



Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte.

Administrative Management, a key element for the development of transport service companies.

Diana Patricia Orellana Palomeque.¹, Juan Carlos Erazo Álvarez.²,
Cecilia Ivonne Narváez Zurita.³ & Moisés Marcelo Matovelle Romo.⁴

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>

Abstract

The area of transportation is an issue that has been poorly explored in studies of administrative management in Ecuador, and despite of being a profitable business, lots of companies show deficiencies in an organizational level that leads to the discomfort of users, and low profit. An administrative management proposal based on a technical analysis would allow transport companies to position themselves within the market, be competitive, and be considered as respected organizations. The case of the “Javier Loyola” Transport Cooperative of the Canton Azogues - Province of Cañar in Ecuador has been taken for this research, with the general objective of designing an administrative management model that improves customer service. The methodology consisted in an internal analysis through interviews with the transporters and administrative staff to elaborate a SWOT table in which the different administrative problems were detected, and in a survey applied to the users to know their perception regarding the Cooperative. As a result, it was shown that users are not comfortable with the current service, and it allows to elaborate an administrative management model according to the needs of the transport Company.

Keywords: Transportation; Administration; Management; User; Organization

¹ Universidad Católica de Cuenca, Posgradista Maestría en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador, email: dporellanap@psg.ucacue.edu.ec

² Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, email: jcerazo@ucacue.edu.ec

³ Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, email: inarvaez@ucacue.edu.ec

⁴ Universidad Católica de Cuenca, Posgrado, Cuenca, Ecuador, email: mmmatoveller@ucacue.edu.ec

Resumen

El tema del transporte ha sido poco explorado en los estudios de gestión administrativa a nivel del Ecuador, y a pesar de ser un negocio rentable, muchas compañías muestran deficiencias en el plano organizacional que provoca malestar de los usuarios, y, por ende, los ingresos no sean los esperados. Una propuesta de gestión administrativa fundamentada en un análisis técnico permitirá que las compañías de transporte logren posicionarse dentro del mercado, sean competitivas, y se consideren como organizaciones respetadas. Para esta investigación se ha tomado el caso de la Cooperativa de Transporte Javier Loyola del Cantón Azogues-Provincia del Cañar en Ecuador, planteando como objetivo general diseñar un modelo de gestión administrativa que mejore el servicio al cliente. La metodología empleada en la investigación consistió en un análisis interno mediante entrevistas con los transportistas y personal para elaborar un diagnóstico FODA en el que se detectaron los diferentes problemas administrativos, y una encuesta a los usuarios para conocer su percepción respecto a la Cooperativa. Los resultados dejaron ver la insatisfacción de los usuarios respecto al servicio actual, lo que dio paso a la creación de un modelo de gestión administrativa acorde a las necesidades de la empresa de transporte.

Palabras claves: Transporte; Administración; Gestión; Usuario; Organización

Introducción

En la actualidad es evidente que existe un mundo competitivo en el plano empresarial, todos los días las empresas se enfrentan a panoramas en donde se encuentran frente a nuevos cambios, hablamos de cambios dentro de aspectos tecnológicos y de tipo social. Esto conlleva a que la administración tiene que avanzar a la par con él, desde ámbitos concretos y específicos tales como el científico y el tecnológico como lo habíamos mencionado anteriormente.

Al hablar de cambios hablamos de acciones, nuevos desafíos que el empresario tendrá que sobrellevar para fortalecer su empresa y por ende la aparición de paradigmas de gestión, siempre bajo el objetivo de estar prestos a modificaciones conjuntamente con la evolución de la sociedad, recordemos que lo que nosotros creemos que hoy es nuevo, mañana será obsoleto.

Todas las empresas al momento deben implementar un modelo de gestión adecuado a su misión, visión y objetivo. Deben tener presente que la evolución del mercado es constante y actuar dentro de éste es fundamental, pero sobre todo conocer que el funcionamiento de la empresa tanto externo como interno debe estar ligado a dicho cambio. Una correcta implementación de modelo de gestión permitirá cumplir cada uno de los objetivos planteados.

Gestión Administrativa

La concepción de gestión como ideas estructuradas dentro de lo que es la organización del trabajo surgieron a partir del siglo XX, en la que su exponente Max Weber emite su opinión con respecto a la forma en la cual se gestionaba la burocracia de esta época, en el cual no existía el orden racional para poder contribuir a la organización y fines generales. Manteniendo la misma idea del precursor, Frederic Taylor se enfoca en perfeccionar la teoría, añadiendo que la organización racional también es responsabilidad del trabajador y administradores, los cuales por el contrario están motivados de forma económica cuando realizan su trabajo; para Henri Fayol, por el contrario, todo el peso de la racionalización está en manos de los directivos (Martínez y Briceño, 2013).

En cuanto a lo que es la administración, ésta tuvo sus inicios en la civilización sumeria donde se establecieron registros de operaciones comerciales, posteriormente en Egipto se evidenció el proceso administrativo en la construcción de la gran pirámide, poco a poco las organizaciones fueron creciendo dando a lugar a otras necesidades que llevaron al surgimiento de nuevos conceptos, estructuras organizacionales, técnicas y procesos, tomando en consideración el recurso humano como parte importante de la organización.

Es a partir del siglo XXI los avances tecnológicos dan lugar al establecimiento de nuevos procesos mediante la implementación de los mismos para mejorar la actividad gerencial, actualmente se continúa en continuos cambios adaptados a la realidad y demandas del entorno, es así como hoy en día la administración privada opera bajo la responsabilidad social y la administración pública considera la equidad para lograr el bienestar social (Martínez y Briceño, 2013).

La gestión administrativa es un auxiliar que garantiza a empresas y organizaciones comerciales y empresariales conseguir el desenvolvimiento en todas las áreas que las componen, así como verificar que existan no sólo los recursos, sino también el mantener la línea de capacidad de crecimiento interna y externamente de la organización (Ramírez, Ramírez, y Calderón, 2017).

Se hace de esta forma una exigencia el que se implementen procedimientos innovadores dentro del ámbito administrativo que independicen la gestión por departamentos, con objetivos nuevos pero que en conjunto se perfilen a la consecución del objetivo general de la empresa (Fontalvo, y otros, 2013). De igual manera existe una fuerte presión en todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, por incrementar su productividad y de ello se desprende la necesidad de buscar nuevas formas de gestionar sus procesos y recursos (Erazo, Narváez, & Cerón, 2019).

El objetivo de la implementación de un modelo de gestión administrativa conlleva además un proceso de análisis de lo que sucede al interior y exterior de la empresa para la elaboración de un diagnóstico inicial en el cual se determine cuáles serán las estrategias para mejorar el rendimiento competitivo y el servicio al cliente, para de esta forma obtener

resultados positivos a favor de la empresa u organización (Salazar, Díaz, Benalcázar, y Acuña, 2018).

Es fundamental además el conocer lo que es la Gestión Administrativa, considerando que dentro de este tema han sido muchos los exponentes que han estudiado la temática, siendo por lo tanto variante de acuerdo a las posiciones que cada uno ha considerado que es su campo de acción y cómo debe ser interpretado dentro del área de la administración.

A continuación, se presentan las definiciones que cinco expertos en el tema de la Gestión Administrativa ofrecen para poder conocer y determinar qué aspectos comprende, cuál es su importancia dentro de toda organización comercial y lograr obtener con su aplicación de resultados efectivos en la consecución de los objetivos, metas y fines.

Autor	Concepto
Salazar, Díaz, Benalcázar, y Acuña (2018)	Entre los principales criterios que se deben considerar dentro de la gestión administrativa (GA) se encuentran aquellas acciones relacionadas a los procesos administrativos fundamentales de planeación, organización, dirección control y coordinación.
Ramírez, Ramírez, y Calderón (2017)	Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.
Botero (2017)	La gestión...se destaca como un factor clave detrás del éxito de la empresa internacionalizada, ya que son los estrategas quienes establecen la dirección de sus empresas.

Principios De Gestión

Los principios que caracterizan a la Gestión Administrativa están relacionados de forma directa con lo que dice Henry Fayol, el cual menciona para el efecto 14 principios que señalan y determinan las acciones de las empresas u organizaciones, estos principios son:

- a) División del trabajo. - Consiste en designar tareas específicas a cada persona, permite que exista coordinación ya que todos poseen conocimiento sobre sus competencias.
- b) Autoridad y responsabilidad. - Comprende el derecho de dar una orden u órdenes y de que otro obedezca, y la segunda enmarca las obligaciones y consecuencias que derivan de sus acciones al aplicar el poder.
- c) Disciplina. - El realizar las tareas en base a los acuerdos establecidos entre la empresa y sus agentes.
- d) Unidad de Mando. - Implica que cada persona tenga un superior a quién debe obedecer.

- e) Unidad de dirección. - En cada área debe existir un solo jefe que guíe las acciones al cumplimiento de un mismo objetivo.
- f) Interés general. - Actuar bajo la premisa de interés general, subordinando el interés personal.
- g) Remuneración del personal. - Reconocer el esfuerzo, comprende la compensación equitativa.
- h) Centralización. - Comprende el equilibrio del poder entre las iniciativas del nivel táctico, medio y del nivel gerencial.
- i) Línea de autoridad. - Estableciendo niveles jerárquicos desde la más alta gerencia hasta los inferiores u operativos.
- j) Orden. - Los recursos deben permanecer en el lugar adecuado, manteniendo el respectivo orden: humanos, materiales, etc.
- k) Equidad. - Tratar a las personas con justicia y trato equitativo para con todos los empleados.
- l) Estabilidad del personal. - Mantener el recurso humano, de tal manera que permita la consecución de los objetivos.
- m) Iniciativa. - Implica permitir la participación de los trabajadores, esto incrementa el desempeño de la organización.
- n) Espíritu de trabajo. - Desarrollo de la cooperación, comunicación y apoyo entre todos los integrantes de la empresa. (Espinoza, 2009)

Importancia De Aplicación

Los modelos de gestión administrativa cumplen con la finalidad de optimizar la ejecución de los diferentes procesos que se realizan para lograr los objetivos, permitiendo de esta forma una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

Su importancia radica en la optimización de todos los procesos, lo que induce a lograr un trabajo eficaz. Detrás de éste se visibiliza procedimientos de seguimiento y control y posterior a ellos posibles resultados que facilitan la toma de decisiones en base al conocimiento adquirido en todo el proceso y por supuesto permite establecer estrategias basadas en experiencias reales en la búsqueda de soluciones también reales.

En los últimos años muchas organizaciones independientemente de su naturaleza, han logrado incorporar sistemas de gestión que permiten cumplir eficazmente todos los servicios que prestan. La aplicación de modelos de gestión administrativa han demostrado ser una herramienta importante para mejorar el manejo de las empresas (Mendoza, 2017). De la misma manera, se ha podido probar que, el manejo inadecuado de estos modelos, o peor aún, su aplicación de una forma desorganizada, podría conllevar a que las compañías no

produzcan las ganancias esperadas (Velásquez, Ponce, y Franco, 2016). En este sentido, los modelos más eficaces en la actualidad, muestran un apego a mejorar el servicio al cliente y la creación de una imagen institucional, además de establecer a la empresa como un sistema organizacional conformado por personas que toman decisiones (Jiménez-Zarco y Torrent-Sellen, 2009).

Debe reconocerse que el cliente del siglo XXI se encuentra en pleno conocimiento sobre las leyes que lo protegen en sus derechos, los reclamos y la exigencia sobre el cumplimiento de lo ofertado, por lo que escogen con rigurosidad entre las ofertas del mercado (Tubay, Peña, Cedeño, y Chang, 2016; Díaz - Comesaña y Rodríguez-López, 2011), por ende, la existencia, sostenimiento y crecimiento de toda empresa, industria u organización comercial o de servicios, depende de su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, en otras palabras, es fundamental conocer cómo mejorar la percepción de los consumidores o usuarios para aumentar la adquisición y retención de los clientes y de las ventas, adaptando los productos o servicios a las necesidades de ellos e implementando estrategias para mejorar productos complementarios (González-Miranda, 2014).

Modelos

En tal razón, antes de entender el funcionamiento de un modelo enfocado en mejorar el servicio al cliente, es necesario considerar los modelos de gestión administrativa que se usan en la actualidad. Al respecto, se evidencia la existencia de una serie de modelos sobre los que se despliega la gestión administrativa en la actualidad. Están los modelos de Werther y Davis de 1991 que consideran que cada sección de la empresa es un subsistema (Wether y Davis, 1996), noción que se fundamenta en lo trabajado de Katz y Kahn de 1966 sobre los sistemas organizacionales y que usualmente son traspalados a la gestión administrativa (Katz y Kahn, 1966). Algo similar también plantea el modelo de Hax y Majluf de 1984 (Rodríguez y Antolinez, 2015), quienes considera además que los cargos deben evolucionar según la empresa y las complejidades que en la organización vayan surgiendo. El modelo de Beer y sus colaboradores 1990, establece una importancia central en el predominio que tienen los empleados en la empresa, influyendo de acuerdo a sus exigencias, necesidades y motivación, en el funcionamiento de los ámbitos de la organización (Cuesta, 2016). En base a este modelo han surgido otros, tales como el modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (Cuesta, 2011). El modelo de Quintanilla 1991 muestra también la importancia de los factores externos en la estructura de la empresa y los subsistemas que se organizan dentro de la compañía (Da Gama, 2014). También se puede nombrar los modelos de Harper y Lynch 1992 basados en el papel que cumplen las oficinas de recursos humanos para seleccionar la persona adecuada para cada cargo (Aruca, 2014).

Uno de los teóricos de la gestión administrativa que ha desarrollado modelos contemporáneos es Chiavenato, quien inclusive le da mucho más realce al departamento de talento humano, al considerarlo como el punto medular para buscar una correcta interrelación entre los miembros y funciones de la organización, estableciendo varios subsistemas que funcionan vinculados (Naranjo, Mesa, y Solera, 2005).

De lo que muestra la revisión de la literatura especializada en el tema, se ve que existe una evolución de los modelos de gestión administrativos enfocados a entender a las empresas como sistemas organizados de personas, que tienen subsistemas en su interior, que a su vez reciben influencia externa. El planteamiento de cualquier modelo en una empresa que pretenda mejorar el servicio al cliente, debe primero realizar un análisis interno y externo para comprender la forma en la que funcionan en la actualidad estos subsistemas, para posteriormente, estructurar una organización más funcional que beneficie a trabajadores y clientes evidenciando eficacia, eficiencia y calidad.

Eficacia:(logro de las metas y objetivos). Es el grado en que una actividad o programa alcanza los objetivos y metas propuestas. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo, respecto a la producción o servicio cumplido en la cantidad esperada.

Eficiencia: se considera como el uso inteligente de los recursos. Es alcanzar los objetivos al menor costo posible con relación a los coeficientes o estándares de producción de bienes y servicios (calidad del gasto). Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios.

Calidad: Satisfacción percibida por el usuario o cliente. (Castillo, Erazo, Narváez, & Torres, 2019)

Metodología

El enfoque mixto de la investigación implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Torres, Narváez, Erazo, & Ormaza, 2019), por lo antes expuesto se diseñó un estudio descriptivo, no experimental, transversal, de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Los métodos utilizados fueron inductivo-deductivo, al hacer el estudio particular del problema en la Cooperativa de Transportes Javier Loyola en el cantón Azogues, provincia del Cañar, se emitieron recomendaciones generales a otro tipo de empresas de transporte. Además, se utilizó el método analítico - sintético puesto que se analizaron las posturas y experiencias sobre este problema se han sintetizado en recomendaciones y argumentación del Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte Javier Loyola. Finalmente, se aplicó el método de modelación, ya que se creó un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la gestión empresarial y la calidad del servicio, a través de la recomendación de estrategias de acción se ha satisfecho al cliente de la Cooperativa de Transporte Javier Loyola, en el cantón Azogues, provincia del Cañar.

Como técnicas de recopilación de información, se aplicó una encuesta a los usuarios del servicio de transporte. Para esto se tomó como base de usuarios promedio que tiene la Cooperativa Javier Loyola diariamente, de lo que se obtuvo una muestra a través de la fórmula estadística, aplicando además la Tabla de Error Z para asegurar la veracidad de los datos. La población es de 960 usuarios, de los que se encuestaron a 277 personas. Teniendo un 95% de confiabilidad y un error del 5%, la muestra a tratar sería de acuerdo a la siguiente fórmula.

Además, se realizaron varias reuniones con distintos transportistas con los que se trabajó en base a entrevistas y grupos focales, que ayudaron en la elaboración del FODA. Para esto se trabajó en base a las siguientes preguntas ejes: 1) ¿Cuáles son los mayores problemas de la Cooperativa? 2) ¿Qué hace falta en la Cooperativa para mejorar? 3) ¿Cuál es la relación de la Cooperativa con los usuarios?

El análisis de la información se realizó luego de haber tabulado y organizado la información obtenida, a través de herramientas como EXCEL y ATLAS Ti en sus últimas versiones. Los resultados de esta investigación se presentan a continuación.

Resultados

Diagnóstico: Análisis cualitativo y cuantitativo

La gestión administrativa es importante para cualquier tipo de empresa, incluyendo las empresas de transporte, área de la que se trata en este artículo. En el Ecuador, y específicamente en la ciudad de Azogues de la provincia de Cañar, las empresas de transporte tienen un amplio número de usuarios que realizan viajes en el área urbana y rural de la ciudad. El negocio debería ser altamente lucrativo, pero en algunos casos esto no ocurre, debido a factores internos y externos de las compañías. Respecto a esto, la bibliografía no es tan amplia, y son pocos los artículos que se encuentran sobre gestión administrativa y empresas de transporte (Yáñez, 2016), y la mayoría son tesis de grado o posgrado, dirigidas a la creación de planes de negocio (Reino, 2015) e implementación de sistemas de caja común (Ruffo, Collaguazo, Cevallos, y Atiencia, 2018).

También es necesario entender que las empresas de transporte en Azogues, se consideran cooperativas, es decir, no tienen necesariamente un dueño, sino socios que eligen un administrador, pero cuyas decisiones importantes están supeditadas a las asambleas generales. El caso de estudio principal para este trabajo es el de la Cooperativa “Javier Loyola”, empresa de transporte público constituida mediante acuerdo ministerial Nro. 2985 de fecha 11 de noviembre de 1971, y que está conformada por 24 socios, y se encuentra supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, brindando sus servicios de transporte en el casco Urbano y Rural del cantón Azogues. El principal objetivo de este trabajo fue diseñar un modelo de Gestión Administrativa para mejorar el servicio al

cliente de la Cooperativa de Transporte Javier Loyola del Cantón Azogues Provincia del Cañar.

Tomando en cuenta todos estos factores, se vio necesario la implementación de un modelo de gestión administrativa que permita que se mejore el servicio al cliente, y la ejecución de los procesos en general, lo cual atraería más usuarios, y se incrementarían las ganancias de la cooperativa beneficiando a las familias de los transportistas, a los usuarios, y a la misma ciudad, que contaría con una opción para transportarse más eficiente y con una mejor imagen.

Los datos principales arrojados por la encuesta a los usuarios, mostraron que el usuario común es el adulto joven entre los 19 y 39 años, seguido de adultos y adolescentes. La mayoría de usuarios muestran tener nivel de educación secundaria y superior. Se determinó también que el perfil del usuario es un empleado público o privado y estudiantes de colegios y universidades.

Otros datos interesantes de la encuesta revelaron la insatisfacción de los clientes respecto a la forma en la que se distribuyen las frecuencias, la ruta misma, la velocidad con la que transitan los buses, la forma de conducir del chofer, el costo del pasaje, el número de asientos, el número de pasajeros que llevan, los vendedores ambulantes, el volumen de la música, el servicio recibido por el chofer, la seguridad, las paradas no oficiales que se realizan, las condiciones físicas de la unidad.

En términos generales, puede notarse la insatisfacción de los clientes hacia el servicio que brinda la Cooperativa de Transporte dentro del cantón Azogues y zonas aledañas; siendo esta insatisfacción una constante en cada uno de los aspectos que se le han consultado y sobre el cual afirman que es debido a la falta de otras unidades que cubren esas rutas por las cuales aún siguen haciendo uso del servicio, más no por el servicio que reciben.

A partir de la aplicación de las entrevistas a los transportistas cooperados se obtuvieron los siguientes resultados:

- La deficiente calidad en el servicio al cliente, genera un déficit de ingresos por no tener el número de clientes presupuestados para tener un manejo de *flow cash* adecuado para el desarrollo normal de la empresa.
- La Cooperativa es poco competitiva en el Cantón Azogues, la competencia brinda más servicios y al mismo precio, y mantienen altos estándares de calidad en el servicio al cliente como resultado de capacitaciones continuas.
- La falta de liquidez no permite adquirir nuevas unidades para brindar un servicio de calidad; lo que produce que los clientes prefieran a la competencia.

- La falta de disponibilidad de dinero provoca que no se cancele a tiempo los salarios de los conductores.
- No disponen de estudios que permitan valorar el grado de satisfacción del usuario.

Por otro lado, se procedió a la aplicación de la herramienta FODA, para diagnosticar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la Cooperativa, para ello, se realizó reuniones y entrevistas con los transportistas y administrativos de la empresa de transporte.

Tabla 1. Tabla de Análisis FODA

MATRIZ FODA			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
La cantidad de años de servicio	Inexistencia de un modelo administrativo	Mercado amplio de usuarios	Entrada de competencia
La experiencia y el conocimiento del mercado	Deficiente calidad en el servicio al cliente	El incremento de rutas	Mejoramiento de unidades por parte de la competencia
Clientes seguros	Liquidez y flujo de caja	Mejor servicio al cliente significaría mejores ingresos	La imagen dañada podría afectar aún más las ganancias
Flota de unidades en constante mantenimiento	Dificultad para adquirir nuevas unidades	Obtención de certificaciones de calidad	
El reconocimiento social de la Cooperativa	Pérdida de credibilidad ante la sociedad	Talleres de capacitación al personal humano	
Rutas exclusivas de la Cooperativa	La Cooperativa es poco competitiva respecto a otras empresas		

Fuente: Elaboración propia

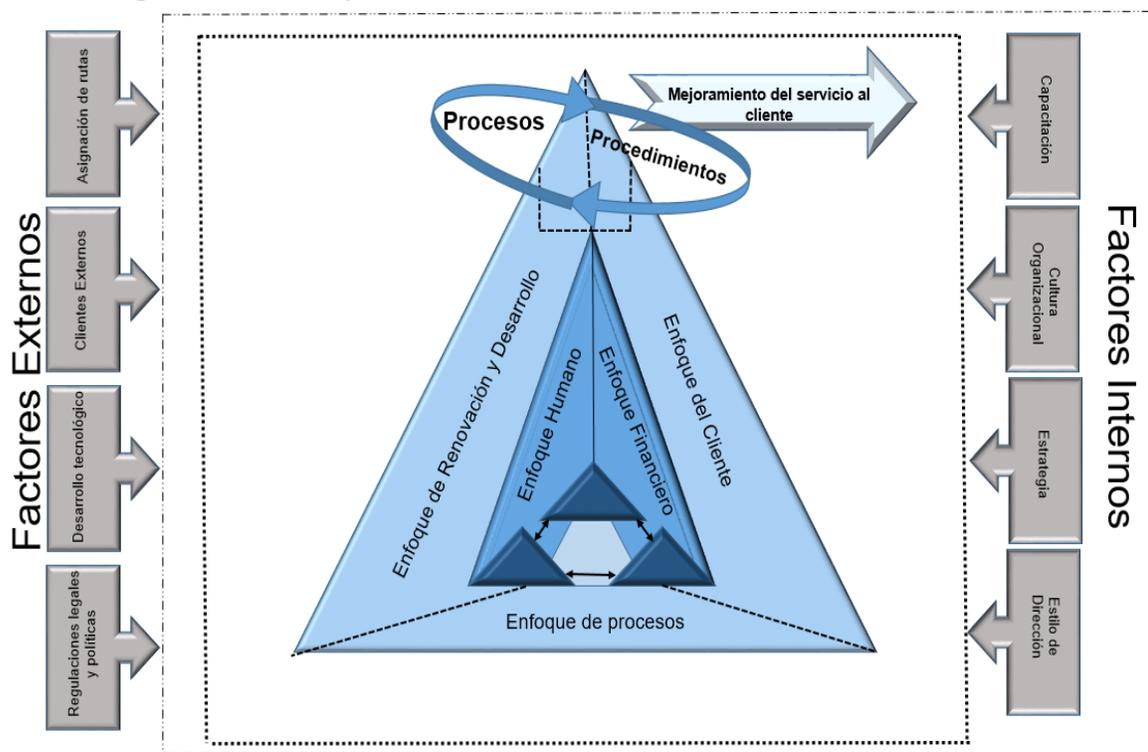
Modelo de gestión administrativa para la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola”

Luego de realizar un estudio pormenorizado sobre las razones por las que los usuarios de la Cooperativa de Transporte objeto de este estudio sienten insatisfacción, y establecer las causas principales por las que el Modelo Administrativo tiene deficiencias, es necesario plantear un Modelo de Gestión Administrativa que sea el fundamento esencial de la transformación de los procesos. El modelo pretende básicamente el mejoramiento de los procesos de servicio al cliente, estableciendo una tipología adecuada del personal humano que debe enrolarse o ser capacitado en la empresa. El modelo tiene como características esenciales considerar las organizaciones como sistemas sociales, tener en cuenta la importancia de la cultura y el clima organizacional, establecer una dinámica del sistema,

considerar la eficacia organizacional, y determina la organización como un sistema de papeles que comprenda la eficiencia administrativa.

Basándose en diversos modelos y filosofías de gestión administrativa, se ha construido un modelo específico para la empresa objeto de este estudio, en el cual se fundamentará la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, y los procesos de la empresa. Debe también considerarse, que este modelo tiene como objetivo esencial el mejoramiento del servicio al cliente. En este contexto, el esquema a seguir es el siguiente:

Figura 1. Esquema del Modelo de Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola”



Fuente: Elaboración propia

Fundamentos

Para el mejoramiento del servicio que brinda la Cooperativa de Transporte Javier Loyola, se presenta la siguiente propuesta enfocada en el servicio al cliente como el horizonte de transformación de la misma, a partir de un Modelo Administrativo claro que contenga las metas a largo plazo, los objetivos, las estrategias y las actividades a realizarse. Esta propuesta permitirá que el personal administrativo, los choferes, auxiliares, los usuarios, la empresa misma, y la ciudad de Azogues, cuenten con una cooperativa sólida que ayude a solucionar los problemas de transporte de la ciudad. En base a esto, se plantea en esta propuesta los

fundamentos sobre los que debe crecer la Cooperativa de Transporte Javier Loyola, esto es, comprender su misión, visión, y objetivos empresariales y organizacionales.

Misión

Ofrecer a la ciudadanía azogueña un servicio de transporte de calidad y excelencia, y que se fundamente en la calidez del trato al usuario.

Visión

En una década, convertirnos en la Cooperativa de transporte líder de la ciudad de Azogues, siendo reconocidos a nivel local y regional por nuestros usuarios y competidores.

Objetivos

- Ofrecer un servicio de transporte de calidad por las diferentes rutas aprobadas por las autoridades.
- Planificar de forma constante maneras de mejorar el servicio al cliente, tanto el transporte como en las oficinas de la cooperativa.
- Crear políticas de control de acuerdo a la ley y estándares de cumplimiento para el recurso humano que labore en la Cooperativa.
- Sistematizar la comunicación con el usuario a través del uso de redes sociales y la eficiencia en las oficinas.
- Cumplir con leyes, ordenanzas, y demás normativa, planteada por las autoridades locales y nacionales.
- Capacitar constantemente al personal de la Cooperativa, especialmente en el área de servicio al cliente, para prestar un mejor servicio al usuario.

Esta propuesta permitirá un cambio de visión en la empresa, garantizando que el trato al cliente y la imagen institucional sean los pilares sobre los que se pueda realizar un mejor trabajo por el bien de los funcionarios, choferes, usuarios, y demás miembros de la comunidad de la Cooperativa “Javier Loyola”. Precisamente uno de los problemas encontrados es el servicio al usuario que no ha sido precautelado, pero que es totalmente recuperable, si es que se logra que el proceso de servicio al cliente sea de calidad.

Procesos y procedimiento

El mejoramiento del servicio al cliente de la empresa depende en gran medida de los procesos que se implementen. Se refieren a las dimensiones de trabajo de la empresa de transporte, siendo los siguientes: a) gestión de talento humano; b) atención al usuario; c) servicio al usuario; d) publicidad 2.0; e) seguridad; f) resolución de conflictos. Además, cada uno de los procesos mantienen procedimiento que efectivizan los procesos. Estos se describen a continuación:

Figura 2. Procesos del Modelo de Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola”



Fuente: Elaboración propia

Gestión del talento humano

Dentro de los procesos a mejorar, están los ligados a la dirección de la empresa, ya que es donde se toman las decisiones de la empresa. La responsabilidad administrativa establece características tales como el compromiso, el liderazgo, la creación de las estrategias, la aplicación de las actividades, el control del cumplimiento de los procesos, entre otros.

No obstante, no es lo único que debe hacer la administración. También debe encargarse de revisar que se estén cumpliendo adecuadamente los procesos de los que se ha hablado a lo largo de todo el trabajo, es decir, debe encargarse del buen funcionamiento de las oficinas, de garantizar la excelencia del servicio para los usuarios, velar por el bienestar de los empleados, mejorar la imagen institucional, luchar por los derechos de los transportistas ante las autoridades, y ayudar a mantener un clima de respeto. Debe elaborarse un mecanismo de control de los procesos de capacitación, financieros y materiales, y demás, mediante auditorías constantes.

Para optimizar los procesos, es necesario un seguimiento y control a través de la evaluación y las auditorías. Esta información vendría de las observaciones realizadas por el usuario mediante el mecanismo que se había sugerido, y a partir de las auditorías que deben realizarse en forma constante sobre el uso de los recursos financieros, materiales y humanos, con el fin de tomar las acciones necesarias.

Cuando la estructura administrativa funciona, es posible mantener un talento humano que esté de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa. Es necesario poner estándares de calidad para los conductores y ayudantes, ofreciéndoles constante capacitación sobre conducción, leyes de tránsito, atención al cliente, manejo económico, y otros temas necesarios. Para esto es importante, primeramente, establecer las temáticas de los talleres con sus contenidos, así como un cronograma de aplicación. Entre las necesidades de capacitación se encuentran las siguientes: actualización en conducción, tránsito y leyes, gestión y manejo económico, imagen institucional, y seguridad. Luego de establecer necesidades y contenidos de capacitación, se debe trabajar también en los resultados y en el seguimiento de la capacitación, pues esto sirve para garantizar la calidad del servicio como tal, además de colaborar en un adecuado cumplimiento de los procesos.

Atención al usuario

En cuanto a la atención del usuario, es menester decir que si es que la Cooperativa Javier Loyola efectivamente logra cumplir con sus objetivos, no solamente beneficiaría a muchas familias que dependen de este trabajo, sino también a los usuarios y la comunidad de Azogues en general, por lo que conseguir el apoyo interno y externo para el cumplimiento de esta propuesta no debería presentar mayor inconveniente, siempre y cuando se tome en cuenta la gran cantidad de trabajo que debe hacer en todos los subsistemas descritos aquí. Habíamos dicho también que la imagen de la Cooperativa se encuentra comprometida, por lo que es primordial que se generen recursos para cambiar las unidades de transporte, por ende, pero por problemas financieros, ha sido difícil el acceso a créditos para la renovación de las unidades. Sin embargo, podría pensarse en diferentes organismos además de bancos tales como el Banco de Desarrollo u otros más.

El conocimiento del usuario o cliente de la Cooperativa también es un punto importante, ya que no ha sido posible hasta aquí conocer realmente lo que quiere el usuario, pero ahora que se ha realizado una encuesta, es posible determinar sus necesidades y los reparos que tiene sobre el servicio. Por lo tanto, debe atenderse a estas demandas a través de sus oficinas, receptando quejas, solicitudes y sugerencias, a través de páginas de este tipo y servicios de mensajería instantánea.

Figura 3. Diseño de Encuestas en Línea y Mensajería Instantánea para la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola”



Fuente: Elaboración propia

Por último, dentro de lo que se refiere a insumos, es necesario dividirlo en diferentes partes de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa. Por un lado, están los elementos tecnológicos necesarios para la modernización de la empresa. El análisis realizado muestra que poco o nada se utiliza el Internet y las redes sociales para el funcionamiento de la empresa, así como establecer una imagen ante la sociedad azogueña. De la misma manera, estos elementos son necesarios para poder receptar las opiniones y sugerencias de los usuarios.

Tabla 2. Insumos

Ítem	Objetivo	Lugar De Aplicación	Responsable
Página Web	Mejorar el servicio al usuario	Oficinas	Administración Secretaría
Redes Sociales	Receptar opiniones Renovación de imagen	Oficinas	Administración Secretaría
GPS	Mejorar la eficiencia del servicio	Unidades	Chofer Ayudante Secretaría
Comunicadores	Mantener el constante flujo de información entre administrativos y choferes	Oficinas y unidades	Chofer Ayudante Secretaría
Cámaras de Seguridad	Garantizar la seguridad de los usuarios y choferes	Unidades	Chofer Ayudante

Fuente: Elaboración propia

Publicidad 2.0

Otra forma de realizar observaciones necesarias, debe venir de la opinión general que tiene la ciudadanía sobre la imagen que presenta la Cooperativa, para lo que se necesita que existan los canales de información necesarios, en este caso, una página web o redes sociales a través de los que esté enviando encuestas sobre el cumplimiento de los parámetros de calidad del personal humano y de las unidades en general. Además, la página web y las redes sociales pueden servir para aclarar posibles inconvenientes presentados que difaman a la empresa, impulsar nuevas rutas o servicios, e inclusive para mantener un vínculo constante con el usuario sobre temas como la música que se coloca en el bus, las necesidades de las rutas, el tiempo que se tardan las unidades en llegar a las paradas, y, por supuesto, realizar campañas de imagen. A continuación, se propone un modelo de cambio de imagen de la Cooperativa. Se ha trabajado precisamente con el diseño de una página web y redes sociales.

Figura 4. Página web



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Redes sociales mediante la utilización de Facebook



Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Redes sociales mediante la utilización de Instagram



Fuente: Elaboración propia

Servicio al usuario

El transportista debe cumplir con el servicio ofrecido por la Cooperativa con estándares altos de calidad, logrando cubrir con las rutas en el tiempo determinado o la entrega de paquetes, sin que esto signifique el maltrato al usuario y al mismo medio de transporte. La información recibida del usuario, permite que la empresa pueda realizar los correctivos necesarios y armar talleres de capacitación. Sin la información proporcionada por el usuario y la ciudadanía, es imposible realizar mejoras en el servicio al cliente, por lo que el servicio comienza desde que el usuario está en la parada de bus hasta que llega a su destino, y durante dicho trayecto, el usuario puede dar fe del trato recibido y de lo sucedido en el trayecto. Si el cliente está satisfecho llegará a su destino y lo hará saber a su entorno cercano, pero si sucede lo contrario, debería tener la posibilidad de realizar su queja. De la misma manera, es necesario mejorar la forma en la que se brinda el servicio a usuarios que deciden enviar paquetes u objetos a través de las oficinas de la Cooperativa, proceso que actualmente presenta pocas garantías y de las que también existen quejas por parte de los usuarios. Entre las cosas a tomarse en cuenta, está el saludo y el trato al usuario, la comodidad con la que viajan, el tipo de música y el volumen de la misma, el cobro del pasaje, entre otros

Seguridad

Entre los elementos que ayudan a que la confianza del usuario crezca, está el tema de la seguridad. Los pasajeros deben sentir que viajan seguros y que cualquier conflicto que se presente con personas peligrosas o con otras personas no deseadas en la unidad, tiene un protocolo de seguridad a seguir. Para esto, las unidades de transporte deben contar con GPS para determinar la ubicación de las unidades y los tiempos de sus recorridos, aparatos de comunicación y cámaras que mejoren la seguridad de los servidores y los usuarios. Si bien, la empresa no cuenta con los recursos para estas adquisiciones, podría pensarse en créditos para progresivamente ir consiguiendo estas herramientas que a la larga mejorarían la confianza del usuario. También sería necesario tener protocolos de seguridad planificados conjuntamente con la Policía Nacional, de tal manera que las eventualidades puedan solucionarse inmediatamente.

Figura 7. Diseño de GPS e Instalación de Cámaras de seguridad



Fuente: Elaboración propia

Resolución de conflictos

Las encuestas en línea permiten que los usuarios puedan expresarse libremente sobre los temas que le preocupan respecto al servicio que brinda la Cooperativa. No obstante, estos conflictos deben tener una respuesta oportuna, que deben tener como centro de mediación las oficinas de la empresa. Una vez que se haya estudiado el problema, que puede ir desde un conflicto con el chofer hasta la entrega de un paquete en malas condiciones, o inclusive incumplimiento en el horario o incomodidad durante el viaje, debe comunicarse inmediatamente con el chofer y el dueño de la unidad para resolver el conflicto, y luego recompensar al usuario de alguna u otra forma. Luego de que esto ocurra, los problemas repetidos deben tratarse en la Asamblea de socios para buscar soluciones definitivas.

Conclusiones

- El análisis teórico mostró que la aplicación de la gestión administrativa es necesaria para mejorar los procesos de servicio al usuario de las empresas de transporte en general. Los modelos han evolucionado históricamente hacia el enfoque de la empresa como un sistema y sub sistemas formados por personas que toman decisiones que afectan constantemente los resultados que se obtengan.
- También debe considerarse que la construcción de un modelo de gestión administrativa debe partir del conocimiento profundo de la empresa, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades, así como la información que se tiene sobre el usuario y las personas que brindan el servicio. De esta manera, el modelo de gestión administrativa establecerá el mejor enfoque para determinar los procesos a seguirse, así como los procedimientos y estrategias para hacer cumplir los objetivos que se plantean.
- Luego de realizado el estudio, los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los usuarios y socios de la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola” mostraron precisamente deficiencias, más aún cuando los usuarios de la Cooperativa no están

totalmente satisfechos con el servicio que reciben. Los usuarios mostraron su disconformidad en aspectos como el trato recibido, el cumplimiento de horarios, entrega de paquetes, la comodidad de las unidades, el precio del pasaje, entre otros.

- El análisis muestra que la posible salida a estos problemas está en la elaboración de un modelo de gestión administrativo que canalice las observaciones de los usuarios, y las transforme en una forma diferente de servicio, capacitación para los socios-choferes de la cooperativa, la adquisición de nuevas unidades, y la presentación de una nueva imagen institucional.
- Por lo tanto, se trabajó en un Modelo de Gestión Administrativa específica para la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola”, con una misión, visión, objetivos y estrategias renovadas, y dirigidas al servicio al cliente, así como la elaboración de procesos y procedimientos específicos que atiendan a los distintos procesos de la empresa, y que, de seguirlos, serán fundamento para el crecimiento de la Cooperativa y un mejor servicio en general. Se sugiere que la Cooperativa de Transporte “Javier Loyola” aplique el Modelo aquí descrito, o al menos se discuta su aplicación en un futuro mediano, puesto que necesita una transformación institucional dado que no están obteniendo los resultados económicos esperados, además que las otras empresas de transporte están comenzando a crecer.

Referencias bibliográficas.

- Aruca, A. (2014). Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos. *Revista Iberoamericana de Organización de Empresas y Marketing*.
- Botero, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Ciencias estratégicas*.
- Castillo Morocho, J. C., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Torres Palacios, M. M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1), 163.
- Cuesta, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales*, 287-297.
- Cuesta, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 287-300.
- Da Gama, M. (2014). Modelos actuales de la gestión de recursos humanos. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.

- Díaz-Comesaña, M., & Rodríguez-López, N. (2011). La participación del cliente Como co-creador de valor en la prestación del servicio. *INNOVAR*, 159-168.
- Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Cerón Miranda, M. G. (2019). La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute. *Visionario Digital*, 10.
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo de la organización contemporánea. *Visión gerencial*, 53-62.
- Fontalvo, A., Luckert, A., Martínez, S., Olivella, J., & Cantillo, E. (2013). Papel de la innovación en el sector empresarial. *Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 1-9.
- González-Miranda, D. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 43-58.
- Jiménez-Zarco, A., & Torrent-Sellens, J. (2009). Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto. *Innovar*, 55-76.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *La psicología de las organizaciones*. New York: HR Folks International.
- Martínez, E., & Briceño, M. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *Signos*, 91-102.
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 947-964.
- Naranjo, R., Mesa, M. A., & Solera, J. (2005). De la administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en marcha*.
- Normas ISO*. (2019). Obtenido de Sitio Web ISO tools: <https://www.isotools.org/normas/>
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Reino, M. A. (2015). *Modelo de gestión administrativa para la compañía de transporte Imbaburapac Churumi Canchi S.A. de Otavalo*. Cuenca: Universidad del Azuay.

- Rodríguez, G., & Antolinez, J. (2015). Evolución del pensamiento estratégico. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 533-542.
- Ruffo, V., Collaguazo, N., Cevallos, W., & Atiencia, E. (2018). La implementación del sistema de caja común en el sistema de transporte terrestre", *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Salazar, D., Díaz, P., Benalcázar, L., & Acuña, J. (2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador). *Revista interamericana de ambiente y turismo*.
- Torres Flores, M. E., Narvárez Zurita, C. I., Erazo Álvarez, J. C., & Ormaza Andrade, J. E. (2019). Costos ABC/ABM como herramienta de gestión empresarial. Caso empresa PlanERP Cía. Ltda. *Visionario Digital*, 120.
- Tubay, M., Peña, M., Cedeño, E., & Chang, W. (2016). Gestión administrativa y su incidencia en la rentabilidad y calidad de los servicios a los usuarios de una institución educativa. *Journal of Science and Research*, 36-41.
- Velásquez, B., Ponce, V., & Franco, M. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 15-20.
- Wether, W., & Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Yáñez, M. J. (2016). *Modelo de gestión administrativa para la compañía de transporte Imbaburapac Churumi Canchi S.A. de Otavalo*. Ibarra: Uniandes.

PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.

Orellana Palomeque, D., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Matovelle Romo, M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *Visionario Digital*, 3(2.2), 238-260.
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.

