDOR S. A.
21	CIA. SEMOVICAR	44	TRANSJAIVAN CIA. LTDA.
22	CIA. SETRAINCE	45	TRANSPORTES SANCHEZ POLO
23	CIA. SURAMERICA		

Fuente: Asociación de Transporte Pesado del Carchi. 2013

Además se ha visto en la necesidad de tomar la siguiente muestra que nos servirá para la sustentación del presente trabajo investigativo, a clientes que acaben de recibir el servicio, distribuidos entre las 45 empresas de transporte pesado existentes, para un total de aproximadamente 7 encuestas por empresa.

GERENTES

Se aplicara la encuesta a los gerentes de las 45 empresas de transporte de carga pesada de la ciudad de Tulcán y se le tomara una entrevista al gerente

general de le empresa Logitrans S.A. organización a la cual se le planteara la propuesta. Esta encuesta permitirá tener una idea del grado de conocimiento que tiene su ente administrativo sobre los pormenores de la industria de transporte pesado de la ciudad de Tulcán.

CLIENTES

En este caso, se hará a la muestra tomada de 3225 comerciantes registrados ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, que serían potenciales clientes en un momento determinado

Formula:

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

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor curva normal 95% (1.96)

P= Probabilidad de éxito 50% (0.50)

Q= Probabilidad de fracaso 50% (0.50)

N= Población (3225)

E= Error muestral 5% (0.05)

Sustituyendo la fórmula:

$$n = \frac{(196)^2 (0.50) (0.50) (3225)}{(3225 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.25) (3225)}{(3224) (0.0025) + (3.84) (0.25)}$$

$$n = \frac{(0.96) (3225)}{8.06 + 0,96}$$

$$n = \frac{3090}{9.02}$$

$$n = 343.23$$

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Tabla N° 2: Operacionalización de Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN.	DIMENSIÓN.	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS.	TÉCNICAS.	INFORMANTE
<p>Gestión Administrativa.- Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.</p>	Planificación.	<p>Misión. Visión. Objetivos. Políticas. Toma de decisiones. Elaboración de planes. Administración estratégica.</p>	<p>¿Existe manuales de funciones para cada cargo?</p> <p>¿Se debería recibir capacitaciones?</p> <p>¿La cortesía y amabilidad fue?</p> <p>¿Sería oportuna la implementación de un modelo de gestión?</p>	Encuesta.	Gerentes Empresas de transporte de carga
	Organización.	<p>Diseño organizacional. Departamentalización. Comunicación. Recursos Humanos. Formalización. Tecnologías.</p>	<p>¿Existe un departamento de atención al cliente?</p> <p>¿Existe una base de datos de clientes?</p> <p>¿Dispone de documentación con información sobre clientes?</p>	Encuesta	Gerentes Empresas de transporte de carga

	Dirección.	Comportamiento organizacional. Motivación. Liderazgo. Equipos de trabajo.	¿Quién evalúa el comportamiento del personal? ¿Está la organización departamentalizada para el cumplimiento de sus funciones?	Encuesta	Gerentes Empresas de transporte de carga
	Control.	Evaluación de desempeño. Medidas de desempeño Estándares.	¿Ha sido mal atendido en el servicio recibido? ¿Considera importante la existencia de un buzón de sugerencias?	Encuesta	Gerentes Empresas de transporte de carga
	Costos.	Sistemas contables. Control de costos. Manejo de márgenes de utilidad.	¿Existe base de datos de la información para las operaciones comerciales de la empresa?	Encuesta	Gerentes Empresas de transporte de carga

Tabla N° 3: Operacionalización de Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INFORMANTE
<p>Satisfacción del Cliente.- Es buscar la mejor manera de brindar un servicio, utilizando el rendimiento que es percibido por los clientes, para llegar al cumplimiento de sus expectativas.</p>	<p>• SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>Capital Humano Valores Competencias Contratación Motivación Desempeño. Evaluación</p>	<p>¿Cómo califica su satisfacción, al recibir el servicio?</p> <p>¿El trato personal del servicio fue?</p> <p>¿La cortesía y amabilidad fue?</p> <p>¿Asistiría a curso de capacitación en atención al cliente?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos que usted califica de mayor importancia al recibir el servicio?</p> <p>¿Ha recibido mal atención al recibir el servicio?</p> <p>¿Por ser Cliente habitual recibe un trato especial?</p> <p>¿Considera que el horario es adecuado para utilizar el servicio?</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Clientes de Empresas de Transporte de Carga</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • RECURSO MATERIAL 	<p>Estructura Física Stock de Inventarios Transporte Canales de Distribución</p>	<p>¿Considera importante la existencia de un buzón de sugerencias en cada área que tenga relación directa con el cliente?</p> <p>¿Qué nivel de comodidad percibió?</p>	Encuesta	<p>Clientes de Empresas de Transporte de Carga</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • RECURSO TECNOLÓGICO 	<p>Investigación & Desarrollo (I & D) Innovación Tecnológica Capacitación.</p>	<p>¿Se dispone de un centro de documentación con información de clientes?</p> <p>¿Por medio de que le gustaría calificar la atención al cliente?</p>	Encuesta Entrevista	<p>Clientes y Gerentes de Empresas de Transporte de Carga</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • RECURSO FINANCIERO 	<p>Capital de Trabajo Ingresos Egresos Rentabilidad Inventarios</p>	<p>¿Los respaldos legales entregados a cambio de la recepción de su mercancía generan confianza?</p>	Encuesta Entrevista	<p>Clientes y Gerentes de Empresas de Transporte de Carga</p>

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La información se recolecto tomando encuestas en el área de atención al cliente, donde este recibe el servicio. Para la información tomada al recurso humano se encuesto igualmente a los encargados de atender al cliente sobre aspectos que intervienen en la atención del usuario.

También se aplicó una entrevista muy corta al gerente de Logitrans S.A. que permitió tomar alguna información para el diagnóstico situacional de la empresa.

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.6.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA REINOSO ARCOS LOGÍSTICA Y TRANSPORTE INTL LOGITRANS S.A.”

PREGUNTA N°1

¿Cómo califica su satisfacción, al recibir el servicio de recogida, embarque y entrega final de su mercadería?

Tabla N° 4: Nivel de Satisfacción en el servicio recibido

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Excelente	41	12%	12
Buena	69	20%	32
Aceptable	134	39%	71
Insuficiente	99	29%	100
Total	343	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes
Elaborado por: Roberth Gordón

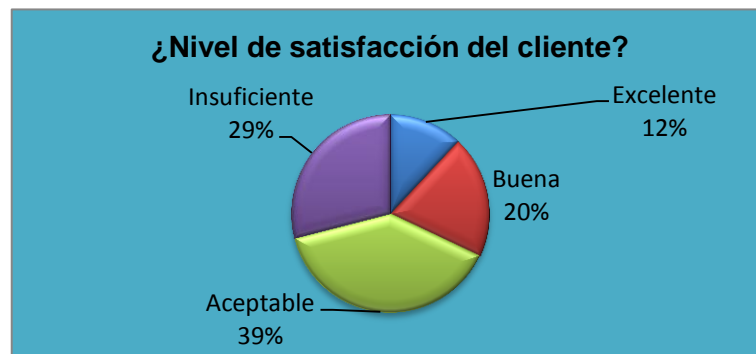


Gráfico N° 3: Representación información Tabla N° 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 39% de los usuarios que han utilizado los servicios de encomiendas, califican su nivel de satisfacción como aceptable a la hora de entrega y fecha pactada de las mismas. El 29% están inconformes o escasamente satisfecho. El 20% lo considera bueno, y un 12% lo califica como excelente. Lo cual implica que hay un mercado meta que exige mejor

atención a la hora de recibir el servicio.

PREGUNTA N°2

¿El trato personal del funcionario que atendió su solicitud de servicio fue?:

Tabla N° 5: Percepción del trato personal por el cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Excelente	45	13%	13
Bueno	69	20%	33
Aceptable	144	42%	75
Insuficiente	86	25%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Roberth Gordón



Gráfico N° 4: Representación información Tabla N° 5

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 42% de los clientes que acuden a solicitar los servicios de las empresas de transporte de carga de la ciudad de Tulcán, califica de modo aceptable el trato de las personas que laboran en este lugar, frente a un 25% que lo califican como insuficiente. Lo que refleja un punto crítico en el proceso de atención al cliente.

PREGUNTANº3

¿La cortesía y amabilidad de la persona que le atendió fue?

Tabla N° 6: Apreciación de cortesía y amabilidad por el cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Excelente	34	10%	10
Bueno	69	20%	30
Aceptable	151	44%	74
Insuficiente	89	26%	100
Total	343	100%	

Fuente: Clientes
Elaborado por: Roberth Gordón

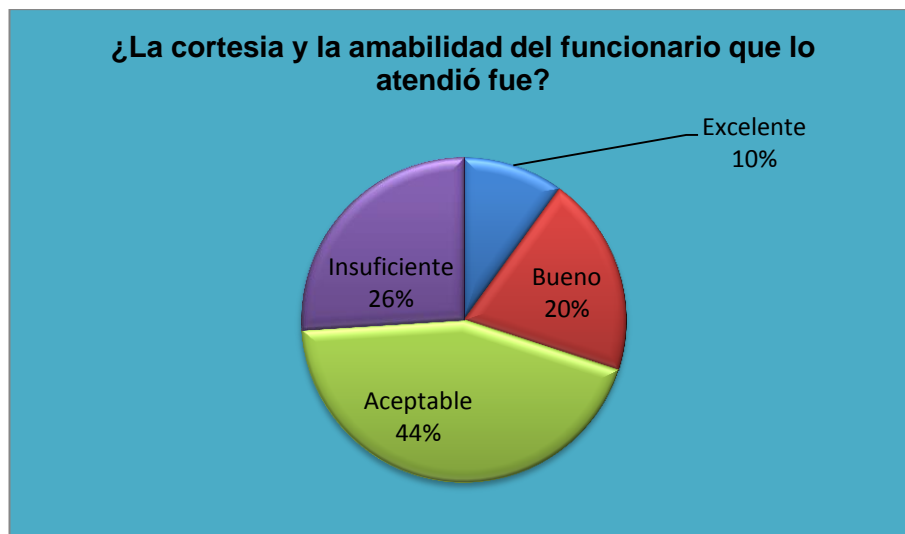


Gráfico N° 5: Representación información Tabla N° 6

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 44% de los usuarios que utilizan los servicios de transporte de carga en las empresas existentes en la ciudad de Tulcán, califican como aceptable la cortesía y amabilidad recibida por parte de las persona encargada de atender su necesidad, mientras que el 26% se muestran totalmente insatisfechos, mostrando como insuficiente el trato de esta persona el 20% lo mira como bueno, y el 10% restante manifiesta que el servicio fue excelente. Lo que permite identificar la necesidad de capacitación en buenas normas de

atención al cliente.

PREGUNTA N° 4

¿Cree que el funcionario que atendió su servicio, debe asistir a un curso de capacitación en atención al cliente?

Tabla N° 7: Capacitación sobre atención al cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	316	92%	92
NO	27	8%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Roberth Gordón

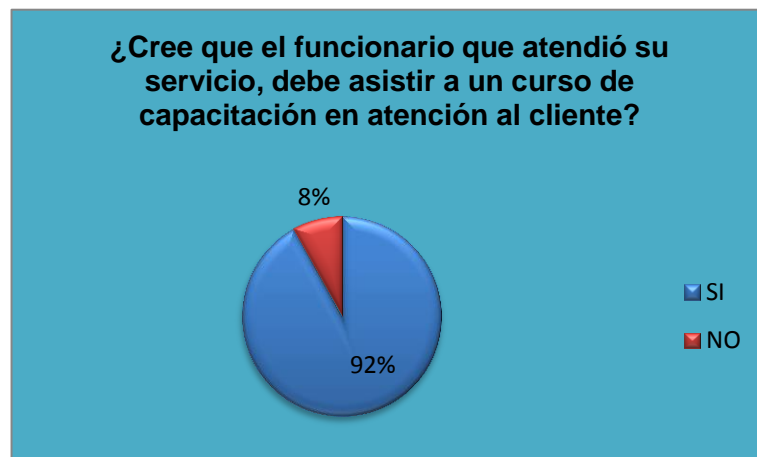


Gráfico N° 6: Representación información Tabla N° 7

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 92% de los usuarios que utilizan los servicios de transporte de carga en las empresas existentes en la ciudad de Tulcán, creen que los funcionarios deben recibir algún tipo de capacitación para que se mejore el servicio al momento de atender su necesidad, mientras que un 8% demuestran que no es necesario las capacitaciones al personal. Lo cual permite identificar la necesidad de brindar capacitaciones a los funcionarios que laboran dentro de las empresas de transporte y así mejorar la atención al cliente.

PREGUNTA N° 5

¿Cuál de los siguientes aspectos califica de mayor importancia al momento de recibir su servicio?

Tabla N° 8: Percepción de aspectos importantes en el servicio

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Seriedad y cumplimiento	0	0%	0
Buen trato	0	0%	0
Todos los anteriores	343	100%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Roberth Gordón



Gráfico N° 7: Representación información Tabla N° 8

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los usuarios que requieren de los servicios de transporte de carga en la ciudad de Tulcán, califican que la seriedad, cumplimiento y el buen trato al momento de recibir el servicio son de muchísima importancia. Esto nos permite identificar la necesidad de brindar un servicio acorde con las exigencias de los usuarios.

PREGUNTA N° 6

¿Ha sido mal atendido en su servicio recibido por la empresa de transporte a la cual asiste habitualmente?

Tabla N° 9: Mala atención en el servicio recibido

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Muchas veces	182	53%	53
Alguna vez	127	37%	37
Nunca	34	10%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Roberth Gordón



Gráfico N° 8: Representación información Tabla N° 9

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 53% de los usuarios que utilizan los servicios de transporte de carga en las empresas existentes en la ciudad de Tulcán, evidencian que existe un pésimo trato recibido por parte de las persona encargada de atender su necesidad, mientras que el 37% nos dice que alguna vez si fue mal atendido, y el 10% restante manifiesta que si recibió un buen trato. A partir de esto se ve en la necesidad mejorar el servicio y la atención al cliente.

PREGUNTA N° 7

¿Por ser cliente habitual de la empresa de transporte que utiliza para su mercancía, recibe un trato?

Tabla N° 10: Trato habitual en la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Preferencial	38	11%	11
Igual a cualquier cliente	305	89%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Roberth Gordón

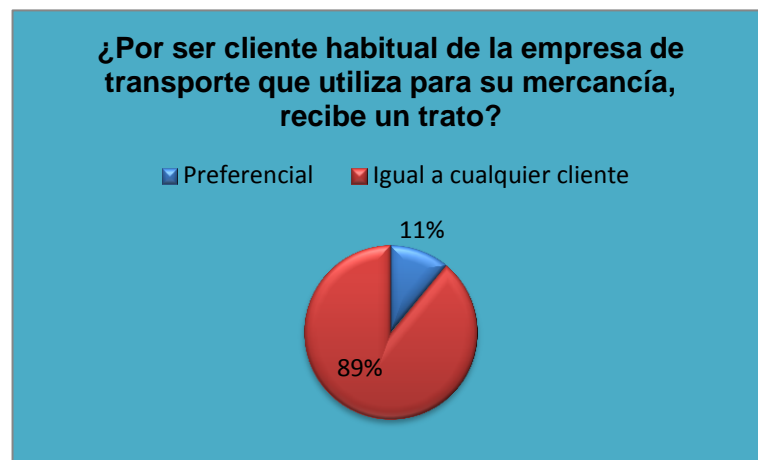


Gráfico N° 9: Representación información Tabla N° 10

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 89% de los usuarios que utilizan los servicios de transporte de carga en la ciudad de Tulcán, perciben un trato igual a cualquier cliente por lo que se sienten inconformes con el servicio ofertado, mientras que un 11% demuestran que si tiene un trato preferencial. Lo cual permite identificar la necesidad de brindar una atención personalizada para que el cliente se sienta a gusto con el servicio brindado.

PREGUNTA N° 8

¿Considera importante la existencia de un buzón de sugerencias?

Tabla N° 11: Importancia de un buzón de sugerencias

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	257	75%	75
NO	86	25%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Roberth Gordón



Gráfico N° 10: Representación información Tabla N° 11

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 75% de usuarios que utilizan los servicios de transporte de carga en la ciudad de Tulcán, piensan que no es mucha importancia un buzón de sugerencia ya que ellos prefieren que sus sugerencias o reclamos sean escuchadas y no queden en simples papeles, mientras que un 25% piensan que si es de mucha importancia un buzón. Esto nos permite identificar la necesidad de crear una oficina de atención al cliente para que el usuario se sienta bien con el servicio ofertado.

PREGUNTA N° 9

¿Por medio de que le gustaría calificar la atención al cliente, al momento de recibir el servicio?

Tabla N° 12: Medios para calificar la atención al cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Buzón de sugerencias	51	15%	15
Dispositivo digital	27	8%	8
Departamento de atención al cliente	264	77%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes
Elaborado por: Roberth Gordón

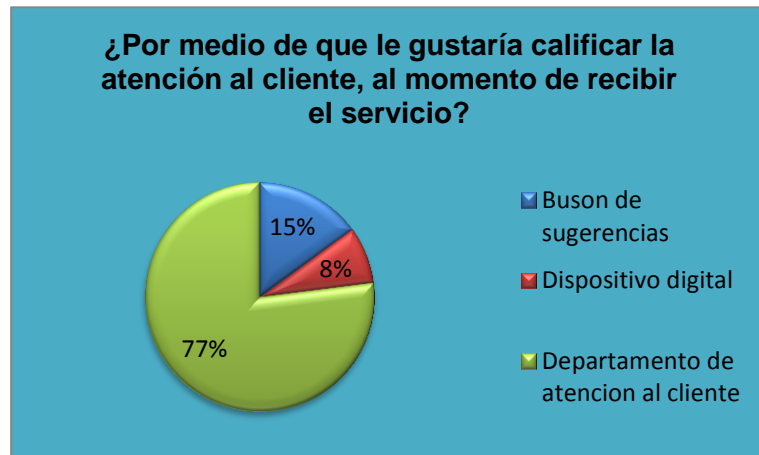


Gráfico N° 11: Representación información Tabla N° 12

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 77% de los usuarios que utilizan los servicios de transporte de carga en las empresas existentes en la ciudad de Tulcán, creen que se debe crear un departamento de atención al cliente para que sus necesidades sean cumplidas a cabalidad, mientras que el 15% nos dice que con un buzón de sugerencias estaría bien, y el 8% restante manifiesta que sería mejor con un dispositivo digital. A partir de esto se ve en la necesidad crear un departamento de atención al cliente para mejorar la satisfacción de los clientes.

PREGUNTA N°10

¿Los respaldos legales entregados a cambio de la recepción de su mercancía generan confianza?

Tabla N° 13: Entrega de respaldos legales al cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	161	47%	47
NO	182	53%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Roberth Gordón



Gráfico N° 12: Representación información Tabla N° 13

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 53% de los usuarios que han utilizado nuestros servicios de transporte inconformidad al decir que, que los documentos no son completos y no se entienden con facilidad. Mientras que el 47% indica que los documentos son suficientes y son entendibles. Se podría decir que no se está generando confianza en el cliente y por ende el cliente podría cambiar de proveedor de servicios al momento de suplirle esa necesidad de confianza.

PREGUNTA N°11

¿Considera que nuestro horario es adecuado para utilizar nuestros servicios, o se requiere un horario extendido?

Tabla N° 14: Pertinencia del horario de atención por los clientes

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	223	65%	65
NO	120	35%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Roberth Gordón

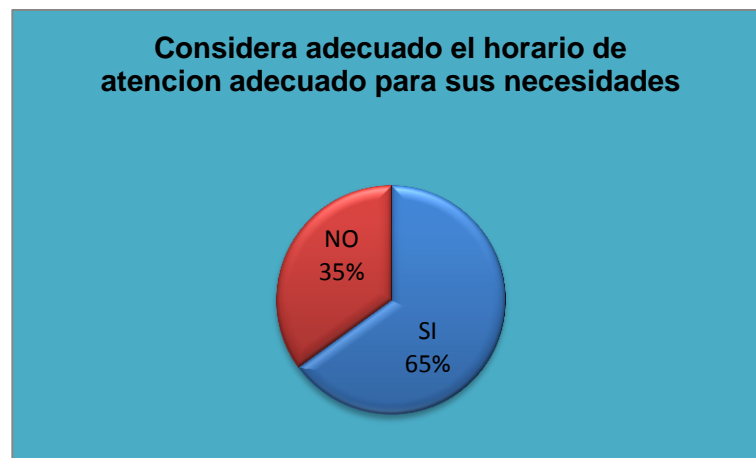


Gráfico N° 13: Representación información Tabla N° 14

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 65% de los usuarios que han sido usuarios del servicio de atención al cliente ya sea en ventanillas o directamente con el conductor de alguna empresa de transporte de carga de la ciudad de Tulcán, manifiesta que el horario de atención es el adecuado, no así obstante el otro 35% se muestra inconforme, y aboga por la creación de un horario extendido. Existe la necesidad de mayor tiempo de atención al cliente.

PREGUNTA N°12

¿Recibe información al momento de ocurrir la entrega de su mercancía o encomienda por parte de la empresa transportadora?

Tabla N° 15: Información de entrega destino final mercancía

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Siempre	0	0%	0
La mayor parte del tiempo	0	0%	0
Nunca	343	100%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Roberth Gordón

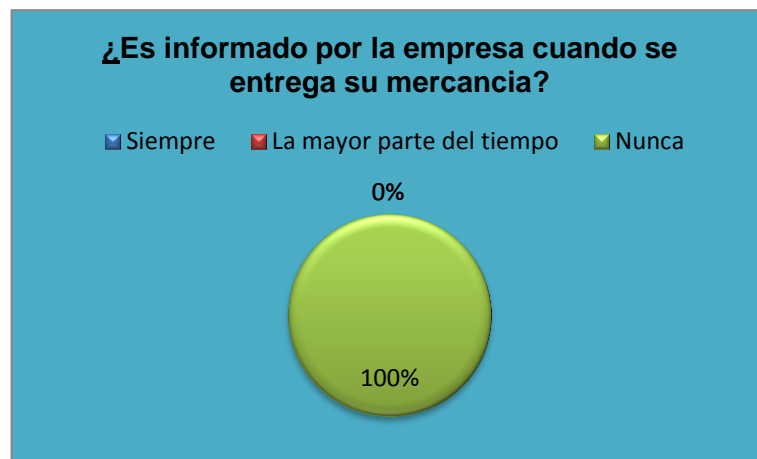


Gráfico N° 14: Representación información Tabla N° 15

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los usuarios que han contratado los servicios manifiesta que nunca han sido informados, por parte de las personas encargadas del transporte de su mercancía. Esto genera incertidumbre en el servicio.

PREGUNTA N° 13

¿Qué nivel de comodidad percibió de las instalaciones físicas donde fue atendido?

Tabla N° 16: Nivel de comodidad recibida

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Mucha	15	15%	15
Poca	223	65%	65
Ninguna	96	28%	100
TOTAL	343	100%	

Fuente: Clientes

Elaborado por: Roberth Gordón

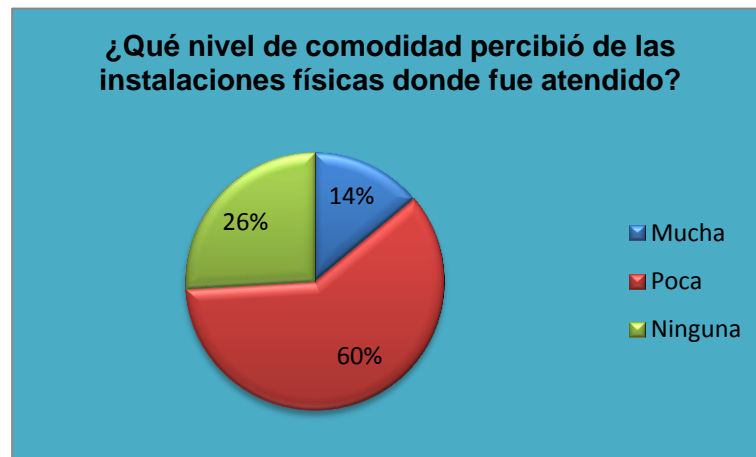


Gráfico N° 15: Representación información Tabla N° 16

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 65% de los usuarios que utilizan los servicios de transporte de carga en la ciudad de Tulcán, están inconformes con la comodidad para ir a solicitar su servicio ya que las oficinas son pequeñas lo que causa que exista muchas personas solicitando el servicio y no se las puedan atender de manera ordenada, mientras que el 15% nos dice que existe poca comodidad y se sienten conformes, y el 28% restante manifiesta que no existe ninguna comodidad al momento de solicitar el servicio. Con lo que se demuestra que se debería crear una sala de espera para los usuarios y que así se sientan cómodos hasta el momento de ser atendidos.

3.6.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA DE LA CIUDAD DE TULCÁN

PREGUNTANº1

¿Existe en su empresa manuales de funciones para cada cargo existente en la misma, donde se resalte la responsabilidad del empleado frente al servicio que le presta al cliente?

Tabla N° 17: Responsabilidad basada en manual de funciones

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	0	0%	0
NO	45	100%	100
TOTAL	45	100%	

Fuente: Recurso Humano
Elaborado por: Roberth Gordón

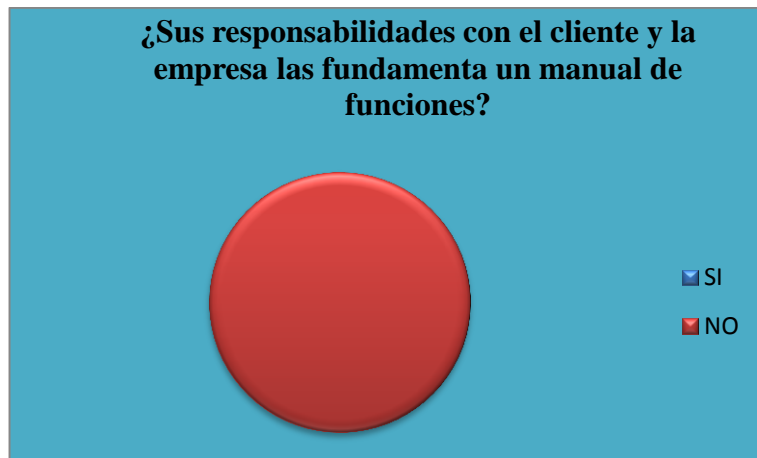


Gráfico N° 16: Representación información Tabla N° 17

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

EL100% de gerentes de empresas de transporte de carga de Tulcán, expresan que dentro de las oficinas no se trabaja bajo el uso de manuales, que puedan mejorar el desarrollo de la empresa, motivo por el cual el trabajo se lo hace de forma Empírica y no científico. Lo que implica desorganización al interior de las empresas

PREGUNTA N°2

¿Existe base de datos de la información más relevantes para las operaciones comerciales que lleva a cabo la empresa?

Tabla N° 18: Existencia de base de datos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	3	7%	10
NO	42	93%	100
TOTAL	45	100%	

Fuente: Recurso Humano
Elaborado por: Roberth Gordón

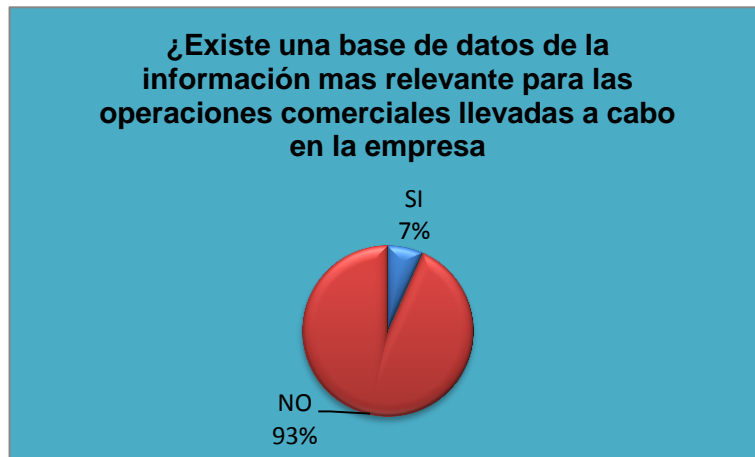


Gráfico N° 17: Representación información Tabla N° 18

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 93% de los datos muestra que no existe una forma o manera exclusiva de almacenaje que vaya distribuyendo de manera correcta, concisa y ordenada la información a nivel de documentos importantes, que tiempo después serán requeridos para auditorías y para beneficio particular de las empresas de transporte de carga de la ciudad de Tulcán.

El 7% opina que la información más importante para esta persona se encuentra de forma ordenada y clara, para la disposición exclusiva de esta persona.

PREGUNTA N° 3

¿Existe un departamento de atención al cliente?

Tabla N° 19: Existencia Departamento de Atención al Cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	3	7%	0
NO	42	93%	100
TOTAL	45	100%	

Fuente: Recurso Humano
Elaborado por: Roberth Gordón



Gráfico N° 18: Representación información Tabla N° 19

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 93% de los datos muestran que no existe un área orientada al trabajo exclusivo para el servicio al cliente y mucho menos con conocimientos acerca de los mismos por lo que no se logra obtener mejores resultados. Y un 7% de los encuestados afirma que si existe un área de atención para los clientes.

PREGUNTA N°4

¿Se dispone de un centro de documentación con información de clientes?

Tabla N° 20: Existencia de Centro de Documentación Clientes

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	3	7%	0
NO	42	93%	100
TOTAL	45	100%	

Fuente: Recurso Humano
Elaborado por: Roberth Gordón



Gráfico N° 19: Representación información Tabla N° 20

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los datos el 93% de los encuestados llega a la conclusión de que no se cuenta con una base de datos acerca de los clientes. Y un 7% de los encuestados afirma tener una base de datos sobre los clientes más habituales

PREGUNTA N°5

¿Cree que la implementación de una base de datos completa de clientes, mejoraría el conocimiento de los mismos y sus necesidades habituales?

Tabla N° 21: Necesidad de creación Centro Documentación Clientes

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	3	7%	7
NO	5	11%	18
NO SABE	37	82%	100
TOTAL	45	100%	

Fuente: Recurso Humano
Elaborado por: Roberth Gordón

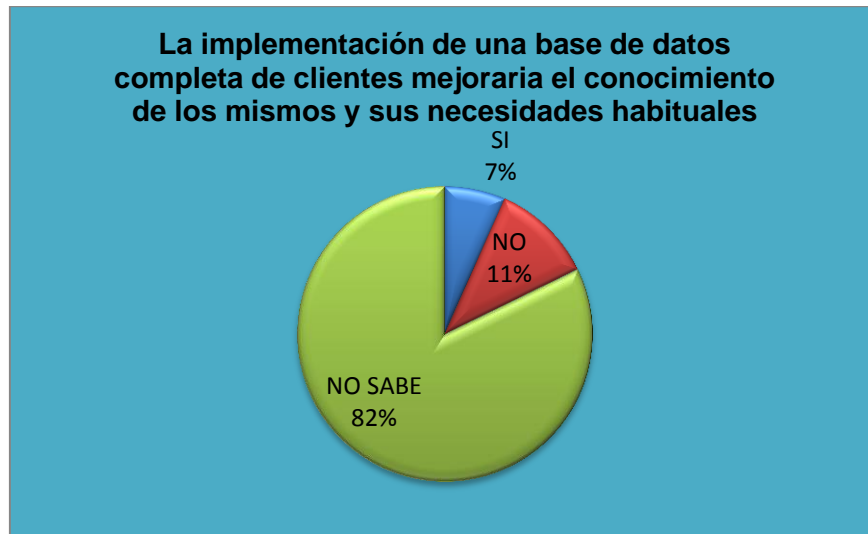


Gráfico N° 20: Representación información Tabla N° 21

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 82% afirma no saber sobre la importancia de la implementación de una base de datos de clientes, frente a un 11% de encuestados que niegan la importancia de esta herramienta de mercado y de un 7% que dan importancia a esta implementación. Se puede inferir que el conocer al cliente en sus hábitos de consumo, no forma parte de una estrategia administrativa de las empresas de la mayor parte de las empresas de transporte de carga.

PREGUNTA N°6

¿Quién evalúa el comportamiento del personal frente al servicio al cliente en las empresas de transporte de carga de la ciudad de Tulcán?

Tabla N° 22: Funcionario que evalúa desempeño

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Gerente	0	0%	0
Consejo de Vigilancia	2	4%	4
Jefe de Personal	3	7%	11
Ninguno	40	89%	100
Total	45	100%	

Fuente: Recurso Humano
Elaborado por: Roberth Gordón

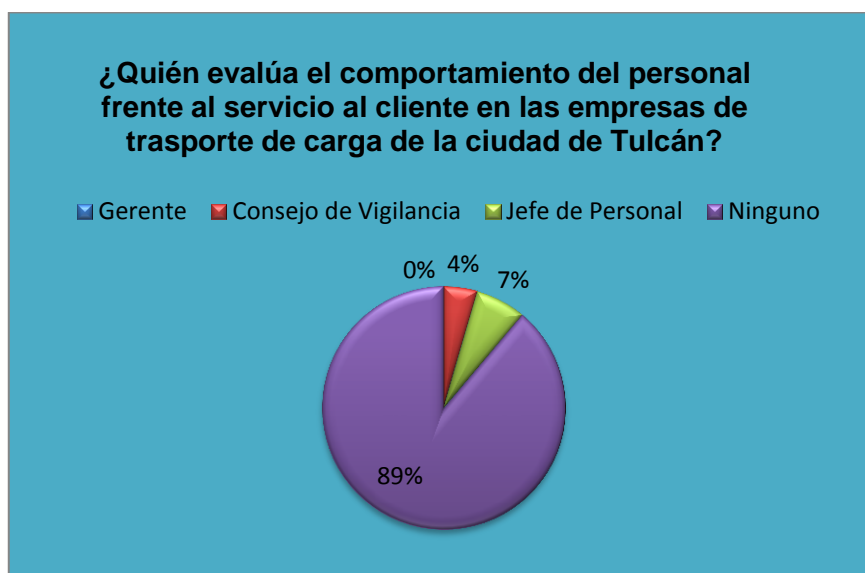


Gráfico N° 21: Representación información Tabla N° 22

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante los datos observados en la gráfica se permite afirmar que un 89% de las empresas no evalúan el comportamiento del personal frente al servicio que recibe el cliente, seguido por un 7% que son evaluadas por un jefe de personal y un 4% realizado por un consejo de seguridad. Un gran porcentaje de empresas de transporte de carga no evalúan el desempeño de sus colaboradores.

PREGUNTA N°7

¿Está la organización departamentalizada para el cumplimiento de sus funciones?

Tabla N° 23: Existencia de Departamentalización

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	3	7%	7
NO	42	93%	100
TOTAL	45	100%	

Fuente: Recurso Humano
Elaborado por: Roberth Gordón



Gráfico N° 22: Representación información Tabla N° 23

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 93% de los encuestados indican que no existe departamentalización por funciones, y un 7% afirma que si existe esa departamentalización en su empresa. Se refleja una administración informal y sin objetivos claros.

PREGUNTA N°8

¿Considera importante la existencia de un buzón de sugerencias en cada área que tenga relación directa con el cliente?

Tabla N° 24: Importancia de existencia Buzón de Sugerencias

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	3	7%	7
NO	23	51%	58
NO SABE	19	42%	100
TOTAL	45	100%	

Fuente: Recurso Humano
Elaborado por: Roberth Gordón



Gráfico N° 23: Representación información Tabla N° 24

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Podemos observar en la gráfica que el 42% de los encuestados desconoce la importancia de la existencia de un buzón de sugerencias donde se atiende al cliente, un 51% afirma no ser importante, y un 7% considera importante la existencia del buzón de sugerencias. Definitivamente las inquietudes del cliente no son importantes para la mayoría de las empresas de transporte de la ciudad de Tulcán

PREGUNTA N°9

¿Según su concepto, sería oportuna la implementación de un modelo de gestión enfocada al cliente, para mejorar la imagen y el servicio de las empresas de transporte de carga pesada?

Tabla N° 26: Importancia de Modelo Gestión Administrativa enfocada al Cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
SI	3	7%	7
NO	23	51%	58
NO SABE	19	42%	100
TOTAL	45	100%	

Fuente: Recurso Humano
Elaborado por: Roberth Gordón

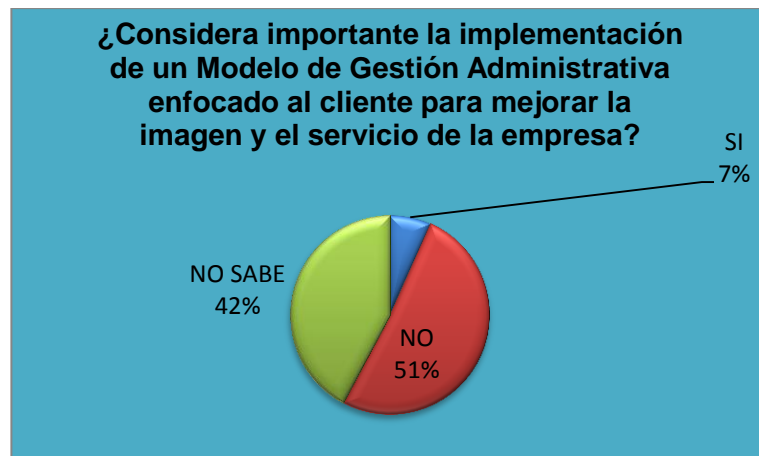


Gráfico N° 24: Representación información Tabla N° 26

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 51% de los encuestados afirma la no importancia de la implementación de un sistema de gestión administrativa enfocada al cliente para mejorar servicio e imagen del sector transportador de carga. Un 42% desconoce las bondades de la implementación, y un 7% afirma saber y realza su importancia si una empresa quiere posicionarse en el mercado. Se desconoce la importancia de un sistema de gestión enfocado al cliente.

3.6.3. RESULTADO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA REINOSO ARCOS LOGÍSTICA Y TRANSPORTE INTL LOGITRANS S.A.”

¿Cuáles son las razones por la que los servicios no son adecuados y porque existe insatisfacción en los clientes?

La mayor insatisfacción de nuestros clientes se ocasiona debido a que las encomiendas no llegan a tiempo a su destino y en ocasiones en mal estado esto ocurre por factores externos como son:

- Cierre de carreteras, o desastres naturales
- Percances en el camino como desperfecto en las unidades de transporte
- Fallas humanas como olvido de conductores o de entregar las encomiendas en la oficina

¿Considera usted que con la elaboración de un modelo de gestión se mejorara los servicios?

Seria de una gran ayuda el modelo de gestión ya que podríamos saber que debemos cambiar para mejorar nuestros servicios para que los clientes estén satisfechos.

¿Invertiría en capacitación sobre normas de atención al cliente para sus empleados? ¿Qué ventajas cree que puede tener tal capacitación?

En realidad, suena interesante la idea de invertir en capacitación sobre normas de atención al cliente para los empleados, pero, solo a los que tienen que ver directamente con la atención al cliente, ya que si hemos tenido algunos problemas con algunos clientes por culpa de una mala atención de nuestros empleados.

¿Considera importante la inversión en tecnología que le permita medir la satisfacción de sus clientes? ¿Por qué?

No veo muy atractiva la idea, ya que así funcionamos bien, y nuestros clientes respetan nuestra manera de manejar nuestra empresa. Más sin embargo podría estar considerando esa idea para una planeación futura.

¿Cuál sería su estrategia para aumentar la satisfacción en sus clientes?

Darles un buen servicio, con una entrega oportuna de su mercancía, como se lo ha venido haciendo.

3.8. VALIDACIÓN DE LA IDEA ADEFENDER

Consecuentemente con los resultados obtenidos al elaborar, aplicar y posteriormente analizar e interpretar los resultados de las encuestas a trabajadores de las 45 empresas de transportes y a 3225 comerciantes registrados ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, claramente se evidencia el problema, pues existe un considerable grado de insatisfacción en la atención al cliente en relación a los resultados que se generan.

Así mismo, los funcionarios de las diferentes empresas de transporte de carga de la ciudad de Tulcán, están conscientes de las deficiencias existentes, por lo que hay concordancia con el criterio de diseñar e implementar un modelo de gestión, a fin de mejorar los procesos y resultados de las actividades que cumple dicha entidad tanto como la satisfacción de los clientes para finalmente ubicarla como la principal institución que promueve a la excelencia de la atención al cliente y mejora de sus servicios.

3.9. MATRIZ FODA

Tabla N° 27: Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tarifas y precios competitivos. ◆ Crecimiento en los últimos años. ◆ Adaptación a las nuevas tendencias empresariales. ◆ Know-how en el transporte de mercaderías. ◆ Experiencia en el mercado empresarial local y regional. ◆ Chóferes experimentados que conocen las rutas. ◆ Mercado con potencial y se adaptan a las nuevas necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mal trato por parte del personal que labora en las empresas de transporte pesado. ◆ Falta de estrategias administrativas dentro de las empresas transportistas. ◆ No se cuenta con una base de datos de clientes potenciales. ◆ Bajo uso de manuales que puedan ayudar a mejorar el desarrollo de procesos dentro de la empresa. ◆ Problemas con la calidad del servicio por falta de capacitaciones. ◆ Falta de buenas normas en la atención al cliente. ◆ Bajo nivel de importancia a las inquietudes de los clientes. ◆ Falta de tecnologías enfocadas a medir la satisfacción del cliente. ◆ Deficiente manejo y almacenaje de información de la empresa. ◆ Falta de evaluaciones periódicas a los colaboradores de la empresa. ◆ Falta de compromiso por parte del personal que labora en las empresas transportistas. ◆ Poca claridad en los procesos o funciones a ejecutar dentro y fuera de las empresas.

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de atención personalizada a los clientes.
--	---

Tabla N° 28: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Creación de un departamento de atención al cliente. ◆ Aumento creciente en la demanda de servicios y exigencia por parte de los clientes. ◆ Utilización de sistemas de información, programación y logísticas. ◆ Crear planes estratégicos a corto y largo plazo. ◆ Creación de áreas destinadas al servicio del cliente para brindar información necesaria sobre los servicios ofertados por las empresas de transporte. ◆ Mayor y mejor capacitación al Recurso Humano. ◆ Aumento de la población y de la actividad económica en la ciudad. ◆ Mano obra especializada y de gran responsabilidad disponible. ◆ Mercado mal atendido. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pérdida de la confianza del cliente hacia la empresa transportista. ◆ Incertidumbre por parte de los clientes al no ser informados de las personas encargadas de transportar su mercadería. ◆ Administración informal y sin objetivos. ◆ Desconocimiento de la importancia de sistemas de gestión enfocados al cliente. ◆ Grandes empresas de transporte. ◆ Competencia desleal. ◆ Límites en la cantidad de carga a transportar. ◆ Escaso cumplimiento de lo estipulado en el proceso de recogida, embarque y entrega final de la mercadería o encomienda. ◆ Surgimiento de nuevas empresas de transporte. ◆ Incumplimiento de las exigencias del cliente. ◆ Deficiente manejo de información. ◆ Accidentes de tránsito durante el viaje.

Elaborado por: Roberth Gordón
Fuente: Logitrans S.A.

ESTRATÉGIAS FO

- Contar con un plan de tarifas y precios competitivos para generar competencia frente a empresas de transporte grandes.
- Establecer sistemas informáticos actualizados que estén acordes a las necesidades de las empresas, en el que se pueda llevar un registro de todas las actividades tanto contables, logísticas, presupuestales y administrativas a nivel general.
- Con la experiencia en el mercado empresarial, local y regional garantizar una reacción efectiva ante cambios en el entorno ya sea este interno o externo.
- Lograr un incremento en la utilidad de las empresas con el apoyo de clientes actuales y la búsqueda de clientes potenciales, además de la búsqueda de nuevos nichos de mercado con potencial que se adapten a las nuevas necesidades.
- Con la creación del área de atención al cliente se lograra brindar mayor información y los beneficios que puede obtener los clientes al momento de solicitar el servicio de transporte de carga, y así fortalecer los lazos de confianza con los clientes.
- Aumentar la autoestima y fortalecer la relación laboral entre los empleados de la empresa con la capacitación adecuada al recurso humano disponible.
- Cumplir con el compromiso de calidad con los clientes brindando seguridad al cliente en el transporte de carga, a través de la contratación de un seguro para la mercadería a transportarse.
- Mejorar la capacitación al personal que labora en la empresa para que brinde todo su esfuerzo al logro de metas establecidas por la empresa de carga pesada.
- Con el aumento de la población y de la actividad económica en la ciudad, lograr diferenciar el mercado con mayor potencial y cubrir sus necesidades.

ESTRATÉGIAS FA

- Lograr cumplir con las necesidades del cliente para de esta manera recobrar su confianza.
- Enfocar una nueva y mejorada administración con visión en cumplir con objetivos trazados a corto y largo plazo.
- Dar mayor importancia a los sistemas de gestión enfocados a los clientes para mejorar el cumplimiento y satisfacción de los mismos.
- Lograr cumplir con las exigencias de los clientes brindando mejoras en el servicio ofertado las cuales serán adaptadas a las nuevas tendencias empresariales.
- Cumplir con lo estipulado en el proceso de recogida, embarque y entrega final de la mercadería o encomienda, a través de la experiencia que tiene los choferes en cuanto a la asignación de rutas.
- Apoyados en la reconocida experiencia empresarial, lograr incrementar la imagen institucional para poder enfrentar a la competencia y alcanzar la satisfacción de los clientes.
- Desarrollar planes de capacitación al personal especialmente en leyes de tránsito y cuidados ambientales.

ESTRATÉGIAS DO

- Con la creación del departamento de atención al cliente brindar un buen trato al cliente para que se sienta bien con el servicio prestado.
- Con la utilización de sistemas de información, programación y logística brindar claridad en los procesos y funciones a ejecutar dentro y fuera de las empresas de transporte.
- Implementar un plan estratégico que permita ser aplicado en la empresa definiendo lineamientos estratégicos para el mercado mal atendido.

- Establecer un eficiente control de inventario de clientes potenciales los cuales tiene mayor poder adquisitivo.
- Diseñar un manual de buenas normas en la atención al cliente el cual sea aplicado por todos los colaboradores de las empresas de transporte.
- Evaluar al personal que labora en la empresa para medir el nivel de conocimientos tienen en cuanto a atención al cliente y procesos administrativos.
- Con el compromiso de todo el personal que labora en la empresa transportista lograr atender al mercado.
- Reducir los índices de desmotivación y falta de compromiso por parte del personal que labora en las empresas con capacitaciones que estimulen su rendimiento laboral.

ESTRATÉGIAS DA

- Recuperar la confianza de los clientes mediante el buen trato que se le brinde aplicando normas de calidad en la atención.
- Implantar sistemas de atención al cliente para generar estrategias que ayuden a captar mayor número de clientes satisfechos.
- Implementar tecnologías que ayuden al área de atención al cliente a mejorar el servicio en las empresas de transporte para que se realicen de manera eficiente y eficaz los procesos de manejo de información.
- Cumplir con los compromisos de entrega de la mercadería a tiempo para recobrar la confianza de los clientes hacia las empresas de transporte.
- Difundir el servicio a las distintas líneas de servicio en otras áreas de la industria, asegurando nuevos contratos de trabajo a través de relaciones laborales.
- Alcanzar y asegurar alianzas estratégicas con empresas nacionales que prestan servicios a nivel internacional.

- Aplicar un control interno para reducir costos operativos innecesarios.

3.10. ANÁLISIS COMPETITIVO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER

1. Amenaza de nuevos competidores

- Grandes empresas en el negocio transporte de carga pesada.
- Competidores con mejor servicio administrativo apoyado en las nuevas herramientas de información y comunicación.

2. Rivalidad entre competidores

- Bajos precios de la competencia no permite una alta rentabilidad para la empresa.
- Empresas de transporte consolidadas que implementan de estándares de calidad en el servicio al cliente.

3. Poder de negociación de los proveedores

- Selección de proveedores realizada en la calidad del producto que se ofrece.
- Costo del servicio.
- Cumplimiento en la entrega y la forma de pago.
- Diversidad de proveedores según la necesidad del cliente.

4. Poder de negociación de los compradores

- Posicionamiento de la empresa de transportes LOGITRANS REINOSO S.A. en el mercado.
- Re direccionamiento del servicio hacia la atención al cliente.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos, se puede concluir lo siguiente:

- Con respecto al grado de satisfacción en el servicio de la Empresa de Transporte de carga Reinoso Arcos Logística y Transporte INTL Logitrans S.A.” se estima que al momento del embarque, recogida y entrega, muchas de las personas tienen inconformidad del servicio por lo que no cumple todas las expectativas.
- Con respecto a la atención brindada por parte de las personas encargadas del área ventanilla de atención al cliente y en el transporte, se puede observar claramente la insatisfacción de los señores usuarios, si bien califican al servicio como aceptable, se da por hecho que el servicio que se le brinda se debe mejorar.
- En lo concerniente a horarios para la atención del cliente, los datos reflejan un grado aceptable de conformidad y satisfacción por parte de quienes acuden a las oficinas del transporte de carga de la ciudad de Tulcán, esto se convierte en una fortaleza que se podría aún mejorar en la calidad del servicio.
- De acuerdo a los análisis presentados la mayoría indica que no se les informa acerca de los servicios que la empresa ofrece al cliente se puede concluir entonces que, no se toma mayor importancia al servicio de encomiendas como una exigencia del mercado competitivo.

- Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en los servicios del cliente, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando sus carteras de clientes.
- Dentro de las funciones administrativas de las diferentes empresas de transporte de carga de la ciudad de Tulcán, no se cuenta con manuales que apoyen su trabajo y que respalden el cumplimiento de metas en un tiempo establecido, y que favorezca por hecho a la mejora de la atención al cliente.
- La carencia de un adecuado almacenamiento de la información más relevante para la industria de transporte de carga de la ciudad, a lo largo del tiempo podría perjudicar en los procesos administrativos, en auditorías y ante las mismas obligaciones tributarias; Ante la pérdida de algún documento por no registrarlo adecuadamente.
- En el proceso de atención al cliente existiría un favoritismo para la empresa si se tuviera un área destinada al servicio del cliente y una base de datos con la información necesaria acerca de los mismos, así no se perjudicaría al usuario que muchas veces tiene que esperar para ser atendido, ya que solo bastaría entregar sus datos más importantes para que sus diligencias sean lo más rápido posible, brindando un servicio ágil y seguro.
- Es necesario resaltar que la empresa, debe contar con personal enfocado al área de Recursos Humanos, para que pueda controlar el trabajo y desempeño de los trabajadores, automatizar y mejorar los procesos de negocio asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, principalmente en las áreas de venta, marketing y servicios de atención al cliente, con el fin de incrementar los beneficios de la empresa mediante la optimización, personalización

y diferenciación de la relación con el cliente, mediante la implementación de un modelo de gestión para mejorar la calidad de los servicios.

4.2. RECOMENDACIONES

- La industria de transporte de carga de la ciudad de Tulcán, deberá mejorar, realizando un rediseño del servicio al cliente, mediante la automatización e implementación de un sistema informático de entrega y recepción, y así mejorar la atención para brindar mayor seguridad a los usuarios y a la vez garantías de cuidado.
- Sería importante que todo el personal que trata directamente o se relaciona con los clientes y usuarios, se capacite a través de un curso o seminario de atención al cliente, para mejorar el servicio que la empresa de transporte de carga de la ciudad de Tulcán brinda, ya que el valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- Ante la constante insatisfacción de los clientes, que se viene convirtiendo en algo recurrente en el servicio, lo recomendable es actualizarse en el manejo de la información y mejora de documentos que se vuelvan entendibles ante los ojos de los clientes, mediante un sistema informático que contará con varias de las características, específicas que tiene realizar una encomienda.
- Ante el nivel de servicio creciente por el aumento de la población y de la actividad económica en la ciudad, es necesario mantener informado a los clientes acerca de los servicios que las diferentes empresas ofrecen, y saber que es lo requieren los clientes, por lo cual se sugiere la implementación de un sistemas de información constante, que

maximicen la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

- Promover la utilización de manuales en distintos ámbitos de la gestión del trabajo administrativo, junto con el adecuado mecanismo de planificación participativa en las diferentes áreas de trabajo de las empresas de transporte de carga, vigorizando la acción en los procesos para el desarrollo sostenible de la misma.
- Concientizar a los empleados sobre el adecuado almacenamiento de la información, a través de capacitaciones, a fin de evitar contrariedades y agilidad en los trámites.
- Elaborar una base de datos de los clientes frecuentes que permita el mejoramiento de servicio, y para fortalecer la participación de los mismos.
- Elaborar dentro de las empresas de transporte de carga de la ciudad un buzón, que reciba la opinión, sugerencias o reclamos de los trabajadores y socios, y además que todos los miembros de la misma se vuelva partícipe de las decisiones que se tomen en base a la información contenida en dicho buzón y se le informe de los resultados de las acciones que se desarrollen.

CAPITULO V

PROPUESTA.

5.1. TÍTULO.

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO “REINOSO ARCOS LOGÍSTICA Y TRANSPORTE INTL LOGITRANS S.A.” EN BUSCA DE MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”

5.2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Logitrans es una empresa de tipo familiar que inicia en el año 2008, en la ciudad de Tulcán Provincia del Carchi, cuando los señores Silvio Eduardo Arcos Reina, Norma Patricia Arcos Reina y Manuel Mesías Reinoso Mejía toman la decisión de incursionar en la actividad del transporte pesado.

Se inicia con un capital de tres mil dólares; realizando la prestación de servicio público permanente de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional utilizando camiones, mulas, tráileres o de cualquier otro tipo ya sean de la compañía, de los accionistas, arrendados, vinculados o alquilados, de conformidad a las autorizaciones que reciba de los organismos competentes de tránsito.

Se dedicó además, a la prestación del servicio de transporte especializado como tanqueros, cama baja, etc., con capacidad de ofrecer en arrendamiento contenedores furgones refrigerados, ofreciendo servicios de logística, almacenamiento y centro de acopio, así como la distribución y comercialización de mercaderías y productos agrícolas, maquinaria pesada, materia prima para la industria, a propios o terceros que requieran el servicio a nivel nacional e internacional.

Actualmente mantienen la misma línea de servicio, brindando soluciones de transporte, llevando insumos y mercaderías de los clientes, de un lugar a otro. Por distintas rutas cubriendo a nivel nacional el territorio ecuatoriano; brindando un servicio puerta a puerta.

Entre la carga pesada que transporta podemos citar principalmente:

Tabla N° 29: Carga pesada que transporta Logitrans S.A.

• Madera y afines
• Tuberías de todo tipo
• Materiales de construcción
• Contenedores
• Víveres
• Insumos, etc.

Información: Logitrans S.A.
Elaborado por: Roberth° Gordón

A continuación se indica las rutas más frecuentes y sus respectivos costos de fletes:

Tabla N° 30: Rutas y precios que maneja Logitrans S.A.

RUTAS	TURBO 5 TONELADAS	SENCILLO 10 TONELADAS	DOBLE TROQUE 15 TONELADAS	TRACTOMULA 30 TONELADAS
TULCÁN-QUITO	USD 210	USD 300	USD 400	USD 540
TULCÁN-GUAYAQUIL	USD 320	USD 470	USD 560	USD 850
TULCÁN-CUENCA	USD 360	USD 550	USD 650	USD 990
TULCÁN- AMBATO	USD 270	USD340	USD 470	USD 620
TULCÁN- LAGO AGRIO	USD 400	USD 600	USD 850	USD 1300
TULCÁN-EL COCA	USD 420	USD 700	USD 920	USD 1400
CRUZE DE FRONERA				
IPIALES-TULCÁN		USD 120	USD 180	USD 270
BOGOTA-QUITO		USD 1650	USD 2150	USD 3000
MEDELLIN-QUITO		USD 1650	USD 2150	USD 3000
CALI-QUITO		USD 1400	USD 1800	USD 2400

Información: Logitrans S.A.
Elaborado por: Roberth° Gordón

5.2.1. ELEMENTOS ORGANIZACIONALES

5.2.1.1. Misión

“La misión es la razón de ser de la entidad es la pregunta y solución de una organización o una persona a las necesidades específicas de un mercado. Esta resulta de un proceso de investigación, diseño, producción y entrega de unos productos o servicios, este proceso de investigación, diseño, producción y entrega es la orientación que le permite a la empresa matenerse dentro del camino (QUE ES SU PRODUCTO) hacia el objetivo (QUE ES SU MERCADO) y dentro de un estilo de vida (QUE ES SU CULTURA ORGANIZACIONAL)”. (Alvarez, 1991, p. 67)

5.2.1.2. Visión

“La visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”. (Certo & Peter, 1996, p 89).

5.2.1.3 Organigrama Estructural

Después de recopilar información y de acuerdo a lo que pude apreciar, el organigrama estructural de la empresa lo defino así:

- Gerente/propietario
- Contador eventualmente
- Asesores de logística
- Mensajero
- 58 accionistas

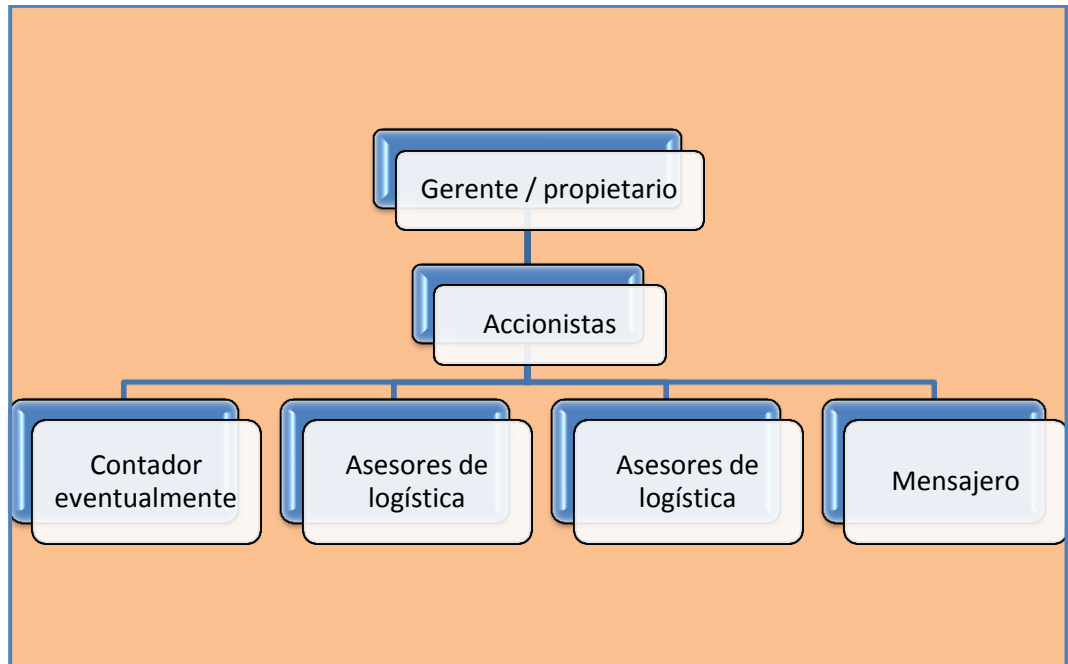


Gráfico N° 25: Organigrama Estructural Actual de Logitrans S.A.

Fuente: Logitrans S.A

Elaborado por: Roberth Gordón

5.2.1.4. Funciones Generales:

Están especificadas las funciones en cada área?

Las funciones específicas para cada área no están especificadas, por lo que nos podemos dar cuenta que cada persona dentro de la empresa realiza las actividades de manera muy simple, guiados por la mucha o poca experiencia que puedan tener.

5.2.1.4.1 Aspectos Contables:

¿Cómo son llevadas las actividades contables de la empresa?

Todas las actividades relacionadas con lo contable, son llevadas por un contador, el mismo que es contratado temporalmente. De manera semestral es solicitado a que preste sus servicios.

5.2.1.4.2. Aspectos Operativos

Aquí intervienen el asesor de logística, choferes y auxiliares. Las actividades de este departamento son la misma prestación del servicio de transporte.

De igual manera no existe una forma a seguir, de cómo y qué debe hacer cada persona, sino que todo se realiza por la simple intuición.

5.2.1.5. Objetivos

A breves rasgos, el propietario supo expresar que los objetivos de la empresa son:

- Hacer de la nuestra, una operadora Logística y de Transporte Pesado con una concepción de servicio diferenciada, exclusiva, única.
- Sobrepasar todos los parámetros de calidad existentes, en cada una de las etapas del servicio prestado, siempre en función de la comodidad del cliente.
- Renovar permanentemente el abanico de servicios y rutas, adaptándolas en función de lo que el mercado lo solicite.
- Evidenciando la experiencia adquirida, se ha dispuesto aplicar normas administrativas modernas en las distintas áreas de servicio, con el firme propósito de eliminar las causas de retrasos en el transporte y entrega de las mercaderías.
- Implementar sistemas de manejo técnico adecuado de mercaderías, desde su recepción, con el fin de que sean almacenadas, estibadas y

transportadas en las mismas condiciones que recibimos del Cliente, hasta su entrega en el destino final.

- Lograr convertirnos de manera creciente en la Empresa Líder del mercado ofertando una personalizada Atención al Cliente adecuado a la realidad actual, antes, durante y sobre todo después del servicio prestado y con unas Tarifas que se encontraran por debajo del promedio del mercado.

5.2.1.6. Recursos

5.2.1.6.1. Recurso Humano

La empresa cuenta con la siguiente nómina:

Tabla N° 31: Nomina de Recurso Humano Logitrans S.A.

CARGO	UNIDAD
Propietarios	Ing. Silvio Arcos Lic. Norma Arcos Ing. Manuel Reinoso
Gerente Administrativo	Ing. Silvio Arcos
Asesor de logística transporte	Patricio Chamorro
Asesor de logística transporte	Oscar Rodríguez
Servicio de mensajería	Luis Calderón
Accionistas y choferes (anexo)	58

Fuente: Logitrans S.A
Elaborado por: Roberth Gordón

5.2.1.6.2. Recurso Material

En la oficina, la empresa cuenta con:

- Tres escritorios
- Tres computadoras
- Un telefax

- Diez sillas
- Una estantería
- Equipo de radio comunicación

5.2.1.6.3. Recurso Tecnológico

Con respecto al recurso tecnológico, la empresa cuenta con tres computadoras, las mismas que son utilizadas por el gerente y asesores de logística; pero no cuenta con un software especializado que sirva de ayuda para que se registren las transacciones y operaciones que se realizan a diariamente.

5.2.1.7. Factores Externos.-

Es importante revisar los factores externos que afectan directamente a la empresa en forma positiva o negativa, estos son:

Condiciones económicas.-

Tras la profunda crisis económica que desde diciembre de 1999 enfrentaba el país, debido principalmente a la mala conducción política, el 11 de enero del 2000 el Banco Central aprobó al dólar estadounidense como moneda oficial, a finales de febrero, el Congreso aprobó la Ley de Dolarización, que comenzó a ser aplicada el 13 de marzo y culminó el 10 de septiembre de 2000 con la definitiva sustitución del sucre por el dólar estadounidense. A partir de esta medida la economía del país se ha ido estabilizando.

Es importante considerar este factor, porque cualquier alteración que se produzca positiva o negativamente, afecta especialmente a las pequeñas empresas, y especialmente un punto específico en nuestro ámbito son medidas sobre el alza de precio del combustible y de los peajes, que influye directamente en los costos del servicio.

Competencia importante.-

La competencia se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta (oferentes) y venta de un producto en un mercado determinado, en el cual también existen personas o empresas (demandantes), que según sus preferencias y necesidades, compran o demandan esos productos a los oferentes.

La principal competencia de la empresa es la siguiente:

Tabla N° 32: Principal competencia de Logitrans S.A.

TRANSPORTE PESADO CIUDAD DE TULCÀN			
1	BURBAYEP S.A	24	CIA. TITANTRANS S.A.
2	CIA. ADLER	25	CIA. TRANEM
3	CIA. BODEGAS PRIVADAS TERAN	26	CIA. TRANIXPORT
4	CIA. CEPTRANOR	27	CIA. TRANSBISAM
5	CIA. CIAPRUTE	28	CIA. TRANSBOLIVARIANA
6	CIA. CIATEGI	29	CIA. TRASCARET
7	CIA. CITACARSA	30	CIA. TRANSCOMERINTER
8	CIA. COMICAR	31	CIA. TRUECA
9	CIA. COMICARSA	32	CIA. TULCAN EXPRESS
10	CIA. COMITRAPSA	33	CIA. YANCA
11	CIA. DELISERTRANS	34	COOP. AUTOMOTORES
12	CIA. ECUATRASCARGO	35	COOP. BOLIVARIANA
13	CIA. GARCIA POZO	36	COOP. RUTAS DEL CARCHI
14	CIA. GONZALO MONTENEGRO	37	COOP. UTRANH
15	CIA. JHOGO	38	COOP. CONTINENTAL DEL NORTE
16	CIA. N.T.A.	39	COTRAMON S.A.
17	CIA. NEWROADS S.A.	40	REINOSO ARCOS
18	CIA. QUEUVID	41	TRAINER CIA. LTDA.
19	CIA. ROCA LOBA	42	TRAMOVICAREX CIA. LTDA.
20	CIA. RUNORTH	43	TRANSECARGA ECUDOR S. A.
21	CIA. SEMOVICAR	44	TRANSJAIVAN CIA. LTDA.
22	CIA. SETRAINCE	45	TRANSPORTES SANCHEZ POLO
23	CIA. SURAMERICA		

Fuente: Logitrans S.A
Elaborado por: Roberth Gordón

Se considera como principal competencia a las empresas anteriormente mencionadas debido a que ofrecen el servicio de transporte de carga en similares condiciones que lo hace Logitrans. Es decir, se encuentran ubicadas dentro del mismo sector; la mayoría de éstas son contratadas por las mismas empresas, y, entre otras cosas también los precios de los fletes son similares.

Actualmente, dentro de transportación de carga, por el mismo hecho de que es un negocio rentable y ofrece posibilidades de la competencia ha ido incrementándose paulatinamente; es por esto que las grandes empresas contratan los servicios de las pequeñas y así abastecer todos los pedidos que tienen. De esto resulta que las empresas pequeñas se ven afectadas porque se reducen sus ingresos al existir un intermediario. Es importante indicar que la empresa líder en el mercado nacional de transporte de carga pesada es TRANS COMERINTER.

Factores legales y políticos.-

En el Ecuador la ley que rige al transporte pesado es la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, y está representado por Transportistas y Federación de Transporte Pesado, que es uno de los catorce vocales que integran el Consejo Nacional de Tránsito.

La red vial primaria nacional es de 5.400 kilómetros, 3.120 kilómetros de red nacional secundaria, 8.470 kilómetros de categoría terciaria nacional, 26.039,20 kilómetros de caminos vecinales. Es decir, la red nacional es de 43.029,20 kilómetros, por los cuales se puede acceder a sus diferentes parajes.

El Estado destina al año \$300 millones para el mantenimiento y la reparación de las carreteras del país; sin embargo, el Ministerio de Obras Públicas

(MOP) recibe \$180 millones del Presupuesto, por lo que debe obtener créditos extranjeros por \$120 millones.

Por esa razón, la concesión (administración privada de un servicio) es considerada como “una necesidad para el Estado”, ya que actualmente la concesionaria es quien ahora deja la vía en buen estado.

Las ventajas son varias: facilita el transporte de pasajeros, mercancías, productos agrícolas y turistas, evita los daños en los vehículos y la pérdida de tiempo, lo que beneficia al desarrollo provincial y nacional.

Mercado

Un mercado es el espacio o el entorno en el cual se lleva a cabo el intercambio, la venta y compra de bienes, servicios o mercancías por parte de los compradores que demandan esas mercancías y tienen la posibilidad de comprarlas, y los vendedores que ofrecen estas.

En base a esto, podemos señalar que el principal mercado donde opera la empresa es la ciudad Tulcán, cabe indicar que ha podido mantenerse en el mercado durante diez años.

Éste es un mercado en el que se encuentra la principal frontera de comercialización nacional e internacional, consecuentemente a diario hay gran movilización de todo tipo de mercadería, en especial de alimentos; y al mismo tiempo está saturado de grandes, medianas y pequeñas empresas dedicadas a la transportación de carga.

Clientes

Son todas aquellas personas que demandan el servicio de transporte de carga pesada, en su requerimiento de transportar cualquier producto a que haya lugar. En ocasiones es subcontratada por compañías de características similares, que la mayoría de veces no cuentan con suficientes vehículos y

porque son más reconocidas y cuentan con clientes fijos, lo que les permite conseguir mayor número de fletes.

5.2.1.8. Factores Internos

Es de vital importancia el que estos factores se tomen en cuenta, para que la empresa pueda tener mayores posibilidades de crecimiento y obtener mayores rendimientos.

Recursos Físicos

Actualmente la empresa cuenta con el siguiente Flota vehicular para ofrecer sus servicios; ver anexo N°: 10

20 tractomulas con capacidad de 32 toneladas

15 vehículos con capacidad hasta 12 toneladas

5 vehículos con capacidad hasta 5 toneladas

Recurso Humano.-

La empresa tiene el personal que se detalla a continuación:

3 propietarios

1 gerente/propietario

1 contador eventualmente

2 asesores de logística

1 mensajero

58 accionistas

Sistema Administrativo

La administración es un proceso que crea, diseña y mantiene un ambiente en el que las personas trabajan en grupo para alcanzar con eficiencia metas seleccionadas.

La empresa carece de una estructura administrativa formal. Generalmente se recurre a la asesoría financiera externa, dejando el manejo contable en manos de un contador externo por horas, que se encarga principalmente de los aspectos tributarios.

La empresa encuentra una forma satisfactoria de competir en su mercado, y debido a la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mismo y al apuro para tomar decisiones sobre la marcha, el dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil.

Marco Legal

La empresa se encuentra legalmente constituida. Para efectos tributarios, opera como persona jurídica a nombre de REINOSO ARCOS LOGISTICA Y TRANSPORTE INTL S.A.

Después de analizar los elementos que conforman la organización, se puede explicar que:

De todos los elementos que forman parte de la empresa, nos podemos dar cuenta la falta de un sistema administrativo que le permita organizar cada una de las actividades que realiza la empresa y el personal de la misma, con fundamentos teóricos, técnicos y prácticos, sobretodo que le permitan desarrollarse como una pequeña empresa.

Tiene definida su misión, visión y estructuras de manera literal, y no cuenta con un software que ayude a llevar un correcto registro y control de las transacciones que se realizan día a día.

Además es importante indicar que no existen manuales de procedimientos o descripción de cargos, lo que estaría provocando una duplicidad de actividades, incluso la desmotivación de los empleados. Un factor importante

es que no cuenta con un programa software que se ajuste a las necesidades de la empresa.

En conclusión, desde sus inicios hasta la actualidad, la empresa ha ido creciendo poco a poco, y de la misma manera se han incrementado las necesidades relacionadas con: actividades que se desarrollan, personal de la empresa, elementos del ambiente interno y externo; los mismos que se los ha atendido de una manera sencilla y rápida, por lo que ahora identificamos problemas.

5.3. FUNDAMENTACIÓN

Esta propuesta es la consideración básica de un sistema de gestión administrativa, enfocada al cliente, con el fin de mejorar el posicionamiento de Logitrans S.A. en el mercado de transporte de carga pesada. Toma como elemento de análisis, las cinco fuerzas de Porter para identificar los puntos críticos en la atención del usuario y mediante una serie de estrategias apunta a la solución de estos, basándose en políticas de mejoramiento continuo a partir de la capacitación permanente del recurso humano, y la inversión en tecnología que permita controlar los factores adversos que intervienen en la atención del usuario; buscando satisfacer sus necesidades y crear entornos de confort para el servicio prestado.

Se identificaron algunas falencias administrativas, que se pretenden resolver mediante la implementación de la presente propuesta.

5.4. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

La propuesta pretende mejorar las relaciones con el cliente en la empresa de transportes pesado Logitrans Reynoso Arcos S.A., con el diseño de un modelo de gestión para la atención al cliente.

5.4.1. JUSTIFICACIÓN

Una empresa exitosa, cuyo objetivo principal es trabajar con calidad, incide en la organización particular de su estructura. En esta estructura deberá contemplarse un procedimiento de trabajo teniendo en cuenta la misión, fundamentada por una filosofía apoyada en valores y políticas que permitirán hacer los procesos de la empresa de calidad.

5.4.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.



Gráfico N° 26: Esquema Propositivo de la Propuesta

Elaborado por: Roberth Gordón

5.4.3. OBJETIVOS

- Crecer como operadora logística y de transporte pesado con una concepción de servicio diferenciado, exclusivo y único
- Sobrepasar todos los parámetros de calidad existentes, en cada una de las etapas del servicio prestado, siempre en función de la comodidad del cliente
- Renovar permanentemente el abanico de servicios y rutas, adaptándolas en función de lo que el mercado solicite
- Aplicar normas administrativas modernas en las distintas áreas del servicio, con el firme propósito de eliminar las causas de retrasos en el transporte y entrega de las mercaderías

- Implementar sistemas de manejo técnico adecuado de mercaderías, desde su recepción, con el fin de que sean almacenadas, estibadas y transportadas en las mismas condiciones que recibimos del cliente, hasta su entrega en el destino final.
- Convertirnos en la empresa líder del mercado ofertando una personalizada atención al cliente, adecuado a la realidad actual, antes, durante y sobre todo después del servicio prestado, y, con unas tarifas que se encontraran por debajo del promedio del mercado

5.4.4. MISIÓN

La Misión de R & A LOGITRANS S.A. es:

Atender de forma satisfactoria todas las necesidades de transporte pesado de nuestros clientes, cumpliendo con la calidad extrema, y aplicando en todo momento el principio administrativo “just in time”, pero sobre todo, sustentados en valores éticos y morales, que es nuestra mejor carta de presentación y los factores fundamentales del éxito.

5.4.5. VISIÓN

Alcanzar en corto tiempo el mejor sitio entre las operadoras de transporte tanto a nivel nacional como internacional, para lo cual está previsto estructurarla como una de las compañías mejor organizadas, eficiente y que cuente con óptimos sistemas de atención al cliente y servicios de almacenamiento, logística, y transporte de todo tipo de mercaderías, marcando clara diferencia del resto por la aplicación de nuevas técnicas de servicio y utilizando tecnología de punta en todas las áreas.

5.4.6. VALORES

Valores de R & A Logitrans S.A. para ser una Empresa de Clase Internacional

Orientación al Cliente Externo:

- Conocer a mis clientes y sus necesidades.
- Orientar mi proceso, producto y servicio pensando siempre en ellos.
- Asegurar que nuestros productos y servicios cumplan o excedan sus expectativas.
- Anticiparnos a sus necesidades y elevar el nivel de satisfacción.
- Participar activamente en la solución de quejas de clientes.

Servicio al Cliente Interno:

- Conocer nuestra cadena interna de cliente-proveedor
- Negociar requisitos con clientes-proveedores por procesos
- Evaluar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- Demostrar mi actitud y aptitud de servicio en todas mis actividades.

Decisiones Basadas en Juicios Fundamentados en el conocimiento de nuestros clientes:

- Contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones respecto a mis clientes.
- Actuar en un esquema de madurez al emitir nuestros juicios.
- Tomar decisiones basadas siempre en hechos comprobables y análisis riguroso.
- Difundir oportunamente la información sobre ventajas y promociones de nuestro servicio al cliente

Honar los Compromisos con nuestros clientes:

- Difundir objetivos de la organización entre nuestros clientes con respecto a la importancia de ellos en nuestra organización.
- Garantizar el cumplimiento de nuestros objetivos.
- Evaluar y retroalimentar semestralmente el desempeño de nuestro personal y nuestra filosofía de atención al cliente.

- Ser congruente con nuestras acciones para evidenciar el sentido de responsabilidad y compromiso hacia nuestros clientes.
- Reconocer el logro de resultados.

Innovación:

- Participar con sugerencias de mejora sobre necesidades de atención detectadas en nuestros clientes
- Buscar permanentemente la mejora continua en nuestros productos, procesos y servicios, haciendo énfasis en la satisfacción del cliente.
- Capacitar y desarrollar a nuestro personal para la mejora continua en la atención al cliente.

Conciencia Económica:

- Consolidar una cultura permanente de reducción de costos, control y creación de valor en la organización para encajar dentro de las necesidades económicas de nuestros clientes.
- Eliminación permanente de desperdicios en las funciones administrativas y procesos operativos que tengan relación con la atención al cliente.

Responsabilidad Social:

- Garantizar la integridad física del personal y el medio ambiente de su trabajo.
- Procurar siempre que nuestras acciones no dañen el entorno ecológico y la comunidad.
- Cumplir con los requisitos que nos fijen las leyes vigentes en materia fiscal, laboral, ambiental, previsión social, etc.
- Participar en asociaciones e instituciones para preservar el medio ambiente,
- Mantener el Sistema de Gestión Ambiental basado en la norma estándar

5.4.7. SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

- Conocer nuestra cadena interna Cliente - Proveedor
- Negociar requisitos con Clientes - Proveedores por procesos
- Evaluar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, esmerarnos en atenderlos y exceder sus necesidades económicas y personales.
- Demostrar mi actitud y aptitud de servicio en todas mis actividades

5.4.8. PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE

5.4.8.1. Filosofía de Calidad

La filosofía, valores y políticas juegan un papel muy importante en la empresa, tanto que son considerados la base de su esquema de Calidad en Atención al Cliente; y son los siguientes:

- En R & A LOGITRANS S.A., estamos convencidos que el éxito de nuestro negocio está basado en la búsqueda permanente de “Ser la mejor opción del cliente”.
- Para su alcance, estamos atentos a las necesidades de los clientes, satisfacerlas en calidad, cantidad y oportunidad, y estar un paso adelante a sus nuevas necesidades y expectativas, incluyendo en este proceso a nuestros proveedores, dejando un valor agregado en nuestro servicio.
- Dedicación con responsabilidad y libertad, en un orden consecuente, nos permitirá ser capaces de diseñar, poner en marcha, evaluar y controlar todos los objetivos iniciales propuestos, mediante la ayuda de una gestión proactiva que involucre a todo el conjunto empresarial en sus diferentes entornos
- Mediante el dúo calidad-productividad, ir tras la adaptación y desarrollo del trabajador, mejorando su desempeño mediante capacitación permanente, convirtiéndolo en un producto más de la empresa frente a sus relaciones interpersonales con el cliente.

- La labor administrativa buscará el mejor ambiente laboral para lograr una atmosfera de trabajo en equipo, que optimice los recursos empresariales, teniendo siempre en cuenta nuestra visión, misión y valores.

5.4.8.2. Política de Calidad:

R & A LOGITRANS S.A. asume como política de mejoramiento en atención al cliente las siguientes:

- Diseñar una metodología de mejora continua para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, basado en calidad, seguridad, legalidad, cuidado del medio ambiente, productividad, confort, generando confianza en nuestro servicio. Para esto debemos anticiparnos a la aplicación de herramientas de marketing para identificar las necesidades comerciales y económicas de nuestros clientes
- Establecer un sistema de aseguramiento de calidad del servicio en atención al cliente
- Nuestro objetivo es: Lograr la fidelización de nuestros clientes, a través de un servicio oportuno eficiente y eficaz que permita captar día a día la demanda insatisfecha en el transporte de carga pesada.
- La evaluación general de los factores, planeación de la calidad, liderazgo, administración por objetivos, satisfacción a clientes internos externos, aseguramiento de calidad, proyecto de mejora continua, comparación con los mejores, herramientas de clase mundial y los resultados se guía bajo los siguientes aspectos con sus respectivas ponderaciones:

5.4.8.3. Organigrama Estructural de la Empresa de Transporte Pesado
"Reinoso Arcos Logística y Transporte Intl Logitrans S.A."

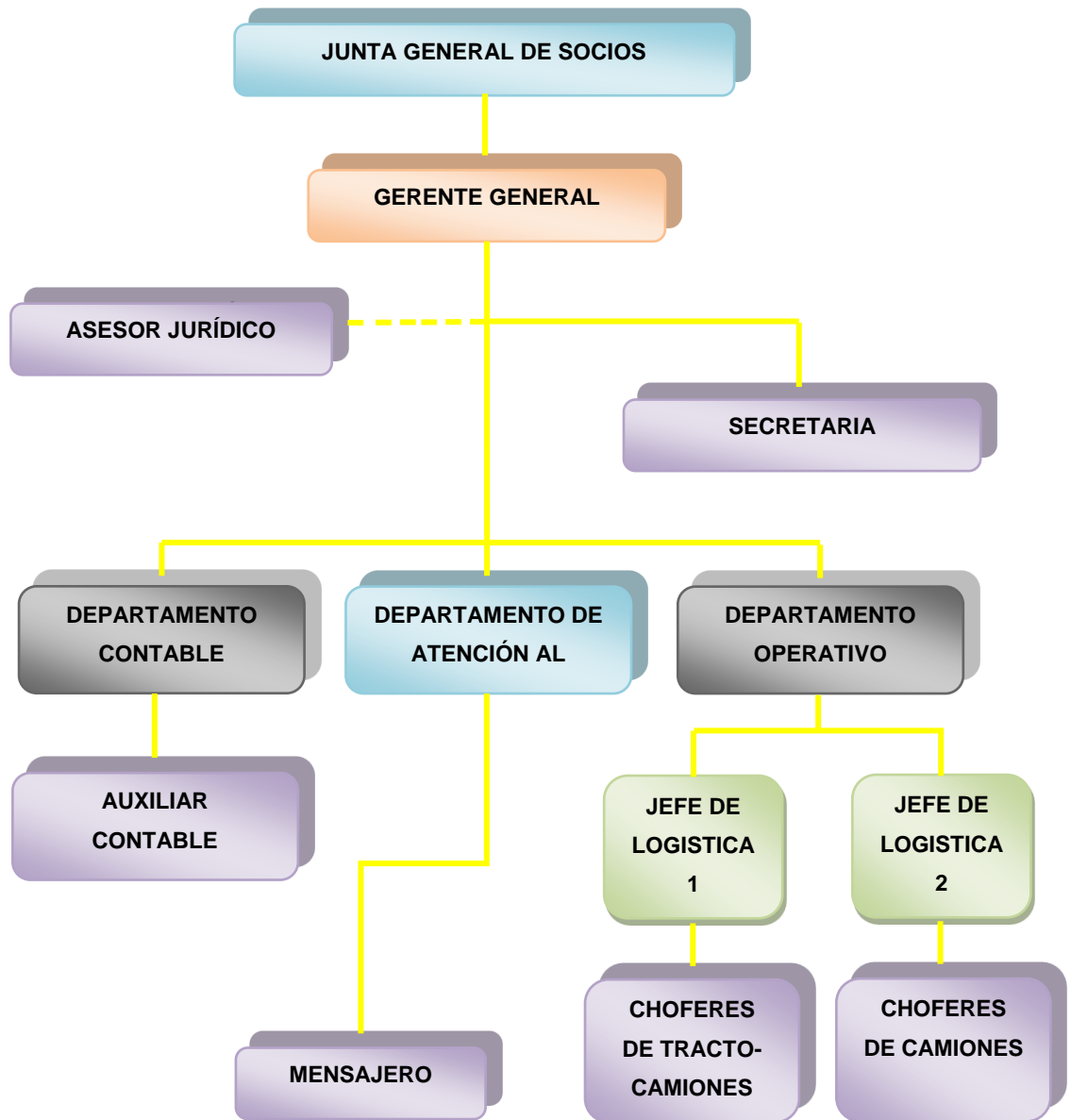
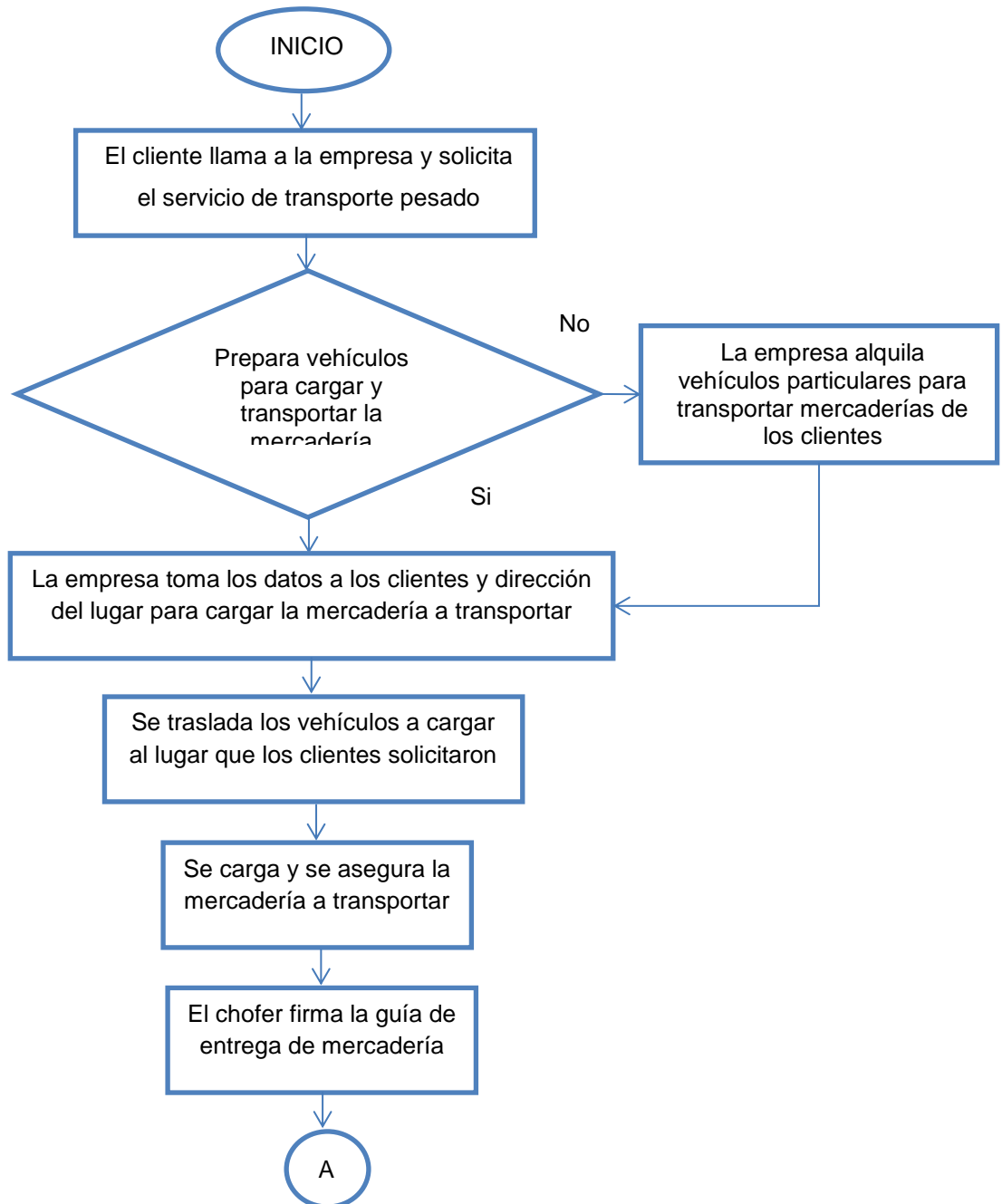
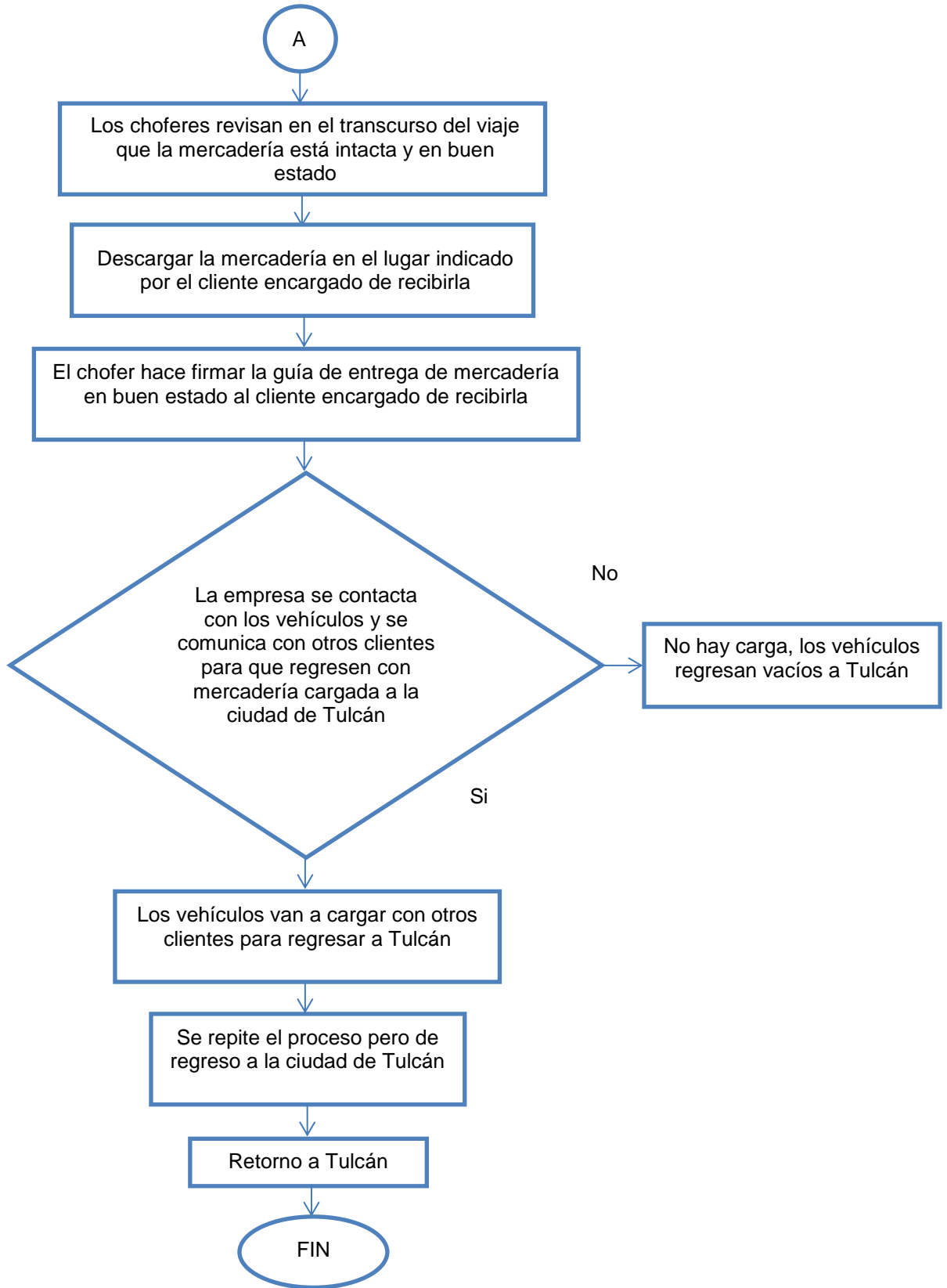


Gráfico N° 27: Organigrama Propuesto para Logitrans S.A.

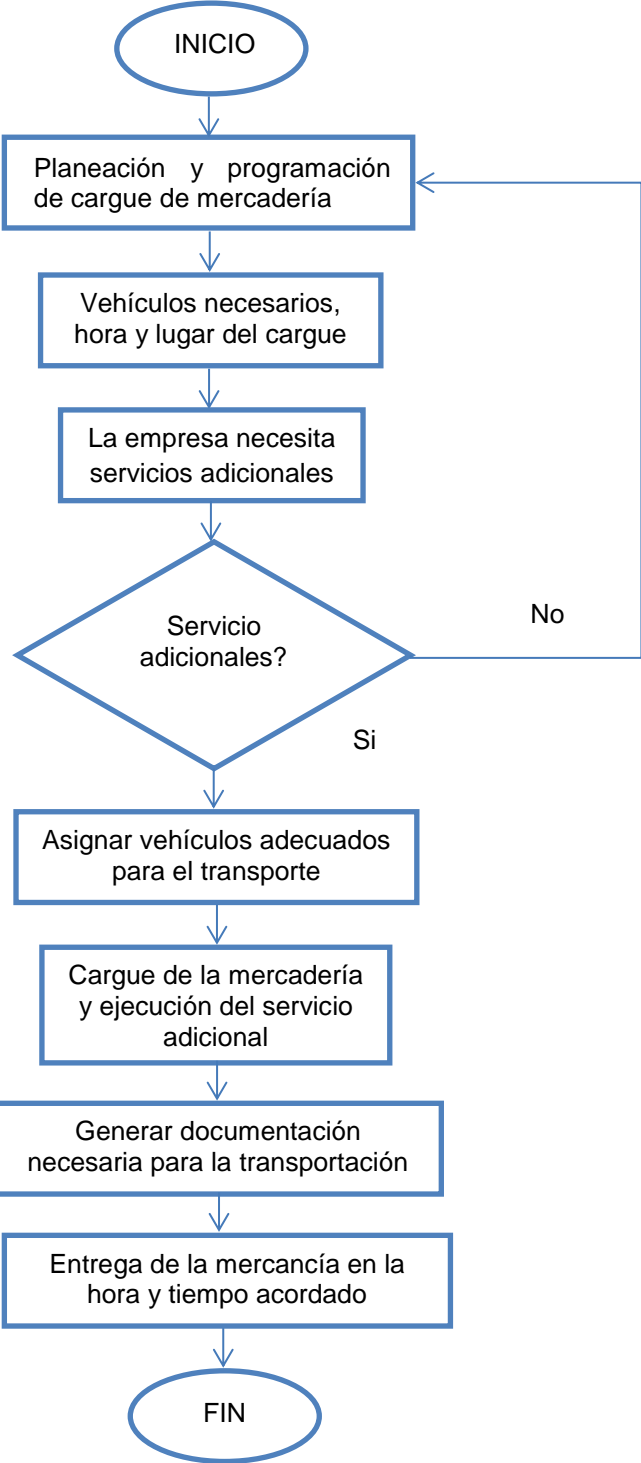
5.4.8.4. Diagrama de Flujo de Procesos

Con estos diagramas de flujo se detalla de mejor manera los procesos, de todos los pasos a seguir desde la solicitud del servicio de transporte de carga pesada, hasta la entrega del servicio total a los clientes.

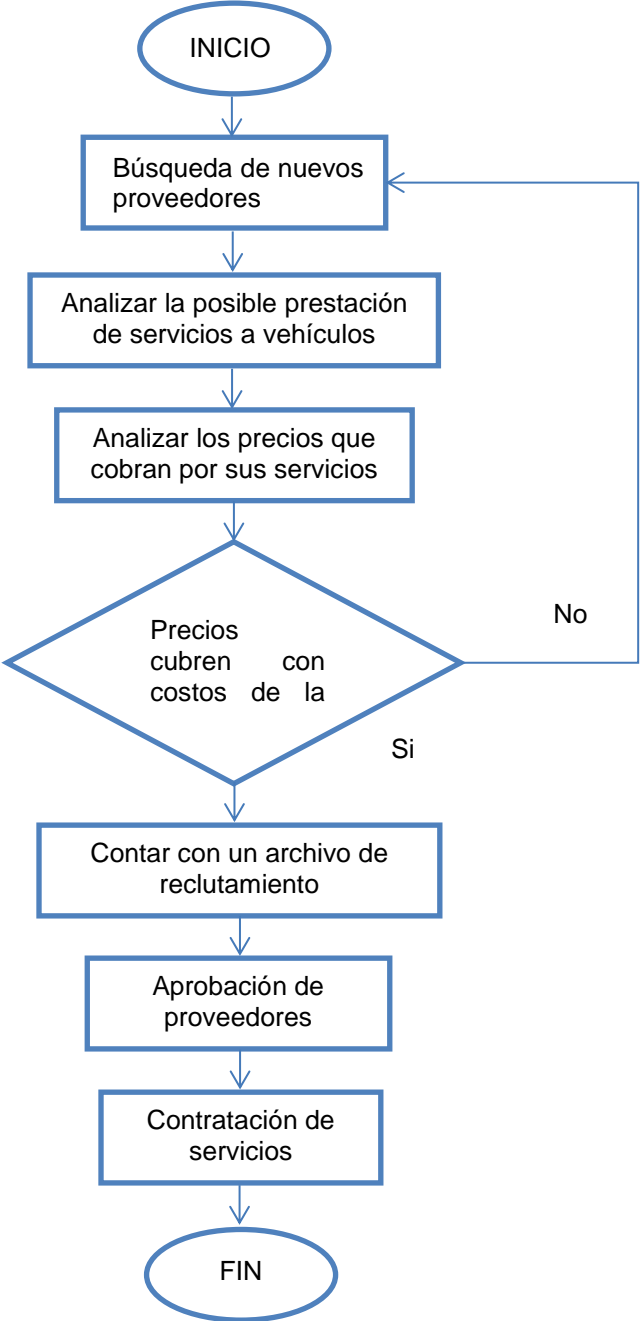




Proceso de operación logística



Búsqueda y aprobación de proveedores



5.4.9. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

La implementación del modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente invita al diseño y puesta en marcha de varios planes operativos diseñados en el nivel administrativo. En lo que corresponde a la implementación, los grupos de interés deben estar informados del modelo de gestión. Si está en ejecución, se debe acordar el apoyo para esta parte del proceso.

Para la ejecución de un modelo de calidad en atención al cliente, se necesita realizar una serie de cambios partiendo con la cultura empresarial, e iniciar los cambios necesarios en la cultura organizacional, igualmente en el sistema de control administrativo de información, luego debe hacerse una difusión que ponga en conocimiento el objetivo de la implementación, proponiendo el siguiente proceso lógico:

- Convocar a empleados del área administrativa, funcionarios de ventanillas y transportadores a cargo de la recepción de las mercancías y encomiendas, para escuchar inquietudes referentes al modelo de gestión de calidad en atención del cliente.

- Distribuir copias informando los aspectos más relevantes del modelo para todos los funcionarios y accionistas, en lugares de acceso común.

ESTRATÉGIAS

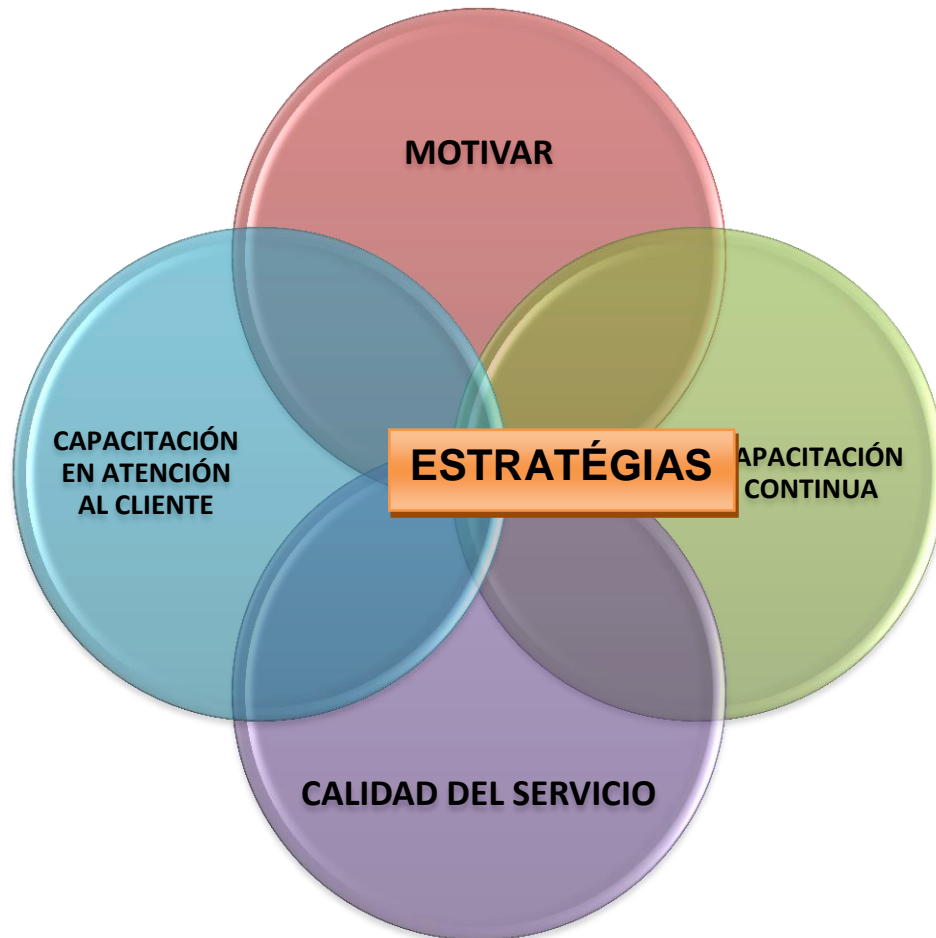


Gráfico N° 28: Descripción general de objetivos de la propuesta
Elaborado por: Roberth Gordón

La propuesta gira en torno a cuatro conceptos básicos enmarcados dentro de una estrategia de mejoramiento continuo. Motivar, mediante la capacitación en atención al cliente, de manera continua, evaluando día a día el servicio que se brinda, teniendo en cuenta las sugerencias del cliente para el mejoramiento de la empresa, y nuestro objetivo final es proveer un servicio de calidad, con valor agregado en nuestros trabajadores, en busca de ser la mejor empresa de transporte de carga pesada de la ciudad de Tulcán

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS
S.A.”

MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ESTRATEGIAS

- Crear un ambiente de mejora continua basada en la capacitación permanente de los funcionarios que tengan relación directa con el cliente, realizando la gestión del conocimiento enfocado al cliente.
- Convertir al cliente en el elemento más importante de la empresa, mediante una investigación de mercado, identificando las principales necesidades comerciales de este.
- Implementar un buzón de quejas y sugerencia, donde repose la insatisfacción del cliente, y se utilice esta información para mejorar su atención.

5.4.9.1. Liderazgo



Gráfico N° 29: Objetivos del Liderazgo Organizacional

Elaborado por: Roberth Gordón

En este grafico se resumen los objetivos del liderazgo para la propuesta; partiendo de un planteamiento de objetivos, fijando estrategias, acorde a la filosofía de la empresa, en busca de activar el personal en pro de un trabajo en equipo, estableciendo normas de responsabilidad con el cliente en cada uno de los trabajadores, creando bases de datos que permitan proveer la información necesaria para la reingeniería de nuestro servicio al cliente.

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS
S.A.”

MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ESTRATÉGIAS

- Incrementar la competitividad de EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA “REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS S.A.”, mediante la fijación de estrategias en nuestro servicio al cliente.
- Proyectar estratégicamente los objetivos a lograr y las acciones de mejoramiento de la calidad en la atención del cliente.
- Informar oportunamente a todos los miembros de la empresa sobre los objetivos organizacionales, su importancia y responsabilidades individuales y colectivas en el servicio de atención al cliente.
- Organizar, estimular y motivar el crecimiento personal (Estima y autorrealización), para llevar a cabo los planes de la organización y conseguir una estrecha relación entre el servicio prestado al cliente y la satisfacción laboral.
- Planear ejecutar y evaluar una mejor organización del área de trabajo, realizando formación del equipo humano para cubrir los previstos e imprevistos que puedan presentarse en el servicio recibido por el cliente.

- Mantener posturas positivas frente a la atención al cliente, tratando de motivar al grupo a la solución de inquietudes del cliente. Mediante el establecimiento de valores y actitudes que propendan hacia una excelente atmosfera laboral y de servicio

5.4.9.2. Gestión del Personal



Gráfico N° 30: Descripción general de la Gestión del Personal

Elaborado por: Roberth Gordón

Esta grafica muestra cada uno de los pilares en que se basa la propuesta, integrados dentro de un sistema, que permitirán la obtención de un servicio de atención al cliente con calidad

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS
S.A.”

MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
GESTIÓN DEL PERSONAL

ESTRATÉGIAS

Evaluar la calidad técnica del Recurso Humano que presta sus servicios al cliente de la siguiente forma:

- Garantizar la ejecución de la misión institucional enfocada al servicio al cliente.
- Satisfacción del cliente como política central.
- Generar una cultura organizacional en pro del trabajo en equipo, fundamentado en responsabilidades individuales y colectivas, que favorezcan la atención al cliente en las estaciones de recepción y entrega de encomiendas.
- Motivar al empleado con mejoras salariales, por mérito y desempeño en su relación con el cliente,
- Capacitar en normas de atención de un servicio de calidad enfocado al cliente,
- Mejorar el proceso integración del personal, y su estabilidad laboral siempre evaluando sus aptitudes de responsabilidad en el servicio al cliente,

Al mejorar estas acciones, la empresa de transporte de carga “REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS S.A.” tendría personal calificado, con experiencia, dinamismo, identificación institucional y sobre todo compromiso con el cliente, los objetivos y metas institucionales.

5.4.9.3. Recursos Empresariales

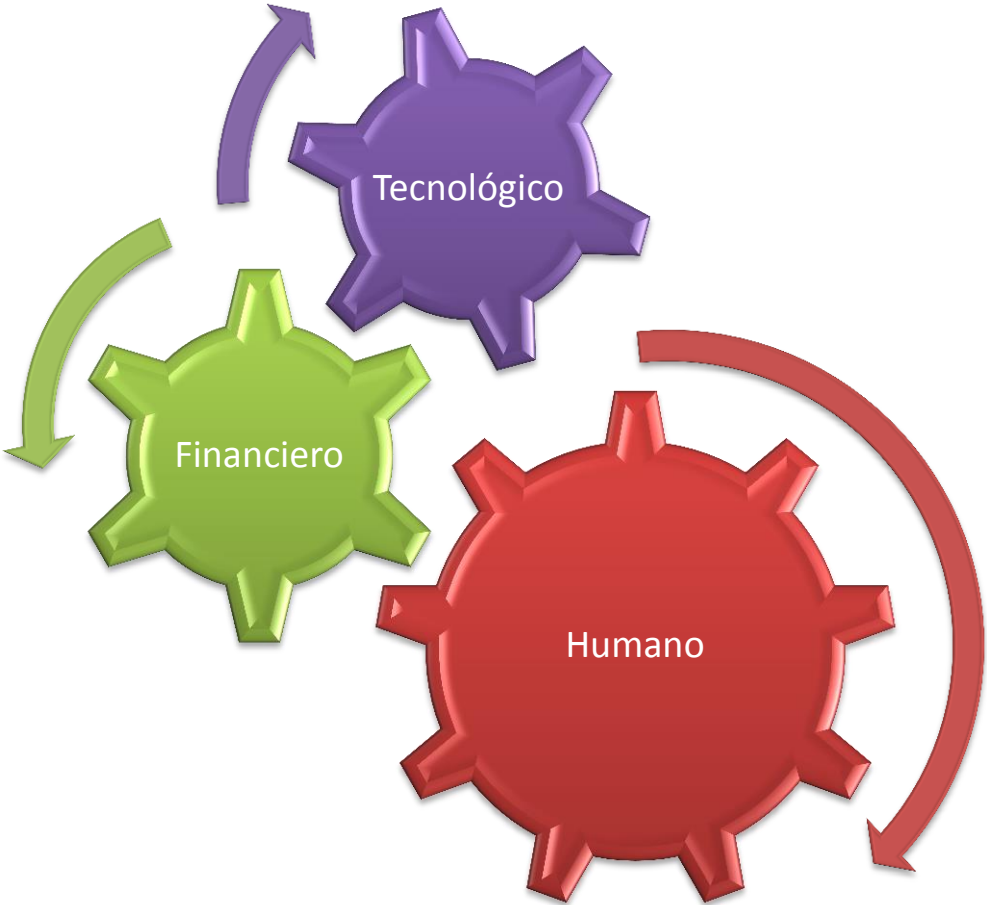


Gráfico N° 31: Descripción general Recursos Empresariales
Elaborado por: **Roberth Gordón**

Esta grafica muestra el engranaje que debe haber entre los recursos empresariales para fortalecer la gestión de la calidad en torno a nuestro valor más importante que son nuestros clientes.

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS
S.A.”

MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

5.4.9.3.1. Recurso Humano

Instrumentos y mecanismos a utilizar para la capacitación de la planta de empleados en la mejora de atención del servicio al cliente

- Charlas
- Cursos
- Material Didáctico
- Manuales e Instructivos
- Rotación de cargos

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS
S.A.”

MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

5.4.9.3.2. Recurso Tecnológico

- La innovación tecnológica como factor clave para el alcance de mayores niveles de productividad, rentabilidad, competitividad y satisfacción del cliente.
- Adquirir un equipo biométrico, para el control de asistencia en trabajadores administrativos y operativos en las áreas que tengan relación directa con la atención al cliente.
- Crear un banco de documentación, utilizando sistemas informáticos, que sirva de apoyo para operarios o encargados de algún registro, auditorías internas o externas y en caso de conflictos legales.
- Acceder a los adelantos tecnológicos actuales para comprobar el nivel satisfacción del cliente por la atención y servicio brindado.
- Implementar un sistema informático que mejore y controle entradas y salidas de mercancía o encomiendas registrando el flujo del proceso, en pro de la satisfacción del cliente.

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS
S.A.”

MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

5.4.9.3.3. Recurso Financiero

Incursionaren nuevos nichos de mercado buscando la conquista de esa demanda insatisfecha que es el objeto de nuestro servicio al cliente, para la obtención de recursos adicionales a la asignación presupuestaria que la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos” recibe.

Asignar estratégicamente recursos relacionados con factores clave de éxito para la empresa, como los siguientes:

- Adquirir tecnología de punta.
- Contratar mejor personal con vocación de servicio.
- Invertir en capacitación en atención al cliente.
- Optimizar la calidad de los productos y servicios para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.
- Mejorar la forma de distribución de la mercancía.
- Mejorar la forma de obtener información.
- Aumentar la productividad.
- Optimizar los procesos.

5.4.9.4. Elementos en los Empleados



Gráfico N° 32: Descripción general de aspectos a mejorar en los empleados

Elaborado por: Roberth Gordón

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS S.A.”
MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

5.4.9.5. Impacto en los Empleados

- Direccionamiento de los procesos hacia la satisfacción al cliente
- Disposición a brindar un excelente servicio al cliente
- Gestión y mejora de la relación con los clientes
- Inspiración de confianza entre empleados y clientes
- Sensación de seguridad al recibir el servicio por parte de los clientes
- Amabilidad hacia los clientes por los empleados como estrategia de fidelización al consumidor del servicio
- Empleados bien informados para aclarar interrogantes y facilitar cualquier proceso con respecto al cliente y la empresa
- Atender al cliente de una manera personalizada, dándole el espacio para que pueda expresar sus deseos frente al servicio.
- Empleados que se interesan por conocer los gustos del cliente
- Dar prioridad a los intereses y necesidades del cliente
- Trabajo en equipo en busca de una satisfacción total del cliente
- Apariencia y pulcritud impecables de los empleados para generar una imagen positiva de su servicio
- Servicio en función de las necesidades del cliente que genera un valor agregado frente a la competencia.

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS S.A.”
MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

5.4.9.6. Satisfacción en los Clientes

Entrevistas Personales

Dar una presentación breve y concisa, resaltando los objetivos de la entrevista

Hacer un cuestionario con un orden lógico, que permita captar gradualmente la atención del encuestado y llevarlo a un estado de confianza que permita proveernos de su información objeto de la aplicación de la herramienta metodológica.

Entrevistas Telefónicas

Se propone el siguiente procedimiento:

- Preguntar al cliente sobre su disponibilidad de tiempo para responder la entrevista
- Referir el tiempo de duración
- Realizar una breve presentación.
- Desarrollar una encuesta simple; para lograr una interpretación y respuestas apropiadas a la información buscada
- Agradecer la amabilidad y buena disposición del cliente.
- De ser necesario se puede optar por la aplicación de nuevas tecnologías de herramientas en línea, como son los medidores de satisfacción, buzón de quejas y reclamos, entre otros

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS S.A.”
MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Satisfacción en los Clientes

- Dar respuesta Rápida y oportuna a solicitudes de Información y quejas de sus clientes
- Responder de ser posible en menos de 24 horas las preguntas de los clientes o prospectos, la rapidez de la respuesta tiene una alta valoración por el cliente, y demuestra la importancia del cliente frente a la empresa, creando vínculos de uso y servicio.
- Buscar los mecanismos necesarios para satisfacer los requerimientos de servicio del cliente
- En el vocabulario utilizado en la atención evitar palabras que conduzcan a confusión o que generen dudas de la capacidad de prestación del servicio, para evitar malas interpretaciones y rechazo de nuestros clientes

Entrega Rápida

No comprometerse con entregas en un tiempo que realmente no se puedan cumplir, recomendable Incluir siempre un margen de tiempo adicional a su servicio de entrega, para que el servicio sea percibido como una entrega anticipada, como un esfuerzo adicional y positivo de la empresa.

5.4.8. RESULTADOS



Gráfico N° 33: Descripción general de Resultados Esperados
Elaborado por: Roberth Gordón

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS S.A.”
MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

RESULTADOS

Los logros y la eficacia permite medir los resultados obtenidos a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la nuestros clientes y de su entorno en particular:

Esta premisa permitirá medir el impacto de la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos” con respecto a una atención acorde a las necesidades y expectativas del cliente

Medidas de percepción.

Hacen referencia a la percepción de la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos” por parte de la clientela, y se obtienen, a través de encuestas, informes y reuniones públicas, y de las relaciones con Socios y Concejo de Vigilancia.

Áreas:

Las medidas de la percepción de la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans

Reinoso Arcos” por parte de los clientes hace referencia a:

Sus actividades como empresa vinculada al sector transporte:

Conducta de los trabajadores en relación con el cliente.

- Relaciones de asocio con otras empresas del sector con el fin de suplir las necesidades oportunas del cliente.
- Relaciones, en su caso, con las empresas de distinto tipo vinculadas a la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos”
- Relaciones de apoyo institucional con instituciones el sector público para facilitar trámites que puedan incurrir las mercancías transportadas.
- Difusión de programas y actividades de la empresa sobre actividades de promoción del servicio para diferentes segmentos de mercado.
- Participación en programas socio ambientales con el fin de crear una imagen corporativa que vaya en pro de la conservación del medio ambiente y genere opinión favorable en el cliente.

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA
“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS S.A.”
MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Implicación en la comunidad donde está:

- Generación de fuente de empleo para los socios que hacen parte de la empresa, igualmente la actividad de transporte de mercancía reactiva la economía mediante el intercambio comercial entre diferentes zonas nacionales e internacionales.
- Participación en diferentes programas sociales que propenden por el bienestar del cliente local.

Indicadores de rendimiento.

Miden las actuaciones y procesos de la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos”. La empresa compara los resultados de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que la empresa tiene sobre el cliente. Entre algunos medidores tenemos:

- Reconocimientos públicos hechos a la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos”, por un buen servicio al cliente.
- Número de quejas realizadas por la clientela.
- Tratamiento que se le da a las quejas y sugerencias: rapidez y calidad de la respuesta.

- Reingeniería realizada como resultado de la implementación de mecanismos que respondan a las expectativas de mejoramiento expresadas en las quejas
- Número de incidentes relacionados el cliente.
- Informes de entidades de vigilancia sobre la prestación del servicio

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA

“REINOSO ARCOS Logística y Transporte INTL LOGITRANS S.A.”

MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Resultados de los procesos clave.

- Resultados de la organización en la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos”.
- Resultados de los procesos establecidos para mejorar el clima laboral y la relación con el cliente.
- Resultados de la gestión en la atención – servicio al cliente
- Resultados de la evaluación de los trabajadores en relación al servicio prestado a la clientela.
- Resultados de los procesos de liderazgo y orientación.
- Resultados de la gestión del equipo que coordina el marketing y las relaciones de fidelización con el cliente.
- Grado de implantación de criterios y procesos de mejora continua.
- Nivel de implicación en colaboraciones externas con otras instituciones.

- Grado de reconocimiento y valoración de los esfuerzos y logros del personal.

5.4.9. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

El Modelo de Gestión planteado para la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos” para mejorar las relaciones con el cliente en busca de obtener una mayor fidelización de este e ir posicionando la imagen corporativa de servicio en el entorno local, regional y nacional, ayudará a mejorar la toma de decisiones generales con respecto a los Recursos Humanos: al identificar necesidades de capacitación y desarrollo, para las diferentes áreas de la empresa transportadora para optimizar el servicio y lograr una completa satisfacción a las necesidades y expectativas del cliente.

Además permitirá que quien evalúe el desempeño de los empleados, clasifique las aptitudes de servicio y asigne estas responsabilidades a personal idóneo, calificado y con vocación para optimizar la atención al cliente.

Igualmente este sistema de evaluación del desempeño en la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos”, permitirá conocer el comportamiento de la gestión de los empleados dentro de la misma, en un periodo determinado, a fin de obtener los mejores resultados para mejorar los procesos de trabajo; y así tratar de fomentar equidad, brindando a todos los trabajadores una base satisfactoria sobre la cual fundamentar sus expectativas.

5.4.10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.4.10.1. Conclusiones

Las relaciones con el cliente, deben tratarse con buena actitud y predisposición del personal; la implementación del modelo de gestión ayudara a crear un ambiente de servicio donde la persona más importante es el cliente y todo el comportamiento organizacional gira en torno a estrategias de fidelización de este, a partir de la satisfacción de sus necesidades y expectativas de servicio.

Se percibe el escaso sentido de pertenencia por parte del personal, con respecto a la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos”; esto se ve reflejado en el servicio que brinda.

La gestión se logra a través de un trabajo directo con el nivel administrativo conjuntamente con el recurso humano para designar, responsabilidades y funciones para los cargos. La gestión del talento humano debe hacerse realizando una revisión contractual de cada empleado.

5.4.10.2. Recomendaciones

Crear una serie de incentivos, para los trabajadores, amparados bajo el modelo de gestión para asegurar el involucramiento del personal en la consecución del mejoramiento de las relaciones de la empresa con el cliente reflejado en la satisfacción de las necesidades del cliente y en el aumento de la demanda del servicio.

Redefinir las estrategias de liderazgo para consolidar el modelo de gestión de atención al cliente que se implementara en la Empresa de Transporte de Carga “Logitrans Reinoso Arcos”.

El modelo de gestión de la atención al cliente, ha develado la necesidad de reestructurar y sobre todo automatizar los procedimientos con los cuales se vincula el personal encargado de la atención al cliente. Debe proporcionarse la generación de bases de datos que permitan ubicar a menor tiempo datos del archivo; y así disminuir los tiempos de información solicitada.

Se debería aplicar y dar un seguimiento al modelo de gestión de atención al cliente propuesto, y dar cumplimiento del mismo; a fin de favorecer al personal en sus fortalezas y debilidades, pues a través de la retroalimentación (feedback) de las decisiones que se toman; motivan al individuo a conocer lo que se espera de él en el periodo de desempeño en forma efectiva sus actividades; debe esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

5.4.11. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron para realizar la propuesta fueron los siguientes:

La Encuesta.- Nos permitió recabar datos por medio del desarrollo de cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas dirigidas a los clientes y gerentes de las empresas de transporte de carga pesada de la ciudad de Tulcán, los datos obtenidos nos permitieron conocer información importante sobre la situación actual de la atención recibida por el cliente, lo cual nos sirvió para esquematizar la propuesta de diseñar un Sistema de Gestión enfocado a mejorar el servicio al cliente. Además se aplicó entrevista al Gerente de Empresa de Transporte de Carga Reinoso Arcos Logística y Transporte Intl Logitrans S.A.” para saber algunos aspectos básicos sobre el servicio que brinda la organización.

5.4.12. CRONOGRAMA

Tabla N° 33: Cronograma de actividades

Tiempo	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
Objetivo 1 : Implementación sistema de gestión administrativa enfocada al cliente																								
1.- Actividad																								
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribuir copias informando los aspectos más relevantes del modelo para todos los funcionarios y accionistas, en lugares de acceso común. ➤ Actividad: Implementar un buzón de quejas y sugerencia, donde repose la insatisfacción del cliente, y se utilice esta información para mejorar su atención ➤ Adquirir un equipo biométrico, para el control de asistencia en trabajadores administrativos y operativos. ➤ Crear un banco de documentación, utilizando sistemas informáticos, que sirva de apoyo para operarios o encargados de algún registro, auditorías internas o externas y en caso de conflictos legales. ➤ Implementar un sistema informático que mejore y controle entradas y salidas de mercancía o encomiendas registrando el flujo del proceso 																								
<i>Objetivo 2: Liderazgo</i>																								
Actividad: Capacitación																								
<i>Objetivo 3: Gestión del Personal</i>																								
Actividad: Capacitación																								
<i>Objetivo 4: Satisfacción en los clientes</i>																								
Actividad: Capacitación																								
<i>Objetivo 5: Evaluación de Resultados</i>																								
<i>Objetivo 6: Validación Propuesta</i>																								

Elaborado por: Roberth Gordón

5.4.13. PRESUPUESTO

A continuación se presenta el presupuesto de implantación del sistema de gestión administrativo, en base a los objetivos, estrategias y políticas propuestas.

Tabla N° 34: Presupuesto implantación de la propuesta

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores	Unidades	5	700	3.500
Software Contable	Unidades	1	500	500
Software para Transporte	Unidades	1	500	500
Capacitación Gerente	Cursos	1	300	300
Capacitación a empleados	Cursos	1	1.200	1.200
Bonos para personal administrativo	Salarios	1	1.500	1.500
Seguro transporte de mercadería	Unidades	1	5.000	5.000
Creación página Web	Unidades	1	400	400
Teléfono	Unidades	2	30	60
Buzón de quejas y sugerencias	Unidades	2	50	100
Impresora	Unidades	1	120	120
Calificadores Touch de Atención al Cliente	Unidades	2	100	200
Turnero para Atención al Cliente	Unidades	1	250	250
TOTAL				13.630

Elaborado por: Roberth Gordón

5.4.14. RECURSOS

No se contratara más recurso humano del descrito anteriormente en la propuesta. La presente investigación pretende optimizar el uso de los recursos tanto financieros, humanos y técnicos con el fin de hacer una propuesta factible desde todos sus aspectos.

5.4.15. ANÁLISIS DE IMPACTOS SOBRE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.

El modelo de gestión administrativo describe la forma de brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una empresa, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros encaminada a reposicionar la marca y mejorar la rentabilidad de la empresa de transporte de carga pesada “Logitrans Reinoso Arcos”. Además se espera obtener resultados en la parte administrativa, social, económica, empresarial y en el Marketing Mix de la empresa.

Los cambios que se esperan lograr con la implantación del modelo de gestión administrativo, están en función de las alternativas que se han diseñado como propuesta a la solución de las necesidades de la empresa.

Para enunciar los resultados de los impactos, es importante valorar a través de indicadores de cada variable, asignando un parámetro de valoración cuantitativa y cualitativa a cada una. Para lo cual se utilizara la siguiente escala.

Tabla N° 35: Escala de valoración Cuantitativa y Cualitativa

Impacto	Valoración
Positivo Alto	3
Positivo Medio	2
Positivo Bajo	1
No hay impacto	0
Positivo bajo	- 1
Positivo Medio	- 2
Positivo alto	- 3

5.4.15.1. Impactos e indicadores de análisis en torno al modelo de gestión administrativo.

4.4.15.1.1. Impacto Administrativo

Es el proceso mediante el cual se espera ver cumplir con los objetivos de la empresa de transporte de carga pesada “Logitrans Reinoso Arcos” a través de los indicadores planteados de eficiencia, eficacia, efectividad y control a través de las actividades de planeación, organización, dirección y control, y la utilización de recursos económicos, humanos, materiales y técnicos.

Tabla N° 36: Impacto Administrativo

Indicadores	Nivel de Impactos							Total
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	
Eficiencia							3	3
Eficacia							3	3
Efectividad							3	3
Control							3	3
Total	0	0	0	0	0	0	12	12
							12	

Fuente: Modelo de Gestión Administratrativo
Elaborado por: Roberth Gordón

$$\text{Impacto administrativo} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. De Indicadores}}$$

$$\text{Impacto administrativo} = \frac{12}{4}$$

$$\text{Impacto administrativo} = 3$$

Se puede argumentar que con la ejecución del Modelo de gestión administrativo, se espera lograr niveles aceptables de eficiencia, eficacia, efectividad y control; a través del apoyo de las fases del proceso administrativo.

5.4.15.1.2. Impacto Financiero

El impacto que se espera conseguir en la empresa de transporte de carga pesada “Logitrans Reinoso Arcos” es el mejoramiento de la rentabilidad. Por lo que se enfocara en el mejoramiento de la Cantidad de fletes, control de gastos, optimización del capital de trabajo y la reducción de costos financieros.

Tabla N° 37: Impacto Financiero

Indicadores	Nivel de Impactos							Total
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	
Fletes						2		2
Costo fletes						2		2
Capital de trabajo							3	3
Costos financieros							3	3
Rentabilidad							3	3
Total	0	0	0	0	0	4	9	13
							13	

Fuente: Modelo de Gestión Administratrativo
Elaborado por: Roberth Gordón

$$\text{Impacto Financiero} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. De Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Financiero} = \frac{13}{5}$$

$$\text{Impacto Financiero} = 2,6 = 3$$

En conclusión se espera que con la debida aplicación del Modelo de gestión administrativo en la empresa de transporte de carga pesada “Logitrans Reinoso Arcos” se dé un manejo eficiente del capital de trabajo, costos financieros y la rentabilidad de la empresa a través de la esmerada atención al cliente brindando un servicio diferenciado el mismo que buscara satisfacer las necesidades incumplidas por otras empresas de transporte.

5.4.15.1.3. Impacto Social

Es el cambio promovido a través del reposicionamiento y la mejora de la rentabilidad de la empresa. Lo que se espera que contribuya a la empresa es la mejora de la calidad del servicio al cliente.

Tabla N° 38: Impacto Social

Indicadores	Nivel de Impactos							Total
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	
Calidad de vida							3	3
Vivienda						2		2
Desempleo					1			1
Migración					1			1
Total	0	0	0	0	2	2	3	7
							7	

Fuente: Modelo de Gestión Administrativo
Elaborado por: Roberth Gordón

$$\text{Impacto Social} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. De Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Social} = \frac{7}{4}$$

$$\text{Impacto Social} = 1,75 = 2$$

Para analizar el impacto social que generaría la implementación del Modelo de Gestión administrativa se han seleccionado los indicadores como la calidad de vida y vivienda que tienen una relación significativa, pero sin embargo se evidencia los bajos niveles en cuanto a desempleo y altos niveles de migración ya que los deseos de la gente son el de mejorar sus ingresos y salir adelante.

5.4.15.1.4. Impacto Económico

El impacto económico que se dará con la implementación del Modelo de gestión administrativa, se verá reflejado en el nivel de eficiencia económica del mismo; a través de los indicadores financieros que relacionen la totalidad de los costos y beneficios que se generen.

Tabla N° 39: Impacto Económico

Indicadores	Nivel de Impactos							Total
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	
Empleo					1			1
Ingreso per cápita					1			1
Producto interno bruto					1			1
Estabilidad económica y familiar						2		2
Capacidad de compra						2		2
Total	0	0	0	0	3	4	0	7
							7	

Fuente: Modelo de Gestión Administrativa
Elaborado por: Roberth Gordón

$$\text{Impacto Económico} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. De Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Económico} = \frac{7}{5}$$

$$\text{Impacto Económico} = 1,4 = 1$$

Se puede objetar que con la ejecución del Modelo de gestión administrativo, se espera lograr un impacto positivo bajo, ya que la contribución a la sociedad no será el de brindar fuentes de empleo si no la de ofrecer un servicio de calidad, pero si se podría enfocar a la economía de los clientes brindando precios justos.

5.4.15.1.4. Impacto Empresarial

Son los cambios que se espera observar en la empresa de transporte de carga pesada “Logitrans Reinoso Arcos” enfocados en la calidad, estructura organizacional y financiera.

Tabla N° 40: Impacto Empresarial

Indicadores	Nivel de Impactos							Total
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	
Gestión							3	3
Cultura de trabajo							3	3
Administración de recursos							3	3
Innovación						2		2
Trabajo en equipo							3	3
Total	0	0	0	0	0	2	12	14
							14	

Fuente: Modelo de Gestión Administrativo
Elaborado por: Roberth Gordón

$$\text{Impacto Empresarial} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. De Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Empresarial} = \frac{14}{5}$$

$$\text{Impacto Empresarial} = 2,8 = 3$$

Este impacto será de mucha importancia en la empresa de transporte de carga pesada “Logitrans Reinoso Arcos” al implantar el Modelo de gestión administrativa, ya que contribuirá en primer lugar con la gestión, cultura de trabajo, administración de recursos y el fomento del trabajo en equipo. Innovándose constantemente, buscando las estrategias adecuadas para el posicionamiento de la empresa.

5.4.15.1.5. Impacto del Marketing Mix

Con la aplicación de las herramientas del Marketing mix, las cuales los emplearan directivos y trabajadores, se conocerá la importancia del producto /servicio, precio, plaza y promoción.

Tabla N° 42: Impacto del Marketing Mix

Indicadores	Nivel de Impactos							Total
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	
Producto/Servicio							3	3
Precio							3	3
Entorno							3	3
Promoción							3	3
Total	0	0	0	0	0	0	12	12
							12	

Fuente: Modelo de Gestión Administratrativo
Elaborado por: Roberth Gordón

$$\text{Impacto Marketing mix} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. De Indicadores}} =$$

$$\text{Impacto Marketing mix} = \frac{12}{4}$$

$$\text{Impacto Marketing mix} = 3 = 3$$

El impacto que se generara con el marketing mix será que nuestro servicio estará en la capacidad de competir con otras empresas semejantes incluso abrir mercado a nivel internacional, con precios justos y accesibles para nuestros clientes.

5.4.15.1.4. Impacto General

Son los cambios que se espera observar en la empresa de transporte de carga pesada “Logitrans Reinoso Arcos” enfocados en la calidad, estructura organizacional y financiera.

Tabla N° 43: Impacto General

Indicadores	Nivel de Impactos							Total
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	
Impacto Administrativo							3	3,00
Impacto Financiero							2,60	2,60
Impacto Social						1,75		1,75
Impacto Económico					1,40			1,40
Impacto Empresarial							2,80	2,80
Impacto Marketing Mix							3	3,00
Total	0	0	0	0	1,40	1,75	11,4	14,55
							0	
							14,5	5

Fuente: Modelo de Gestión Administratrativo
Elaborado por: Roberth Gordón

$$\text{Impacto General} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{No. De Indicadores}}$$

$$\text{Impacto General} = \frac{14,55}{6}$$

$$\text{Impacto General} = 2,42 = 2$$

Como resultado de la evaluación que se realizó se logró comprobar que si existen impactos dentro de la empresa los mismos que se generaron a través del análisis de indicadores, los que obtuvieron una calificación de 2,42; que se describe como escala de positivo medio. También se pudo concluir que los impactos que tienen mayor peso en el análisis son los que tiene relación con la rentabilidad, la parte administrativa, empresarial y con el Marketing mix. Sin embargo presenta debilidades manifestadas en el impacto financiero, social y económico, ya que son variables que dependen del entorno a la empresa, por lo tanto son variables incontrolables.

CONCLUSIONES

- Con el diagnostico que se pudo determinar se puede acotar que si existe la necesidad de mejorar el tema organizacional.
- Existe debilidad en general en la aplicación del proceso administrativo, sobre todo de fase de planificación.
- El propósito del análisis de la empresa de transporte de carga pesada “Logitrans Reinoso Arcos” es la de mejorar los procesos dentro de la misma con la implantación de un Modelo de gestión administrativa la cual ayudara a resolver los problemas a nivel organizacional y por ende lograr la satisfacción de los clientes brindando un servicio de calidad.

RECOMENDACIONES

- Proponer herramientas de gestión administrativa que ayuden a contribuir a la solución de problemas dentro de la empresa.
- Se debería iniciar una transformación de la gestión de las actividades dentro de la empresa, para el bien tanto de los propietarios, trabajadores y lo más importante sus clientes.
- Considerar el Modelo de gestión administrativa enfocada a la satisfacción de los clientes como un instrumento de apoyo para el logro de objetivos.

VI BIBLIOGRAFÍA.

- Aaker, D. (2000). *Investigación de mercados*. Edición 2ª, Editorial Rogar, España.
- Alberto, R.H. (1994). *Gestión Logística de la Distribución Física Internacional*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Albrecht, K. (2000). *Gerencia del servicio*. 3R editores, Santa Fe de Bogotá, (Pág. 7).
- Albrecht, K., y Lawrence, J.B. (2008). *La excelencia en el servicio: serie empresarial*. Colombia. Fondo Editorial Legis.
- Alcaraz, R. (2001). *El Emprendedor de Éxitos: guía de planes de negocio*.
- Alcaraz, R. (2001). *El Emprendedor de Éxitos: guía de planes de negocio*. 2ª edición, Editorial McGraw Hill, Monterrey, México.
- Alet, J. (1994). *Marketing Relacional: cómo obtener clientes leales y rentables* (1º Ed.) Gestión 2000, Barcelona.
- Alhama, B.R. (2004). *Nuevas Formas Organizativas*.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Alles, M.(2006). *Desempeño por Competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Alles, M. (1999). *Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Alles, M. (2006). *Gestión por Competencias: el diccionario*. Ediciones Granica, Buenos Aires.

Álvarez, E. (1991). *Administración de la Calidad Total*, Editorial Litados, Medellín.

Anthony, R.M. (2005). *Sistema de Control de Gestión*. 2ª Edición, México.

Amat, J.M. (1992). *El Control de Gestión: una perspectiva de dirección*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Arias, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas.

Arcos, V.J. (2002). *Apuntes de Marketing Internacional*. Quito.

Arroyo, A.A. (2001). *Planificación Estratégica*. Editorial Centromin, Perú.

Baca, U.G. (2000). *Evaluación de Proyectos*. 4ª Edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia.

Baena, E., Sánchez, J., y Montoya, O. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. *Revista Scientia Et Technica*, No 23/ Diciembre. Pereira, Colombia. Universidad Tecnológica De Pereira.

Benjamin, F. (2002). *Principios de Administración*. Edición 2002, Editorial J. Jhon, México.

Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York, Estados Unidos: Editorial Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.

Brenson, M.L., y Levine, D.M. (2006). *Estadística para la Administración*. 2ª Edición, Editorial Prentice Hall, México.

Bontis, N. (1998). *Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models*. New York, Management Decision.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Managers*. Wiley, Nueva York.

Camacho, C., y Medina, Y. (2010). *México exportador de miel CARRASCO FRANCISCO ECON: aspectos relevantes para la estructura del flujo de fondos del proyecto*. México.

Castañeda, L. (2001). *Cómo destruir una empresa en 12 meses o antes*. Editorial Panorama, México.

Claude, G. (2002). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Editorial Prentice, México.

Cervantes, J.G. (2009). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: un enfoque de sistemas*. Editorial McGraw Hill, México.

Cervantes, J.C. (2009) *Formulación y evaluación de proyectos de Inversión*. México.

Certo, S., y Peter, P. (1996). *Dirección Estratégica*. Tercera edición. España.

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición, Editorial McGraw Hill, México.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw Hill, México.

Collins, A. [Gerente de Entrenamiento de Burger King]. (2007). *Las compañías tienen que generar RRHH cada vez más estratégicos*, management.infobaeprofesional.com

Colunga, D.C. (1998). *La Calidad en el Servicio*. Editorial. Panorama, México.

Cortez. (2002). *Servicio al cliente*. Madrid. Prentice Hall.

Cunningham, W. (1991). *Introducción a la Administración*. Editorial Iberoamérica, México.

Dirube, J.L. (2004). *Un Modelo de Gestión por Competencias*. Gestión 2000, España.

Drucker, P. (1985). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.

Flor, R.M. (2004). *Organización y Procesos Empresariales*. 5ª Edición, Litocolor, Venezuela.

Gamboa F, (2000). Revista La Historia de un Cambio; *Memorias del Transporte*, Quito, UPGT.

Gareth, R., y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. Editorial McGraw-Hill, México.

García, S., y Dolan S. (1997). *La dirección por Valores (Dpv): el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Editorial McGraw-Hill, Madrid, España.

Gibson, I., Cevich, D., y Konopaske. (2006). *Organizaciones*. Editorial McGraw Hill. México.

Gilles, L. (1999). *Alcanzar la Calidad Total En una Empresa de Servicios*. 1ª edición, Editorial Trillas, México.

Goldemberg, B. J. (2002). *CRM Automation*. Editorial Prentice Hall, México.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España.

Harrington, H.J. (2000). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Editorial McGrawHill, México.

Hayes. (2006). *Calidad en el servicio al cliente*. McGraw Hill, México.

- Hayes, E.B. (1995). *Como Medir la Satisfacción del Cliente*. 1ª edición , Editorial Gestión 2000, España.
- Hernández, A. (2006). *Formulación y Evaluación De Proyectos de Inversión*. 5ª edición, Thomson, México.
- Hernández, C. (1998). *El plan de marketing estratégico: guía práctica para elaborarlo paso a paso*. Gestión 2000, Barcelona, España.
- Hernández, H.A., y Hernández, V.A. (2001). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. 4ª edición, Thomson, México.
- Hernández, H.A., y Hernández, V.A., y Hernández, S.A. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. 5ª edición, Thomson, México.
- Hernández, y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. McGraw-Hill, México.
- Hernández, S. (2007). *Introducción a la administración*, Editorial McGraw Hill.
- Hitt; Duane Ireland; Hoskisson, (2004) *Administración Estratégica*, 5º Edición, México.
- Holbrook, M.B. (1999). *Consumer Value: a framework for analysis and research*. Massachusetts. Ed. Routledge.
- Horovitz, J. (2006). *La calidad del servicio: A la conquista del cliente*. Editorial McGrawHill, Bogotá.
- Horton, M. (2010). *Apuntes para la clase Pre-requisitos Administración Básica (Maestría en Administración de Organizaciones)*. Acapulco, México: Universidad Americana de Acapulco.
- Jean, J. (2008). *Marketing Estratégico*..3ª Edición, McGraw Hill, España

- Jorge, B.R., y Ortiz, G.A. (1995). *Presupuesto: enfoque de planeación y control de recursos*. 2ª Edición, McGraw Hill, Colombia.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). *Administración: un perspectiva global*. 12 Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, España.
- Koontz, H., y otros. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*, 13 Edición, Editorial McGraw Hill.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (2009). *Administración*. 13 Edición, McGraw-Hill, México.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (1992). *Fundamentos de Mercadotecnia*. 2ª Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Lambin, J.J. (1997). *Marketing Estratégico*. 3ª edición, McGraw Hill, México.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio: del marketing a la estrategia*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Levy, L.C. (1996). *Gestión de las Competencias*. Barcelona, España. Gestión 2000.
- Maisch, M.E. (2004). *La alineación Estratégica de los Recursos Humanos a la Gestión Organizacional*. México D.F.
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Editorial Panapo, Caracas.
- Milkovich, G., y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: un enfoque de estrategia*. México. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mokate, K.M. (2009). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*. 2ª edición, Editorial Alfaomega, Bogotá, Colombia.

Molina de Paredes, O. (2003). *Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad*. Barquisimeto: UCLA: DAC.

Munch, G. (2009). *Fundamentos de administración*. Lourdes. Editorial Trillas.

Münch, L., y García, J. (2009). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas, México.

Muñiz, G.L. (2006), *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. 3ª Pre impresión, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

Porter, M (1995), *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Editorial Continental, México.

Rachmann, D.J. (2002). *Introducción a los Negocios*.

Rapahmell, J.M. (1974). *Marketing in the service sector*. Cambridge Massachusetts. Winthrop Publishers Inc.

Reyes, P.A. (1998). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. Editorial Limusa, Bogotá, Colombia.

Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. 6ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.

Rodríguez, E.M., y Escobar, B.R. (2002). *Creatividad en el servicio: una estrategia competitiva para Latinoamérica*. México. McGraw Hill.

Rodríguez, J. (2008). *Introducción a la Administración*. México.

Rue., y Biars. (2003). *Administración: teoría, aplicaciones, representaciones y Servicios de Ingeniería*. Editorial Prentice Hall, México.

- Santos, A. (2003). El transporte en el Ecuador. *Revista Rodar*.
- Santos, A. (2001). Ecuador. *Revista Rodar, Ejemplar No.6*.
- Spencer, S. (1993). *Competent al Work: models for superior performance*. New York. (Cap. 18).
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2000). *Fundamentos de Marketing*. . 11 edición, Editorial McGraw Hill, México
- Stephen, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª edición, Prentice Hall, México.
- Stephen, R., y Mary, C. (2001). *Administración, estudios Financieros y técnicos de proyectos*. 6ª edición, Prentice Hall, México.
- Steven, T.H., Wouter, T.H., y Frans, S. (2003). *Lo más Importante de la Gestión Empresarial*. USA. Editorial McGraw Hill.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México. Prentice Hall.
- Terry, y Franklin. (2003). *Principios de Administración*. México. Editorial Cecsca,
- Tscholtl, J, y Franzmeier, S. (1996 – 1997). *Servicio al Cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. 1ª edición, Editorial Matilde Schoenfeld, México.
- Valenzuela, L. (2005). *Filosofía Empresarial y del Marketing Orientada en el Valor del Cliente*. Venezuela. Horizontes Empresariales N° 4.
- Vázquez, R., y Trespacios, J.A. (1998). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. 2ª Edición, Editorial Civitas, Madrid, España.
- Wankel, C. (1990). *Administración*. México. Editorial Prentice Hall.

Webster, A. (2000). *Estadística Aplicada a la Empresa y a la Economía*. 1ª Edición, Editorial Amadeus, México.

William, W. (1983). *Ingeniería del Transporte*. Editorial Limusa, México.

Zeithaml, A.V. (2002). *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Editorial McGraw Hill, México.

Zeithaml, A.V. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, *Journal of Marketing*. Holanda.

LINKOGRAFÍA

Reynoso, A. (2004) *En la era del tablero de comando: ¿hacia dónde se dirige la función de recursos humanos?* Recuperado de: <http://www.tablero-decomando.com>

Spencer, k. (2008) *Historia de la administración.* Recuperado de: <http://modelosadministrativos2008.blogspot.com/2008/12/historia-de-la-administracin.html>

Stephen, R. (2009) *Servicio al cliente.* Recuperado de: <http://www.catedramktservicios.com.ar/wp-content/uploads/2009/09/Unidad-1-Blog-pdf.pdf>

Rodríguez, J. (2009). *Estadística para la Administración y la Economía.* Recuperado de: <http://www.cosaslibres.com/search/pdf/estadistica-para-la-administracion-y-la-economia-10ma-edicion>

Robbins, S. (2007). *Gestión por competencias.* Recuperado de: <http://ie2086peruholanda.blogspot.com/2007/06/gestion-por-competencias.html>

Muñoz, L. (2007). *Administración y gerencia.* Recuperado de: <http://facsoagg2007.blogspot.com/2007/10/ensayo-de-administracin-gerencia-y.html>

Valenzuela, L. (2008). *Las relaciones con el cliente.* Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/91778811/CASO-LA-GESTION-DE-LAS-RELACIONES-CON-CLIENTES>

Valenzuela, L. (2007). *Como obtener clientes leales y rentables.* Recuperado de: <http://www.agapea.com/libros/Como-obtener-clientes-leales-y-rentables-9788480884938-i.htm>

Chiavenato. (1994) Introducción a la teoría general de la administración. Recuperado de: <http://www.chiavenato.com/publicacoes/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-septima-edicion-720.html>

Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/147473474/Desarrollo-Del-Talento-Humano-Basado-en-Alles-Martha-Author>

Amat, J. (2007). Control de gestión una perspectiva de dirección. Recuperado de: <http://findpdf.net/documents/Control-de-Gestion-una-perspectiva-de-direccion-Joan-Amat.html>

Robert, H. (2008). Apuntes sobre administración de empresas. Recuperado de: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/sistemascontroldegestionestrategica/default5.asp

Martha, T. (2010). Administración de recursos humanos. Recuperado de: <http://www.librosintinta.in/busca/administracion-de-recursos-humanos-fernando-arias/pdf/>

Willstar, R. (2007). Enfoque moderno de planeación y control. Recuperado de: <http://www.librosintinta.in/busca/enfoque-moderno-de-planeacion-y-control-de-recursos/pdf/start-80/>

Horovits, J. (2008). Calidad del servicio. Recuperado de: <http://www.dasumo.com/libros/calidad-del-servicio-jacques-horovits-pdf-2.html>

TABLA DE ANEXOS

<i>Anexo N° 1: Logotipo de la empresa</i>	<i>230</i>
<i>Anexo N° 2: Ubicación</i>	<i>230</i>
<i>Anexo N° 3: Datos de la empresa de transporte</i>	<i>231</i>
<i>Anexo N° 4: Oficina Gerencia</i>	<i>232</i>
<i>Anexo N° 5: Oficinas de Logística</i>	<i>232</i>
<i>Anexo N° 6: Sala de espera.....</i>	<i>233</i>
<i>Anexo N° 7: Nómina de Accionistas</i>	<i>233</i>
<i>Anexo N° 8: Testimonio de escritura de conformación de la compañía</i>	<i>234</i>
<i>Anexo N° 9: Flota vehicular</i>	<i>235</i>
<i>Anexo N° 10: Datos del Propietarios y Flota.....</i>	<i>237</i>
<i>Anexo N° 11: MODELO DE ENCUESTA A CLIENTES.....</i>	<i>264</i>
<i>Anexo N° 12: MODELO DE ENCUESTA A GERENTES.....</i>	<i>267</i>
<i>Anexo N° 13: MODELO DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE.....</i>	<i>269</i>

VII. ANEXOS.

Anexo N° 1: Logotipo de la empresa



Anexo N° 2: Ubicación



Anexo N° 3: Datos de la empresa de transporte



Anexo N° 4: Oficina Gerencia



Anexo N° 5: Oficinas de Logística



Anexo N° 6: Sala de espera




Anexo N° 7: Nómina de Accionistas

NOMBRES COMPLETOS	LISTADO NOMINA ACIONISTAS DIRECCION DOMICILIO	TELEFONO
ACOSTA ACOSTA MIGUEL ANGEL	AV. VEINTIMILLA - Y PASAJE N° 3	960-228
ACOSTA ROSERO GUALBERTO OCTAVIANO	BARRIO BELLAVISTA	961-194
ALEMAN ALVAREZ WASHINGTON OSWALDO	CDLA. UNIVERSITARIA / SUMACO Y ANTISANA	0986470402
ALVARADO ESPAÑA MARIBEL JACQUELINE	CALLE 10 DE AGOSTO Y RAFAEL ARELLANO	980-676
ARCOS MUÑOZ RAFAEL ANGEL	CALLE ECUADOR N° 16 Y GRAL. URBINA	982-282
ARCOS REINA NORMA PATRICIA	CALLE ECUADOR N° 16 Y GRAL. URBINA	987-350
ARCOS REINA SILVIO EDUARDO	CONDOMINIOS BANCO VIVIENDA	987-329
ATAHUALPA DE LA CRUZ MIGUEL ANGEL	BARRIO EL DORADO Y PSAJE	962-226
AYALA BECERRA VICTOR MANUEL	OLMEDO Y LAS GRADAS	961-362
AYALA GOYES LENIN OMAR	OLMEDO Y CALLE QUITO	097843449
BASTIDAS AYALA EUGENIA ELIZABETH	CDLA. PADRE PONCE	962-468
BENAVIDES POJOTA HUGO MARCIAL	AV. SEMINARIO Y PABLO MUÑOZ VEGA	962-226
BRAVO GOYES EDMUNDO REMIGIO	CDLA. 4 DE OCTUBRE	981-556
BURGOS ALVAREZ HERMES ARNULFO	GUAJALO CALLE E2 Y SUSANA LETOR	987-550
BURGOS ARCOS ELIECER EDUARDO	CALLE YANAHURCO - IBARRA	799-876
CARRERA CUESTA MONICA ALEXANDRA	CDLA- LAGUNA 2 Y LAS TEJERIAS	083350792
CASTILLO FUENTES TITO ANTONIO	RAFAEL ARELLANO Y IMBABURA	982-926

FRIAS MONTENEGRO JAIRO EFREN	CALLE 8 DE DICIEMBRE - HUACA	985-938
GORDON CUASES MIGUEL ANGEL	CDLA. VIVIENDA POPULAR	088496498
GUANCHA TULCAN CARLOS JAVIER	CDLA VIVIENDA POPULAR	0985437144
HERRERA BENITEZ MIREYA PAOLA	PANAMÁ Y BOLIVIA	983-375
HERRERA GORDON ERNESTO JHONATAN	PANAMÁ Y AV. BRASIL	097263735
HERRERA NARVAEZ SEGUNDO GUILLERMO	BARRIO PILANQUI	094009517
JATIVA MORILLO MODESTO EFREN	OLMEDO Y URUGUAY	983-602
LOPEZ CASTILLO LENIN OSWALDO	AV. VEINTIMILLA Y AV.UNIVERSITARIA	984-848
LUCERO ROSERO JOSE ANTONIO	SUCRE Y CHIMBORAZO	981-523
MARTINEZ ARCOS JAIME HUMBERTO	LAS CASAS PASAJE SAN FELIPE	203-417
MEJIA CARDENAS DIOGENES EDISON	PICHINCHA Y RAFAEL ARELLANO	0980331555
MENESES REVELO EDISON LIBARDO	BARRIO MIRAMONTES - IPIALES	733-227
NARVAEZ ROSERO WIMER EDUARDO	JUAN MONTALVO Y PANAMERICANA	973-071
PANTOJA MUÑOZ NELSON GUSTAVO	CALLE BOLIVAR - SAN GABRIEL	980-301
POZO ACOSTA CARLOS RAMIRO	LA LAGUNA Y LAS TEJERIAS	984-945
POZO ROSERO JUAN LEONARDO	BARRIO SAN CARLOS - QUITO	400-149
POZO RUALES CARLOS EDUARDO	MANUEL ZAMBRANO Y LA VICTORIA IBARRA	210-960

Anexo N° 8: Testimonio de escritura de conformación de la compañía


 REPÚBLICA DEL ECUADOR
 NOTARIA PRIMERA DEL
 CANTÓN TULCÁN
 SEGUNDO

TESTIMONIO DE LA ESCRITURA

DE..... CONSTITUCION DE COMPAÑIA.....

OTORGADO POR..... REINOSO ARCOS LOGISTICA Y
 TRANSPORTE INTL S.A.

A FAVOR DE..... A SU FAVOR.....

CUANTÍA USD..... \$ 3.000,00 USD.....

Dra. Yannelis Pérez Causa
 NOTARIA

Anexo N° 9: Flota vehicular





Anexo N° 10: Datos del Propietarios y Flota

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	ARCOS REINA
NOMBRES:	SILVIO EDUARDO
CEDULA:	040114599-0
DIRECCIÓN:	CALLE ECUADOR N. 36 Y URBINA
BARRIO:	KENNEDY
PARROQUIA:	TULCAN
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	093401713

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CAD0707
CHASIS :	2FUPYDYB9JV301829
MOTOR :	11410068
MARCA:	FREIGHLINER
AÑO MODELO:	1988
CLASE:	TRAILER
TIPO :	CABEZAL
TONELAJE :	30 TN
CILINDRAJE :	30000
PESO TOTAL:	17200
CABEZAL	
PESO:	8670 KG
LARGO :	7,90
ANCHO:	2,40
ALTO :	2,80
PLATAFORMA	CR0181
CHASIS :	8R9FDTS30SUA00556
MARCA:	DITE CODIGO U23123
AÑO MODELO:	1995
LARGO :	13
ANCHO:	2,60
ALTO :	3,30 HASTA EL FILO DE LA CARAVANA
ALTO :	4,10 HASTA EL FILO DE LAS VARILLAS

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	MANUEL ARTURO
NOMBRES:	PASPUEL LASSO
CEDULA:	040063326-9
DIRECCIÓN:	RAFAEL ARELLANO Y 10 DE AGOSTO
BARRIO:	10 DE AGOSTO
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	091396830

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	GKR-041
CHASIS :	4VGVDGGG7VN741737
MOTOR :	4VGVDGGG7VN741737
MARCA:	VOLVO
AÑO MODELO:	1997
CLASE:	TRAILER
TIPO :	CABEZAL
TONELAJE :	20 TON
CILINDRAJE :	6000
PESO VACIO:	17200
LARGO :	13,00
ANCHO:	2,40
ALTO :	4,20

DATOS DEL PROPIETARIO		
APELLIDOS:	DIEGO JAVIER	
NOMBRES:	TULCANAZA HUERTAS	
CEDULA:	040099987-6	
DIRECCIÓN:	LOS ABEDULES S/N	
BARRIO:	EL BOSQUE	
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ	
CANTON:	TULCÁN	
PROVINCIA:	CARCHI	
CELULAR	094024956	2983192

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	PJU-074
CHASIS :	9GDNPR71L1B504703
MOTOR :	794494
MARCA:	CHEVROLET
AÑO MODELO:	2001
CLASE:	CAMION
TIPO :	CARAVANA
TONELAJE :	5 TON
CILINDRAJE :	4570
PESO VACIO:	3700
LARGO :	6,40
ANCHO:	2,20
ALTO :	3,40

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	MILTON JAVIER
NOMBRES:	PUETATE GUERRON
CEDULA:	040116767-1
DIRECCIÓN:	RAFAEL ARELLANO Y 10 DE AGOSTO
BARRIO:	10 DE AGOSTO
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	094371658

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CBO-545
CHASIS :	9GDNPR7119B015089
MOTOR :	637294
MARCA:	CHEVROLET
AÑO MODELO:	2009
CLASE:	CAMION
TIPO :	CARAVANA
TONELAJE :	6 TON
CILINDRAJE :	4570
PESO VACIO:	3700
LARGO :	6,40
ANCHO:	2,20
ALTO :	3,40

DATOS DEL PROPIETARIO		
APELLIDOS:	ERAZO ALVAREZ	
NOMBRES:	MANUEL OSWALDO	
CEDULA:	040053169-5	
DIRECCIÓN:	SANGOLQUI	
BARRIO:	HINCHALILLO ENTRE LA 1RA DE MAYO LOTE 56	
PARROQUIA:	SANGOLQUI	
CANTON:	RUMIÑAHUI	
PROVINCIA:	PICHINCHA	
CELULAR	089378666	081393761

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	PBJ-2413
CHASIS :	JALFVR23PA70000006
MOTOR :	6SD1418970
MARCA:	CHEVROLET
AÑO MODELO:	2010
CLASE:	CAMION
TIPO :	FURGON
TONELAJE :	12 TN
CILINDRAJE :	9839
PESO VACIO:	7500
LARGO :	10,00
ANCHO:	2,60
ALTO :	3,75

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	MONTENEGRO BENAVIDES
NOMBRES:	VICTOR HUGO
CEDULA:	040054042-3
DIRECCIÓN:	VIA A RUMICHACA
BARRIO:	COOP. UNION Y PROGRESO
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ
CANTON:	TULCAN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	080602842

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CBO-973
CHASIS :	LETYECG238HN02770
MOTOR :	JX493ZQ4A79079295
MARCA:	JMC
AÑO MODELO:	2008
CLASE:	CAMION
TIPO :	FURGON
TONELAJE :	5 TON
CILINDRAJE :	2771
PESO VACIO:	2700
LARGO :	FURGON 4,10
ANCHO:	FURGON 1,75
ALTO :	FURGON 1,75

DATOS DEL PROPIETARIO		
APELLIDOS:	CASTRO BENAVIDES	
NOMBRES:	LUIS HUMBERTO	
CEDULA:	040080087-6	
DIRECCIÓN:	AV. BRASIL Y CUENCA	
BARRIO:	BRASIL	
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ	
CANTON:	TULCAN	
PROVINCIA:	CARCHI	
CELULAR	094202243	086626361

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	IBR-311
CHASIS :	1FDYR82A1LVA12798
MOTOR :	1FDYR82A1LVA12798
MARCA:	FORD
AÑO MODELO:	1990
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	10 TN
CILINDRAJE :	8000
PESO VACIO:	7700
LARGO :	9,00
ANCHO:	2,60
ALTO :	4,00

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	FLORES PADILLA
NOMBRES:	RODRIGO IVAN
CEDULA:	040075116-0
DIRECCIÓN:	ISLA PINZON E ISLA ISABELA NRO. 17
BARRIO:	CDLA TAJAMAR REGALADO
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	085454400

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	PVX0779
CHASIS :	JALFTR32MX7000005
MOTOR :	6HE1894350
MARCA:	CHEVROLET
AÑO MODELO:	1999
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	10 TN
CILINDRAJE :	5000
PESO VACIO:	6350
LARGO :	9,40
ANCHO:	2,60
ALTO :	3,75

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	CUSANGUA PERGUEZA
NOMBRES:	MIGUEL ANGEL
CEDULA:	040104674-3
DIRECCIÓN:	VEINTIMILLA Y SAN CRISTOBAL
BARRIO:	CRISTO REY
PARROQUIA:	TULCÁN
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	094705401 -088747710

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CBN0640
CHASIS :	JHDGH1JMU7XX11623
MOTOR :	JO8CTT26093
MARCA:	HINO
AÑO MODELO:	2007
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	13 TON
CILINDRAJE :	7961
PESO VACIO:	7060
LARGO :	9,10
ANCHO:	2,60
ALTO :	3,77

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	REINOSO MEJIA
NOMBRES:	MANUEL MESIAS
CEDULA:	040102122-5
DIRECCIÓN:	SUCRE Y ROBERTO GRIJALVA
BARRIO:	BOLIVAR
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	094192679

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CAH0040
CHASIS :	3HAMKAAR66L226209
MOTOR :	470HM2U1476389
MARCA:	INTERNACIONAL
AÑO MODELO:	2006
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	13 TON
CILINDRAJE :	7653
PESO VACIO:	7500
LARGO :	9,40
ANCHO:	2,60
ALTO :	3,80

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	TEPUD ESTACIO
NOMBRES:	MARTIN EMILIO
CEDULA:	040149444-8
DIRECCIÓN:	.
BARRIO:	.
PARROQUIA:	TULCAN
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	091971652

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CBL-862
CHASIS :	JHDGH1JMU8XX12522
MOTOR :	J08CTT30002
MARCA:	HINO
AÑO MODELO:	2008
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	13,5TON
CILINDRAJE :	7961
PESO VACIO:	6400
LARGO :	12,00
ANCHO:	2,40
ALTO :	4,10

DATOS DEL PROPIETARIO		
APELLIDOS:	PUETATE SARCHI	
NOMBRES:	MARTHA FABIOLA	
CEDULA:	040073754-0	
DIRECCIÓN:	AV. TULCANAZA Y CALLE A CASA 25	
BARRIO:	PARQUE ARTESANAL	
PARROQUIA:	TULCAN	
CANTÓN:	TULCÁN	
PROVINCIA:	CARCHI	
CONDUCTOR	MILTON CHANGUAN	081569139
CELULAR	2983302	

DATOS DEL VEHICULO			
PLACA :	XBW-991		
CHASIS :	JALFTR32MW3000246		
MOTOR :	6HE1891827		
MARCA:	ISUZU		
AÑO MODELO:	1998		
CLASE:	CAMION		
TIPO :	CARAVANA		
TONELAJE :	12 TON		
CILINDRAJE :	7961		
PESO VACIO:	6400		
LARGO :	12,00	CARAVANA	7,10
ANCHO:	2,60	CARAVANA	2,40
ALTO :	3,76	CARAVANA	2,50

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	AGUILAR CASANOVA
NOMBRES:	NELSON DANILO
CEDULA:	040085525-0
DIRECCIÓN:	PASAJE LOS DURAZNOS
BARRIO:	EL ROSAL
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	086107227 086039437
CONDUCTOR	KLEVER RAMIRO AGUILAR CASANOVA
CEDULA:	040120542-2

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	PVZ-187
CHASIS :	JALFTR32M27000015
MOTOR :	6HE1898854
MARCA:	CHEVROLET
AÑO MODELO:	2002
CLASE:	CAMION
TIPO :	CARAVANA
TONELAJE :	13 TON
CILINDRAJE :	10000
PESO VACIO:	6900
LARGO :	12,00 CARAVANA 7,0
ANCHO:	2,60 CARAVANA 2,5
ALTO :	3,76 CARAVANA 2,6

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	CHANGUAN SARCHI
NOMBRES:	GABRIEL BENJAMIN
CEDULA:	040063093-5
DIRECCIÓN:	AV. VEINTIMILLA S/N
BARRIO:	COPERATIVA NUEVO AMANECER
PARROQUIA:	TULCAN
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	097192734

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CAD-945
CHASIS :	JALFVR32P23000011
MOTOR :	6HE1899147
MARCA:	CHEVROLET
AÑO MODELO:	2002
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	12 TON
CILINDRAJE :	13001
PESO VACIO:	7100
LARGO :	12,00
ANCHO:	2,60
ALTO :	3,76

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	SANDOVAL YANEZ
NOMBRES:	SEGUNDO ALFREDO
CEDULA:	170383278-0
DIRECCIÓN:	CALLE MARIANA DE JESUS S/N
BARRIO:	CDLA JESUS DEL GRAN PODER
PARROQUIA:	TULCAN
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	095087430

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	TBV-975
CHASIS :	FF195S11198
MOTOR :	H06CTB27373
MARCA:	HINO
AÑO MODELO:	1991
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	10 TON
CILINDRAJE :	10000
PESO VACIO:	6480
LARGO :	8,84
ANCHO:	2,48
ALTO :	2,93

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	BILBAO
NOMBRES:	SEGUNDO DIEGO
CEDULA:	040071286-5
DIRECCIÓN:	LOS ANDES 1746 E IBARRA
BARRIO:	SAN JOSÉ
PARROQUIA:	SAN JOSÉ
CANTON:	MONTUFAR
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	099694833

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	IAH0057
CHASIS :	2FUPYDYBOFV240619
MOTOR :	2FUPYDYBOFV240619
MARCA:	FREIGHTLINER
AÑO MODELO:	1985
CLASE:	TRAILER
TIPO :	CABEZAL
TONELAJE :	30 TON
CILINDRAJE :	25000
PLATAFORMA	
SERIAL:	8R9FNCS34NUA00559
MARCA:	CODIGO U23126
AÑO MODELO:	
PESO VACIO:	18000
LARGO :	18,10
ANCHO:	2,60
ALTO :	4,00

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	ENRIQUEZ ENRIQUEZ
NOMBRES:	MARIA ISABEL
CEDULA:	040006289-9
DIRECCIÓN:	JUNIN Y BOLIVAR
BARRIO:	BARRIO CHICOS BUENOS
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ
CANTON:	TULCAN
PROVINCIA:	CARCHI

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CBO0127
CHASIS :	JHDGH1JMU8XX12351
MOTOR :	JO8CTT29141
MARCA:	HINO
AÑO MODELO:	2008
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	10 TON
CILINDRAJE :	7961
PESO VACIO:	7100
LARGO :	9,10
ANCHO:	2,60
ALTO :	3,77

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	BURGOS ARCOS
NOMBRES:	ELIECER EDUARDO
CEDULA:	040031151-0
DIRECCIÓN:	YANAURCO S/N Y PANAMERICANA NORTE
BARRIO:	LA FLORESTA
PARROQUIA:	PRIORATO
CANTON:	IBARRA
PROVINCIA:	IMBABURA
CELULAR	091812256

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	PLW0688
CHASIS :	1FUY2CYBOJH320483
MOTOR :	1FUY2CYBOJH320483
MARCA:	FREIGHTLINER
AÑO MODELO:	1988
CLASE:	TRAILER
TIPO :	CABEZAL
TONELAJE :	30 TON
CILINDRAJE :	30000
PLATAFORMA	
SERIAL:	8R9FNCS34LUA00557
MARCA:	CODIGO U23124
AÑO MODELO:	
PESO VACIO:	17500
LARGO :	18,10
ANCHO:	2,60
ALTO :	4,00

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	ROMO AYALA
NOMBRES:	JOSE AGAPITO
CEDULA:	040097423-4
DIRECCIÓN:	BARRIO BELLAVISTA
BARRIO:	BARRIO BELLAVISTA
PARROQUIA:	TULCAN
CANTON:	TULCAN
PROVINCIA:	CARCHI
PROVINCIA:	099658350

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CBO-379
CHASIS :	JALFVR23P87000031
MOTOR :	6SD1415922
MARCA:	CHEVROLET
AÑO MODELO:	2008
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	17 TON
CILINDRAJE :	7961
PESO VACIO:	7250
LARGO :	10,20 CAJON 7,50
ANCHO:	2,60
ALTO :	3,77

DATOS DEL PROPIETARIO			
APELLIDOS:	ORTEGA NARVAEZ		
NOMBRES:	JOSE BERNARDINO		
CEDULA:	040053337-8		
DIRECCIÓN:	IMBABURA Y RAFAEL ARELLANO		
BARRIO:	OLIMPICO		
PARROQUIA:	TULCAN		
CANTON:	TULCAN		
PROVINCIA:	CARCHI		
CELULAR	094852344	FIJO	2984402

DATOS DEL VEHICULO			
PLACA :	OCE-088		
CHASIS :	FD176B13358		
MOTOR :	HO7CA22097		
MARCA:	HINO		
AÑO MODELO:	1992		
CLASE:	CAMION		
TIPO :	CARAVANA		
TONELAJE :	7 TON		
CILINDRAJE :	6000		
PESO VACIO:	5500		
LARGO :	8,65	CARAVANA	6,50
ANCHO:	2,50	CARAVANA	2,50
ALTO :	2,80	CARAVANA	2,80

DATOS DEL PROPIETARIO			
APELLIDOS:	POZO ROSERO		
NOMBRES:	JUAN LEONARDO		
CEDULA:	040103632-2		
DIRECCIÓN:	TRAS EL CUARTEL		
BARRIO:	NUEVO TULCAN		
PARROQUIA:	TULCAN		
CANTON:	TULCAN		
PROVINCIA:	CARCHI		
CELULAR	085673462	FIJO	2988952

DATOS DEL VEHICULO			
PLACA :	PXF-569		
CHASIS :	JHDGH1JMS2XX10505		
MOTOR :	JO8CTT10828		
MARCA:	HINO		
AÑO MODELO:	2002		
CLASE:	CAMION		
TIPO :	CARAVANA		
TONELAJE :	14 TON		
CILINDRAJE :	6000		
PESO VACIO:	6960		
LARGO :	9,10	CARAVANA	7,00
ANCHO:	2,60	CARAVANA	2,45
ALTO :	3,77	CARAVANA	2,50

DATOS DEL PROPIETARIO			
APELLIDOS:	ENRIQUEZ ESTRADA		
NOMBRES:	BYRON MILTON		
CEDULA:	040100696-0		
DIRECCIÓN:	BOLIVAR Y LAS GRADAS		
BARRIO:	LAS GRADAS		
PARROQUIA:	TULCAN		
CANTON:	TULCAN		
PROVINCIA:	CARCHI		
CELULAR	097750534	FIJO	2981944

DATOS DEL VEHICULO			
PLACA :	CBN-536		
CHASIS :	JALFVR32P7700112		
MOTOR :	6HE14087174		
MARCA:	CHEVROLET		
AÑO MODELO:	2007		
CLASE:	CAMION		
TIPO :	CARAVANA		
TONELAJE :	12 TON		
CILINDRAJE :	7961		
PESO VACIO:	7500		
LARGO :	9,10	CARAVANA	7,00
ANCHO:	2,60	CARAVANA	2,60
ALTO :	3,77	CARAVANA	2,50

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	HERRERA GORDON
NOMBRES:	ERNESTO JHONATAN
CEDULA:	040098767-3
DIRECCIÓN:	AV. BRASIL Y MALDONADO
BARRIO:	ELOY ALFARO
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ
CANTON:	TULCAN
PROVINCIA:	CARCHI
PROVINCIA:	097263735

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CBN-543
CHASIS :	JALFVR32P77000147
MOTOR :	6HE1408535
MARCA:	CHEVROLET
AÑO MODELO:	2007
CLASE:	CAMION
TIPO :	CARAVANA
TONELAJE :	12 TON
CILINDRAJE :	7961
PESO VACIO:	7500
LARGO :	9,10
ANCHO:	2,40
ALTO :	4,10

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	ACOSTA ROSERO
NOMBRES:	GUALBERTO OCTAVIANO
CEDULA:	040060908-7
DIRECCIÓN:	BARRIO BELLAVISTA
BARRIO:	BARRIO BELLAVISTA
PARROQUIA:	TULCAN
CANTON:	TULCAN
PROVINCIA:	CARCHI
PROVINCIA:	091797835

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CAE-127
CHASIS :	JHDGH1JMUS24X10540
MOTOR :	JO8CTT10906
MARCA:	HINO
AÑO MODELO:	2002
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	15 TON
CILINDRAJE :	11500
PESO VACIO:	7500
LARGO :	9,10 CARAVANA 7,20
ANCHO:	2,40 CARAVANA 2,60
ALTO :	4,10 CARAVANA 2,50

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	FUENTES CASTILLO
NOMBRES:	TITO ANTONIO
CEDULA:	040087882-3
DIRECCIÓN:	RAFAEL ARELLANO E IMBABURA
BARRIO:	IMBABURA
PARROQUIA:	TULCAN
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	093863271

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	PZS-077
CHASIS :	CH94942901
MOTOR :	30347101
MARCA:	CHEVROLET
AÑO MODELO:	1994
CLASE:	TRAILER
TIPO :	CABEZAL
TONELAJE :	30 TN
CILINDRAJE :	30000
PESO TOTAL:	17200
CABEZAL	
PESO:	8670 KG
LARGO :	7,90
ANCHO:	2,40
ALTO :	2,80
PLATAFORMA	
CHASIS :	.
MARCA:	. CODIGO .
AÑO MODELO:	.
LARGO :	12,6
ANCHO:	2,60
ALTO :	4,10

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	SARMIENTO CARVAJAL
NOMBRES:	NELSON BAYARDO
CEDULA:	040075171-5
DIRECCIÓN:	JULIO ANDRADE
BARRIO:	JULIO ANDRADE
PARROQUIA:	JULIO ANDRADE
CANTON:	TULCÁN
PROVINCIA:	CARCHI
CELULAR	093619781

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	PTT-523
CHASIS :	788937
MOTOR :	11882226
MARCA:	KEMWORTH
AÑO MODELO:	1998
CLASE:	TRAILER
TIPO :	CABEZAL
TONELAJE :	30 TN
CILINDRAJE :	30000
PESO TOTAL:	17200
CABEZAL	
PESO:	8670 KG
LARGO :	7,90
ANCHO:	2,40
ALTO :	2,80
PLATAFORMA	
CHASIS :	.
MARCA:	. CODIGO .
AÑO MODELO:	.
LARGO :	12,8
ANCHO:	2,60
ALTO :	4,10

DATOS DEL PROPIETARIO	
APELLIDOS:	VILLARREAL CHALPARIZA
NOMBRES:	JUAN IVAN
CEDULA:	040104295-7
DIRECCIÓN:	ARGENTINA Y COTOPAXI
BARRIO:	ARGENTINA
PARROQUIA:	GONZALEZ SUAREZ
CANTON:	TULCAN
PROVINCIA:	CARCHI
PROVINCIA:	091945207

DATOS DEL VEHICULO	
PLACA :	CBN-712
CHASIS :	JHDGH1JMU7XX11791
MOTOR :	JO8CTT26871
MARCA:	HINO
AÑO MODELO:	2002
CLASE:	CAMION
TIPO :	CAJON
TONELAJE :	12 TN
CILINDRAJE :	7961
PESO VACIO:	7200
LARGO :	9,10 CARAVANA 7,00
ANCHO:	2,40 CARAVANA 2,60
ALTO :	4,10 CARAVANA 2,50

Anexo N° 11: MODELO DE ENCUESTA A CLIENTES

Encuestas Aplicadas a los Clientes de la Empresa de Transporte de Carga
Reinoso Arcos Logística y Transporte Intl Logitrans S.A.”

PREGUNTA N° 1

¿Cómo califica su satisfacción, al recibir el servicio de recogida, embarque y entrega final de su mercadería?

- Excelente ()
- Bueno ()
- Aceptable ()
- Insuficiente ()

PREGUNTA N° 2

¿El trato personal del funcionario que atendió su solicitud de servicio fue?:

- Excelente ()
- Bueno ()
- Aceptable ()
- Insuficiente ()

PREGUNTA N° 3

¿La cortesía y amabilidad de la persona que le atendió en el transporte fue?

- Excelente ()
- Bueno ()
- Aceptable ()
- Insuficiente ()

PREGUNTA N° 4

¿Cree que el funcionario que atendió su servicio, debe asistir a un curso de capacitación en atención al cliente?

- Si ()
- No ()

PREGUNTA N° 5

¿Cuál de los siguientes aspectos califica de mayor importancia al momento de recibir su servicio?

Seriedad y Cumplimiento ()

Buen trato ()

Todos los anteriores ()

PREGUNTA N° 6

¿Ha sido mal atendido en su servicio recibido por la empresa de transporte a la cual asiste habitualmente?

Muchas veces ()

Alguna vez ()

Nunca ()

PREGUNTA N° 7

¿Por ser cliente habitual de la empresa de transporte que utiliza para su mercancía, recibe un trato? ()

Preferencial ()

Igual a cualquier cliente ()

PREGUNTA N° 8

¿Considera importante la existencia de un buzón de sugerencias?

Si ()

No ()

PREGUNTA N° 9

Por medio de que le gustaría calificar la atención al cliente, al momento de recibir el servicio

Buzón de Sugerencias ()

Dispositivo digital ()

Departamento de atención al cliente ()

PREGUNTA N° 10

¿Los respaldos legales entregados a cambio de la recepción de su mercancía o encomienda generan confianza?

Si () No ()

PREGUNTA N° 11

¿Considera que nuestro horario es adecuado para utilizar nuestros servicios, o se requiere un horario extendido?

Si () No ()

PREGUNTA N° 12

¿Recibe información al momento de ocurrir la entrega de su mercancía o encomienda por parte de la empresa transportadora?

Siempre ()

La mayor parte del tiempo ()

Nunca ()

PREGUNTA N° 13

¿Qué nivel de comodidad percibió de las instalaciones físicas donde fue atendido?

Mucha ()

Poca ()

Ninguna ()

Anexo N° 12: MODELO DE ENCUESTA A GERENTES

Encuestas aplicadas a los gerentes de las empresas de transporte de carga de la ciudad de Tulcán.

PREGUNTA N° 1

¿Existe en su empresa manuales de funciones para cada cargo existente en la misma, donde se resalte la responsabilidad del empleado frente al servicio que le presta al cliente?

Si () No ()

PREGUNTA N° 2

¿Existe base de datos de la información más relevantes para las operaciones comerciales que lleva a cabo la empresa?

Si () No ()

PREGUNTA N° 3

¿Existe un departamento de atención al cliente?

Si () No ()

PREGUNTA N° 4

¿Se dispone de un centro de documentación con información de clientes?

Si () No ()

PREGUNTA N° 5

¿Cree que la implementación de una base de datos completa de clientes, mejoraría el conocimiento de los mismos y sus necesidades habituales?

Si () No () NO SABE ()

PREGUNTA N° 6

¿Quién evalúa el comportamiento del personal frente al servicio al cliente en las empresas de trasporte de carga de la ciudad de Tulcán?

Gerente ()
Consejo de Vigilancia ()
Jefe de Personal ()
Ninguno ()

PREGUNTA N° 7

¿Está la organización departamentalizada para el cumplimiento de sus funciones?

Si () No ()

PREGUNTA N° 8

¿Considera importante la existencia de un buzón de sugerencias en cada área que tenga relación directa con el cliente?

Si () No () NO SABE ()

PREGUNTA N° 9

¿Invertiría en algún tipo de tecnología que le permita medir la satisfacción de sus clientes?

Si () No () NO SABE ()

PREGUNTA N° 10

¿Según su concepto, sería oportuna la implementación de un modelo de gestión enfocada al cliente, para mejorar la imagen y el servicio de la Empresa de Transporte de carga Reinoso Arcos Logística y Transporte INTL Logitrans S.A.”?

Si () No () NO SABE ()

Anexo N° 13: MODELO DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE

Entrevista al señor gerente general de la empresa de transporte de carga
Reinoso Arcos Logística y Transporte Intl Logitrans S.A.”

¿Cuáles son las razones por la que los servicios no son adecuados y porque existe insatisfacción en los clientes?

¿Considera usted que con la elaboración de un modelo de gestión se mejoraría los servicios y la satisfacción de sus clientes?

¿Invertiría en capacitación sobre normas de atención al cliente para sus empleados? ¿Qué ventajas cree que puede tener tal capacitación?

¿Considera importante la inversión en tecnología que le permita medir la satisfacción de sus clientes? ¿Por qué?

¿Cuál sería su estrategia para aumentar la satisfacción en sus clientes?