



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO
DE LA EMPRESA MONTECARLO TRANS VIP CÍA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO JUNIO 2016-JULIO 2017**

**TRABAJO DE TÍTULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTOR: JOSSELIN YAJAIRA RAMÍREZ TIERRA

TUTOR: MS. OMAR NEGRETE

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutor, del proyecto de investigación, cuyo tema es: **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA MONTECARLO TRANS VIP CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO JUNIO 2016-JULIO 2017.** Luego de haber revisado el desarrollo de la Investigación elaborada por la Srta.: Josselin Yajaira Ramírez Tierra, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos y reglamentos planteados por la Universidad Nacional de Chimborazo y la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, me permito surgir su aprobación y su posterior defensa.

Riobamba, 2017



Ms. Omar Negrete
C. I. 0602251415



CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TITULO.

La Gestión Administrativa y la Calidad del Servicio de la Empresa Montecarlo Trans Vip Cía. Ltda. De la Ciudad de Riobamba en el Periodo Junio 2016-Julio 2017

Proyecto de investigación para la obtención del título de Ingeniera Comercial

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ms. Omar Negrete

9,5

TUTOR

Calificación

Firma

PHD. Alexander Vinueza

9.6

MIEMBRO 1

Calificación

Firma

PHD. Wilson Saltos

10

MIEMBRO 2

Calificación

Firma

NOTA: 9,7 (SOBRE 10)

Página de Derechos de Autor

Yo, Josselin Yajaira Ramírez Tierra con cedula de Identidad 210012557-0, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Josselin Ramírez T.
C. I. 2100125570

Dedicatoria

Dedico primeramente a Dios, que me ha dado vida, fortaleza, sabiduría y esmero.

A mi madre Blanca Tierra, por ser la amiga y compañera que me ha ayudado a crecer, gracias por estar siempre conmigo en todo momento, por la paciencia que has tenido para enseñarme, y por el amor que me das día a día.

A mi hermana Dayanara Tamayo que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo firmemente.

A mi abuelo Alfredo Tierra que aunque ya no se encuentre físicamente, siempre está presente en mi corazón, por haber creído en mí hasta el último momento.

Al hombre que me dio la vida, el cual a pesar de haberlo perdido, ha estado siempre cuidándome, protegiéndome y guiándome desde el cielo.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Agradecimiento

Le doy gracias a Dios por haberme dado valor para culminar esta etapa importante en mi vida.

También le quiero agradecer al MS. Omar Negrete, por su valioso asesoramiento para la realización de este proyecto.

Agradezco a los miembros de mi tribunal por su colaboración brindada.

A mi madre por haberme brindado la mejor educación y por ser una madre ejemplar que me ha enseñado a no rendirme ante nada.

A mi hermana y mi familia por apoyarme en todos los momentos, por darme fortaleza para seguir adelante y por promover la unión de la familia.

A mis docentes, amigos que han formado parte de mi etapa universitaria.

ÍNDICE GENERAL

Código	Contenido	Pág.
	INFORME DEL TUTOR	ii
	Página de Derechos de Autor.....	iv
	Dedicatoria.....	v
	Agradecimiento.....	vi
	Índice General.....	1
	ÍNDICE DE FIGURAS	3
	ÍNDICE DE TABLAS	4
	ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
	Resumen.....	6
	Abstract.....	7
1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Problema.....	2
1.2.	Justificación.....	2
2.	OBJETIVOS.....	4
2.1.	General.....	4
2.2.	Específicos.....	4
3.	ESTADO DEL ARTE	5
3.1.	Antecedentes Investigativos	5
3.2.	Gestión Administrativa	6
3.2.1.	Definición y objetivos.....	6
3.2.2.	Procesos Administrativos	7
3.2.3.	Administración de los recursos humanos	8
3.2.4.	Gestión Estratégica	9
3.3.	Calidad del Servicio.....	9
3.3.1.	Definición de la calidad	9
3.3.2.	La Gestión de la calidad en los servicios.....	10
3.3.3.	Indicadores de calidad	11
3.3.4.	Modelo SERVQUAL de Calidad del Servicio	13
3.4.	Montecarlo Trans VIP Cía. Ltda.	14
3.4.1.	Antecedentes.....	14
3.4.2.	Servicios.....	15

4.	METODOLOGÍA.....	16
4.1.	Método.....	16
4.2.	Enfoque.....	16
4.3.	Tipo de Investigación	16
4.4.	Diseño de la Investigación.....	16
4.5.	Población y Muestra	17
4.4.1.	Población	17
4.4.2.	Muestra	18
4.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	18
4.5.1.	Técnicas	18
4.5.2.	Instrumentos.....	19
4.7.	Técnicas de procedimientos para el análisis.....	19
5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
5.1.	Resultados del proceso investigativo.....	20
5.1.1.	Encuesta de investigación	20
5.1.2.	Entrevista de investigación	33
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
6.1.	Conclusiones.....	39
6.2.	Recomendaciones	40
7.	BIBLIOGRAFÍA	41
8.	ANEXOS	43
	Anexo 1: Guía de entrevista.....	43
	Anexo 2: Guía de encuesta	45
	Anexo 3: Propuesta de la investigación	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso Administrativo.....	7
Figura 2: Calidad del Servicio	10
Figura 3: Estructura organizacional.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplo de un indicador estratégico de calidad	12
Tabla 2: Población Interna.....	17
Tabla 3: Población Externa – Información histórica 2006-2016.....	17
Tabla 4: Dimensión Confiabilidad.....	20
Tabla 5: Dimensión Responsabilidad	22
Tabla 6: Dimensión Seguridad	24
Tabla 7: Dimensión Empatía	26
Tabla 8: Bienes Tangibles	28
Tabla 9: Dimensiones de calidad.....	32
Tabla 10: Matriz DAFO – Análisis de situación inicial	37
Tabla 11: Símbolos el manual de procedimiento	59
Tabla 12: Estrategias y metas - control.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensión Bienes Tangibles.....	32
---	----

Resumen

La presente investigación titulada “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA MONTECARLO TRANS VIP CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO JUNIO 2016-JULIO 2017” tuvo como principal objetivo demostrar como los procesos de la gestión administrativa inciden en la calidad del servicio. Para el efecto, se aplicaron varias técnicas de recolección de datos: encuestas a los clientes y entrevistas a los empleados. Mediante la aplicación de estos procesos investigativos pudo evidenciarse, entre otros aspectos: procesos de gestión de reservas e itinerarios ineficientes; recursos insuficientes; percepción de calidad del servicio inferior a las expectativas del mercado; y carencia de un direccionamiento estratégico. A fin de solventar dicha problemática se desarrolló un análisis estratégico mediante el cual se diseñaron, entre otros: la estructura organizacional de la empresa, su direccionamiento estratégico, y la descripción del manual orgánico y de funciones orientados a mejorar la calidad del servicio.

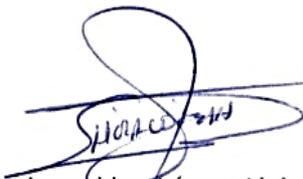
Palabras Clave: <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <CALIDAD DEL SERVICIO>, <RIOBAMBA>, <DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO>

ABSTRACT

The present investigation is about “THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND QUALITY OF SERVICE OF THE COMPANY MONTECARLO TRANS VIP CIA LTDA. FROM THE CITY OF RIOBAMBA IN THE PERIOD JUNE 2016-JULY 2017.” This research has as main objective to demonstrate how the processes of administrative management affect the quality of service. For this purpose, several data collection techniques are applied: customer surveys and interviews with employees. Through the application of these investigative processes it can be evidenced, in other aspects: Processes of management of reserves and inefficient itineraries resources insufficient perception of the quality of the expectation of the market, and lack of a strategic direction.

To solve this problem, a strategic analysis was developed through which were designed, among others: the organizational structure of the Company, its strategic direction, and the description of the organic manual and functions aimed at improving the quality of the service.

Keywords: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, CUALITY OF SERVICE, RIOBAMBA, ESTRATEGIC MANAGEMENT.


Reviewed by: López, Ligia
LANGUAGE CENTER TEACHER



1. INTRODUCCIÓN

Los servicios de transporte vip consisten en llevar pasajeros y encomiendas desde el lugar donde ellos se encuentren, sea una casa u oficina, hacia su destino, en vehículos confortables y con todos los beneficios que brinda un transporte privado. Estos servicios constituyen un aporte significativo en el desarrollo de las actividades económicas y productivas de una sociedad, considerando que la transportación pública no abastece la demanda real de la población.

La ejecución de esta actividad no es tarea fácil debido a la competencia que existe en el sector y a las normas regulatorias que establecen disposiciones, exigencias y ordenamientos específicos para la actividad del transporte. Esto se ve representado por una mayor regulación de los sistemas de transporte, así como en el control preventivo del cumplimiento de las normas de seguridad y de calidad en el servicio de transporte pasajeros.

La creciente competencia que enfrentan las empresas, ha transformado el éxito de éstas en un desafío permanente por mejorar su competitividad, eficiencia y eficacia, responder a las expectativas y exigencias de los usuarios y, consecuentemente, mejorar su posicionamiento en el mercado; buscan incrementar los beneficios económicos de los socios y accionistas en términos de rentabilidad y mejorar la calidad del servicio.

La aplicación de herramientas administrativas, como por ejemplo un modelo de gestión, facilita el trabajo del personal aplicando un control efectivo de las operaciones diarias de las unidades de producción de bienes o servicios. En su desarrollo se parte del análisis de la situación actual interna y externa de la empresa, su participación en el mercado con relación a su nivel competitivo y su imagen organizacional.

MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA. Es una empresa que brinda servicios de transporte VIP desde año 2007. Su principal objetivo es servir a la sociedad mediante el traslado de personas y/o encomiendas en la ruta Riobamba – Quito y viceversa. A pesar de su trayectoria, presenta inconvenientes de carácter administrativo que han frenado su crecimiento en el mercado, lo cual ha generado preocupación en sus directivos.

1.1. Problema

Mediante un estudio observacional se ha detectado que una de las necesidades más importantes de la empresa Montecarlo Trans Vip Cía. Ltda. Es el establecimiento de una estructura funcional, la cual le permita generar una adecuada administración y gestión de las actividades.

La adecuada estructura funcional promueve la toma de decisiones oportunas y acertadas, respecto al uso y manejo de los medios y recursos, entregando además un valor agregado en el servicio. Al carecer de esta herramienta, la organización pierde el rumbo respecto a sus objetivos, debido a que su fuerza laboral genera procesos y resultados aislados.

La empresa ha mejorado e incrementado sus servicios durante los últimos años, sin embargo han perdido aceptación en el mercado por el incremento de la competencia, y la falta de herramientas administrativas que mejoren la gestión interna de la organización. Las actividades de la empresa, desde su inicio, han sido desarrolladas de manera empírica, sin un direccionamiento administrativo y estratégico que mejore la calidad del servicio y le permita alcanzar los objetivos de la gerencia. Además de carecer de una planificación estratégica, no existen manuales, políticas u otros documentos que promuevan la optimización de sus recursos.

En base a esta problemática se plantea la realización de la presente investigación, la cual proveerá a la empresa de una herramienta estratégica para el desarrollo de sus actividades, mediante un modelo de gestión administrativa proyectado a mediano y largo plazo. Este instrumento le permitirá establecer metas, objetivos y estrategias acorde a la realidad de la organización y de su entorno.

1.2. Justificación

La presente investigación tiene como propósito establecer los parámetros de la Gestión Administrativa para la empresa de servicios de transportes de pasajeros MONTERCARLO TRANS VIP CIA. LTDA, cuya importancia se fundamenta y justifica, dada la carencia de esta herramienta administrativa. Esta situación representa una debilidad para la empresa, puesto que no existen estrategias que permitan generar valor agregado en los servicios que ofertan a sus usuarios.

Con esta investigación se busca estructurar una herramienta o medio que guíe y oriente las inquietudes que se generan tanto en los directivos como colaboradores que participan del trabajo cotidiano de la empresa. Este instrumento permitirá contar con procesos de Gestión Administrativa orientados a satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios internos y externos de la empresa, para ofrecer servicios de calidad en el servicio especializado del transporte de pasajeros. Por lo tanto, este aporte provee la oportunidad de mejorar la situación actual de la empresa por los beneficios directos e indirectos que generará en el presente y futuro.

2. OBJETIVOS

2.1. General

Demostrar como los Procesos de la Gestión Administrativa inciden en la calidad del servicio de la empresa MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO JUNIO 2016-JULIO 2017

2.2. Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la estructura administrativa de la empresa, mediante la aplicación de un análisis FODA, para la identificación de problemas en sus actividades.
- Determinar el Proceso de Gestión Administrativa para la empresa MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA que permita mejorar su administración y la calidad en el servicio a sus clientes y usuarios.
- Analizar la estructura Organizacional, Manual de funciones y Procedimientos para la empresa MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA de la ciudad de Riobamba.

3. ESTADO DEL ARTE

3.1. Antecedentes Investigativos

El trabajo de investigación realizado por Vinueza y Sanaguano (2017) titulado “La Gestión administrativa y su incidencia en la salud ocupacional y riesgo laboral en la Empresa Haro madera, durante el periodo 2015.”, estuvo orientado a comprobar si la gestión administrativa incidió en la salud ocupacional y riesgo laboral de la empresa, mediante el levantamiento, definición y categorización de los procesos del Sistema Administrativo. Dentro de la metodología empleada, en el proceso investigativo se aplicaron los métodos inductivo e hipotético-deductivo. Se utilizó el tipo de investigación explicativo y un diseño de investigación de campo, documental y no experimental. Entre los principales resultados alcanzados se encuentra que la gestión administrativa de la empresa analizada es realizada en forma empírica, y que la salud ocupacional y riesgo laboral se manejan o se controlan en la seguridad industrial, por lo que la empresa no da mayor seguimiento a este tema, dejando a un lado la capacitación a los trabajadores en todas las áreas de riesgo.

Por otra parte, el proyecto de investigación “Análisis de la Gestión Administrativa y su incidencia en la toma de decisiones del centro de acopio Guaslán Cantón Riobamba, período 2014.”, realizado por Huilcapi e Inca (2016), se planteó con la finalidad de identificar el proceso de gestión administrativa institucional y su incidencia en la consecución de logros. Dentro de las conclusiones de este proyecto se destaca que los procesos administrativos del Centro de Acopio Guaslán se encuentra concentrados en la sede de la entidad que lo regenta, como es el Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca, en la Dirección Provincial Agropecuaria de Chimborazo, lo que dificulta la toma de decisiones de manera directa y atender los requerimientos de manera oportuna.

El proyecto de investigación titulado "La Gestión Administrativa del Instituto Particular Hispanoamérica y su incidencia en el desarrollo Institucional Período 2012-2013", elaborado por Arguello y Adriano (2016), tuvo como propósito establecer si los procesos administrativos inciden en el desarrollo de los establecimientos educativos. Se planteó el desarrollo de un plan administrativo, el cual es una herramienta para la

mejora continua con respecto a la educación y la obtención de resultados en relación a los estudiantes, directivos, docentes, personal administrativo.

Finalmente, el proyecto titulado “La Gestión del Talento Humano en el Distrito Chambo Riobamba 06D01 – Salud y su incidencia en la calidad de atención al cliente periodo 2015”, desarrollado por Romero y Bonifáz (2016), tuvo como objetivo principal determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del Distrito Chambo Riobamba 06D01 – Salud, en todas las unidades operativas bajo su responsabilidad. Como resultado del proceso investigativo, el autor efectuó recomendaciones en torno a varios indicadores encontrados con deficiencia, especialmente en torno a la gestión del talento humano, reconociendo que éste es el motor para que una organización logre cumplir sus objetivos institucionales.

3.2. Gestión Administrativa

3.2.1. Definición y objetivos

Según Anzola (2002) la Gestión Administrativa:

Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (p.70)

También se la puede definir como el “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” (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2016).

Por lo tanto, la gestión administrativa es una de actividad fundamental en toda organización, ya que facilita el cumplimiento de los objetivos empresariales mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma.

Los objetivos que persigue la gestión administrativa, según Maldonado (2011) son:

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.

- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

3.2.2. Procesos Administrativos

El proceso administrativo está relacionado a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades (Amador, 2003). Dicho proceso es cíclico, dinámico e interactivo, tal como se presenta en la siguiente figura:



Figura 1: Proceso Administrativo

Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. Su correcto desarrollo determina el desempeño de los administradores y gerentes de un negocio.

Planificación: Está relacionado a la “Función de administrar una sistemática toma de decisiones sobre las metas y las actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o la organización entera se propone” (Bateman, 2009, p. 19).

Organización: Se refiere a la correcta estructura y utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos previstos en la planificación.

Dirección: Puede definirse como “la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para conseguir los objetivos de la empresa”, lo cual implica el “logro de objetivos con y por medio de personas” (Anzola, 2002, p. 110)

Control: Esta consiste en la “medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro” (Anzola, 2002, p. 122).

3.2.3. Administración de los recursos humanos

La prestación de servicios empresariales requiere de un componente humano efectivo, el cual se integre a la organización para crear productos o brindar servicios a la sociedad.

La dinámica de congregar personas para cumplir los propósitos de una organización es lo que podemos llamar administración de recursos humanos. Puede definirse como la “disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización” (Alles, 2012, p. 28).

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Por otra parte, la organización representa el medio que permite a los trabajadores alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La interacción entre personas y organizaciones es compleja, debido a que las primeras deben pasar la mayor parte de su tiempo trabajando en las empresas, lo cual supone la necesidad de profesionales que vigilen el correcto accionar de los trabajadores (Chiavenato, 2011, p. 68). La administración de los recursos humanos propende a obtener el máximo potencial del trabajador o empleado en sus actividades.

3.2.4. Gestión Estratégica

La estrategia, en el ámbito de las organizaciones, puede definirse como “(...) la encargada de dar respuesta a las preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿qué debería ser nuestro negocio? (...) es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y rumbo de una organización.” (Prieto Herrera, 2011, p.17,19). Es un proceso proyectado y orgánico, orientado al sostenimiento de una organización en su conjunto y en su relación con el entorno en el que se desenvuelve, para lo cual integra recursos y voluntades a través de procesos efectivos (Vilariño Corella, 2013, p.36). La estrategia orienta a las empresas a los objetivos de manera planificada y verificable en el tiempo, considerando para ello un análisis de los todos procesos vigentes y de los recursos disponibles.

El diseño formal de una estrategia empresarial debe surgir a partir del análisis técnico de todas las áreas del negocio, a fin de que no se convierta en una técnica aislada. Su elaboración debe dotar de efectividad al proceso de toma de decisiones, alcanzando mayor connotación como elemento esencial en el proceso administrativo de la alta dirección (Vilariño Corella, 2013, p.35). Las áreas del negocio no deben ser analizadas e intervenidas como procesos totalmente aislados, pues de la existencia de conexiones entre ellas sustenta su existencia e importancia en la organización. Es así que la gestión estratégica de una organización se proyecta como un proceso ensamblador de alto impacto, en el cual todos los procesos del negocio se relacionan y coexisten para mejorar la competitividad de la empresa en el mercado.

3.3. Calidad del Servicio

3.3.1. Definición de la calidad

La calidad “representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios” (Álvarez, 2006, p. 5). Es el cliente quien establece los parámetros y condiciones de calidad, por una serie de razones que solo éste puede establecer.

Según Pizzo (2013) la calidad en el servicio puede definirse como “el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y

expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores” (p. 47). Generando servicios de calidad, se logra que el cliente se sienta atendido y servido en sus necesidades, lo cual mejora su fidelización y mejora los ingresos de la empresa.

Una diferencia clara entre la calidad en los productos y la calidad en el servicio, radica en que el primero puede ser medido objetivamente mediante indicadores como el número de defectos, durabilidad, mientras que para el segundo es un proceso subjetivo que puede resultar difícil de medir. La propia intangibilidad de los servicios origina que éstos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva (Grönroos, 1994, p. 37).

Para la percepción de la calidad del servicio, el cliente se encuentra influido por el resultado del servicio y además por la forma en que lo recibe y la imagen empresarial. Un servicio es evaluado positivamente cuando la percepción de la calidad experimentada compensa o equipara a la expectativa del cliente, satisfaciendo sus necesidades (ver figura 2).

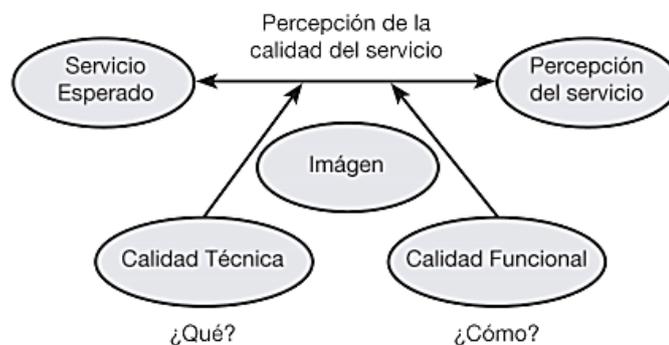


Figura 2: Calidad del Servicio

Fuente: (Grönroos, 1984, p. 40)

3.3.2. La Gestión de la calidad en los servicios

Un servicio puede definirse 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” (Lara, 2002, p. 1). Un bien es un producto tangible que es entregado a los consumidores, mientras que un servicio es intangible y no puede ser provisto físicamente.

Si se relacionan los conceptos de calidad y servicio se puede definir a la calidad del servicio como la “conformidad del servicio prestado con las especificaciones y expectativas del cliente” (Lara, 2002, p. 5). Cuando una empresa brinda servicios, debe identificar claramente que beneficios esperan recibir sus clientes y procurar producir o generar los servicios de manera que puedan, en lo posible, exceder sus expectativas.

Un servicio de calidad casi nunca pasa desapercibido ante el cliente, lo cual genera confianza y una sólida imagen en el mercado. Sin embargo, para un cliente es mucho más fácil resaltar la deficiente calidad de los servicios que ha recibido, razón por la cual la gestión de la calidad tiene un papel preponderante en el posicionamiento de marcas. La calidad del producto es relativa a los consumidores y al mercado, pero la calidad en los procesos no lo es, por lo cual se debe hacer las cosas bien desde el primer momento.

La estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad en una empresa, recibe el nombre de “Sistema de Calidad”. Este sistema se basa trabajar por procesos (horizontalmente) y no por servicios (verticalmente), viendo la cadena que representa una actividad, producto, prestación de un servicio desde el punto de vista del que lo recibe y no desde la perspectiva de los que lo producen o desarrollan. De esta manera, la gestión de la calidad puede definirse como el “conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, que son necesarias para conseguir la calidad requerida” (Gómez, 2008).

3.3.3. Indicadores de calidad

Un indicador puede definirse como un “parámetro utilizado para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o un evento” (García, Ráez, Castro, Vivar, & Oyola, 2003, p. 67). Los indicadores en el ámbito organizacional generalmente son denominados “indicadores estratégicos”, y pueden definirse como aquellos que se relacionan con el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la Organización (García, Ráez, Castro, Vivar, & Oyola, 2003, p. 68).

Por otra parte, los indicadores de calidad son aquellos que se relacionan a los “resultados y operación de los procesos clave de una organización y se determinan con base en (...) el desarrollo de acciones concretas y los resultados finales de los procesos que garanticen el logro de los objetivos” (García, Ráez, Castro, Vivar, & Oyola, 2003, p. 68). Un ejemplo de indicador estratégico de calidad se muestra en la Tabla 1.

Dentro del proceso de gestión de la calidad en los servicios deben establecerse mecanismos que permitan medirla, sea cualitativa o cuantitativamente. Dicha evaluación debe ser factible realizarla tanto en fases iniciales como intermedias, a fin de analizar y evaluar tendencias respecto una línea base. Son instrumentos de medición que se emplean para evaluar la calidad de los procesos o productos. O dicho de otra manera, determinan el nivel de cumplimiento de los objetivos para los cuales se han desplegado una serie de actividades concretas.

Tabla 1: Ejemplo de un indicador estratégico de calidad

Objetivo Estratégico	Indicador	Forma de Medición
Abastecimiento de Repuestos	Indice de conformidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de repuestos entregados aptos}}{100} \times \text{N}^\circ \text{ de repuestos solicitados}$ $480 \times 100 = 96 \%$ 500

Fuente:(García, Ráez, Castro, Vivar, & Oyola, 2003, p. 68).

Para definir adecuadamente los indicadores de calidad de una determinada actividad empresarial, estén enfocados a productos y/o servicios, debe poseerse un conocimiento completo de los procesos organizacionales, del mercado al cual está enfocado y de las características del objeto o servicio. Este conocimiento le permitirá al evaluador establecer o identificar la información disponible para construir dichos objetivos.

A continuación, se presenta la definición de varios indicadores de calidad (ISO Tools, 2015):

1. *Cobertura:* Se define como la proporción entre el número de artículos disponibles en los mercados y las personas que demandan una necesidad que espera ser satisfecha.
2. *Eficacia:* Puede definirse como la relación entre un producto disponible y la necesidad para la que ha sido creado; si la necesidad fue satisfecha, la eficacia del producto es alta, pero si la necesidad del cliente sigue insatisfecha luego de adquirir de dicho producto, el indicador es negativo.
3. *Valoración de ventas:* El volumen de ventas es, sin duda, el elemento más empleado para medir la calidad de un producto. Si un producto posee un buen nivel de ventas, significa que fue acogido exitosamente en el mercado. Sin

embargo, no siempre esta relación supone un grado alto de calidad, ya que se puede vender mucho sin que el producto sea del todo bueno.

4. *Satisfacción del cliente:* Luego de vender un producto o prestar un servicio, es posible evaluación del grado de conformidad de quien lo ha adquirido; es así que la venta sola no garantiza la satisfacción. Este proceso de evaluación se define “etapa de post-venta”.
5. *Competitividad:* Se refiere a la capacidad de las empresas para explotar aquellas cualidades que hacen distintos a sus productos o servicios respecto a la competencia. Está relacionado además con el nivel de adaptación a las dinámicas del mercado y a la capacidad de innovación y cambio. Un producto incapaz de competir es, generalmente, un producto de escasa calidad.

3.3.4. Modelo SERVQUAL de Calidad del Servicio

La escala multidimensional SERVQUAL puede definirse como una herramienta para la medición de la calidad del servicio. Ésta fue desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en el año de 1988, a partir del cual ha sufrido varios cambios y mejoras. Sus autores consideran que la comparación entre las expectativas y percepciones de los usuarios pueden constituir una medida de calidad del servicio organizacional, y la brecha existente entre ambas es un indicador para mejorar. (Castillo, 2005)

Dicho modelo está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio, a través de las siguientes etapas (Aiteco Consultores, 2016):

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.
2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios.
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

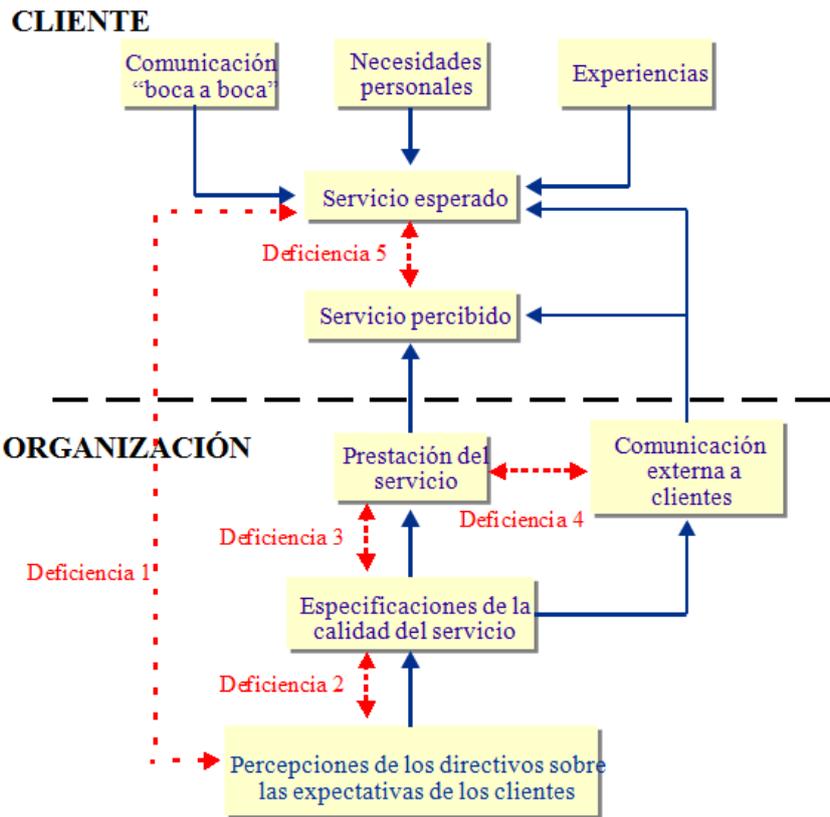


Figura 3: Esquema del Modelo SERVQUAL de calidad de servicio

Fuente: (Aiteco Consultores, 2016)

3.4. Montecarlo Trans VIP Cía. Ltda.



3.4.1. Antecedentes

Montecarlo Trans Vip inicia sus actividades en el año 2007, como un pequeño emprendimiento familiar. En ese entonces, se empleaba un vehículo marca Kia Carens para el transporte de pasajeros, con un recorrido diario Riobamba - Quito y viceversa. Los pasajeros fueron quienes difundieron y recomendaron el servicio, por la calidad y eficiencia de las prestaciones. Poco a poco dicho emprendimiento fue creciendo, por el inherente crecimiento de la demanda del servicio, hasta convertirse en una empresa legalmente constituida.

Los pasajeros a bordo cuentan con aire acondicionado, calefacción, chofer con licencia de conducir profesional y un servicio de seguro vehicular para accidentes. Hoy en día existe amplia competencia en el mercado de la transportación vip.

3.4.2. Servicios

Actualmente, presta el servicio de transportación privada de personas y encomiendas bajo la modalidad “puerta a puerta” desde y hacia las ciudades de Riobamba y Quito. Además oferta los servicios descritos en las ciudades que se recorre para llegar al destino, como son Ambato, Salcedo y Latacunga.

Los servicios que la empresa de transporte privado promueve, son los siguientes:

- Traslados de personas en el circuito Riobamba – Ambato – Salcedo – Latacunga – Quito (Ciudad y Aereopuerto) y viceversa, con el servicio permanente de todos los días del año, en 9 horarios distintos, los cuales se realizan a las 4am, 5am, 6am, 9am, 12pm, 3pm, 6pm, 19pm y 10pm.
- Alquiler de vehículos para viajes exclusivos a cualquier parte del país.
- Viajes EXPRESS poniendo a su disposición un vehículo y un chofer con horarios flexibles de salida y retorno a la ciudad de Quito y cualquier destino en el país.
- Traslados desde y hacia los Aeropuertos Internacionales del país los 365 días del año;
- Servicio de encomiendas puerta a puerta.
- Snacks y bebidas a bordo.
- Música a su elección, prensa y revistas, promociones mensuales y premios a la fidelidad.
- Seguro de accidentes para los pasajeros (muerte accidental USD. 3000,00; gastos médicos USD. 1500,00; Sepelio 500,00)

4. METODOLOGÍA

4.1. Método

Método analítico-sintético: El método analítico-sintético combina dos métodos científicos a la vez: el método analítico separa las partes de un todo para analizarlas por separado, mientras que el sintético estudia el objeto de investigación como un todo. Se aplicó este método debido que debieron analizarse inicialmente las características de la empresa, respecto a sus procesos administrativos y calidad de servicio, para luego llegar a conclusiones lógicas y recomendaciones generales mediante un proceso de síntesis.

4.2. Enfoque

Enfoque Cualitativo-Cuantitativo: La presente investigación presenta un enfoque cuali-cuantitativo, considerando que debieron tabularse y diagramarse datos numéricos o cuantitativos correspondientes a la aplicación de los instrumentos de investigación, mientras que el análisis y síntesis de la información recabada fue de carácter descriptivo o cualitativo.

4.3. Tipo de Investigación

De campo: La investigadora acudió a las instalaciones de la empresa, donde se suscitan los fenómenos a investigar, para recolectar la información requerida.

Histórica-Descriptiva: Se basó en la revisión de los procesos administrativos realizados en el área comercial de la empresa MONTECARLO TRANS VIP CÍA. LTDA. En el análisis de situación actual de la empresa., se describieron los hechos, procesos y hallazgos obtenidos mediante la revisión de su información histórica. En el desarrollo de la propuesta de investigación también se aplicaron procesos descriptivos.

4.4. Diseño de la Investigación

La presente investigación se considera de diseño documental, de campo y descriptivo, puesto que los datos se obtuvieron de la observación y medición de los fenómenos a investigar, en un periodo dado de tiempo.

La información fue recolectada de las fuentes primarias, es decir, de los hechos mismos de la realidad, utilizando para ello entrevistas, encuestas y la observación directa. Se

requirió además la revisión documental para reforzar los conocimientos y establecer fundamentos para el análisis.

4.5. Población y Muestra

4.4.1. Población

En la empresa MONTECARLO TRANS VIP CÍA. LTDA., trabajan actualmente un total de 23 personas, las cuales forman la población interna del presente estudio. Debido a que el tamaño de la población es pequeño no se aplicó ninguna técnica de muestreo, aplicándose los procesos investigativos a todos los elementos poblacionales.

La población interna responde a la siguiente distribución, respecto a las áreas de negocio de la empresa:

Tabla 2: Población Interna

ÁREAS DEL NEGOCIO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Gerencia	1
Secretarias Recepcionistas	2
Choferes	20
Total	23

Fuente: Montecarlo Trans Vip

Elaborado por: Josselin Ramírez

La población externa, clientes registrados en la base de datos de la empresa para el año 2016, son 1150 personas. La tabla 3 presenta el histórico de clientes de la organización, desde el año 2006 hasta el 2016, diferenciada entre clientes nuevos y permanentes.

Tabla 3: Población Externa – Información histórica 2006-2016

TIPO	AÑOS										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cientes Nuevos	83	98	181	244	183	89	167	180	151	156	94
Cientes Permanentes *	167	380	512	723	1110	876	1178	1098	1092	1067	1056
TOTAL	250	478	693	967	1293	965	1345	1278	1243	1223	1150

* Se define como cliente permanente, aquel que ha empleado los servicios de la empresa por lo menos 5 veces el año especificado

Fuente: Montecarlo Trans Vip

4.4.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se propone la siguiente fórmula (muestreo aleatorio simple):

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

Se aplicaron las siguientes consideraciones:

- $n=?$
- Desviación estándar (σ): 0,5
- Nivel de confianza (Z): 95% correspondiente a 1,96
- Error muestral (e): 5% equivalente a 0,05
- Población (N): 1150

$$n = \frac{1150 * (0,5)^2 * (1,96)^2}{(1149) * (0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{1104,46}{2,87 + 0,96} = \frac{1104,46}{3,83}$$

$$n = 288,37 = 288$$

La muestra de investigación para la población externa es de 288 clientes

4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

4.5.1. Técnicas

Entrevista: La entrevista permite recopilar información de personas de manera directa, mediante la aplicación de un conjunto de preguntas pre-establecido. Una de sus ventajas

principales, es la posibilidad de obtener información fuera del marco conversacional definido. Fue aplicado con los directivos y empleados de la empresa MONTECARLO TRANS VIP CÍA. LTDA.

Encuesta: La encuesta permite recopilar información de los encuestados mediante la aplicación de un conjunto de preguntas en un medio físico. Fue aplicado a los usuarios de los servicios de la empresa MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA.

4.5.2. Instrumentos

Guía de Entrevista: Conjunto de preguntas escogidas previamente para recolectar información de cada una de las variables de investigación, mediante una entrevista (ver Anexo I).

Cuestionario: Conjunto de preguntas elaboradas con la finalidad de recabar información mediante una encuesta (ver anexo II).

4.7. Técnicas de procedimientos para el análisis

Para el análisis de los datos se utilizaron cuadros y gráficos estadísticos de la información obtenida a través de las diferentes técnicas e instrumentos.

En el procesamiento de datos estadísticos se empleó Excel para la tabulación de datos y la representación gráfica de resultados.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Resultados del proceso investigativo

Con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la estructura administrativa de la empresa, se aplicaron encuestas y entrevistas, cuyos resultados se describen cualitativamente y cuantitativamente a continuación.

3.3.5. Encuesta de investigación

En el desarrollo de la Guía de Entrevista, se aplicó el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. Este modelo evalúa la percepción y expectativa de la calidad de servicio en base a cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Al comparar los resultados de expectativa y percepción de calidad de servicio se pueden identificar brechas (discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo), las cuales se emplean para establecer acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad en cada dimensión evaluada.

La evaluación cuantitativa se desarrolló en una escala de 1 (más bajo) a 7 (más alto):

- Expectativa
 - 1-2: baja, 3: media (-), 4: media, 5: media (+), 6-7 alta
- Percepción
 - 1: malo, 2: regular, 3: bueno (-), 4: bueno, 5: bueno (+), 6: muy bueno, 7: excelente.

Los resultados de dicha evaluación se describen a continuación:

DIMENSIÓN: CONFIABILIDAD

Tabla 4: Dimensión Confiabilidad

ITEMS	PERCEPCIÓN		EXPECTATIVA		BRECHA
	PROM	DESV EST	PROM	DESV EST	
1:Cumplimiento de los procesos administrativos, a tiempo	5,27	1,18	5,33	1,19	-0,06
2:Cumplimiento de	5,34	1,28	5,44	1,27	-0,10

horarios y viajes agendados por los clientes (salida y arribo a destino)					
PROMEDIOS	5,31		5,39		-0,08

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Confiabilidad (Preguntas 1 y 2)

Elaborado por: Josselin Ramírez

Análisis: En la dimensión de confiabilidad, se observa que la evaluación de cada pregunta ha sido negativa o desfavorable, respecto a las expectativas del cliente. La evaluación de percepción del “cumplimiento de los procesos administrativos (a tiempo)” fue ligeramente mayor a la del “cumplimiento de horarios y viajes agendados por los clientes (salida y arribo a destino)”. Las brechas de percepción de cada pregunta no son muy amplias o significativas.

En relación al “Cumplimiento de los procesos administrativos, a tiempo” la mayoría de encuestados (al rededor del 70%) otorgaron una valoración cualitativa *media (+)/alta* en la expectativa, y *bueno (+)/muy bueno* en la percepción.

Tabla 5: Pregunta 1 - Cumplimiento de los procesos administrativos, a tiempo

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	1	0,35%
2	4	1,39%	5	1,74%
3	34	11,81%	25	8,68%
4	18	6,25%	33	11,46%
5	66	22,92%	67	23,26%
6	138	47,92%	134	46,53%
7	28	9,72%	23	7,99%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Confiabilidad (Pregunta 1)

Elaborado por: Josselin Ramírez

En relación al “Cumplimiento de horarios y viajes agendados por los clientes (salida y arribo a destino)” la mayoría de encuestados (alrededor del 67%) otorgaron una valoración cualitativa *media(+)/alta* en la expectativa, y *bueno(+)/muy bueno*, en la percepción.

Tabla 6: Pregunta 2 - Cumplimiento de horarios y viajes agendados por los clientes (salida y arribo a destino)

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	2	0,69%
2	5	1,74%	10	3,47%
3	37	12,85%	22	7,64%
4	9	3,13%	27	9,38%
5	57	19,79%	50	17,36%
6	134	46,53%	146	50,69%
7	46	15,97%	31	10,76%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Confiabilidad (Pregunta 2)

Elaborado por: Josselin Ramírez

DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD

Tabla 7: Dimensión Responsabilidad

ITEMS	PERCEPCIÓN		EXPECTATIVA		BRECHA
	PROM	DESV EST	PROM	DESV EST	
3: Compromiso con la solución de problemas que surgen con los clientes	5,44	1,26	5,58	1,34	-0,14
4: Comunicación oportuna a los clientes sobre problemas con el servicio contratado	5,46	1,26	5,64	1,33	-0,18
PROMEDIOS	5,45		5,61		-0,16

Fuente: Encuesta de investigación – Dimensión Responsabilidad (Preguntas 3 y 4)

Elaborado por: Josselin Ramírez

Análisis: En la dimensión de responsabilidad, se observa que la evaluación de cada pregunta ha sido negativa o desfavorable, respecto a las expectativas del cliente.

La evaluación de percepción del “compromiso con la solución de problemas que surgen con los clientes” fue ligeramente mayor a la de “comunicación oportuna a los clientes sobre problemas con el servicio contratado”.

Las brechas de percepción de cada pregunta no son muy amplias o significativas.

En cuanto al “Compromiso con la solución de problemas que surgen con los clientes” la mayoría de encuestados (67,71%) tienen una expectativa *alta*; mientras que la percepción de calidad (61,11%) se relaciona a una valoración *buena(+)/muy buena*.

Tabla 8: Pregunta 3 - Compromiso con la solución de problemas que surgen con los clientes

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	1	0,35%
2	9	3,13%	6	2,08%
3	28	9,72%	20	6,94%
4	15	5,21%	33	11,46%
5	41	14,24%	58	20,14%
6	124	43,06%	118	40,97%
7	71	24,65%	52	18,06%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Responsabilidad (Pregunta 3)

Elaborado por: Josselin Ramírez

Tabla 9: Pregunta 4 - Comunicación oportuna a los clientes sobre problemas con el servicio contratado

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	0	0,00%
2	7	2,43%	7	2,43%
3	28	9,72%	20	6,94%
4	16	5,56%	31	10,76%
5	36	12,50%	65	22,57%
6	124	43,06%	105	36,46%
7	77	26,74%	60	20,83%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Responsabilidad (Pregunta 4)

Elaborado por: Josselin Ramírez

En cuanto a la “Comunicación oportuna a los clientes sobre problemas con el servicio contratado” la mayoría de encuestados (69,8%) tienen una expectativa *alta*; mientras que la percepción de calidad (59,03%) se relaciona a una valoración *buena (+)/muy buena*.

DIMENSIÓN: SEGURIDAD

Tabla 10: Dimensión Seguridad

ITEMS	PERCEPCIÓN		EXPECTATIVA		BRECHA
	PROM	DESV EST	PROM	DESV EST	
5: Comportamiento de los empleados inspira confianza	5,55	1,24	5,61	1,33	-0,06
6: Suficiente conocimiento de los empleados para resolver las consultas de los clientes	5,59	1,25	5,65	1,33	-0,06
7: Cumplimiento de las leyes de tránsito (choferes – seguridad de los pasajeros)	5,64	1,29	5,70	1,33	-0,06
PROMEDIOS	5,59		5,65		-0,06

Fuente: Encuesta de investigación – Dimensión Seguridad (Preguntas 5, 6 y 7)

Elaborado por: Josselin Ramírez

Análisis: En la dimensión de seguridad, se observa que la evaluación de cada pregunta ha sido negativa o desfavorable, respecto a las expectativas del cliente. La evaluación de percepción respecto al “Comportamiento de los empleados inspira confianza” fue la mejor evaluada, mientras que el “Cumplimiento de las leyes de tránsito (choferes – seguridad de los pasajeros)” fue la peor evaluada. Las brechas de percepción de cada pregunta no son muy amplias o significativas.

En relación al “Comportamiento de los empleados inspira confianza” la mayoría de encuestados (al rededor del 65%) tienen una expectativa *alta* y una percepción *muy buena/excelente*.

Tabla 11: Pregunta 5 - Comportamiento de los empleados inspira confianza

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	1	0,35%
2	7	2,43%	5	1,74%
3	32	11,11%	19	6,60%
4	8	2,78%	27	9,38%
5	47	16,32%	55	19,10%
6	119	41,32%	121	42,01%
7	75	26,04%	60	20,83%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Seguridad (Pregunta 5)

Elaborado por: Josselin Ramírez

Respecto al parámetro “Suficiente conocimiento de los empleados para resolver las consultas de los clientes” la mayoría de encuestados (al rededor del 68%) tienen una expectativa *alta*, y una percepción *muy buena/excelente*.

Tabla 12: Pregunta 6 - Suficiente conocimiento de los empleados para resolver las consultas de los clientes

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	0	0,00%
2	8	2,78%	7	2,43%
3	29	10,07%	16	5,56%
4	12	4,17%	30	10,42%
5	33	11,46%	50	17,36%
6	130	45,14%	117	40,63%
7	76	26,39%	68	23,61%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Seguridad (Pregunta 6)

Elaborado por: Josselin Ramírez

Respecto al parámetro “Cumplimiento de las leyes de tránsito (choferes – seguridad de los pasajeros)” la mayoría de encuestados (al rededor del 69%) tienen una expectativa *alta*, y una percepción de la calidad *muy buena/excelente*.

Tabla 13: Pregunta 7 - Cumplimiento de las leyes de tránsito (choferes – seguridad de los pasajeros)

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	1	0,35%
2	8	2,78%	3	1,04%
3	25	8,68%	23	7,99%
4	14	4,86%	30	10,42%
5	37	12,85%	35	12,15%
6	117	40,63%	119	41,32%
7	87	30,21%	77	26,74%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Seguridad (Pregunta 7)

Elaborado por: Josselin Ramírez

DIMENSIÓN: EMPATÍA

Tabla 14: Dimensión Empatía

ITEMS	PERCEPCIÓN		EXPECTATIVA		BRECH A
	PROM	DESV EST	PROM	DESV EST	
8: Atención individual y personalizada	5,58	1,20	5,22	1,20	0,36
9: Comprensión y atención de las necesidades específicas de los clientes	5,61	1,23	5,42	1,22	0,19
PROMEDIOS	5,60		5,32		0,28

Fuente: Encuesta de investigación – Dimensión Empatía (Preguntas 8 y 9)

Elaborado por: Josselin Ramírez

Análisis: En la dimensión de empatía, se observa que la evaluación de cada pregunta ha sido positiva o favorable, respecto a las expectativas del cliente.

La evaluación de percepción de la “Atención individual y personalizada” fue ligeramente mayor a la de “Comprensión y atención de las necesidades específicas de los clientes”.

Las brechas de percepción de cada pregunta no son muy amplias o significativas.

En cuanto a la “Atención individual y personalizada” la mayoría de encuestados (73,27%) tienen una expectativa *media(+)/alta*; mientras que la percepción de calidad (62,25%) se relaciona a una valoración *muy buena/excelente*.

Tabla 15: Pregunta 8 - Atención individual y personalizada

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	0	0,00%
2	6	2,08%	5	1,74%
3	38	13,19%	17	5,90%
4	9	3,13%	27	9,38%
5	94	32,64%	60	20,83%
6	117	40,63%	114	39,58%
7	24	8,33%	65	22,57%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Empatía (Pregunta 8)

Elaborado por: Josselin Ramírez

En cuanto a la “Comprensión y atención de las necesidades específicas de los clientes” la mayoría de encuestados (68,40%) tienen una expectativa *media(+)/alta*; mientras que la percepción de calidad (63,89%) se relaciona a una valoración *muy buena/excelente*.

Tabla 16: Pregunta 9 - Comprensión y atención de las necesidades específicas de los clientes

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	1	0,35%
2	6	2,08%	2	0,69%
3	29	10,07%	19	6,60%
4	15	5,21%	31	10,76%
5	68	23,61%	51	17,71%
6	129	44,79%	112	38,89%
7	41	14,24%	72	25,00%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Empatía (Pregunta 9)

Elaborado por: Josselin Ramírez

DIMENSIÓN: BIENES TANGIBLES

Tabla 17: Bienes Tangibles

ITEMS	PERCEPCIÓN		EXPECTATIVA		BRECHA
	PROM	DESV EST	PROM	DESV EST	
10: Moderna infraestructura tecnológica	5,60	1,20	5,63	1,28	-0,03
11: Instalaciones físicas confortables y adecuadas para la demanda	5,66	1,12	5,57	1,29	0,09
12: Horarios de atención convenientes y accesibles a los clientes	5,13	1,30	5,70	1,31	-0,57
13: Buena presentación de los empleados	5,48	1,19	5,75	1,34	-0,27
14: Buen estado de los vehículos	5,55	1,23	5,74	1,35	-0,19
15: Vehículos confortables	5,57	1,20	5,83	1,36	-0,26
PROMEDIOS	5,50		5,70		-0,20

Fuente: Encuesta de investigación – Dimensión Bienes Tangibles

Elaborado por: Josselin Ramírez

Análisis: En la dimensión de Bienes Tangibles, se observa que la evaluación de la mayoría de preguntas ha sido negativa o desfavorable, respecto a las expectativas del cliente; con excepción de las “Instalaciones físicas confortables y adecuadas para la demanda”, la cual es la mejor evaluada del grupo, en cuanto a su percepción. La evaluación de percepción de “Horarios de atención convenientes y accesibles a los clientes” es la más baja. Las brechas de percepción de cada pregunta no son muy amplias o significativas.

Respecto al parámetro “Moderna infraestructura tecnológica” la mayoría de encuestados (al rededor del 69%) tienen una expectativa *alta* y una percepción *muy buena/excelente*.

Tabla 18: Pregunta 10 - Moderna infraestructura tecnológica

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	0	0,00%
2	5	1,74%	8	2,78%
3	31	10,76%	14	4,86%
4	12	4,17%	27	9,38%
5	36	12,50%	44	15,28%
6	139	48,26%	139	48,26%
7	65	22,57%	56	19,44%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Bienes Tangibles (Pregunta 10)

Elaborado por: Josselin Ramírez

Respecto al parámetro “Instalaciones físicas confortables y adecuadas para la demanda” la mayoría de encuestados (al rededor del 68%) tienen una expectativa *alta* y una percepción *muy buena/excelente*.

Tabla 19: Pregunta 11 - Instalaciones físicas confortables y adecuadas para la demanda

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	0	0,00%
2	11	3,82%	5	1,74%
3	18	6,25%	10	3,47%
4	23	7,99%	30	10,42%
5	42	14,58%	45	15,63%
6	133	46,18%	142	49,31%
7	61	21,18%	56	19,44%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Bienes Tangibles (Pregunta 11)

Elaborado por: Josselin Ramírez

En cuanto a los “Horarios de atención convenientes y accesibles a los clientes” la mayoría de encuestados (69,45%) tienen una expectativa *alta*; mientras que la percepción de calidad (64,24%) se relaciona a una valoración *bueno(+)/muy bueno*.

Tabla 20: Pregunta 12 - Horarios de atención convenientes y accesibles a los clientes

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	1	0,35%
2	7	2,43%	6	2,08%
3	22	7,64%	42	14,58%
4	20	6,94%	27	9,38%
5	39	13,54%	68	23,61%
6	112	38,89%	117	40,63%
7	88	30,56%	27	9,38%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Bienes Tangibles (Pregunta 12)

Elaborado por: Josselin Ramírez

En cuanto a la “Buena presentación de los empleados” la mayoría de encuestados (75,70%) tienen una expectativa *alta*; mientras que la percepción de calidad (68,41%) se relaciona a una valoración *bueno(+)/muy bueno*.

Tabla 21: Pregunta 13 - Buena presentación de los empleados

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,00%	0	0,00%
2	10	3,47%	7	2,43%
3	20	6,94%	20	6,94%
4	21	7,29%	21	7,29%
5	19	6,60%	62	21,53%
6	130	45,14%	135	46,88%
7	88	30,56%	43	14,93%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Bienes Tangibles (Pregunta 13)

Elaborado por: Josselin Ramírez

Respecto al parámetro “Buen estado de los vehículos” la mayoría de encuestados (al rededor del 68%) tienen una expectativa *alta* y una percepción *muy buena/excelente*.

Tabla 22: Pregunta 14 - Buen estado de los vehículos

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	1	0,35%	0	0,00%
2	8	2,78%	7	2,43%
3	19	6,60%	19	6,60%
4	19	6,60%	27	9,38%
5	41	14,24%	45	15,63%
6	102	35,42%	135	46,88%
7	98	34,03%	55	19,10%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Bienes Tangibles (Pregunta 14)

Elaborado por: Josselin Ramírez

Respecto al parámetro “Vehículos confortables” la mayoría de encuestados (al rededor del 71%) tienen una expectativa *alta* y una percepción *muy buena/excelente*.

Tabla 23: Pregunta 15 - Vehículos confortables

Eval.	Expectativa		Percepción	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	2	0,69%	0	0,00%
2	6	2,08%	4	1,39%
3	21	7,29%	19	6,60%
4	21	7,29%	32	11,11%
5	16	5,56%	45	15,63%
6	116	40,28%	130	45,14%
7	106	36,81%	58	20,14%
Total	288	100,00%	288	100,00%

Fuente: Encuestas de investigación – Dimensión Bienes Tangibles (Pregunta 15)

Elaborado por: Josselin Ramírez

GENERAL

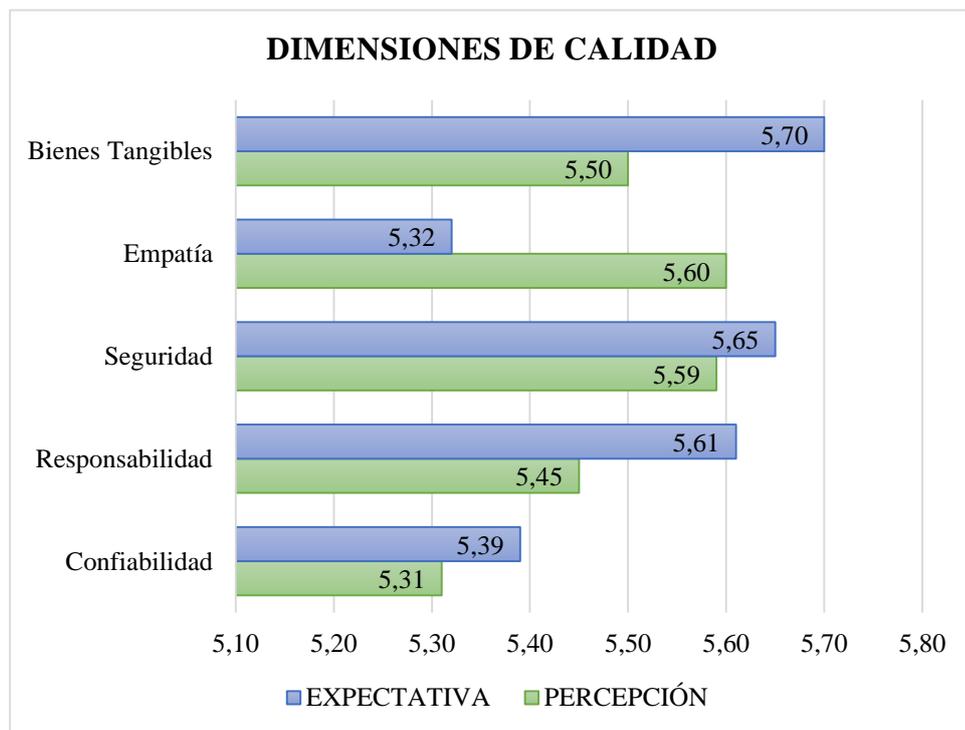
Tabla 24: Dimensiones de calidad

DIMENSIÓN	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVA	BRECHA
Confiabilidad	5,31	5,39	-0,08
Responsabilidad	5,45	5,61	-0,16
Seguridad	5,59	5,65	-0,06
Empatía	5,60	5,32	0,28
Bienes Tangibles	5,50	5,70	-0,20
PROMEDIOS	5,49	5,53	-0,04

Fuente: Tablas 4, 7, 10, 14 y 17

Elaborado por: Josselin Ramírez

Gráfico 1: Dimensión Bienes Tangibles



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Josselin Ramírez

Análisis: Respecto a las dimensiones de calidad, la evaluación de la mayoría de dimensiones ha sido negativa o desfavorable, respecto a las expectativas del cliente; con excepción de la dimensión “Empatía”, la cual es la mejor evaluada del grupo, en cuanto a su percepción. La dimensión de “Confiabilidad” es la menos desfavorable. Las brechas de percepción de cada dimensión no son muy amplias o significativas.

3.3.6. Entrevista de investigación

Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas realizadas en las entrevistas de investigación se resumen a continuación:

FP1: ¿En qué servicios se destaca la empresa respecto a sus competidores? ¿Por qué?

- Responsabilidad / Puntualidad.
- Eficacia.
- Buena atención a los clientes / calidad de servicio.
- Diversidad de horarios.
- Seriedad (se realizan viajes, aunque solo haya reservado un pasajero).

FP2: ¿La empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado? ¿Por qué?

- Tiene alrededor de 10 años en el mercado / Es líder en el mercado. Fue una de las primeras empresas en Riobamba en proveer ese servicio
- Amplia disponibilidad de turnos, confiabilidad y puntualidad.
- Los clientes recomiendan y refieren a otras personas (nuevos clientes), tanto de la ciudad de Riobamba como de otras ciudades.

Está en descenso, debido a que se ha incrementado la competencia.

FP3: ¿El accionar de sus empleados está orientado a mejorar la calidad del servicio, así como la satisfacción del cliente? Si la respuesta es sí, ¿En base a que procesos lo hacen?

- Esfuerzo constante de los empleados en mejorar la atención al cliente.
- Capacitación al personal (de transporte y administrativo), lo cual ha mejorado la atención al cliente. Dicha mejora se debe además a las sugerencias que ha realizado la alta dirección de la empresa a sus empleados.
- Se contrata personal que cumpla un perfil profesional, a fin de asegurar calidad en el servicio.
- El personal conoce las funciones que debe desempeñar.

No; las secretarías no realizan adecuadamente sus procesos, siendo éstos ineficientes.

DP1: ¿Qué servicios la empresa no hace bien, incluso lo hace peor que sus competidores? ¿Por qué?

- Exceso de velocidad: los choferes que tienen turnos seguidos deben manejar a mayor velocidad que la acostumbrada, a fin de cumplir con los itinerarios planteados por la empresa.
- Retrasos en el arribo de los vehículos al destino, por problemas de coordinación o de los propios clientes.
- El tamaño de las unidades de transportación afecta a la comodidad de los clientes.
- No existe una buena atención al cliente por parte de las secretarias. Además, por la amplia demanda del servicio, se colapsan las líneas telefónicas, no se contestan o no se devuelven las llamadas.

Ninguno, los clientes tienen un buen criterio de los servicios brindados por la empresa.

Desconozco

DP2: ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes en la organización?

- Errores en la gestión de reservas e itinerarios, por parte de las secretarias: confusiones con pasajeros, teléfonos, direcciones, horarios, ciudades de origen/destino. Este es un punto crítico, cuyas fallas se propagan a otras áreas de la empresa (por ejemplo, transportación/choferes).
- Falta personal que conteste los teléfonos (colapso de líneas telefónicas).
- Falta de vehículos (o vehículos inapropiados o pequeños), para atender a toda la demanda existente.
- Falta de una plataforma tecnológica que facilite la gestión de la base de datos de reservas e itinerarios.

Desconozco

DP3: ¿Los problemas vienen de la mano de problemas administrativos internos de la empresa? Si la respuesta es sí ¿Cuáles son esos problemas?

- La gestión administrativa secretarias.

- Falta de recursos, para comprar otros vehículos, ya que los que poseen son viejos y no son amplios o confortables.
- Inexistencia de una plataforma tecnología adecuada que apoye los procesos administrativos.

No, debido a que la mayoría de problemas se deben a las circunstancias personales de los empleados o de los clientes. Los que existen se solventan inmediatamente.

Desconozco.

OP1: ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento? ¿Por qué?

- Las personas preguntan constantemente por el servicio (precios, horarios, rutas). Hay quienes prefieren este tipo de transporte vip, que el público.
- La administración, de acuerdo a un estudio de demanda, decidió que adquirirá más unidades.
- Cada año que pasa, la empresa crece.
- Los clientes han manifestado su interés por otras rutas, lo cual denota un incremento de la demanda.

OP2: ¿Los servicios que brinda satisfacen las necesidades del cliente o podrían proyectarse a ello?

- Los clientes demuestran satisfacción hacia los choferes por el servicio prestado, sin embargo se quejan por la atención de secretaría.
- La administración siempre se preocupa de las necesidades o sugerencias de los clientes, razón por la cual incrementó recientemente un nuevo turno en la ruta Riobamba-Quito (4am).

No, ya que siempre van a existir clientes insatisfechos. En el caso de la empresa, por ejemplo, no se ha logrado solventar la necesidad de mayor tamaño o comodidad de las unidades.

OP3: ¿Existen nuevas tecnologías, beneficios, políticas o leyes estatales que la empresa puede aprovechar?

- Tecnología GPS, especialmente para la transportación hacia Quito, a fin de mejorar la ubicación del chofer y facilitar su arribo al destino.
- Sistemas de registro y gestión de reservas e itinerarios.
- El marco regulatorio cambia constantemente, por lo cual es importante que todos sus empleados se mantengan actualizados al respecto. Se destaca que es la única empresa con permisos en regla.

Desconozco

AP1: ¿Qué servicios brindan los competidores de mejor forma que la empresa? ¿Por qué?

- Precios más bajos.
- Automóviles grandes, que proveen confort al cliente.
- Servicios de turismo, con busetas para la transportación (más pasajeros)

Ninguna empresa de la competencia iguala sus servicios.

Desconozco

AP2: ¿Qué obstáculos externos enfrenta el negocio, en relación a políticas o normas estatales?

- Legalizaciones de la Agencia Nacional de Tránsito y Permisos de operación: las autoridades no hacen cumplir las leyes a otras empresas, lo cual provee una condición de inequidad en la competencia de mercado.
- La existencia de radares en carretera, lo cual ha generado que varios choferes sean multados por exceso de velocidad.

No existe ningún obstáculo.

Desconozco.

AP3: ¿Existen proveedores que brinden los mismos servicios de manera clandestina o que se encuentren ejerciendo sus actividades fuera del marco regulatorio?

Sí, existen empresas y personas no legalizadas que dan el servicio de transporte puerta a puerta. Durante el presente año han aumentado de manera significativa.

Desconozco

3.3.6.1. Análisis DAFO

Con los resultados obtenidos en los puntos anteriores, se elaboró la siguiente matriz DAFO, la cual se constituye en una herramienta estratégica de análisis de su situación actual.

La investigadora además ha agregado ciertas consideraciones propias a dicha matriz (marcadas con un asterisco), como fruto del conocimiento que ha adquirido de la empresa a través de la interacción con sus empleados y colaboradores.

Tabla 25: Matriz DAFO – Análisis de situación inicial

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Líder en el mercado local (10 años de experiencia), servicios vip puerta a puerta.</p> <p>F2: Mantienen importantes valores empresariales: responsabilidad, puntualidad, eficacia, seriedad</p> <p>F3: Diversidad de horarios, en las rutas que presta el servicio.</p> <p>F4: Marketing boca a boca – clientes</p> <p>F5: Personal profesional debidamente capacitado</p> <p>F6: Empresa en constante crecimiento, con permisos de funcionamiento al día</p>	<p>D1: Deficiente calidad en el servicio al cliente, respecto a confiabilidad, responsabilidad, seguridad y bienes tangibles.</p> <p>D2: Procesos administrativos ineficientes, en el área gestión de reservas e itinerarios.</p> <p>D3: Exceso de velocidad de los conductores por itinerarios ajustados – multas de tránsito.</p> <p>D4: Unidades de transportación pequeñas e insuficientes para cumplir la demanda del mercado.</p> <p>D5: Falta de personal administrativo que atienda los teléfonos</p> <p>D6: Inexistencia de una plataforma tecnológica que apoye los procesos internos.</p> <p>D7: El personal trae sus problemas personales al trabajo, y baja la calidad del servicio.</p> <p>D8*: La empresa carece de un direccionamiento estratégico, estructura funcional y Procesos de Gestión Administrativa.</p> <p>D9*: La empresa carece de manuales de funciones y procedimientos, sobre los cuales se puedan llevar a cabo procesos de control o evaluación.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Crecimiento de la demanda del servicio en el mercado.</p> <p>O2: Plataformas tecnológicas para mejorar la gestión de la información de reservas e itinerarios</p> <p>O3: Tecnología GPS para mejorar la ubicación del chofer y facilitar su arribo al destino</p>	<p>A1: Incremento de la competencia (empresas legalizadas y no legalizadas).</p> <p>A2: La competencia provee el servicio a precios más bajos, y poseen automóviles más grandes; han diversificado el servicio al área turística, con busetas</p> <p>A3: Existen empresas no legalizadas que funcionan sin ser observadas por las autoridades.</p>

Fuente: Procesos de investigación

Elaborado por: Josselin Ramírez

A pesar de que la empresa goza de la aceptación del mercado, existen problemas relacionados a la calidad de servicio que deben ser considerados y atendidos por sus administradores:

Los procesos de gestión de reservas e itinerarios son ineficientes: Debe mejorarse la calidad de comunicación entre las secretarías y clientes (mediante procesos de capacitación y charlas formativas), a fin de que se registre información confiable sobre las reservaciones. Esto podría mejorar con la implementación de una plataforma tecnológica (software) que permita almacenar y manejar la información de una manera más eficiente. Dicho software podría vincularse con una aplicación móvil (para clientes y choferes), a fin de proveer información adicional sobre la geolocalización de cada uno de los destinos, y sus posibles rutas. Debería evaluarse la contratación de personal adicional, el cual solvente la alta demanda de atención telefónica a los clientes.

Recursos insuficientes (en número y características), para solventar la demanda y las necesidades de los clientes: La empresa debe evaluar la posibilidad de adquirir nuevos vehículos, los cuales sean más grandes y adecuados para viajes a otras ciudades, a fin de mejorar el confort de los clientes y solventar la creciente demanda actual del servicio. Con esto además se evitará que los choferes tengan itinerarios muy apretados, y disminuyan la velocidad de conducción.

La percepción de calidad del servicio, por parte del mercado meta, es inferior a sus expectativas: Los clientes tienen quejas permanentes del servicio recibido, direccionadas en gran parte a la gestión administrativa. Es importante que la empresa mejore los canales de comunicación de los clientes con la empresa (buzones de quejas o sugerencias físicos o electrónicos), y se efectúen controles o evaluaciones constantes sobre los procesos realizados por el personal administrativo. Al no existir protocolos o manuales de funciones que direccionen mejor los procesos, es probable que se omitan ciertas actividades o tareas clave, por lo cual es importante normalizar los procesos.

La empresa carece un direccionamiento estratégico, estructura funcional y Procesos de Gestión Administrativa, así como manuales de funciones y procedimientos: La falta de normatividad en los procesos diarios, provoca que no exista un eficiente control operativo; la empresa no puede crecer sostenidamente hacia sus objetivos organizacionales. El presente proyecto pretende solventar esta problemática.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.3. Conclusiones

- Mediante la aplicación de encuestas y entrevistas de investigación, y el desarrollo del respectivo análisis FODA, se determinaron varios problemas administrativos en la empresa MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA, los cuales se resumen a continuación:
 - Los procesos de gestión de reservas e itinerarios son ineficientes.
 - Recursos insuficientes (en número y características), para solventar la demanda y las necesidades de los clientes.
 - La percepción de calidad del servicio, por parte del mercado meta, es inferior a sus expectativas.
 - La empresa carece de un direccionamiento estratégico, estructura funcional y Procesos de Gestión Administrativa, así como manuales de funciones y procedimientos.
- El proceso de gestión administrativa en la empresa de transporte privado MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA, es limitado, por cuanto no existe una adecuada organización administrativa que permita delimitar, funciones, cargos, responsabilidades, a sus directivos y colaboradores.
- Luego de analizar la estructura organizacional de la empresa MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA se evidencia que el negocio se lleva en forma empírica en base a la experiencia y conocimientos de sus propietarios, sin que exista todos los elementos necesarios para que funcione adecuadamente.

4.4. Recomendaciones

- A fin de solventar los problemas identificados, se plantearon varias estrategias orientadas a la calidad de atención al cliente, las cuales son:
 - Capacitación del personal en atención al cliente y calidad del servicio.
 - Informatización de los procesos de reservas.
 - Adquisición de vehículos amplios.
 - Generación canales de comunicación indirectos con los clientes.
 - Elaboración de un manual de funciones y de procedimientos.
- En ausencia de los procesos de gestión administrativa en la empresa MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA de la ciudad de Riobamba, se recomienda la implementación de procesos que orienten el comportamiento de la organización y sirvan de instrumento para la correcta toma de decisiones a los representantes y demás interesados.
- Al no existir estructura organizacional en la empresa MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA se propone un modelo de gestión que permita establecer la estructura organizacional, manual de funciones y procedimientos para el mejoramiento de la calidad el servicio. Dentro de la estructura organizacional, se planteó la definición de nuevos departamentos y funciones; y en los procedimientos se han priorizado actividades de control y comunicación.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2012). *Las 50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. México: Granica.
- Amador, J. (2003). *Fundamentos de la Administración*. México: ECOE.
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: MCGRAW-HILL.
- Arguello, S., & Adriano Quiroz, M. A. (2016). *La Gestión Administrativa del Instituto Particular Hispanoamérica y su incidencia en el desarrollo Institucional Período 2012-2013*. Obtenido de Dspace UNACH: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/1838>
- Bateman, S. (2009). *Administración*. México: Interamericana Editorial S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones* (9a ed.). México: Mc GrawHill.
- García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (2003). Sistema de Indicadores de Calidad I. *Industrial Data Revista*, 66-73.
- Gómez, F. (2008). Aspectos Básicos de la Calidad y de la Gestión por procesos. *Lurralde*. Obtenido de <http://www.ingeba.org/lurralde/lurranet/lur31/31gomez/31gomez.htm>
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4). Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/sistema.pdf
- Huilcapi, S., & Inca Salazar, L. G. (2016). *Análisis de la Gestión Administrativa y su incidencia en la toma de decisiones del centro de acopio Guaslàn cantón Riobamba, período 2014*. Obtenido de Dspace UNACH: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/3164>
- ISO Tools. (2015). *5 ejemplos de indicadores de calidad que no pueden faltar en tu plan*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/07/27/5-ejemplos-de-indicadores-de-calidad-que-no-pueden-faltar-en-tu-plan/>
- Lara, J. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*(19), 1-5.

- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Romero, M., & Bonifáz Bonifáz, R. (2016). *La Gestión del Talento Humano en el Distrito Chambo Riobamba 06D01 – Salud y su incidencia en la calidad de atención al cliente periodo 2015*. Obtenido de Dspace UNACH: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/2790>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2016). *Glosario de Términos sobre Administración Pública*. Obtenido de <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>
- Vilariño Corella, C. (2013). Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*(1), 31-52.
- Vinueza, A., & Sanaguano, J. (2017). *La Gestión administrativa y su incidencia en la salud ocupacional y riesgo laboral en la Empresa Haro madera, durante el periodo 2015*. Obtenido de Unach dspace: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/3794>

6. ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista

Objetivos de la entrevista

- Establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la estructura organizacional de la empresa MONTERCARLO TRANS VIP CIA. LTDA, desde la perspectiva de sus empleados.

FORTALEZAS

- ¿En qué servicios se destaca la empresa respecto a sus competidores? ¿Por qué?
- ¿La empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado? ¿Por qué?
- ¿El accionar de sus empleados está orientado a mejorar la calidad del servicio, así como la satisfacción del cliente? Si la respuesta es sí, ¿En base a que procesos lo hacen?

DEBILIDADES

- ¿Qué servicios la empresa no hace bien, incluso lo hace peor que sus competidores? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes en la organización?
- ¿Los problemas vienen de la mano de problemas administrativos internos de la empresa? Si la respuesta es sí ¿Cuáles son esos problemas?

OPORTUNIDADES

- ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento? ¿Por qué?
- ¿Los servicios que brinda satisfacen las necesidades del cliente o podrían proyectarse a ello?
- ¿Existen nuevas tecnologías, beneficios, políticas o leyes estatales que la empresa puede aprovechar?

AMENAZAS

- ¿Qué servicios brindan los competidores de mejor forma que la empresa? ¿Por qué?

- ¿Qué obstáculos externos enfrenta el negocio, en relación a políticas o normas estatales?
- ¿Existen proveedores que brinden los mismos servicios de manera clandestina o que se encuentren ejerciendo sus actividades fuera del marco regulatorio?

Anexo 2: Guía de encuesta

EXPECTATIVAS DE CALIDAD DEL SERVICIO - CLIENTE

INSTRUCCIONES

Basado en su experiencia como consumidor piense en una empresa que brindaría una excelente calidad en el servicio en el área de transporte ejecutivo y encomiendas. Por favor, califique cada una de las siguientes características respecto a lo que ud. considera le permitiría a este tipo de empresas alcanzar excelencia en la calidad del servicio. Si ud. siente que la característica no es totalmente esencial, seleccione 1; si considera que es esencial, seleccione 7. Si su decisión no es muy definida, seleccione un valor intermedio. No existen respuestas correctas o incorrectas, solo se requiere conocer su percepción o expectativas.

ITEM	DIMENSIÓN:	CONFIABILIDAD	Total desacuerdo					Total acuerdo	
			1	2	3	4	5	6	7
1		El personal debe cumplir a tiempo con los procesos administrativos							
2		La empresa debe cumplir con los horarios y viajes agendados por sus clientes, tanto de salida como en la llegada a su destino							
	DIMENSIÓN:	RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	6	7
3		El personal de la empresa debe está comprometido en solucionar los problemas que surgen con sus clientes							
4		Los clientes deben ser informados oportunamente sobre sus requerimientos, o sobre problemas que pudiesen surgir con el servicio contratado							
	DIMENSIÓN:	SEGURIDAD	1	2	3	4	5	6	7
5		El comportamiento de los empleados de la empresa debe inspirar confianza							
6		Los empleados deben contar con el conocimiento para resolver las consultas o inquietudes de sus clientes							
7		Los choferes deben conducir los vehículos conforme las leyes de tránsito, precautelando la vida y seguridad de los pasajeros							
	DIMENSIÓN:	EMPATÍA	1	2	3	4	5	6	7
8		Los empleados deben brindan una atención individual y personalizada							
9		Los empleados de la empresa deben entender y atender las necesidades específicas de sus clientes							
	DIMENSIÓN:	BIENES TANGIBLES	1	2	3	4	5	6	7
10		La infraestructura tecnológica de la empresa debe ser moderna							
11		Las instalaciones físicas de la empresa deben ser confortables y adecuadas a la cantidad de demanda que reciben.							
12		Los horarios de atención deben ser convenientes y accesibles a los clientes							
13		La presentación de los empleados debe ser buena.							
14		Los vehículos utilizados en dar servicio a los clientes deben estar en buen estado							
15		Los vehículos utilizados en dar servicio a los clientes deben ser confortables							

PERCEPCIONES DE CALIDAD DEL SERVICIO - CLIENTE

INSTRUCCIONES

Basado en su experiencia como cliente de la empresa MONTECARLO TRANS VIP CÍA. LTDA, evalúe su calidad de servicio respecto a las características listadas a continuación. Si ud. considera que la empresa no cumple con dicha característica, seleccione 1; si considera que cumple cabalmente, seleccione 7. Si su decisión no es muy definida, seleccione un valor intermedio.

No existen respuestas correctas o incorrectas, solo se requiere conocer su valoración.

ITEM	DIMENSIÓN:	CONFIABILIDAD	Total desacuerdo					Total acuerdo	
			1	2	3	4	5	6	7
1		El personal cumple a tiempo con los procesos administrativos							
2		La empresa cumple con los horarios y viajes agendados por sus clientes, tanto de salida como en la llegada a su destino							

DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5	6	7
3	El personal de la empresa está comprometido en solucionar los problemas que surgen con sus clientes							
4	Los clientes son informados oportunamente sobre sus requerimientos, o sobre problemas que pudiesen surgir con el servicio contratado							
DIMENSIÓN: SEGURIDAD		1	2	3	4	5	6	7
5	El comportamiento de los empleados de la empresa inspira confianza							
6	Los empleados cuentan con el conocimiento para resolver las consultas o inquietudes de sus clientes							
7	Los choferes conducen los vehículos conforme las leyes de tránsito, precautelando la vida y seguridad de los pasajeros							
DIMENSIÓN: EMPATÍA		1	2	3	4	5	6	7
8	Los empleados brindan una atención individual y personalizada							
9	Los empleados de la empresa entienden y atienden las necesidades específicas de sus clientes							
DIMENSIÓN: BIENES TANGIBLES		1	2	3	4	5	6	7
10	La infraestructura tecnológica de la empresa es moderna							
11	Las instalaciones físicas de la empresa son confortables y adecuadas a la cantidad de demanda que reciben.							
12	Los horarios de atención son convenientes y accesibles.							
13	La presentación de los empleados es buena.							
14	Los vehículos están en buen estado							
15	Los vehículos son confortables							

PREPONDERANCIA DE LAS DIMENSIONES DE CALIDAD DE SERVICIO

INSTRUCCIONES

A continuación se listan cinco características de empresas que ofrecen servicios. Se desea conocer que tan importante es para ud. cada una de estas características respecto a la empresa MONTECARLO TRANS VIP CÍA. LTDA

Distribuya un total de 100 puntos entre las siguientes cinco características, de acuerdo con la importancia que tenga cada una de ellas para ud.

ITEM	CONCEPTO	PUNTAJE
1	La apariencia y estado de las instalaciones, bienes, equipo, personal y materiales de comunicación.	
2	La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente	
3	La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio	
4	El conocimiento y cortesía de los empleados, y su habilidad para inspirar confianza	
5	El cuidado y atención personalizada que la compañía brinda a sus clientes	

TOTAL 100 PUNTOS

Anexo 3: Propuesta de la investigación

1. PLANIFICACIÓN

1.1. Misión y Visión

La empresa carece de una misión y visión planteadas formalmente. Por tal razón, se elaboró la presente propuesta de las mismas:

Misión: Montecarlo Trans VIP Cía Ltda es una empresa de transportación de pasajeros puerta a puerta de la ciudad de Riobamba, cuyo liderazgo en el mercado es el resultado de valores empresariales como la responsabilidad, puntualidad, eficacia y seriedad, así como del trabajo altamente profesional de su talento humano.

Visión: En el año 2022, la empresa Montecarlo Trans VIP Cía. Ltda. Gozará de una alta valoración de la calidad en el servicio al cliente, respecto su confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y bienes tangibles; además manejará sus procesos administrativos bajo la Norma ISO 9001.

1.2. Análisis Estratégico

En base al análisis DAFO, la misión y visión descritas previamente, se definieron las siguientes estrategias orientadas a la calidad del servicio:

ESTRATEGIA 01: *Capacitación del personal en atención al cliente y calidad del servicio*

Mediante la planificación de estos procesos de capacitación se espera solventar los existentes problemas de comunicación, así como mejorar la percepción del cliente sobre la calidad de servicio recibida.

ESTRATEGIA 02: *Informatización de los procesos de reservas.*

Al emplear un sistema informático se pueden prevenir varios errores, como por ejemplo de digitación incompleta o incorrecta de CI o teléfonos. Este sistema podría incluir geo referenciación, con la finalidad de ubicar exactamente el origen y destino de los viajes, a fin de que los choferes puedan guiarse de mejor manera. Podría también emitir alertas para llamar a confirmar viajes o salidas de vehículos y también para enviar información sobre itinerarios automáticamente a cada chofer. Además podría servir para generar

información útil para la toma de decisiones gerencial (por ejemplo, las rutas más solicitadas, las horas de mayor acogida, cantidad de reservas canceladas, entre otros).

ESTRATEGIA 03: *Adquisición de vehículos amplios*

Al comprar nuevos vehículos, más amplios y confortables, se espera solucionar los problemas de comodidad que han manifestado los clientes, así como la creciente demanda actual del servicio

ESTRATEGIA 04: *Generación canales de comunicación indirectos con los clientes*

Mediante la creación de un sitio web y un buzón de quejas (físico) se pretende recabar los comentarios y sugerencias de los clientes de la empresa, directamente hacia la gerencia de la misma.

Se promoverá el uso de este medio de comunicación directa con la gerencia, mediante la impresión de publicidad para los espacios de recepción, vehículos y redes sociales.

ESTRATEGIA 05: *Elaboración de un manual de funciones y de procedimientos*

Para que los procesos se lleven a cabo correctamente es necesario que estén definidos o normalizados. Mediante la elaboración del manual de funciones y procedimientos se espera solventar los problemas administrativos derivados del accionar procedimental de los empleados; estos manuales además servirán como instrumentos de su evaluación.

2. ORGANIZACIÓN

2.1.Estructura Organizacional

La empresa carece actualmente de una estructura organizacional formal. Considerando la realidad actual de la empresa, y sus perspectivas futuras, se planteó la siguiente estructura organizacional.

Cabe destacar que, en las áreas Administrativa y Comercial no existe personal contratado en la empresa actualmente, pero son necesarias para mejorar el funcionamiento del negocio.



Figura 4: Estructura organizacional

Elaborado por: Josselin Ramírez

Actualmente laboran: el gerente de la empresa, dos secretarías haciendo las funciones de: atención al cliente, secretaría de gerencia y call center; y 20 choferes en el área de transportación.

Se propone entonces la generación de dos nuevos departamentos: “Administrativo” y “Comercial”. En el departamento “Administrativo” laborarán la contadora y un analista de talento humano; actualmente estos servicios se proveen de manera ocasional. Por otra parte, en el departamento “Comercial” labora un profesional de área de marketing y un auxiliar contable o bachiller en contabilidad que se dedique a la realización de pago a proveedores y la facturación a clientes. Cabe recalcar que no se han establecido cargos específicos para las direcciones departamentales. Para el efecto ha de considerarse la siguiente estructura jerárquica:

NIVEL	DEPARTAMENTOS
Nivel Superior	Gerencia
Nivel Medio	Servicios Administrativo Comercial
Nivel Operativo	Call Center/Atención al Cliente Transportación Talento Humano Contabilidad Pagos y Facturación Marketing Secretaría de Gerencia Asesoría Legal
Elaborado por: Josselin Ramírez	Revisado por: Ing. Omar Negrete

2.2. Manual de Funciones

En relación a la estructura organizacional establecida previamente, se estableció el siguiente manual de funciones:

NIVEL DIRECTIVO

Gerencia: Dentro de este departamento se encuentra únicamente el gerente general.

 MANUAL DE FUNCIONES MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA		
TITULO DEL CARGO	GERENTE GENERAL	
Naturaleza del puesto:		
El gerente general es el encargado de dirigir la organización; es el representante legal ante los entes de control y responde financieramente ante los socios o accionistas.		
Principales Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones administrativas y económicas. • Diseñar planes operativos y estratégicos para cada área de la empresa. • Verificar el cumplimiento de los planes en marcha. • Coordinar el trabajo entre departamentos. • Responder a los procesos legales adquiridos por la empresa con terceros • Responder ante los socios o accionistas respecto a la realidad financiera de la empresa. • Promover planes de capacitación a los empleados de la empresa. • Resolución de problemas graves de los clientes. 		
Funciones relacionadas a la calidad de servicio:		
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones administrativas en base a las sugerencias y comentarios de los clientes. 		
Formación:	Conocimientos Técnicos:	Experiencia:
Título Profesional en Administración de Empresas o carreras afines.	Computación Avanzada	2 años
Habilidades:		
Liderazgo, capacidad de comunicación, capacidad para la toma de decisiones, planificación, creatividad.		
Supervisado por:	Supervisa a:	
-	Todos los empleados, en todas las áreas de negocio	
Elaborado por:	Revisado por:	Pág. 1 de 9
Josselin Ramírez	Ing. Omar Negrete	Noviembre 2017

NIVEL OPERATIVO

Secretaría de Gerencia: Dentro de esta área labora únicamente la secretaria del gerente.

		MANUAL DE FUNCIONES MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA	
TITULO DEL CARGO		SECRETARIA DE GERENCIA	
Naturaleza del puesto: La secretaria de gerencia es la responsable de colaborar con el gerente en el área administrativa, de la documentación de la empresa y la atención al público.			
Principales Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Dar apoyo administrativo a la gerencia. • Gestionar la documentación existente. • Coordinar actividades (reuniones o citas) con clientes y proveedores. • Coordinar la ejecución de programas o actividades dentro de la empresa. • Realizar trámites o acciones relacionadas con entes de control. • Procesar y generar la información necesaria para la realización de planes, programas y proyectos que apoyen la toma de decisiones. 			
Funciones relacionadas a la calidad de servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Procesar y generar información sobre las sugerencias y comentarios de los clientes. 			
Formación: Bachiller en ciencias administrativas o afines.		Conocimientos Técnicos: Computación Avanzada Archivo	
		Experiencia: 1 año	
Habilidades: Responsabilidad, capacidad de comunicación			
Supervisado por: Gerente		Supervisa a: -	
Elaborado por: Josselin Ramírez		Revisado por: Ing. Omar Negrete	
		Pág. 2 de 9 Noviembre 2017	

Asesoría Legal: Dentro de esta área labora el abogado de la empresa, el cual actualmente brinda servicios ocasionales.

		MANUAL DE FUNCIONES MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA	
TITULO DEL CARGO		ASESOR LEGAL	
Naturaleza del puesto:			
El abogado es el encargado de proveedor asesoría y soporte legal a la empresa.			
Principales Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Resolver las inquietudes legales del gerente. • Apoyar los procesos administrativos de la empresa ante los entes de control, en el ámbito legal. • Dar apoyo técnico a los procesos legales de la empresa en caso de demandas u otros problemas. • Elaborar y legalizar contratos laborales. 			
Funciones relacionadas a la calidad de servicio:			
Ninguna			
Formación:		Conocimientos Técnicos:	Experiencia:
Abogado.		Leyes generales y tributarias.	3 años
Habilidades:			
Eficiencia, responsabilidad, organización, trabajo en equipo, capacidad de comunicación.			
Supervisado por:		Supervisa a:	
Gerente		-	
Elaborado por:	Revisado por:	Pág. 3 de 9	
Josselin Ramírez	Ing. Omar Negrete	Noviembre 2017	

Departamento de Operaciones

En este departamento se concentra el mayor nivel de interacción de la empresa con el cliente final. Dentro de éste se encuentran las áreas de: “atención al cliente/call center” y “transportación”.

Atención al cliente / Call Center: Dentro de esta área laboran las recepcionistas.

		MANUAL DE FUNCIONES MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA	
TITULO DEL CARGO		RECEPCIONISTA	
Naturaleza del puesto: La recepcionista es la persona encargada de tratar directamente con los clientes, en relación a la entrega de los servicios de la empresa.			
Principales Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la disponibilidad de asientos en cada uno de los itinerarios programados. • Agendar reservaciones, notificar a los clientes sobre posibles problemas técnicos y atender reclamaciones o cancelaciones. • Registrar y gestionar el envío de encomiendas. • Resolución de problemas leves con los clientes 			
Funciones relacionadas a la calidad de servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Registrar correctamente la entrega de servicios a los clientes. • Resolver cualquier percance relacionado a sus demandas de servicio, y/o comunicarlos oportuna y adecuadamente a los clientes. 			
Formación: Bachiller en ciencias administrativas o afines.		Conocimientos Técnicos: Computación avanzada, atención al cliente, archivo	Experiencia: 1 año
Habilidades: Eficiencia, planificación, responsabilidad, organización, trabajo en equipo, capacidad de comunicación.			
Supervisado por: Gerente		Supervisa a: -	
Elaborado por: Josselin Ramírez	Revisado por: Ing. Omar Negrete	Pág. 4 de 9 Noviembre 2017	

Transportación: Dentro de esta área laboran los choferes de la empresa.

		MANUAL DE FUNCIONES MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA	
TITULO DEL CARGO		CHOFER	
Naturaleza del puesto:			
El chofer es el encargado de transportar clientes y encomiendas, desde su origen a su destino, de manera segura.			
Principales Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Precautelar el buen estado del vehículo asignado para sus labores. • Transportar clientes y encomiendas, desde su origen a su destino, de manera segura y confiable, respetando las leyes de tránsito. • Resolución de problemas de movilidad con los clientes. 			
Funciones relacionadas a la calidad de servicio:			
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un buen servicio a los clientes. • Receptar las inquietudes y recomendaciones de los clientes, y comunicarlos oportunamente a la gerencia. 			
Formación:		Conocimientos Técnicos:	Experiencia:
Chofer profesional		Mecánica básica.	Mínimo 3 años
Habilidades:			
Comunicación efectiva, responsabilidad y puntualidad			
Supervisado por:		Supervisa a:	
Gerente		-	
Elaborado por:	Revisado por:	Pág. 5 de 9	
Josselin Ramírez	Ing. Omar Negrete	Noviembre 2017	

Departamento Administrativo

En el departamento Administrativo se llevan a cabo los procesos financieros y del talento humano de la empresa (nómina, roles de pago, entre otros), los cuales pueden ser servicios. Este departamento, en la actualidad, está ocupado por personal que provee servicios ocasionales.

Contabilidad: Dentro de esta área labora la contadora.

		MANUAL DE FUNCIONES MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA	
TITULO DEL CARGO		CONTADORA	
Naturaleza del puesto: <p>La contadora es la persona encargada de generar la información económica de la empresa, a fin de presentarla a los entes de control y a los accionistas de la empresa. Dicha información sirve además a la toma de decisiones gerencial.</p>			
Principales Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y presentar los estados financieros de la empresa • Preparar y verificar la información contable de la empresa para fines tributarios. • Preparar y entregar la información administrativa, contable y financiera a los entes de control. 			
Funciones relacionadas a la calidad de servicio: Ninguna			
Formación: Ingeniero(a) en Contabilidad, CPA o afines		Conocimientos Técnicos: Computación avanzada, contabilidad y tributación	Experiencia: Mínima de 3 años
Habilidades: Ética, responsabilidad, eficiencia, trabajo en equipo.			
Supervisado por: Gerente		Supervisa a: -	
Elaborado por: Josselin Ramírez	Revisado por: Ing. Omar Negrete	Pág. 6 de 9 Noviembre 2017	

Talento Humano: Dentro de esta área labora el analista de talento humano.

		MANUAL DE FUNCIONES MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA	
TITULO DEL CARGO		ANALISTA DE TALENTO HUMANO	
Naturaleza del puesto: El analista de talento humano es la persona encargada de gestionar la información relacionada al talento humano de la empresa: hojas de vida, permisos, vacaciones, roles de pago.			
Principales Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de trabajo. • Receta y verificar hojas de vida. • Preparar roles de pago • Pagar sueldos y gestionar las entradas y salidas del personal al IESS 			
Funciones relacionadas a la calidad de servicio: Ninguna			
Formación: Ingeniero(a) en Administración de Empresas, Analista de Talento Humano, o afines		Conocimientos Técnicos: Computación avanzada, roles de pago, IESS.	Experiencia: Mínima de 3 años
Habilidades: Ética, responsabilidad, eficiencia, trabajo en equipo.			
Supervisado por: Gerente		Supervisa a: -	
Elaborado por: Josselin Ramírez	Revisado por: Ing. Omar Negrete	Pág. 7 de 9 Noviembre 2017	

Departamento Comercial

En el departamento Comercial se llevan a cabo procesos de análisis de mercado y publicitarios, así como el pago de facturas a proveedores y la emisión de facturas a clientes por servicios prestados. En la actualidad no existe nadie que lleve a cabo las

funciones de marketing, mientras que los pagos y facturación las realizan las mismas recepcionistas de la empresa.

Marketing: Dentro de esta área labora el analista de ventas y marketing

		MANUAL DE FUNCIONES MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA	
TITULO DEL CARGO		ANALISTA DE VENTAS Y MARKETING	
Naturaleza del puesto:			
El analista de ventas y marketing está encargado de monitorizar el mercado (clientes y competencias) a fin de mejorar los servicios ofertados.			
Principales Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las tendencias del mercado así como la situación de la empresa, para emprender procesos de mejoramiento. • Proponer estrategias de ventas y marketing que mejoren los ingresos de la empresa. • Monitorizar el cumplimiento estratégico de las metas comerciales de la empresa, para promover acciones oportunas las apoyen. 			
Funciones relacionadas a la calidad de servicio:			
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la percepción de calidad de servicio del cliente, mediante procesos de estudio de mercado. • Generar estrategias enfocadas a mejorar la calidad de servicio al cliente. 			
Formación:		Conocimientos Técnicos:	Experiencia:
Ingeniero(a) en Marketing, Comercio o afines.		Marketing, computación avanzada.	Mínimo 3 años
Habilidades:			
Creatividad, planificación, trabajo en equipo, responsabilidad, capacidad de comunicación.			
Supervisado por:		Supervisa a:	
Gerente		-	
Elaborado por:	Revisado por:	Pág. 8 de 9	
Josselin Ramírez	Ing. Omar Negrete	Noviembre 2017	

Pagos y Facturación: Dentro de esta área labora la auxiliar contable.

		MANUAL DE FUNCIONES MONTECARLO TRANS VIP CIA. LTDA	
TITULO DEL CARGO		AUXILIAR CONTABLE	
Naturaleza del puesto: El auxiliar contable está encargado de los procesos de facturación y pagos a proveedores.			
Principales Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la validez de las facturas recibidas por los proveedores de la empresa. • Gestionar el pago a proveedores con la gerencia; generación de comprobantes de pago. • Elaborar facturas a los clientes corporativos por los servicios entregados. • Informar de los procesos realizados al área contable, para su registro en los libros contables. 			
Funciones relacionadas a la calidad de servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Ninguna 			
Formación: Ingeniero(a) en Marketing, Comercio o afines.		Conocimientos Técnicos: Marketing, computación avanzada.	Experiencia: Mínimo 3 años
Habilidades: Creatividad, planificación, trabajo en equipo, responsabilidad, capacidad de comunicación.			
Supervisado por: Gerente		Supervisa a: -	
Elaborado por: Josselin Ramírez	Revisado por: Ing. Omar Negrete	Pág. 9 de 9 Noviembre 2017	

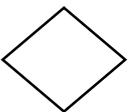
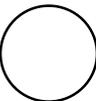
3. DIRECCIÓN

Con la finalidad de apoyar al proceso de dirección, se desarrolló el manual de procedimientos en torno a la calidad de servicio al cliente.

3.1. Manual de Procedimientos

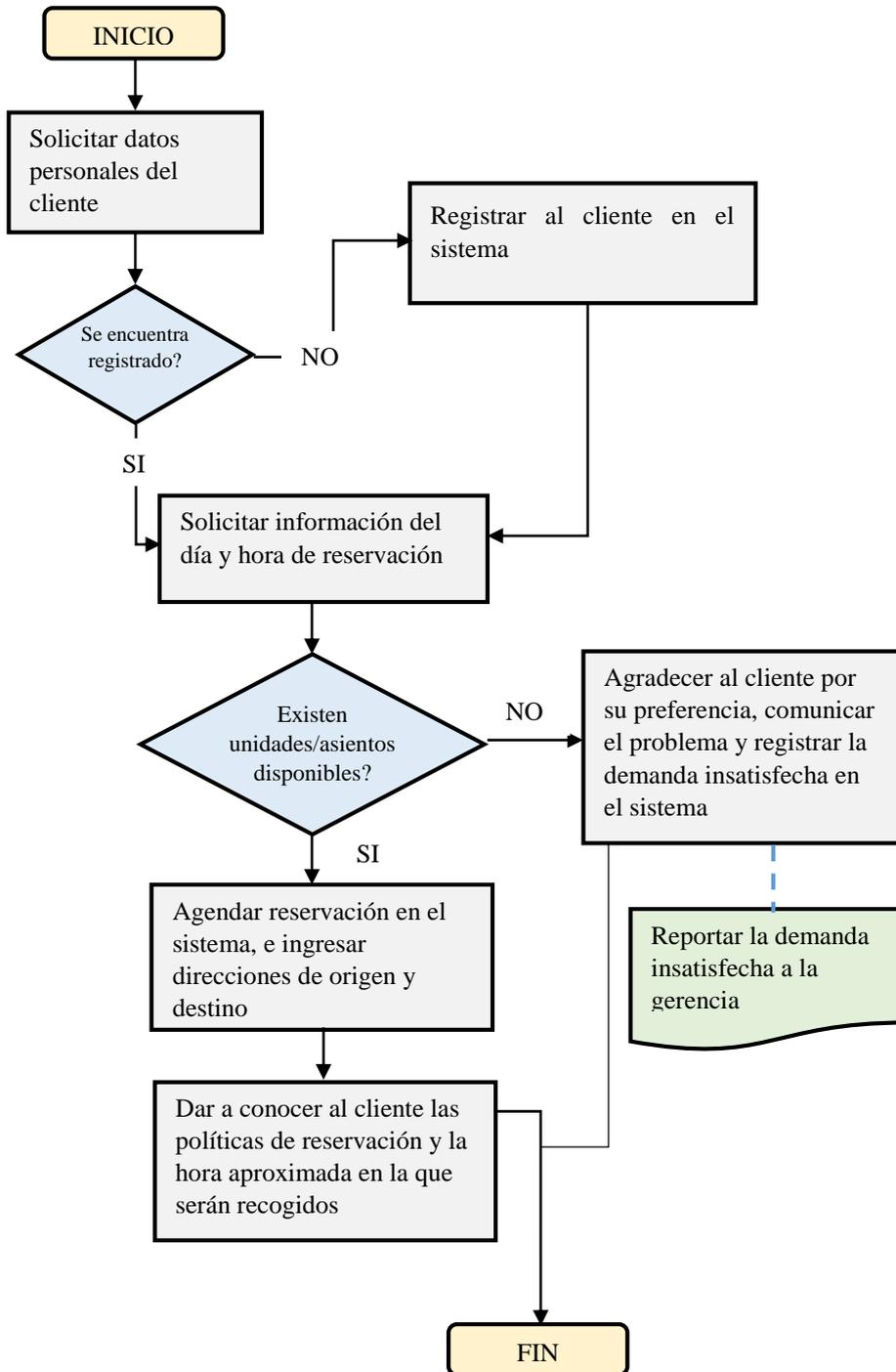
En el desarrollo del manual de procedimientos se han considerado los siguientes símbolos:

Tabla 26: Símbolos el manual de procedimiento

SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN
	Inicio de un procedimiento
	Tarea o actividad
	Actividad de decisión o de conmutación
	Documento
	Fin de un procedimiento
	Conector de procesos

Elaborado por: Josselin Ramírez

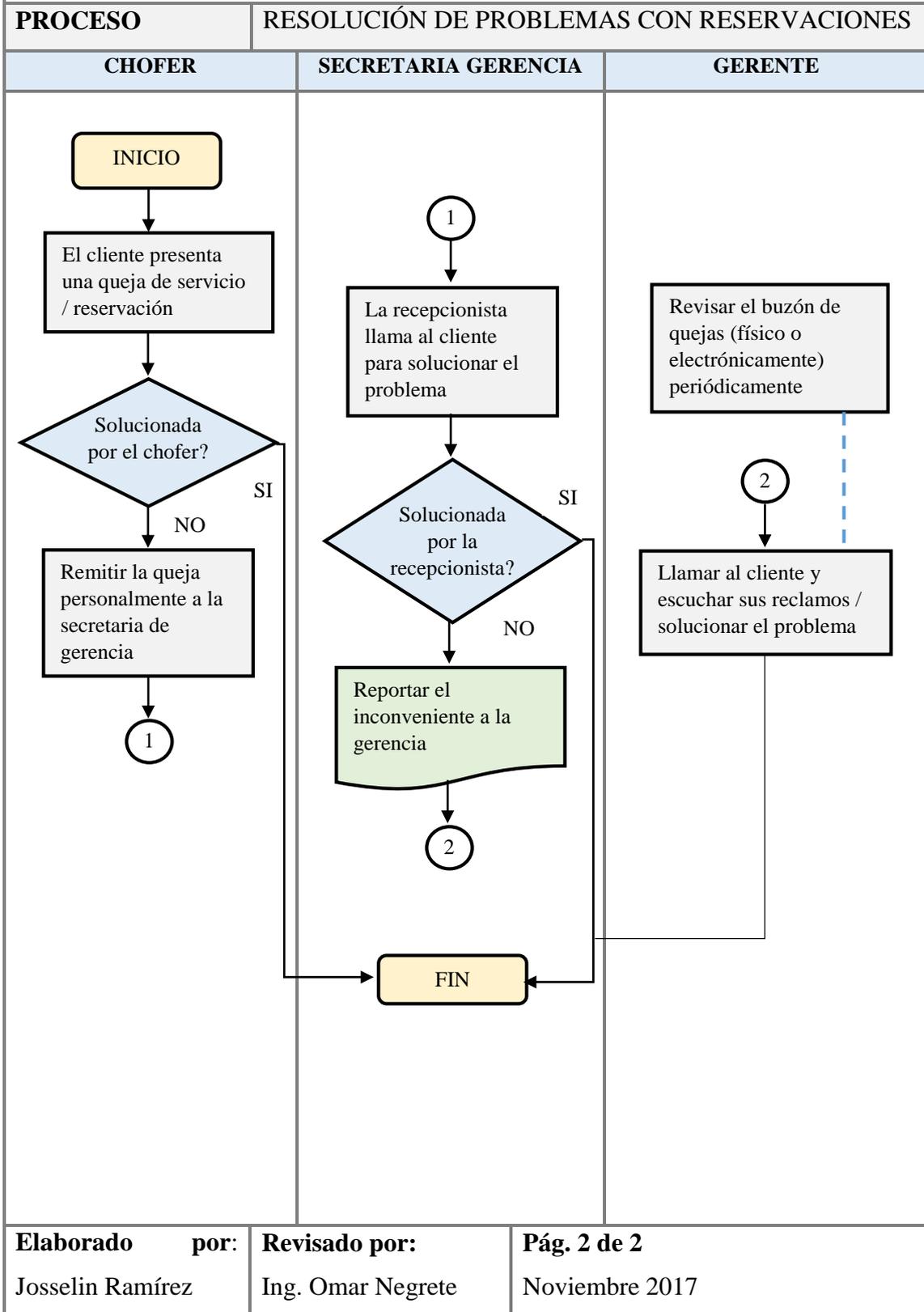
PROCESO | **SERVICIO AL CLIENTE – GESTIÓN DE RESERVAS**



Elaborado por:
Josselin Ramírez

Revisado por:
Ing. Omar Negrete

Pág. 1 de 2
Noviembre 2017



3.2.CONTROL

Forma parte del proceso administrativo, y su finalidad es asegurar que los resultados de lo planeado, organizado y dirigido se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. (Chiavenato I. , 2006, p. 151).

La siguiente tabla presenta el listado de estrategias, en función a metas y tiempo de ejecución.

Tabla 27: Estrategias y metas - control

Estrategias	Metas			Tiempo de ejecución
ESTRATEGIA 01: Capacitación del personal en atención al cliente y calidad del servicio	23 personas capacitadas	20-23	<20	1 año
ESTRATEGIA 02: Informatización de los procesos de reservas.	Sistema de gestión de reservas funcional	Sistema de gestión de reservas en proceso	Sin sistema	1 año
ESTRATEGIA 03: Adquisición de vehículos amplios	INDETERMINADO			
ESTRATEGIA 04: Generación canales de comunicación indirectos con los clientes	Buzones físico y electrónico funcionales	Uno de los dos buzones en funcionamiento	Sin buzones	3 meses
ESTRATEGIA 05: Elaboración de un manual de funciones y de procedimientos	ELABORADOS			

Elaborado por: Josselin Ramírez