



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

**Tema: “MODELO DE COMPETITIVIDAD PARA
MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE
LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “CITA
EXPRESS” DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

Autor: Jorge Alejandro Rosero Manjarres

Tutor: Ing. Jorge Jordan

AMBATO – ECUADOR

Julio 2014



Ing. Jorge Jordan

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la facultad.

Ambato, 09 de julio del 2014

Ing. Jorge Jordan

Director de la Tesis de Grado

Declaro que las ideas expuestas en la presente Tesis de Grado y que aparecen como propias, son de mi absoluta responsabilidad.

Jorge Alejandro Rosero Manjarres

C.I. 1803734621

Autor

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-

Lcda. Viviana Solís M.

f.-

Ing. Oswaldo Tamayo V.

Ambato, 09 julio del 2014

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Amato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Jorge Alejandro Rosero Manjarres

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mi familia. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi familia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

Jorge Alejandro Rosero Manjarres

Autor

AGRADECIMIENTO

*A la Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Administrativas*

*Al Ing. Jorge Jordán por su valioso
Aporte en el desarrollo de la presente
Investigación*

*Jorge Alejandro Rosero Manjarres
Autor*

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINA
Portada	i
Página de aprobación por el Director de Tesis	ii
Página de autor de la Tesis	iii
Página de aprobación por el Tribunal de Grado	iv

Derechos de Autor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice	viii
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción	1

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1	Tema	2
1.2	Planteamiento del problema	2
1.2.1	Contextualización	2
1.2.2	Análisis Crítico	4
1.2.3	Prognosis	5
1.2.4	Formulación del Problema	5
1.2.5	Preguntas Directrices	5
1.2.6	Delimitación de la investigación	5
1.3	Justificación	6
1.4	Objetivos	7
1.4.1	Objetivo General	7
1.4.2	Objetivos Específicos	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes Investigativos	8
2.2	Fundamentación Filosófica	10
2.3	Categorías Fundamentales	11
2.3.1	Categorización	11
	Variable Independiente	12
	Variable Dependiente	12
2.3.2	Definición de Categorías	13
2.4	Hipótesis	20
2.5	Señalamiento de Variables de la Hipótesis	21

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1	Enfoque	22
3.2	Modalidad de la Investigación	23
3.3	Tipo de investigación	23
3.4	Población y Muestra	24
3.5	Operacionalización de las Variables	26
3.6	Recolección de la información	29
3.7	Procesamiento y análisis de la Información	29

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1	Análisis e interpretación de resultaos	31
4.2	Interpretación de los Datos	31

4.3	Verificación de la Hipótesis	42
-----	------------------------------	----

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	46
5.2	Recomendaciones	47

CAPITULO VI
PROPUESTA

6.1	Datos Informativos	48
6.2	Antecedentes de la propuesta	49
6.3	Justificación	50
6.4	Objetivos	51
6.5	Análisis de factibilidad	52
6.6	Fundamentación Científico-Técnica	52
6.7	Modelo Operativo	64
6.8	Plan de Monitoreo o Evaluación de la Propuesta	95
	Bibliografía y Anexos	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Categorización	12
Análisis e Interpretación de Resultados	

Gráfico 1. Modelo de Competitividad	32
Gráfico 2. Frecuencia de adquisición del servicio	33
Gráfico 3. Frecuencia de turno	34
Gráfico 4 Calidad en el servicio	35
Gráfico 5 Precios del servicio	36
Gráfico 6 Estado de los vehículos	37
Gráfico 7 Servicio de Encomiendas	38
Gráfico 8 Medio de comunicación por el cual conoció la cooperativa	39
Gráfico 9 La competencia	40
Gráfico 10 Comercialización de los servicios	41
Gráfico 11. Representación gráfica de la comprobación de hipótesis	45
Gráfico 12. Pasos para el Mejoramiento Continuo	82
Gráfico 13. Cronograma de Actividades	96

ÍNDICE DE TABLAS

Población y Muestra	25
Análisis e Interpretación de Resultados	
Tabla 1. Modelo de Competitividad	32
Tabla 2. Frecuencia de adquisición del servicio	33
Tabla 3. Frecuencia de turno	34
Tabla 4. Calidad en el servicio	35
Tabla 5. Precios del servicio	36
Tabla 6. Estado de los vehículos	37
Tabla 7. Servicio de Encomiendas	38
Tabla 8. Medio de comunicación por el cual conoció la cooperativa	39
Tabla 9. La competencia	40
Tabla 10. Comercialización de los servicios	41

Tabla 11. Frecuencias Observadas	43
Tabla 12. Tabla del cálculo matemático	44
Tabla 13. Matriz (CPI) Perfil de Capacidad Interno	71
Tabla 14. Matriz (POAM) Perfil de Oportunidades y amenazas en el medio	75

ÍNDICE DE CUADROS

Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Matriz de Variable Independiente	27
Cuadro 2. Matriz Variable Dependiente	28
Cuadro 3. Recolección de la Información	29
Cuadro 4. Diagnostico Organizacional Interno	69
Cuadro 5. Diagnostico Estratégico o Auditoria del Entorno	73

Plan de acción

Cuadro 6. Estrategia FO:	78
Cuadro 7. Estrategia FA:	79
Cuadro 8. Estrategia FA:	80
Cuadro 9. Estrategia DO:	81
Cuadro 10. Plan de Monitoreo o Evaluación de la Propuesta	95
Cuadro 11. Presupuesto de la Propuesta	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha de Observación	106
Anexo 2. Ficha Bibliográfica	107
Anexo 3. Encuesta	108
Anexo 4. Ubicación	112
Anexo 5. Croquis	113

Anexo 6. Organigrama Estructural	114
Anexo 7. Fotos	115

RESUMEN EJECUTIVO

La cooperativa “CITA EXPRESS” se ha dedicado al transporte de pasajeros interprovincial hace ya 46 años, tiempo en el cual ha experimentado muchos cambios, actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo tanto es indispensable tomar acciones estratégicas para mejorar de una manera exitosa el servicio que brinda.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno de la empresa, con el fin de establecer un modelo de mejora continua para la empresa y sus clientes.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los clientes de la empresa indican que es importante corregir los Modelos competitivos de dicha empresa, puesto que estos modelos que la mayoría de los clientes consideran como una falencia que se debe mejorar.

Así la propuesta resultante de la investigación me direcciono para identificar y diseñar un modelo de Mejoramiento Continuo dirigido a los clientes potenciales, atreves de medios de comunicación masivos y también lo que son hojas volantes, páginas web, trípticos, siendo estas actividades encaminadas a satisfacer de la forma esperada a los propietarios y clientes de la cooperativa “cita Express”

PALABRAS CLAVES:

MODELO DE COMPETITIVIDAD

CALIDAD EN EL SERVICIO

MEJORAMIENTO CONTINUO

ESTRATEGIAS

ACTIVIDADES

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de tesis está orientado a implementar un Modelo de competitividad y su calidad en el servicio, y cumplir con el objetivo de ser una de las mejores empresas de transporte de pasajeros y encomiendas.

Para ello este trabajo presenta los siguientes capítulos:

En este capítulo I se aborda la problemática que dio lugar en la cooperativa, también se definen los objetivos, a ser alcanzados en la investigación.

En el capítulo II se trata sobre los aspectos teóricos relacionados a los Modelos de Competitividad, Competidores potenciales existente, productos o servicios similares o sustitutos, clientes los mismos temas que son de interés para esta investigación.

En el capítulo III se indica la metodología la cual abarca, el enfoque de conformidad con el paradigma crítico-propositivo, además la población con la que trabajamos

En el capítulo IV se presentan los resultados que obtuvimos de las encuestas, con sus respectivos gráficos, además de la verificación de la hipótesis.

En el capítulo V se sugirieron en las conclusiones y recomendaciones, indicando la importancia de la comunicación para la empresa.

En el capítulo VI se hace mención a la propuesta, haciendo hincapié el modelo de competitividad a ser implementado en la cooperativa CITA EXPRESS para que alcance su óptima calidad en el servicio.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de Competitividad para mejorar la calidad en el servicio de la cooperativa de transporte “Cita Express”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Dentro de toda empresa, para poder subsistir e introducirse en el mercado, con índices de rentabilidad, es necesario buscar el Modelo de Competitividad que ésta tiene y potenciarlas. Aunque en ocasiones es difícil, en según el mercados establece cuáles son nuestras Modelo de Competitividad, lo cierto es que si éstas no se ven a simple vista, será necesario crearlas. Una Modelo de Competitividad no puede existir en sí misma, por lo que la empresa debe poner gran empeño en descubrirlas, potenciarlas y ofrecerlas

al mercado. Esto se logra haciendo un análisis profundo de la competencia y sobretodo de la escala de valores de la propia empresa, y la percepción que nuestro mercado o nicho de mercado tiene para nosotros, la principal función, es poner en contacto a oferentes y demandantes. Toda la información que llevemos al mercado ha de estar integrada en un Modelo de Competitividad.

De tal manera se observa que Latinoamérica ya se encuentra inmersa en una etapa Potencial y difundir un Modelo de Competitividad, no es tarea fácil. Para empezar tenemos que situarnos tanto en la realidad de la empresa como en la realidad del mercado, y tener en cuenta, qué es lo que podemos aportar de diferente de nuestro producto o servicio, así como ver la viabilidad de éste aporte, pero sobretodo, saber en qué parte de nuestra empresa estará ubicada, y potencializarlo.

Un Modelo de Competitividad no sólo es una característica tangible en un producto o perceptible en un servicio, sino que está también puede desarrollarse con un producto igual o similar al de la competencia, pero presentado de manera diferente, exaltando posiblemente sus canales de distribución o su precio.

Hoy en día en el Ecuador los cambios existen dentro de las compañías, infinitos ejemplos de Modelo de Competitividad que son aplicables en algunos productos o servicios, como por ejemplo tener una patente, el valor de marca, tener canales de distribución exclusivos, tener procesos de producción de alta calidad, y así podría mencionar muchos más. Encontrar la Ventaja o Modelo de Competitividad, es una tarea que la misma empresa tiene que ir descubriendo, ya que la existencia de mercados hoy día tan cambiantes, con innovaciones frecuentes, hace que las empresas deban trabajar cada día en la creación de esas Modelo de Competitividad, en mantenerlas, en explotaras, y en ir buscando con más énfasis esas características que nos hacen diferentes del resto de la competencia, y sobre todo, en luchar por que esas características sean percibidas y valoradas por nuestro mercado actual y potencial, manteniéndolas el mayor tiempo posible en las mentes de los clientes o consumidores.

Evidentemente, la realidad de la provincia de Tungurahua demuestra una forma de obtener Modelo de Competitividad es a través de la diferenciación, al ofrecer algo diferente y novedoso. Por ejemplo, las empresas de transporte ofrecen capacitar al personal para que brinde un excelente servicio al cliente, si dicho servicio logra ser mejor que el de la competencia, podríamos tener una Modelo de Competitividad en el servicio al cliente, el cual nos va a llevar a posicionarnos.

La Cooperativa de transporte Cita Express debe tener presente que el Modelo de Competitividad no debe estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa, sino siempre debemos reforzar y aprovechar al máximo los modelos de competitividad que tengamos. Por ejemplo, sin contamos con la ventaja de contar con un socio estratégico, debemos aprovechar dicha alianza y procurar realizar nuevos acuerdos que nos beneficien a ambos y nos permitan ser más competitivos. O, por ejemplo, si tenemos la ventaja de ser los primeros en un determinado mercado, debemos procurar solidificar nuestra posición de liderazgo, y no esperar a que aparezcan los competidores.

1.2.2 Análisis crítico

La ausencia de un Modelo de Competitividad en la empresa “CITA EXPRESS”, se debe a la falta de conocimiento por parte del gerente de la empresa, así como el presupuesto limitado para predestinar recursos a este tipo de estudios.

Este es un proceso necesario para que todo el personal de la empresa trabaje motivadamente en sus actividades y, de esta manera lograr que la empresa sea competitiva, logre una calidad en el servicio y un reconocimiento en el mercado.

1.2.3 Prognosis

La cooperativa de transporte interprovincial “Cita Express” al no contar con un Modelo de Competitividad que sea efectiva, se pondrá en riesgo puesto que no conseguirá llegar a los usuarios y así dificultará que la empresa, sea reconocida como una de las mejores cooperativas que brinde calidad en el servicio.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo influyen los Modelos de Competitividad en la calidad del servicio de la cooperativa de transporte interprovincial “Cita Express”?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué Modelo de Competitividad deben adaptarse en la cooperativa “Cita Express” para tener una mejor Calidad en el Servicio?

¿Qué necesidad existe de implementar un Modelo de Competitividad que mejore la Calidad en el Servicio en la cooperativa de transporte “Cita Express”?

¿Qué Modelo de Competitividad debe aplicarse para mejorar Calidad en el Servicio en la cooperativa de transporte “Cita Express”?

1.2.6 Delimitación

Límite de contenido

Campo	Marketing
Área	Calidad
Aspecto	Modelo de Competitividad
Límite Espacial	Cooperativa de transporte “Cita Express”
Límite temporal	Abril 2013 - Octubre 2013

1.3 JUSTIFICACIÓN

Un Modelo de Competitividad es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

La lista de Modelo de Competitividad potenciales es muy extensa. Sin embargo, hay quien opina que en un -mercado tan cambiante- no existen realmente Modelo de Competitividad que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la única Modelo de Competitividad de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir, la Modelo de Competitividad es uno de los indicadores de gestión de negocios.

Por este motivo esta investigación servirá para que la cooperativa de transporte “Cita Express”, tenga un mejor nivel de posicionamiento en el país. Los resultados que arroje la presente investigación aportarán con información valiosa que servirá de material de concientización y acción, lo cual permitirá que los dirigentes de la empresa inicien con los cambios correctivos necesarios para que promuevan un mejoramiento total en la empresa, permitiendo tener más ganancias y por ende mayor posicionamiento.

Se debe tomar muy en cuenta los recursos económicos, ya que sin estos no podríamos realizar con la total cobertura que requiere dicha investigación, afortunadamente por parte de la empresa ha facilitado al investigador para que este tenga el acceso de un área para que pueda trabajar en la investigación, además sea dotado de todo el material de escritorio que este necesite ya sea impresiones o acceso a internet.

Considerando lo expuesto, los resultados de este estudio serán de vital importancia no sólo para la cooperativa de transporte “Cita Express”, sino que en particular para la carrera de Administración de la Universidad Técnica de Ambato ya que los resultados le serán de utilidad y contribuirán para conocer las habilidades y capacidades que hemos desarrollado sus alumnos durante el proceso de formación universitaria con lo cual podrán evaluar las metodologías que utilizan los docentes de su Unidad Académica en el desarrollo de sus asignaturas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar un Modelo de Competitividad para mejorar la Calidad en el Servicio de la cooperativa de transporte “Cita Express”.

1.4.2 Objetivos Específicos

- * Investigar qué Modelo de Competitividad deben adaptarse en la cooperativa “Cita Express” para tener una mejor Calidad en el Servicio
- * Establecer qué necesidad existe de implementar un Modelo de Competitividad que mejore la Calidad en el Servicio en la cooperativa de transporte “Cita Express”
- * Proponer qué Modelo de Competitividad debe aplicarse para mejorar Calidad en el Servicio en la cooperativa de transporte “Cita Express”

CAPITULO II

1. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

RUIZ, D. (2008) *“Diseño de la Planeación Estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la Panadería El Enjambre”* Facultad de Ciencia Administrativas UTA

Objetivos:

- ° Analizar los resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa
- ° Aprovechar las variables exógenas como el grado de innovación y el diagnóstico de la industria para estimar su competitividad a largo plazo.

Conclusiones:

- ° La investigación que se realizó permitió obtener información acerca de las expectativas de los clientes y empleados de la panadería, orientando así para la formulación de objetivos y estrategias que se puedan implantar

para corregir los errores, y así definir una misión y visión de futuro para la panadería.

° La panadería deberá estar a la expectativa de los cambios que realizará la competencia con la finalidad de copiar, igualar y superar a la misma, logrando así no ser desplazada y ser competitiva en todos los sentidos.

SÁNCHEZ, M. (2009) *“Marketing estratégico para mejorar la participación en el mercado de Más Seguros en la ciudad de Ambato”*. Facultad de Ciencias Administrativas UTA

Objetivos:

° Investigar la situación actual del mercado

° Proponer la utilización del marketing estratégico para mejorar la participación de mercado de Más Seguros en la ciudad de Ambato.

Conclusiones:

° El sector asegurador, representado en la ciudad de Ambato por compañías de seguros y asesores productores de seguros, es considerado como un mercado de alta competencia por quienes participan en el mismo.

° Al utilizar la prueba estratégica de Chi cuadrado, con datos obtenidos de las encuestas y, después de realizar la comprobación de la hipótesis planteada “La utilización del marketing estratégico”, competirá a MáSS SEGUROS mejorar su participación en el mercado.

SIERRA, M. (2009) *“Plan de Marketing estratégico para incrementar la participación en el mercado de lavanderías centrales (MARTINIZING) en la ciudad de Ambato”*. Facultad de Ciencias Administrativas UTA.

Objetivos:

° Identificar los factores que determinan la falta de aplicación de un Plan de Marketing estratégico.

- Determinar las condiciones actuales de posicionamiento y participación en el mercado de lavanderías (MATINIZING)

Conclusiones:

- La mayor parte de los clientes tienen una frecuencia de uso de la lavandería una vez a la semana, por lo que es necesario crear la necesidad de una cultura de limpieza, imagen y buen vestir.

- Lavanderías Centrales (MARTINIZING) predomina en preferencia de uso del consumidor, cuenta con puntos de venta ubicados estratégicamente en diferentes lugares de la ciudad de Ambato, tiene una planta, la misma que se encuentra en un sector que en la actualidad se ha desarrollado comercialmente como es el caso de Ficoa, además posee siete locales en diferentes sectores comerciales de la ciudad de Ambato.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se identifica con el paradigma crítico-propositivo, por las siguientes razones:

Las empresas de hoy en día deben evolucionar a las necesidades y expectativas del entorno, por lo que es necesaria una investigación, que vaya paralela mente con el mundo cambiante y dinámico en el que nos encontramos.

La investigación de campo permite analizar la realidad de la empresa a través de una observación, dando una posible solución al problema, a través de un análisis interno y externo con el fin de presentar alternativas de solución.

El problema se pone a manifiesto con la dinámica que la empresa debe tener a través de una Servicio en la Calidad utilizando un Modelo de Competitividad de manera responsable, para así obtener el éxito empresarial.

La investigación permite tener una amplia perspectiva del problema, usando el modelo hermenéutico – dialectico, pues la información estará abierta a la investigación para lograr alternativas de solución y a la toma de decisiones.

2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del problema

¿Cómo influyen Modelo de Competitividad para mejorar la Calidad en el Servicio de la cooperativa de transporte “Cita Express”?

X = Modelo de Competitividad

Y = Calidad en el Servicio

2.3.1 CATEGORIZACIÓN

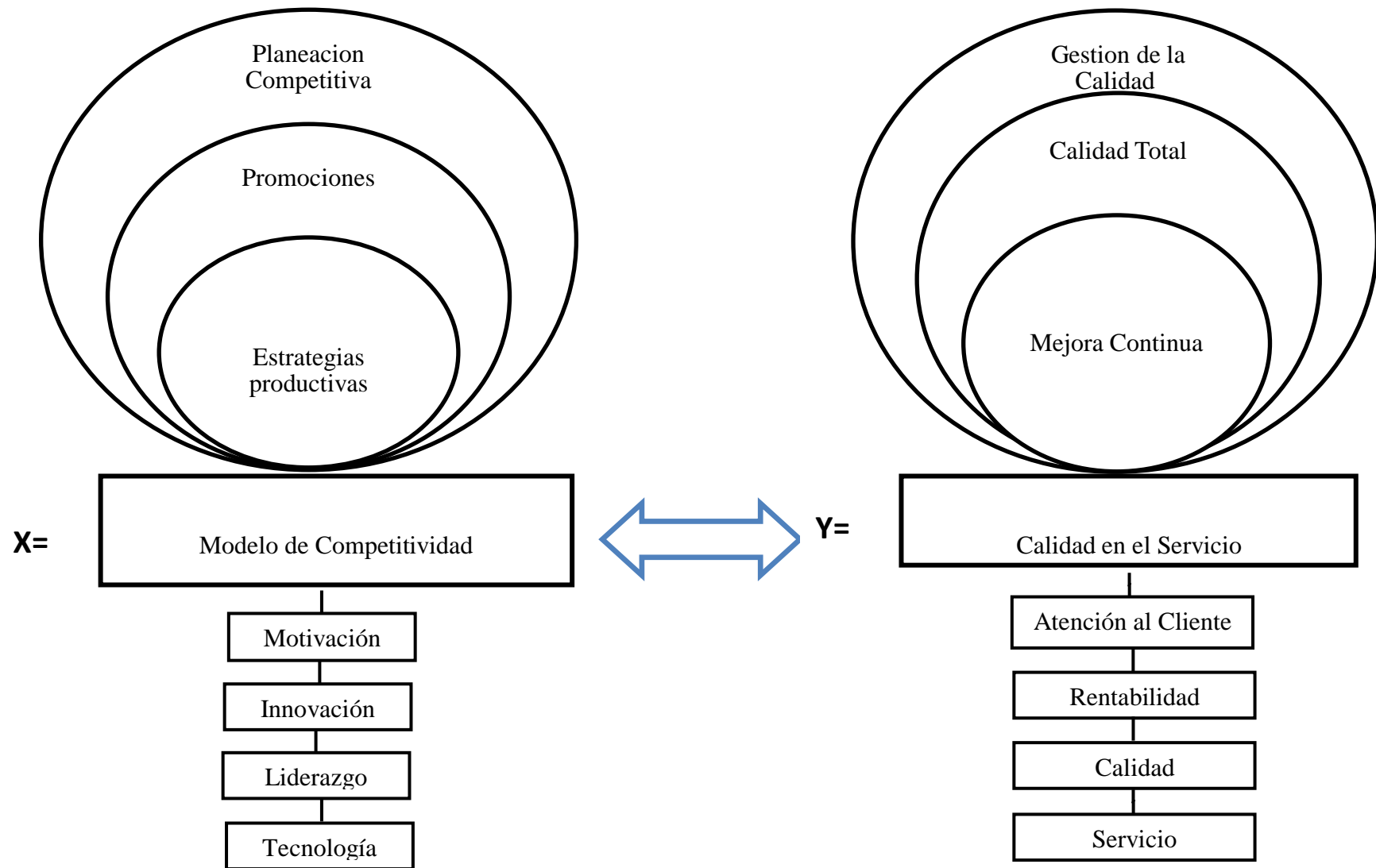


Gráfico de Categorización
 Elaborado por: Alejandro Rosero
 Fecha: 03 de octubre del 2013

2.3.2 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Planeación Competitiva.- Es el proceso de análisis para determinar las posiciones de la competencia.

Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes de la empresa, con el fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa, está muy relacionada con la planeación estratégica en si es poner en claro los puntos que tengo yo empresa para competir con los demás y verificar mi FODA es decir Fortalezas Debilidades Oportunidades y Amenazas y poder maximizar nuestras ventajas y atacar las debilidades de mi competidores.

ARNOLETTO, E. (2007, pág. 33)

Promociones.- es una herramienta o variable de la mezcla de promoción (comunicación comercial), consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.

Los objetivos son asociados generalmente con resultados (venta) de corto plazo, y no con resultados permanentes (largos). En la promoción de ventas se dan entre otros los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas en el corto plazo
- Ayudar a aumentar la participación del mercado en el largo plazo
- Lograr la prueba de un producto nuevo
- Romper la lealtad de clientes de la competencia
- Animar el aumento de productos almacenados por el cliente
- Reducir existencias propias
- Romper estacionalidades
- Colaborar a la fidelización
- Motivar a detallistas para que incorporen nuevos productos a su oferta
- Lograr mayores esfuerzos promocionales por parte de los detallistas
- Lograr mayor espacio en estanterías de los detallistas
- Lograr mayor apoyo del equipo de ventas para futuras campañas

CABARCOS, N. (2006, pág. 39)

Estrategias Productivas.- Este asunto de fundamental interés para nuestro estudio, será analizado a través de las estrategias de racionalidad capitalista, la relación existente entre las empresas agropecuarias y la productividad de las mismas, y las ventajas y limitaciones de la localización pampeana, en tanto pudo beneficiar o limitar el desarrollo productivo de la región..

DIAZ, A. (2004, pág. 43)

Modelo de Competitividad.- es un instrumento desarrollado por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C., para responder a la dinámica de los retos macro y micro económicos globales que enfrentan las organizaciones de nuestro país, enfatizando en las oportunidades comunes de la gestión organizacional de México.

El Modelo Nacional para la Competitividad es la base con la que se evalúa a las organizaciones aspirantes al Premio Nacional de Calidad y a las que participan en el Modelo de Competitividad.

Es una guía de dirección, aplicable a todo tipo de empresas e instituciones independientemente de su tamaño y sector.

Su diseño ha sido pensado para facilitar un proceso de reflexión en los directivos sobre la dinámica del entorno en el que participa su organización, para definir estrategias que le permitan capitalizar retos y oportunidades y, generar valor en el corto, mediano y largo plazo.

El Modelo visualiza a la organización en un contexto integral, a través de un enfoque a resultados de competitividad y sustentabilidad, la mejora continua, innovación, flexibilidad y agilidad y, la creación de valor, como principios que orientan hacia la competitividad y sustentabilidad de la organización atributos que lo hacen único, creando una gran brecha respecto a los modelos de gestión existentes

LEON, J. (2004, pág. 46)

Motivación.- deriva del latín *motivus*, que significa «causa del movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

EDITORIAL VÉRTICE (Retribución de Personal; pág. 1)

Innovación.- significa literalmente "novedad" o "renovación". Asimismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera inespecífica en el sentido de nuevas ideas e inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado, a través de la difusión

En economía, Joseph Schumpeter fue quien introdujo este concepto en su «teoría de las innovaciones en la que lo define como el establecimiento de una nueva función de

producción. La economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Sugiere que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico y quienes implementan ese cambio de manera práctica son los emprendedores.

También se utiliza el concepto de innovación en las ciencias humanas y en la cultura. La búsqueda a través de la investigación de nuevos conocimientos, las soluciones o vías de solución artísticas suponen curiosidad y placer por la renovación. Los conceptos de vanguardia y creatividad se hacen relevantes en este contexto.

La innovación, según el Diccionario de la Real Academia Española, es la «creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

VERUMEN, S. (2008, Pág. 107)

Liderazgo.- es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

RICHARD, L. (2008, pág. 4)

Tecnología.- es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad. Es una palabra de origen griego, formada por tecno, arte, técnica u oficio, que puede ser traducido como destreza y logia (el estudio de algo). Aunque hay muchas tecnologías

muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término en singular para referirse a una de ellas o al conjunto de todas. Cuando se lo escribe con mayúscula, Tecnología, puede referirse tanto a la disciplina teórica que estudia los saberes comunes a todas las tecnologías como la educación tecnológica la disciplina escolar abocada a la familiarización con las tecnologías más importantes.

QUINTANILLA, M. (2005, pág. 27).

Gestión de Calidad.- es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales.

GRIFUL, E. (2010, pag.8, 9)

Calidad Total.- es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por los expertos en materia de control de calidad W. Edwards Deming, el impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como «círculos de Deming», y José Juran, está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina «total» porque concierne a la

organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella. Publicado en Harvard Business Review en 1983, la estrategia fue ampliamente adoptada por empresas estadounidenses.

GUAJARDO, E. (2008, pág. 1)

Mejora Continua.- La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización, La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto.

Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio, Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

GUERRA, I. (2008, pág. 40).

Calidad en el Servicio.- es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

VARGAS, M. (2006, pág. 35)

Atención al Cliente.- Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

LONDOÑO, C. (2006, pág. 33)

Rentabilidad.- La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. Pero una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.

Para hallar esta rentabilidad debemos dividir la utilidad o la ganancia obtenida entre la inversión, y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en términos porcentuales:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Utilidad o Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$$

El término rentabilidad también es utilizado para determinar la relación que existe entre las utilidades de una empresa y diversos aspectos de ésta, tales como las ventas, los activos, el patrimonio, el número de acciones, etc.

VELAR, L. (2009 pag.220)

Calidad.- La norma ISO 8402 define calidad como el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

La norma UNE-EN ISO 9000:2000 la define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

No debe confundirse CALIDAD con CONTROL DE CALIDAD:

Ejemplo: “La calidad de nuestros productos se harán en nuestros escrupulosos controles de Calidad”.

La CALIDAD es algo más completo y sólo se consigue con:

1. Una definición clara de lo que quiere el cliente.
2. Un proyecto bien estudiado.
3. Un proceso de fabricación adecuado al producto.
4. Una realización escrupulosa cumpliendo especificaciones.
5. Un posterior tratamiento que no degrade el producto.

GALLEGO, I. (2006, pag.1, 3).

Servicio.- define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena).

Esta noción brinda además la posibilidad de nombrar al ofrecimiento de una celebración religiosa, a un equipo de sirvientes que se desempeña en un hogar, al dinero que se abona cada año por el ganado y a la prestación humana que permite cubrir necesidades sociales y que no guardan relación con la elaboración de bienes materiales.

PRIETO, J. (2005, pág. 4)

2.4 HIPÓTESIS

La aplicación de un Modelo de Competitividad mejorara la Calidad en el Servicio de la cooperativa de transporte “Cita Express”.

2.5 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

X= Modelo de Competitividad - Cualitativa

Y= Calidad en el Servicio - Cualitativa

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

De conformidad con el paradigma crítico-propositivo correspondió identificar el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Mediante la observación naturalista permitió al investigador relacionarse aún más en el campo objeto de estudio, que es la empresa en estudio permitiéndole a este describir de una manera más detallada la falta de una Modelo de Competitividad.

Al enfocarse en el área determinada en la cual se realizó la investigación, se toma en cuenta un aspecto relevante; el cual es que la investigación no es generalizada sino que se enfoca a un departamento específico y por ende el proyecto está dentro del contexto específico de estudio.

Relacionarnos en el ambiente interno de la empresa que nos permitió encontrar respuestas sobre el problema objeto de estudio, puesto que ahí podremos conocer porque no se han implementado nuevas Modelo de Competitividad de Marketing y por medio de eso dar la solución para mejorar el Servicio en la cooperativa.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Modalidad Bibliográfica, puesto que para el desarrollo de este proyecto se tomo como base varios textos bibliográficos como tesis de grado que guardan relación con el tema del proyecto, folletos, internet y libros en los cuales se consultarán conceptos y demás asuntos guardarán similitud con las variables objeto de estudio.

Modalidad de Campo, ya que se procedió a realizar un estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos, tomando contacto en forma directa con la realidad.

Modalidad Experimental, puesto que los acontecimientos, permitieron al investigador entrar en contacto con la realidad para obtener información acertada sobre los objetos del proyecto.

Modalidad del Proyecto Especial ya que se procedió a la elaboración y desarrollo sobre una propuesta de modelo operativo viable para solucionar los problemas de la empresa en la cual se obtuvo por medio de técnicas como son: la observación la entrevista y la encuesta, lo que ayudo a la recolección y registro ordenado de datos relacionados con el problema objeto de estudio.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desempeño del presente proyecto se manejó los siguientes tipos de investigación:

Investigación Exploratoria, permitió al investigador obtener conocimiento teórico-científico, mismo que aporó información necesaria para establecer objetivamente el problema y definirlo de tal manera que permitió plantear una solución óptima que aporte positivamente para el desarrollo empresarial.

Este tipo de investigación nos ayudó a identificar el problema suscitado dentro del área empresarial en el cual se identificaron falencias, a la vez que permitirá involucrarse directamente con la realidad del entorno que se va a estudiar, dando una posible solución al inconveniente detectado.

Investigación Descriptiva, se debió detallar lo característico del objeto de estudio, es decir, cómo es y cómo se manifiesta este. La recolección de datos se lo realizó por medio de las técnicas como son la observación, la entrevista y la encuesta; para luego ser tabuladas y sometidas a un proceso de codificación y análisis respectivo que permitirá recabar información precisa, cualificable, cuantificable y confiable, que coadyuvo a plantear alternativas de solución efectivas al problema en estudio.

Investigación Asociación de Variables, luego de identificar, establecer y determinar las características del problema nos concernió medir el grado de relación existente entre las variables objeto de estudio las Estrategias de comunicación de Marketing y el posicionamiento en el mercado a fin de establecer la dependencia directa de una con otra lo que es indispensable para el estudio planteado, para alcanzar el objetivo de la investigación se requirió identificar el comportamiento que experimente cada una de ellas.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra que se tomó de clientes externos de la Cooperativa de transporte “Cita Express”.

La población motivo de estudio para el presente proyecto está constituido por la cartera de clientes que se encuentra dividida en 4 zonas:

ZONA	CLIENTES FRECUENTES
Ambato-Esmeraldas	150
Ambato-Guayaquil	80
Ambato-Ibarra	150
Ambato-San Lorenzo	20
TOTAL	400

Tabla de Población y Muestra

Fuente: Coop. De Transporte Cita Express

Elaborado por: Alejandro Rosero

Fecha: 03 de octubre del 2013

Tamaño de la Muestra:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

m = Tamaño de la población

e = Margen de error 5%

Aplicación:

$$n = \frac{400}{(0.05)^2(400 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{400}{1.9975}$$

$$n = 200$$

$$\underline{n = 200}$$

clientes de la cooperativa "cita express"

El tipo de muestreo que se utilizará será el probabilístico, para la aplicación de las encuestas se ha optado por seleccionar el muestreo aleatorio simple por lo que dejamos al azar la selección de las personas encuestadas.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPÓTESIS: La aplicación de un Modelo de Competitividad incrementara la Calidad en el Servicio en la cooperativa de transporte “Cita Express”.

Variable Independiente: Modelo de Competitividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es el que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.	Estrategias	Diferenciación de precios.	¿Qué tipo de Modelo de Competitividad utiliza la cooperativa de transporte “cita exprés” para captar más clientes?	Encuesta a los clientes de la empresa
	Competitivo	Calidad. Variedad. Personales. Atención		

Cuadro N° 1 Operacionalización de las Variables

Elaborado por: Alejandro Rosero

Fecha: 03 de octubre del 2013

Variable Dependiente: Calidad en el Servicio

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La calidad en el servicio es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas	Calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> Transporte eficiente de ciudad a ciudad. 	<p>¿Cuáles la calidad en el servicio que usted ha tenido en la cooperativa de transporte “Cita Express”?</p> <p>¿Cuales considera usted la necesidades que posee la cooperativa de transporte “Cita Express”?</p>	<p>Encuesta a los clientes de la empresa</p> <p>Encuesta a los clientes y entrevista al gerente de la empresa</p>

Cuadro N° 2 Operacionalización de las Variables

Elaborado por: Alejandro Rosero

Fecha: 03 de octubre del 2013

3.6 RECOLECCIÓN FORMACIÓN

Tipos de Información	Instrumentos de recolección de información
<p>2. Información Primaria.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Observación.➤ Entrevista➤ Encuesta <p>1. Información Secundaria.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Análisis de documentos.➤ (Lectura científica)➤ Fichaje	<ul style="list-style-type: none">➤ Ficha de observación, cámara fotográfica.➤ Cédula de entrevista.➤ Cuestionario ➤ Libros especializados en Modelo de Competitividad➤ Tesis de Grado (varías)➤ Internet ➤ Ficha bibliográfica.

Cuadro N° 3 Recolección de Información

Elaborado por: Alejandro Rosero

Fecha: 03 de octubre del 2013

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez aplicadas las encuestas se procederá de la siguiente manera:

Luego de una revisión de la información se procederá a su respectiva codificación, para cada una de las categorías, y así facilitar al momento de la tabulación.

La tabulación nos permitirá determinar la frecuencia con que aparece y cuál es su impacto en las variables.

El análisis de los datos se realizará después de tabulada la información, el estadígrafo seleccionado será el del análisis porcentual. La presentación de los datos será de manera tabular y gráfica que proporcionará cuadros y gráficos que faciliten la interpretación, de manera que se pueda apreciar más atractivamente los datos e interpretación de los resultados.

La interpretación de los resultados se la realizará describiendo los mismos, luego analizando la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarla, analizar y estudiar los resultados en función del marco teórico y finalmente elaborar un resumen de los resultados.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta tesis, se vació la información obtenida mediante los cuestionarios, para su análisis e interpretación. Además, se realizaron gráficas en el programa Excel, para una mejor comprensión de los resultados, utilizaremos estadígrafos porcentuales y para presentación de los datos con la tabulación, se lo realizará de una manera gráfica con barras verticales.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

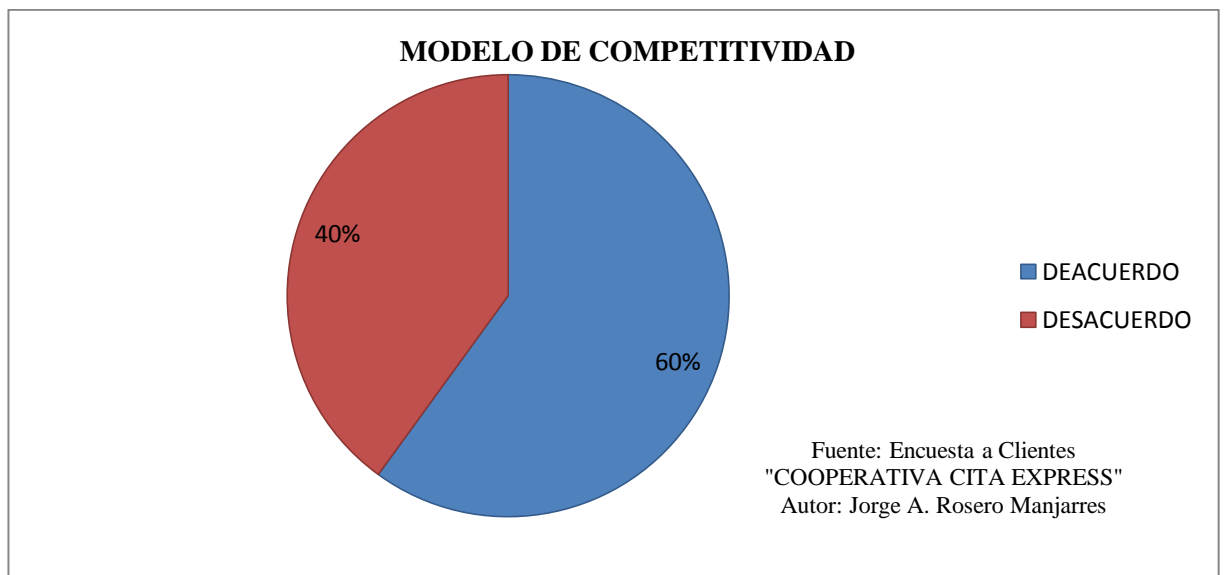
La Interpretación de los resultados para poder comprender la magnitud de los datos, se estudiará cada uno de los resultados por separado para relacionarlos con el marco teórico y para finalizar la presente investigación se realizara un resumen de los resultados obtenidos.

PREGUNTA 1

¿Está usted de acuerdo con los Modelos Competitivos que está aplicando la cooperativa CITA EXPRESS?

TABLA 1		
RESPUESTAS		PORCENTAJE
De acuerdo	120	60%
Desacuerdo	80	40%

Grafico # 1



Análisis e Interpretación

De los 200 clientes encuestados, el 60% representa a las 120 personas indican que están de acuerdo con los modelos competitivos a aplicarse, el 40% que representa a 80 personas, indican que no están en desacuerdo con los modelos competitivos a aplicarse.

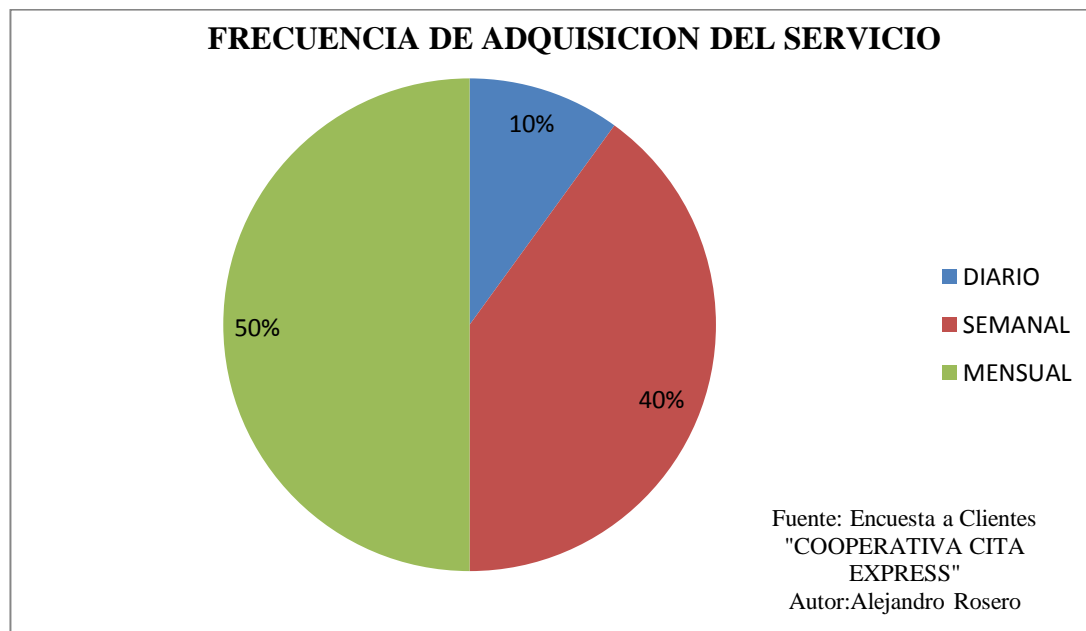
Este 60% nos indica que la cooperativa "CITA EXPRESS", tiene clientes frecuentes durante el último mes.

PREGUNTA # 2

¿Con que frecuencia adquiere el servicio de transporte la cooperativa CITA EXPRESS?

TABLA 2		
RESPUESTAS		PORCENTAJE
DIARIO	20	10%
SEMANAL	80	40%
MENSUAL	100	50%

Grafico # 2



Análisis e Interpretación

De los 200 clientes encuestados, el 50% representa a 100 personas, utilizan el servicio cada mes, el 40% que representa a 80 personas que adquieren el servicio semanalmente, y el 10% que representa a 20 personas que adquieren el servicio diario de la cooperativa "CITA EXPRESS".

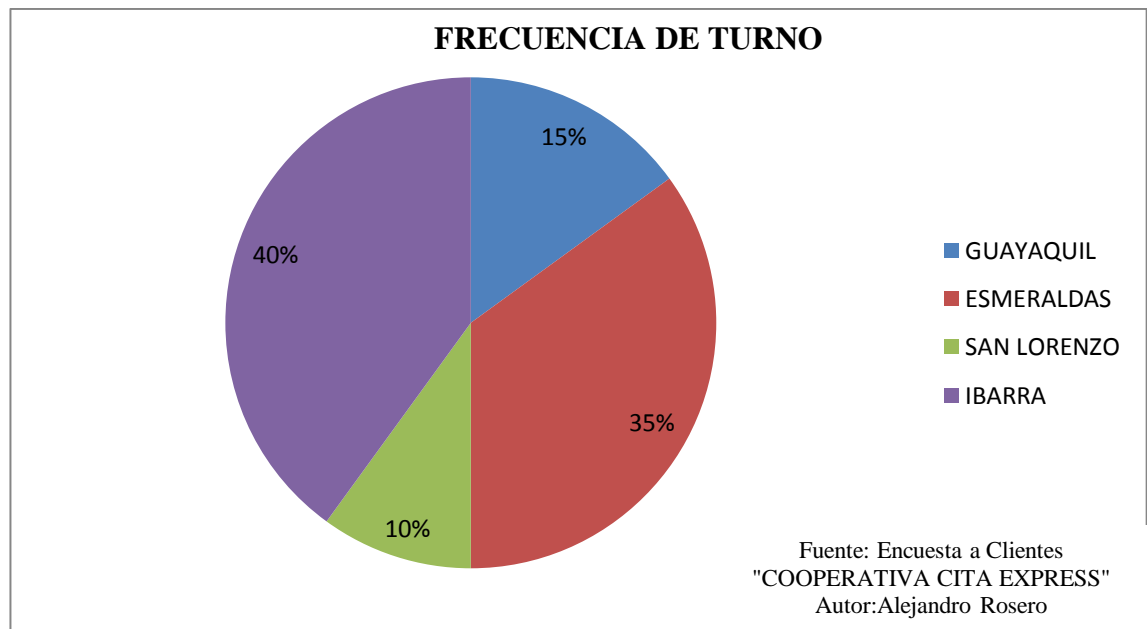
El 50%, podemos darnos cuenta que los clientes adquieren los servicios cada mes, lo mismo que es ventajoso, para darse a conocer la empresa "CITA EXPRESS",

PREGUNTA # 3

¿Regularmente a que ciudades usted viaja?

TABLA 3		
RESPUESTAS		PORCENTAJES
GUAYAQUIL	30	15%
ESMERALDAS	70	35%
SAN LORENZO	20	10%
IBARRA	80	40%

Grafico # 3



Análisis e Interpretación

De los 200 clientes encuestados, el 40% representa a 80 personas que viajan a la ciudad de Ibarra, el 35% que representa a 35 viajan a la ciudad de Esmeraldas, el 15% que representa a 30 que viajan a la ciudad de Guayaquil, y el 10% que representa a 20 personas que viajan a la ciudad de San Lorenzo en la cooperativa de transporte "CITA EXPRESS".

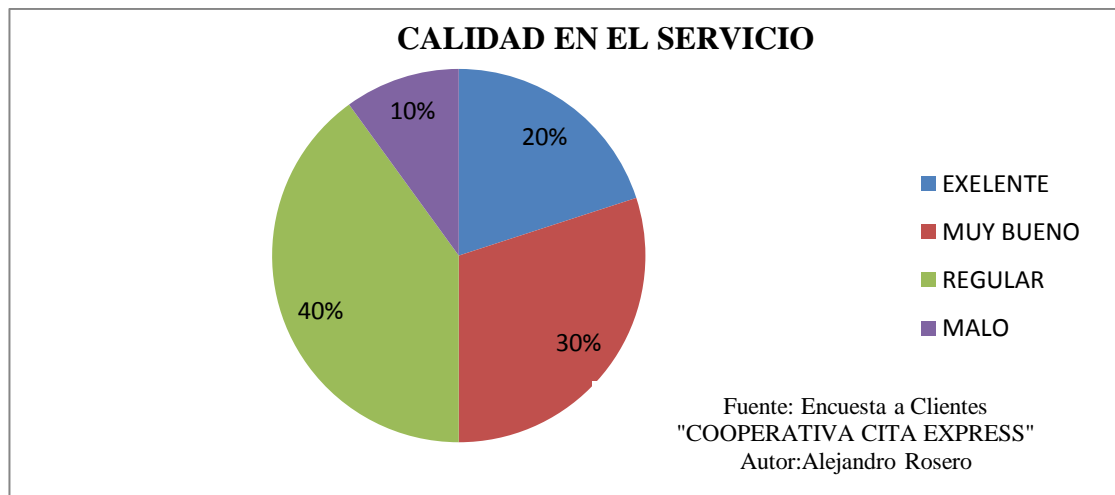
El 40% los viajes más frecuentes son a la ciudad de Ibarra , el mismo que abarca la mayor parte de clientes .

PREGUNTA # 4

¿Cómo calificaría el servicio de calidad que le ofrece la cooperativa de transporte CITA EXPRESS?

TABLA 4		
RESPUESTAS		PORCENTAJES
EXELENTE	40	20%
MUY BUENO	60	30%
REGULAR	80	40%
MALO	20	10%

Grafico # 4



Análisis e Interpretación

De los 200 clientes encuestados, el 40% representa a 80 personas que califican como regular la calidad del servicio, el 30% que representa a 60 personas que califican como muy buena la calidad en el servicio, el 20% que representa a 40 personas que califican como excelente la calidad en el servicio y el 10% que representa a 20 personas califican como mala a la calidad en el servicio de la cooperativa "CITA EXPRESS.

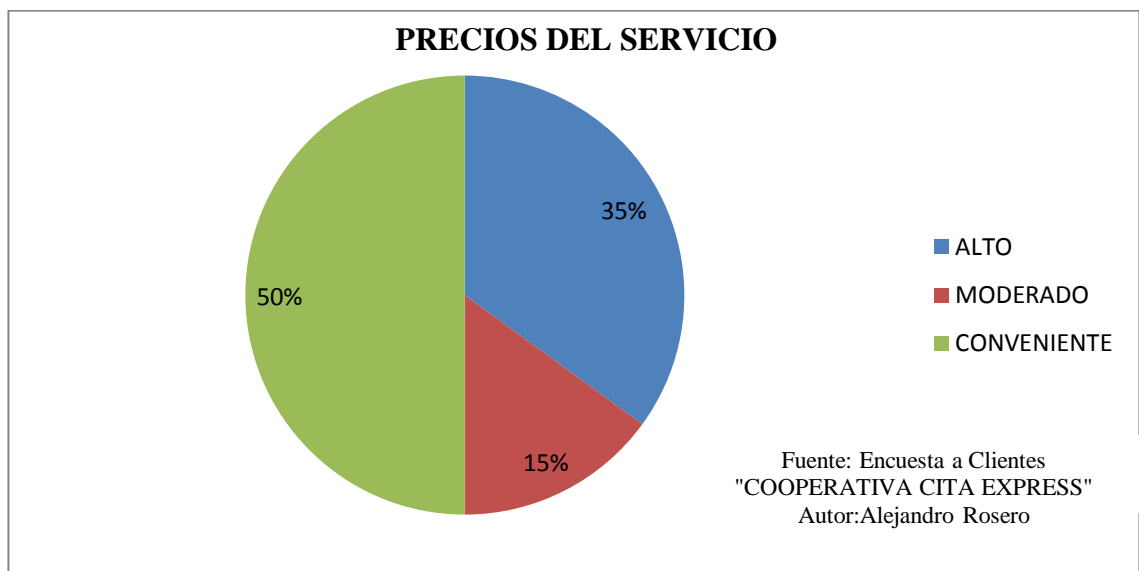
El 40% de los clientes de la cooperativa califican que el servicio es regular, lo cual nos da a entender que la calidad en el servicio que ofrece la cooperativa no es el adecuado por lo tanto pierde clientes.

PREGUNTA #5

¿Cómo califica el precio de los pasajes de la cooperativa de transporte CITA EXPRESS?

RESPUESTAS		PORCENTAJES
ALTO	70	35%
MODERADO	30	15%
CONVENIENTE	100	50%

Grafico # 5



Análisis e Interpretación

De los 200 clientes encuestados, el 50% representa a 100 personas que califican como conveniente el precio del pasaje, el 35% que representa a 70 personas que califican como alto el precio del pasaje y el 15% que representa a 30 personas que califican como moderado el precio del pasaje de la cooperativa “CITA EXPRESS” .

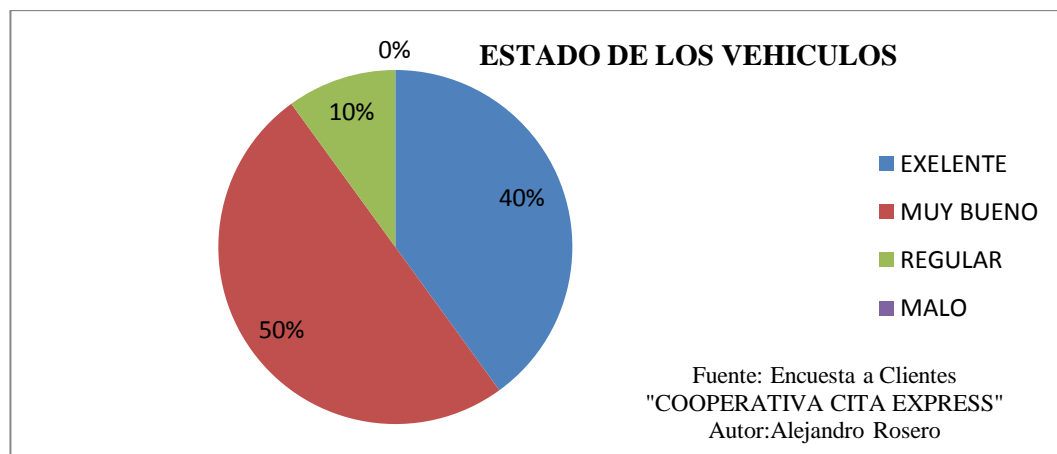
El 50% de los clientes de la empresa consideran que los pasajes tiene un precio conveniente, tomando en cuenta a los de la competencia, es por eso su fidelidad a cooperativa “CITA EXPRESS”.

PREGUNTA # 6

¿Cómo califica el estado de los vehículos de la cooperativa de transporte CITA EXPRESS?

TABLA 6		
RESPUESTAS		PORCENTAJES
EXELENTE	80	40%
MUY BUENO	100	50%
REGULAR	20	10%
MALO	0	0%

Grafico # 6



Análisis e Interpretación

De los 200 clientes encuestados, el 50% representa a 100 personas que califican como muy bueno la calidad del estado de los vehículos, el 40% que representa a 80 personas que califican como excelente la calidad del estado de los vehículos, el 10% que representa a 20 personas que califican como regular la calidad del estado de los vehículos y el 0%, que representa a 0 personas que encuentran como malo la calidad del estado de los vehículos de la cooperativa de "CITA EXPRESS".

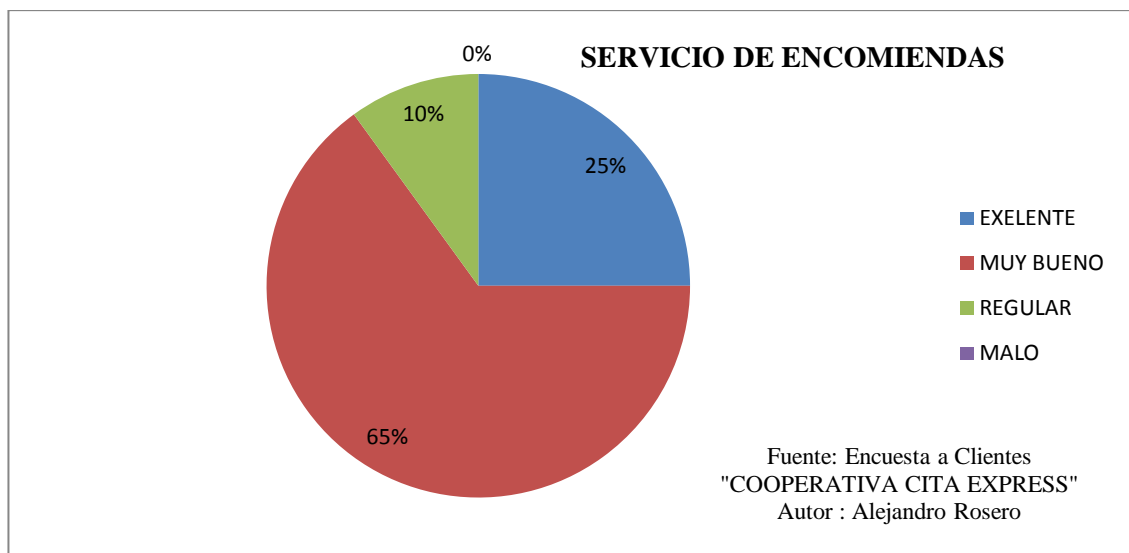
El 50% de los clientes de la cooperativa califican que la calidad del estado de los vehículos es muy bueno, lo cual nos da a entender que el estado de los vehículos está en óptimas condiciones para el transporte de pasajeros y encomiendas.

PREGUNTA # 7

¿Cómo califica el servicio de encomiendas que ofrece la cooperativa de transporte CITA EXPRESS?

TABLA 7		
RESPUESTAS		PORCENTAJES
EXELENTE	50	25%
MUY BUENO	130	65%
REGULAR	20	10%
MALO	0	0%

Grafico # 7



Análisis e Interpretación

De los 200 clientes encuestados, el 65% representa a 130 personas que califican como muy buena el servicio de encomiendas, el 25% que representa a 50 personas que califican como excelente el servicio de encomiendas de la cooperativa CITA EXPRESS.

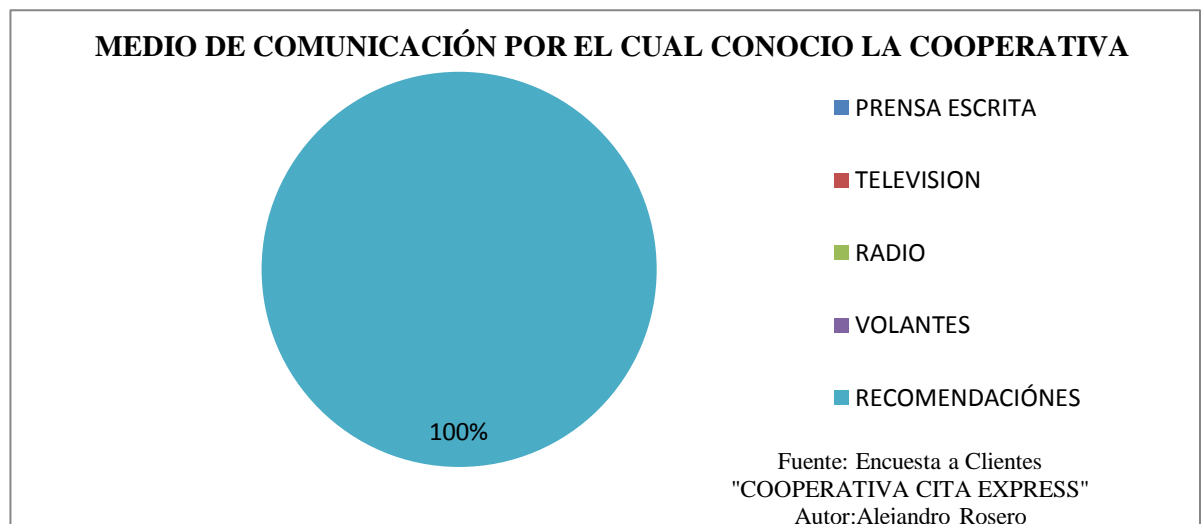
El 65% de los clientes de la empresa califican que el servicio de encomiendas es muy bueno, lo cual nos da a entender que el servicio es de calidad con unas pequeñas fallas para poder llegar a la excelencia.

PREGUNTA # 8

¿De qué manera llego a conocer los servicios que brinda la cooperativa de transporte CITA EXPRESS?

TABLA 8		
RESPUESTAS		PORCENTAJES
PRENSA ESCRITA	0	0%
TELEVISION	0	0%
RADIO	0	0%
VOLANTES	0	0%
RECOMENDACIONES	200	100%

Grafico # 8



Análisis e Interpretación

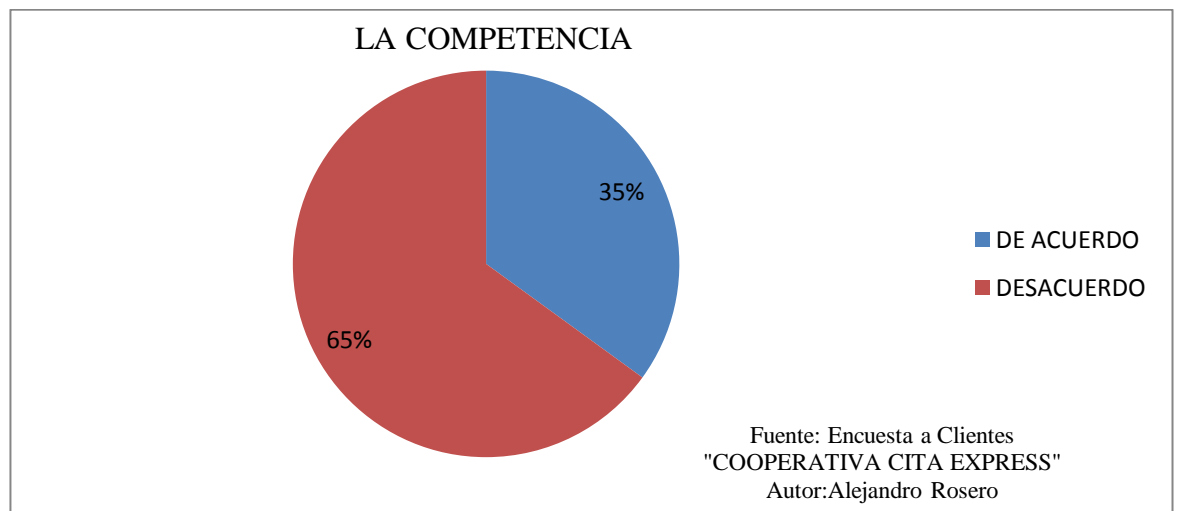
De los 200 clientes encuestados, el 100% representa a 200 personas indican a ver utilizado la cooperativa por recomendaciones de alguna persona, Esto quiere decir que la empresa no tiene ningún otro modo de publicidad solo las recomendaciones. Esto quiere decir que el 100% que los métodos de publicidad de la cooperativa está fallando, y nos damos cuenta que la publicidad de boca en boca es la más adecuada que utiliza la cooperativa.

PREGUNTA # 9

¿Está de acuerdo que el servicio de la cooperativa CITA EXPRESS es mejor que el de otras cooperativas de transporte?

TABLA 9		
RESPUESTAS		PORCENTAJES
DE ACUERDO	70	35%
DESACUERDO	130	65%

Grafico # 9



Análisis e Interpretación

De los 200 clientes encuestados, el 65% representa a 130 personas que están en desacuerdo que la calidad en el servicio es mejor que en las otras cooperativas, y el 35% que representa a 70 personas que asegura estar de acuerdo sobre la calidad en el servicio cooperativas.

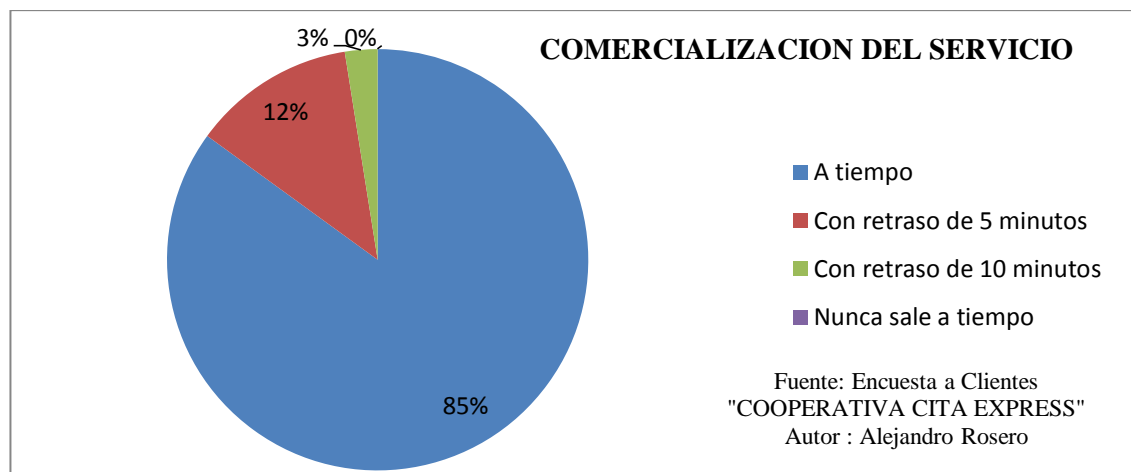
El 65% de las personas pese a la competencia tiene que mejorar su calidad en el servicio si quiere mantenerse entre las primeras.

PREGUNTA # 10

¿Cree usted que la cooperativa “CITA EXPRESS” al momento de realizar su viaje de turno lo realiza:

TABLA # 10		
RESPUESTAS		PORCENTAJES
A tiempo	170	85%
Con retraso de 5 minutos	25	12%
Con retraso de 10 minutos	5	3%
Nunca sale a tiempo	0	0%

Grafico # 10



Análisis e Interpretación

De los 200 clientes encuestados, el 85% representa a 170 personas que asegura que la cooperativa “CITA EXPRESS” sale a tiempo en sus turnos designados, y el 12% que representa a 25 personas que creen que la cooperativa “CITA EXPRESS” sale a sus turnos designados con un retraso de 5 minutos y 3% que representa a 5 personas que cree que la cooperativa “CITA EXPRESS” sale a sus turnos designados con un retraso de 10 minutos.

Esto quiere decir que el 85% cumple a tiempo sus turnos para mejorar su calidad en el servicio debe llegar a cumplir con el 100%, de salida a tiempo a los turnos designados.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis

H₀ = Hipótesis nula

H₁ = Hipótesis alterna

H₀ = La aplicación de Modelos de Competitividad no mejorara la Calidad en el Servicio de la Cooperativa “CITA EXPRESS”.

H₁ = La aplicación de Modelos de competitividad si mejorara la Calidad en el Servicio de la Cooperativa “CITA EXPRESS”.

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5%.

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

Simbología:

O = Datos observados

E = Datos esperados

1 ¿Está usted de acuerdo con los Modelos Competitivo que está aplicando la cooperativa CITA EXPRESS?

1.1 De Acuerdo

1.2 Desacuerdo

9 ¿Está de acuerdo que la Calidad en el Servicio de la cooperativa CITA EXPRESS es mejor que el de otras cooperativas de transporte?

9.1 De Acuerdo

9.2 Desacuerdo

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	DE ACUERDO	DESACUERDO	
Modelos de competitividad	120	80	200
Calidad en el Servicio	70	130	200
TOTAL	190	200	400

Tabla N° 11 de Frecuencias Observadas
Elaborado por: Alejandro Rosero
Fecha: 03 de octubre de 2013

GRADOS DE LIBERTAD

Grado de libertad = (Renglones - 1)(columna - 1)

$$G1 = (r-1)(c-1)$$

$$G1 = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$G1 = 1$$

El valor tabulado de X^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.84.

CÁLCULO MATEMÁTICO

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	MODELOS COMPETITIVOS / DE ACUERDO	120	95.0	25.0	625.00
MODELOS COMPETITIVOS / DESACUERDO	80	105.0	-25.0	625.00	5.95
CALIDAD EN EL SERVICIO / DE ACUERDO	70	95.0	-25.0	625.00	6.58
CALIDAD EN EL SERVICIO / DESACUERDO	130	105.0	25.0	625.00	5.95
				$\chi^2 =$	25.06

Nº 12 Tabla de Frecuencias Observadas
 Elaborado por: Alejandro Rosero
 Fecha: 03 de octubre del 2013

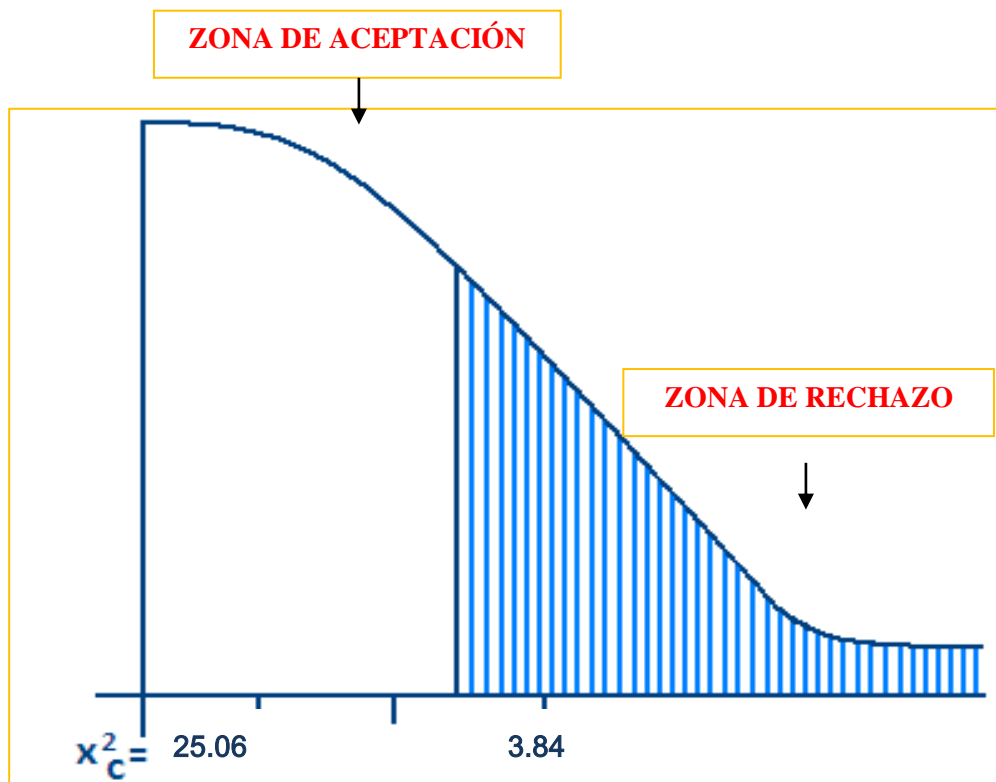


Gráfico N° 11 de Grados de Libertad
 Elaborado por: Alejandro Rosero
 Fecha: 03 de octubre del 2013

DECISIÓN:

El valor de $X_t^2 = 3.84 < X_c^2 = 25.06$

Por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la aplicación de Modelos De Competitividad si incrementará la Calidad en el Servicio en la cooperativa “CITA EXPRESS”, por razón se rechaza la hipótesis nula.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El análisis de la encuesta muestra una reducida preferencia a la cooperativa “CITA EXPRESS” de la empresa en el mercado local.
2. La cooperativa “CITA EXPRESS” desde sus inicios no ha realizado un seguimiento continuo de los últimos Modelos Competitivos que se está aplicando en su competencia.
3. Para la empresa es importante tener una Calidad en el Servicio que pueda satisfacer a los clientes de manera excelente.
4. El objetivo principal de la cooperativa CITA EXPRESS se enfoca principalmente en tener una mejor perspectiva en la mente del cliente frente a la competencia.

5. Los clientes valoran el servicio y beneficios de la cooperativa “CITA EXPRESS” frente a las otras cooperativas de transporte más reconocidas en el mercado.
6. Los clientes toman las decisiones de utilizar el servicio de la cooperativa “CITA EXPRESS” influenciado por factores sociales, factores psicológicos, factores situacionales y la información obtenida de las distintas fuentes.

5.2 RECOMENDACIONES

1. La cooperativa “CITA EXPRESS” debe mejorar la calidad en el servicio como cooperativa de transporte de pasajeros y por ende mejorara posicionamiento, mediante un cambio de modelo de competitividad para lograr que todas sus actividades alcancen cambios significativos y un mejor posicionamiento.
2. La cooperativa “CITA EXPRESS” debe estudiar frecuentemente a la competencia, aplicando nuevos modelos competitivos para así ganar posicionamiento.
3. La empresa debe seguir manteniendo el ambiente cordial y amable con todos los clientes, es decir seguir brindando un servicio de calidad. Tendiendo siempre el concepto de innovación de los servicios y modelos de competitividad frente a la competencia.
4. Verificar constantemente cada departamento de atención al cliente, controlando que sus actividades y funciones se desarrollen con la mayor responsabilidad posible creando una cultura de trabajo y valores, encaminada a obtener los objetivos de la cooperativa “CITA EXPRESS”.
5. Se recomienda realizar llamadas telefónicas a nuestros clientes, para captar las diferentes percepciones que pueden tener los mismos, esto puede ser después del viaje.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título de la Propuesta:

Diseño del Modelo de Mejoramiento Continuo para la Cooperativa de transporte “Cita Express”

Institución Ejecutora:

Cooperativa “CITA EXPRESS”

Beneficiarios:

Cooperativa “CITA EXPRESS”, socios y clientes.

Tiempo estimado:

Enero 2013, diciembre 2013

Equipo técnico responsable:

Gerente de la empresa

Costo:

\$ 10.000

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La cooperativa “CITA EXPRESS” desde sus inicios no ha realizado un seguimiento de un Mejoramiento Continuo que se está aplicando en su competencia, para la empresa es importante tener una Calidad en el Servicio que pueda satisfacer a los clientes de manera excelente.

La competencia nacional e internacional obliga a buscar un mejoramiento continuo para lo cual debe redefinir su misión y su visión, partiendo de un diagnóstico de la situación actual, identificando sus fortalezas y debilidades, escudriñando el entorno para detectar las amenazas que puede poner en peligro su supervivencia, así como también detectar sus oportunidades para aprovecharlas, debe plantear una estrategia competitiva.

Según la Licenciada Dorita Amariliz Ruiz en su tesis “Diseño de la planificación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la panadería el Enjambre de la ciudad de Ambato”, de acuerdo con la matriz de impacto explicativa se determinan problemas en la calidad del producto, recursos humanos, la falta de un sistema contable y en la estructura organizacional de la panadería y pastelería, con un análisis adecuado de estos problemas y de sus consecuencias, se deberá formular objetivos estratégicos, políticas que permitan a través de la matriz de riesgo, obtener ventajas competitivas para un manejo eficiente de sus recursos productivos, humanos y financiero, logrando así que la microempresa sea competitiva, maneje eficazmente sus recursos y que sus empleados se sientan parte de la empresa alcanzando así el éxito de la misma.

Como lo afirma Daniel Gutiérrez Zambrano en su tesis “La planificación estratégica aplicada en la empresa Guitar’s World le permitirá desarrollar ventajas competitivas”. La utilización de un modelo de planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, la planificación estratégica permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, adoptarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno con la finalidad de lograr el máximo de, eficiencia, calidad y competitividad. Estructurar un modelo de ventaja competitiva como base del desarrollo estratégico que tendrá la empresa, permitirá el posicionamiento de la misma dentro del sector comercial como empresa líder.

Así también, según Oswaldo Verdezoto Velástegui en su tesis “estrategias competitivas para mejorar el proceso general de cobranzas de la Recaudadora Ecuador en la ciudad de Ambato, confirma que la estrategia competitiva consiste en la que está haciendo una compañía, para tratar de desarmar a las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva, sin embargo estos enfoques caen dentro de tres categorías:

- Luchar para ser líder en costos (una estrategia de liderazgo en costos).
- Buscar la diferenciación del servicio que se ofrece respecto al de los rivales (estrategia de diferenciación).
- Concentrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (estrategia de enfoque de nicho).

6.3.- JUSTIFICACIÓN

El Mejoramiento Continuo de la empresa es una ventaja que tiene con respecto a otras compañías competidoras.

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan un mejoramiento continuo a fin de garantizar el éxito. Estas

organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques de gestión estratégica, modelos de teorías de calidad y de gestión del servicio, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los planes estratégicos más competitivos, enfocados al cumplimiento de la visión, misión, valores etc., elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como empleadores, a través de un comprometimiento para alcanzar los objetivos de la misma.

La propuesta del establecimiento de un mejoramiento continuo se justifica desde tres puntos de vista. Desde el punto de vista práctico, ya que propone al problema planteado variables de acción que al aplicarlas contribuirán a resolver el problema.

Desde el punto de vista metodológico, un mejoramiento continuo genera un nuevo modelo de investigación capaz de generar un conocimiento válido y confiable dentro del área de la Gerencia por parte de la empresa para la toma de decisiones.

Por último, desde el punto de vista profesional, pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para futuros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

6.4.- OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

- ❖ Diseñar un Modelo de Mejoramiento Continuo para los requerimientos de la cooperativa de transporte “CITA EXPRESS” y así generar cambios necesarios que incrementarán los clientes en la empresa.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un estudio actualizado en la cooperativa CITA EXPRESS, a fin de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- ❖ Realizar un diagnóstico organizacional interno de la empresa a través de la matriz Perfil de Capacidad Interno (CPI)
- ❖ Proponer la posibilidad de implantar un nuevo cargo el cual sea definido con responsabilidad capaz de poder evaluar periódicamente los ajustes y desviaciones que puedan darse en el desarrollo de las estrategias competitivas y con los requisitos mínimos para el ejercicio en dicho cargo.

6.5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta de diseñar un modelo de Mejoramiento Continuo brinda la posibilidad de adoptar nuevos lineamientos que, de manera positiva la empresa obtendrá excelentes resultados, es por esto que la propuesta tiene una factibilidad económico financiera, es decir que los recursos con los que se ejecuta este estudio están siendo apoyados por parte de los dirigentes y el investigador.

6.6.-FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA

MEJORAMIENTO CONTINUO

Conceptos:

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick

Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

¿POR QUE MEJORAR?

El Cliente es el Rey

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

1. *Compromiso de la Alta Dirección:*

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

2. *Consejo Directivo del Mejoramiento:*

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

3. *Participación Total de la Administración:*

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

4. *Participación de los Empleados:*

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

5. *Participación Individual:*

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se

debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

6. *Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):*

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

7. *Actividades con Participación de los Proveedores:*

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

8. *Aseguramiento de la Calidad:*

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

9. *Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:*

10. *Sistema de Reconocimientos:*

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

NECESIDADES DE MEJORAMIENTO

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios

dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a

todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?

¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

POLÍTICA DE CALIDAD

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de la debida autorización del presidente.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

DIRECTRICES, POLÍTICAS Y SONDEOS DE LA COMPAÑÍA

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y un mejoramiento continuo. La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la compañía. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego de que la compañía adquiera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general en relación a opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento. Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa
- El puesto en sí
- Las oportunidades de ascenso
- El salario
- La administración
- Asesoramiento y evaluación
- Productividad y calidad
- Desarrollo profesional
- Atención a los problemas personales
- Prestaciones de la empresa

- Entorno laboral

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte. Cada gerente debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de suma importancia ya que los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.

Brindan a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.

Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.

Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.

Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

Un elemento clave del proceso de mejoramiento es que el diseño resulte muy creativo y bien analizado; y a su vez pueda ir respaldado por una buena estrategia de implantación sujeta a la realidad. Luego de escoger a la persona indicada, la cual será la responsable de todas las actividades de mejoramiento; se debe dar inicio a la formación del Consejo Directivo del Mejoramiento. Para el cumplimiento de esta fase se requiere una reunión con los altos directivos y líderes sindicales, para así poder discutir detalladamente el perfil de la calidad dentro de la empresa y tomar decisiones sobre las acciones a emprender. El equipo ejecutivo escogido para el mejoramiento, será el responsable de la revisión y respectiva aprobación de las estrategias establecidas para el proceso de

mejoramiento; además deberá vigilar la implantación de las actividades respectivas en cada una de las organizaciones y aprobar cualquier gasto financiero que sea necesario y/o mano de obra. La celebración ininterrumpida de las sesiones del equipo será muestra de la importancia que conceden los altos ejecutivos al proceso de mejoramiento.

La misión del Consejo Directivo va a consistir específicamente al diseño del proceso; en donde se deberán desarrollar las directrices; establecer módulos educativos, medir el progreso y ayudar a su implantación; garantizando la eficacia del proceso de mejoramiento en la compañía.

Las funciones de la compañía deben estar representadas en el consejo, puesto que cada función posee puntos de contacto claves dentro de la organización, que van a afectar a la productividad y la calidad de otras áreas. Los miembros del grupo:

Representan funciones ante el Consejo Directivo del Mejoramiento y deben contar con la autoridad suficiente para dirigir en la función que representan.

Fungen como eje de todas las actividades relacionadas con el proceso de mejoramiento. Son coordinadores de actividades, comunicadores de la situación que guarda el desarrollo del proceso y medidores de su progreso.

Es recomendable que el Consejo Directivo sea bastante numeroso para que pueda representar satisfactoriamente cada una de las áreas funcionales.

Las actividades del Consejo Directivo del Mejoramiento son las siguientes:

1. Definir las siete reglas básicas del mejoramiento que conducen a la excelencia:

- Definir la calidad
- Definir la excelencia
- Definir el último objetivo del mejoramiento

- Describir la estrategia para lograr la excelencia
- Métodos a emplear
- Identificar las partes responsables
- Establecer la medición del mejoramiento

6.7 MODELO OPERATIVO

MISIÓN

Cooperativa de Cita Express, es una cooperativa dedicada a prestar servicio de transporte público de pasajeros en las modalidades interprovincial y servicio de encomiendas. Su principal cliente interno es el asociado, quien provee el recurso operativo para prestar dichos servicios y así satisfacer las necesidades de los usuarios.

VISIÓN

Cooperativa Cita Express en el año 2015 mediante la prestación de un servicio de transporte apoyado en tecnología adecuada, un capital humano comprometido y con vocación de servicio, conductores profesionales y un parque automotor renovado y en armonía con el ambiente, estará posicionada como una de las empresas de transportes más competitiva de Ecuador, reconocida por trabajar bajo principios de responsabilidad social.

VALORES QUE IMPARTE LA EMPRESA

A continuación se nombraran algunos de los valores que se practican en la cooperativa Cita Express.

Liderazgo

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Es una responsabilidad que como personas debemos asumir.

Laboriosidad

Trabajar es solo el primer paso, hacerlo bien y con cuidado en los pequeños detalles es cuando se convierte en un valor.

Puntualidad

El valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.

Aprender

El valor que nos ayuda a descubrir la importancia de adquirir conocimientos a través del estudio y la reflexión de las experiencias cotidianas.

Comunicación

Una buena comunicación puede hacer la diferencia entre una vida feliz o una vida llena de problemas.

Orden

A todos nos agrada encontrar las cosas en su lugar, pero lo más importante es el orden interior y es el que más impacta a los clientes.

Respeto y Tolerancia

La base para convivir en sociedad. Cómo afrontar las diferencias de ideas, costumbres y creencias que vemos en la sociedad.

Ecología

El valor que encuentra en la protección del medio ambiente una forma de servir a los demás.

6.7.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

6.7.1.1 ANÁLISIS HISTÓRICO

COOPERATIVA DE TRANSPORTE “CITA EXPRESS” Somos una empresa dedicada al servicio de transporte de pasajeros que nació en el año 1968. Por aquellos tiempos, todo comenzó con algunas vagas ideas que paulatinamente se fueron transformando en hechos concretos.

En nuestros inicios, contábamos con pequeñas unidades que trasladaban a sólo 10 personas, pero poco a poco, y sobrellevando muchas dificultades, logramos posicionarnos en un lugar privilegiado en el mercado y mantenemos un crecimiento sostenido.

Hoy, nuestra flota de modernas unidades está compuesta por 60 buses de gran porte con capacidad máxima de 42 asientos. Ofrecemos un servicio distintivo, completo y competitivo con conceptos claros en materia de atención y confort. Este ascenso permanente hace que constantemente busquemos maneras de superarnos para que nuestros clientes nos elijan día a día como medio de transporte rápido, cómodo y seguro.

Somos una empresa ecuatoriana que invierte en el país, que adquiere y pone al servicio del cliente las últimas tecnologías, procurando brindarle calidad, rapidez, seguridad y confort. Ser sinónimo de transporte de pasajeros y mantener el posicionamiento obtenido a lo largo de la historia, nos compromete a seguir ajironándonos a los nuevos tiempos y a incorporar e implementar nuevos servicios y nuevas tecnologías constantemente.

Hemos conseguido estos logros por la excelencia de nuestros servicios, gracias a la oferta de diversos destinos y mejores frecuencias. Nuestras características son calidad, confort, seguridad y placer en viajes interprovinciales.

Pensamos constantemente en mejoras, renovaciones de flotas, mayores beneficios para nuestros clientes, más servicios y más completos. Paralelamente, desarrollamos de manera continua nuevas promociones e incentivos para que ellos puedan acceder a nuestros servicios y así elegir viajar con comodidad y seguridad.

6.7.2 ANÁLISIS CAUSAL

En el año de 2000 el transporte de las personas comenzó a decaer por la dolarización del país en ese momento los pasajes suben y la cooperativa comenzó a decaer con 15 socios en el transporte.

Si la cooperativa no satisface las necesidades y deseos de los clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la cooperativa. De nada sirve que el servicio sea de calidad, a precio competitivo.

6.7.3 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA

MATRIZ FODA

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

- Infraestructura adecuada
- Disponibilidad de choferes capacitados
- Bajo costos de los pasajes
- Excelente calidad de buses
- Experiencia en el sector transportista

- Aceptación en el mercado local
- Excelencia y compromiso con los clientes.
- Prestigio y experiencia que respaldan como cooperativa de confianza
- Nivel Adecuado de recursos Financieros
- Capacidad de endeudamiento
- Unidades de transporte propio
- Respuesta inmediata y adaptación a las nueva necesidades de los clientes
- Planta física ubicada en lugar de fácil acceso

DEBILIDADES

- Falta de un sistema contable adecuado
- Escasa comunicación externa, con la competencia
- Imagen institucional poco conocida
- Escaso nivel de posicionamiento en otros mercados
- Alto índice de cambios del personal transportista
- Falta de innovación en tecnología
- Bajan las ventas (por temporada)
- Falta de presencia y participación en eventos populares masivos
- Cuenta con un proceso administrativo empírico

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de introducción de nuevas rutas
- Desarrollo en tecnología
- Innovación en servicio
- Necesidad de empleadores y empleados de estar constantemente actualizados en las nuevas tecnologías
- Mayor y mejor captación del personal

AMENAZAS

- Paros
- Desastres naturales
- Suspensión temporal de las carreteras
- Inestabilidad monetaria
- Competencia marcada en el mercado
- Ingreso de competidores con estructura de costos menores
- Presencia de otras cooperativas
- Aumento de los precios
- Publicidad novedosa por parte de otras empresas
- Falta de conocimiento del servicio por parte del mercado potencial

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL INTERNO

(C P I)

	Capacidad Directiva	Fortalezas	Debilidades
F	Infraestructura adecuada	X	
F	Experiencia en el sector transportista	X	
F	Excelencia y compromiso con los clientes	X	
F	Prestigio y experiencia que respaldan como cooperativa de confianza	X	
F	Unidades de transporte propio	X	
F	Alto nivel de satisfacción entre los clientes	X	
F	Respuesta inmediata y adaptación a las nueva necesidades de los clientes	X	
D	Imagen institucional poco conocida		X
D	Falta de presencia y participación en eventos populares masivos		X
D	Cuenta con un proceso administrativo empírico		X
	Capacidad Competitiva	Fortalezas	Debilidades
F	Aceptación en el mercado local	X	
F	Bajo costos de los pasajes	X	
F	Planta física ubicada en lugar de fácil acceso	X	
D	Escasa comunicación externa, publicidad y promoción		X

D	Escaso nivel de posicionamiento en otros mercados		X
D	Bajan las ventas de pasajes (por temporada)		X

	Capacidad Financieras	Fortalezas	Debilidades
F	Nivel Adecuado de recursos Financieros	X	
F	Capacidad de endeudamiento	X	
D	Falta de un sistema contable adecuado		X

	Capacidad Tecnológica	Fortalezas	Debilidades
D	Falta de innovación en tecnología		X

	Capacidad del Talento Humano	Fortalezas	Debilidades
F	Disponibilidad de mano de choferes capacitados	X	
D	Alto índice de cambios del personal (choferes y controladores)		X

Cuadro N° 04 del Diagnóstico Organizacional Interno
 Elaborado por: Alejandro Rosero
 Fecha: 04 de octubre del 2013

MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNO

(CPI)

Factores Internos	Peso	Rango	Peso Promedio
FORTALEZAS			
Infraestructura adecuada	0.04	3	0.12
Disponibilidad de choferes capacitados	0.05	4	0.20
Bajo costos de los pasajes	0.03	4	0.12
Excelente calidad de buses	0.04	4	0.16
Experiencia en el sector de transporte	0.04	3	0.12
Aceptación en el mercado local	0.04	4	0.16
Excelencia y compromiso con los clientes	0.05	4	0.20
Prestigio y experiencia que respaldan como empresa de confianza	0.03	4	0.12
Nivel Adecuado de recursos Financieros	0.03	3	0.09
Capacidad de endeudamiento	0.02	3	0.06
Unidades de transporte propio	0.03	3	0.09
Alto nivel de satisfacción entre los clientes	0.04	4	0.16
Respuesta inmediata y adaptación a las nueva necesidades de los clientes	0.04	4	0.16
Planta física ubicada en lugar de fácil acceso	0.03	4	0.12
DEBILIDADES			
Falta de un sistema contable adecuado	0.02	2	0.04
Imagen institucional poco conocida	0.04	1	0.04
Escaso nivel de posicionamiento en otros mercados	0.08	1	0.08
Alto índice de cambios del personal (choferes y controladores)	0.03	2	0.06
Falta de innovación en tecnología	0.02	2	0.04
Bajan las ventas de pasajes (por temporada)	0.04	1	0.04
Falta de presencia y participación en eventos populares masivos	0.07	1	0.07
Cuenta con un proceso administrativo empírico	0.02	2	0.04
TOTAL	1.00		2.65

Tabla N° 13 de la Matriz Perfil de Capacidad Interno

Elaborado por: Alejandro Rosero

Fecha: 04 de octubre del 2013

FUENTE: Planificación Estratégica SERNA HUMBERTO

Fortalezas Mayor	= 4	} Rango	De 0,01 a 0,09	} Peso o ponderación
Fortaleza Menor	= 3			
Debilidad Menor	= 2			
Debilidad Mayor	= 1			

Análisis:

Como hemos podido observar, el valor final del cuadro matriz de evaluación de factores internos de la cooperativa CITA EXPRESS nos da un valor de (2,65) de (2.5) del promedio ponderado, lo que nos indica que la empresa no está trabajando de una manera estable; pero le falta implementar calidad en el servicio para alcanzar un nivel más competitivo, en cuanto a convertir las debilidades de la Capacidad Directiva en fortalezas, de igual manera se deberá aprovechar las fortalezas de la Capacidad Financiera para hacer frente a las debilidades de la Capacidad Tecnológica y del Talento Humano.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO O AUDITORÍA DEL ENTORNO

(P O A M)

	Factores Económicas	Oportunidades	Amenazas
A	Inestabilidad monetaria		X
A	Presencia de nuevos cooperativas		X
A	Aumento de los precios en los pasajes		X

	Factores Políticas	Oportunidades	Amenazas
A	Suspensión temporal de las carreteras		X

	Factores Sociales	Oportunidades	Amenazas
O	Participación en ferias Nacionales	X	
O	Alternativas de alianza estratégicas nacionales	X	
O	Mayor y mejor captación de los choferes	X	
A	Paros		X
A	Publicidad novedosa por parte de otras empresas		X
A	Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial		X

	Factores Tecnológicos	Oportunidades	Amenazas
O	Desarrollo en tecnología	X	
O	Alta demanda en el mercado en cuanto a capacitaciones tecnológicas	X	

	Factores Competitivas	Oportunidades	Amenazas
O	Posibilidad de introducción en nuevos mercados	X	
O	Mayor desarrollo de nuevas sucursales	X	
O	Innovación en productos	X	
O	Posibilidad de introducirse en nuevos mercados	X	
A	Competencia en el mercado		X
A	Ingreso de competidores con estructura de costos menores		X

	Factores Geográficos	Oportunidades	Amenazas
O	Mejora de comunicaciones terrestres y electrónicas	X	

Cuadro N° 05 del Diagnóstico Estratégico o Auditoría del Entorno
Elaborado por: Alejandro Rosero
Fecha: 04 de octubre de 2013

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (P O A M)

Factores Externos	Peso	Rango	Peso Prim.
Oportunidades			
Posibilidad de introducción en nuevos mercados	0.08	4	0.20
Mayor desarrollo de canales de comunicación	0.05	3	0.09
Participación en ferias Nacionales	0.05	3	0.09
Desarrollo en tecnología	0.04	3	0.06
Innovación en modelos competitivos	0.06	4	0.24
Necesidad de empleadores y empleados de estar constantemente actualizados en las nuevas tecnologías	0.03	3	0.09
Alternativas de alianza estratégicas nacionales	0.04	4	0.16
Mayor y mejor captación del personal	0.04	3	0.12
Mejora de comunicaciones terrestres y electrónicas	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
Competencia marcada en el mercado	0.05	1	0.05
Ingreso de competidores con estructura de costos menores	0.04	2	0.08
Presencia nuevas cooperativas	0.05	1	0.05
Inestabilidad monetaria	0.03	2	0.06
Aumento de los precios en los pasajes	0.06	1	0.06
Paros	0.05	2	0.10
Suspensión temporal de las carreteras	0.03	1	0.03
Publicidad novedosa por parte de otras empresas	0.06	2	0.12
Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial	0.07	2	0.14
	1.00		2.08

Tabla N° 14 de la Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio
 Elaborado por: Alejandro Rosero
 Fecha: 04 de octubre del 2013

FUENTE: Planificación Estratégica SERNA HUMBERTO

Oportunidad Mayor	= 4	Rango	De 0,01 a 0,09	Peso o ponderación
Oportunidad Menor	= 3			
Amenaza Menor	= 2			
Amenaza Mayor	= 1			

Análisis:

Como hemos podido observar, el valor final del cuadro matriz de evaluación de factores Externos de la cooperativa CITA EXPRESS nos da un valor de (2,08) debajo de (2.5) del promedio ponderado, lo que nos indica que la empresa no está aprovechando sus oportunidades ni evitando las amenazas, o quizá se maneja en un ámbito con mayores amenazas que oportunidades.

	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de introducción de nuevas rutas ▪ Desarrollo en tecnología ▪ Innovación en servicio ▪ Necesidad de empleadores y empleados de estar constantemente actualizados en las nuevas tecnologías ▪ Mayor y mejor captación del personal 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Paros ▪ Desastres naturales ▪ Suspensión temporal de las carreteras ▪ Inestabilidad monetaria ▪ Presencia de otras cooperativas ▪ Aumento de los precios ▪ Falta de conocimiento del servicio por parte del mercado potencial
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de choferes capacitados ▪ Excelente calidad de buses ▪ Prestigio y experiencia que respaldan como una cooperativa de confianza ▪ Unidades de transporte propias ▪ Respuesta inmediata y adaptación a las nuevas necesidades de los clientes 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar en pro de la satisfacción del cliente mediante un Mejoramiento Continuo. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir nuevas tecnologías
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa comunicación externa, con la competencia ▪ Imagen institucional poco conocida ▪ Falta de calidad en el servicio. ▪ Cuenta con un proceso administrativo empírico 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un evento masivo donde se dé a conocer los nuevos vehículos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fructificar la capacidad de endeudamiento para incrementar publicidad y promoción de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN

Estrategia FO: TRABAJAR EN PRO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

OBJETIVO	ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	MEDIO VERIFICADOR	RESULTADO ESPERADO
Proporcionar satisfacción al cliente.	Implementar un buzón de sugerencias y quejas	01/01/2014	01/12/2014	Gerente General	Financiero	\$ 200	Satisfacción del cliente en 50 %	Conseguir mayor satisfacción de los clientes por medio de las sugerencias o quejas que nos proporciona los clientes.

Cuadro N° 06 del Plan de Acción
Elaborado por: Alejandro Rosero
Fecha: 04 de octubre del 2013

Estrategia FA: ADQUIRIR NUEVAS TECNOLOGÍAS

OBJETIVO	ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	MEDIO VERIFICADOR	RESULTADO ESPERADO
Mejorar la atención al cliente	Implementar nuevos equipos de cómputo.	01/02/13	01/03/13	Gerencia	Financiero	\$ 6000	Mayor competitividad en un 30%	Captación de nuevos clientes.
	Gerencia			Financiero	\$ 1000	Facilidad de ventas de pasajes.		

Cuadro N° 07 del Plan de Acción
 Elaborado por: Alejandro Rosero
 Fecha: 04 de octubre del 2013

Estrategia DO: REALIZAR UN EVENTO MASIVO DONDE SE DE A CONOCER LOS NUEVOS VEHÍCULOS.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	MEDIO VERIFICADOR	RESULTADO ESPERADO
Servir con una mejor comodidad al cliente.	Exhibición en ferias y eventos organizados por la cooperativa.	01/01/13	01/04/13	Gerente General	Financiero	\$ 800	Incrementar el posicionamiento en un 60%	Tener más influencia de clientes al conocer la comodidad y la seguridad que ofrece la cooperativa con sus vehículos.
Dar confianza a los clientes		01/11/13	01/12/13	Gerente General	Financiero			

Cuadro N° 08 del Plan de Acción
 Elaborado por: Alejandro Rosero
 Fecha: 04 de octubre del 2013

Estrategia DA: Fructificar la capacidad de endeudamiento para incrementar publicidad y promoción de la empresa.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	MEDIO VERIFICADOR	RESULTADO ESPERADO
Dar a conocer los servicios que ofrece la cooperativa.	Hacer trípticos, hojas volantes, vallas publicitarias	01/01/13	01/02/13	Gerencia	Financiero	\$ 2000.00	Proporcionar información del servicio en un 50%	Incentivar a los clientes potenciales a través de la publicidad a dar confianza a la empresa y así captar más clientes

Cuadro N° 09 del Plan de Acción
 Elaborado por: Alejandro Rosero
 Fecha: 04 de octubre del 2013

PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

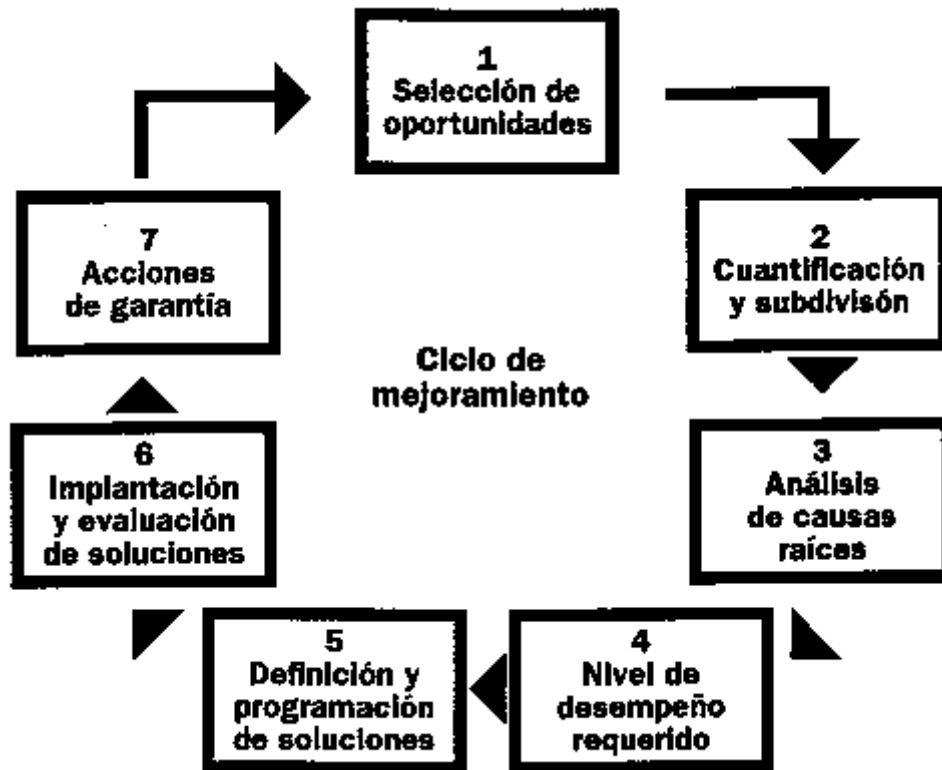


Gráfico N° 12 Pasos para el Mejoramiento Continuo
Elaborado por: Alejandro Rosero
Fecha: 04 de octubre del 2013

Según el Ing. Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

- 1° Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
- 2° Paso: Cuantificación y subdivisión del problema
- 3° Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.
- 4° Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
- 5° Paso: Definición y programación de soluciones
- 6° Paso: Implantación de soluciones
- 7° Paso: Acciones de Garantía

PRIMER PASO: SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS (OPORTUNIDADES DE MEJORA)

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.

Actividades:

Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

- a. Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.
- b. Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- c. Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.
- d. Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).
- e. Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multivotación.
- f. Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

Las tres primeras actividades (a, b y c), permiten lo siguiente:

- Concentrar la atención del grupo en problemas de calidad y productividad, y:
- Obtener mayor coherencia del grupo al momento de la tormenta de ideas para listar los problemas.

- Evitar incluir en la definición de los problemas su solución, disfrazando la misma con frases como: falta de..., carencia de..., insuficiencia, etc. lo cual tiende a ser usual en los grupos poco experimentados. La preselección (actividad "e") se hace a través de una técnica de consenso rápido en grupo, que facilita la identificación en corto tiempo de los problemas, para luego, sobre todo los 3 o 4 fundamentales, hacen la selección final (actividad "f") con criterios más analíticos y cuantitativos, esto evita la realización de esfuerzos y cálculos comparativos entre problemas que *obviamente* tienen diferentes impactos e importancia.

Observaciones y recomendaciones generales

- Este es un paso clave dentro del proceso, por lo que debe dedicarse el tiempo necesario evitando *quemar* actividades o *pasarlas* por alto, sin que el equipo de trabajo haya asimilado suficientemente el objetivo de las mismas.
- Conviene desarrollar este paso en tres sesiones y cuando mínimo dos (nunca en una sola sesión) y cada una de 1 1/2 horas de duración. En la primera pueden cubrirse las tres primeras actividades, en la segunda las actividades «d» y «e» y en la última la «f»; esta actividad debe ser apoyada con datos según los criterios de la matriz, por tanto, esta actividad debe hacerse en una sesión aparte.
- La caracterización de la unidad debe hacerse gruesamente evitando detalles innecesarios. Debe considerarse que luego de cubiertos los siete pasos, (el primer ciclo), en los ciclos de mejoramiento posteriores se profundizará con mayor conocimiento, por la experiencia vivida. Esta recomendación es válida para todas las actividades y pasos, la exagerada rigurosidad no es recomendable en los primeros proyectos y debe dosificarse, teniendo presente que el equipo de mejora es como una persona que primero debe gatear luego caminar, luego trotar, para finalmente correr a alta velocidad la carrera del mejoramiento continuo.

Técnicas a utilizar: Diagrama de caracterización del sistema, tormenta de ideas, técnicas de grupo nominal, matriz de selección de problemas.

SEGUNDO PASO: CUANTIFICACIÓN Y SUBDIVISIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA SELECCIONADA

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en sub problemas o causas síntomas.

Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los yo creo y yo pienso no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero al defecto específico, raya en la superficie, se asociará una deficiencia de un equipo en particular.

Debido a que tales desviaciones se han producido en varias aplicaciones de la metodología, hemos decidido crear este paso para profundizar el análisis del problema antes de entrar en las causas raíces.

Actividades:

Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:

- a. Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.
- b. Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas. Por ejemplo:
 - El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud.
 - Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias.

- Los días de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material.
 - El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.
 - Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos.
- c. Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o subproblema (s) a analizar.

Observaciones y recomendaciones generales

- Debe hacerse énfasis en la cuantificación y sólo en casos extremos (o en los primeros proyectos) a falta de datos o medios ágiles para recogerlos se podrá utilizar, para avanzar, una técnica de jerarquización cualitativa como la técnica de grupo nominal, con un grupo conocedor del problema.

Sin embargo, se deberá planificar y ordenar la recolección de datos durante el proceso.

- Este paso conviene desarrollarlo en tres o, al menos, dos sesiones, dependiendo de la facilidad de recolección de datos y del tipo de problema.

En la primera sesión realizar las actividades «a» y «b», en la segunda analizar los datos recogidos (actividad «c») y hacer los reajustes requeridos y en la tercera sesión la actividad «d» priorización y selección de causas síntomas.

- Técnicas a utilizar: indicadores, muestreo, hoja de recolección de datos, gráficas de corrida, gráfico de Pareto, matriz de selección de causas, histogramas de frecuencia, diagrama de procesos.

TERCER PASO: ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍCES ESPECIFICAS

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

Actividades

- a. Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.
- b. Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la sub agrupación en base de las 4M o 6M (material, machine, man, method, moral, management), ya que estas últimas serán lo suficientemente específicas. En caso contrario se pueden subagrupar según las etapas u operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso), definiéndose de esta manera una nueva subdivisión del sub problema bajo análisis.
- c. Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.
- d. Repetir b y c hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

Observaciones y recomendaciones generales

- Durante el análisis surgirán los llamados problemas de solución obvia que no requieren mayor verificación y análisis para su solución, por lo que los mismos deben ser enfrentados sobre la marcha.

Esto ocurrirá con mayor frecuencia en los primeros ciclos, cuando usualmente la mayoría de los procesos está fuera de control.

- Este paso, dependiendo de la complejidad del problema, puede ser desarrollado en 3 o 4 sesiones de dos horas cada una.

En la primera sesión se realizarán las actividades a y b, dejando la actividad c para la segunda sesión, luego de recopilar y procesar la información requerida. En las situaciones donde la información esté disponible se requerirá al menos una nueva sesión de trabajo (tercera), luego de jerarquizar las causas, para profundizar el análisis. En caso contrario se necesita más tiempo para la recolección de datos y su análisis (sesiones cuarta y quinta).

- Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, diagrama de dispersión, diagrama de Pareto, matriz de selección de causas.

CUARTO PASO: ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO)

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

- El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.
- No es posible definir una meta sin conocer la solución.
- La idea es mejorar, no importa cuánto.
- La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

A tales críticas, hacemos las siguientes observaciones:

- Cuando estamos fijando una meta estamos estableciendo el nivel de exigencia al proceso o sistema en cuestión, respecto a la variable analizada, en función o bien de las expectativas del cliente, cuando se trata de problemas de calidad o del nivel de desperdicio que es posible aceptar dentro del estado del arte tecnológico, lo cual se traduce en un costo competitivo. En ambas vertientes la meta fija indirectamente el error no en que operamos; es decir, el no importa cuánto, la idea es mejorar, o que la meta consiste sólo en poner bajo control el

proceso, son frases publicitarias muy buenas para vender cursos, asesorías y hasta pescar incautos, pero no para ayudar a un gerente a enfrentar los problemas de fondo: los de la falta de competitividad.

- La solución que debemos dar a nuestro problema tiene que estar condicionada por el nivel de desempeño en calidad y productividad que le es exigido al sistema. Bajar los defectuosos a menos de 1% tiene normalmente soluciones muy diferentes en costo y tiempo de ejecución a bajarlo a menos de 1 parte por mil o por 1 millón. El ritmo del mejoramiento lo fijan, por un lado, las exigencias del entorno, y por el otro, nuestra capacidad de respuesta, privando la primera. El enfrentamiento de las causas, el diseño de soluciones y su implantación debe seguir a ritmo que la meta exige.

En tal sentido, el establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionará las soluciones y el ritmo de su implantación.

Actividades

Las actividades a seguir en este paso son:

- a. Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.
- b. Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.

Algunos autores llaman a esta actividad «visualización del comportamiento, si las cosas ocurriesen sin contratiempos y deficiencias», es decir, la visualización de la situación deseada.

Observaciones y recomendaciones generales

- En los primeros ciclos de mejoramiento es preferible no establecer metas o niveles de desempeño demasiado ambiciosos para evitar desmotivación o

frustración del equipo; más bien con niveles alcanzables, pero retadores, se fortalece la credibilidad y el aprendizaje.

- Este paso puede ser realizado en una o dos sesiones de trabajo.

Debido al proceso de consulta que media en las dos actividades, normalmente se requieren de dos sesiones.

- Cuando se carece de un buen análisis en los pasos 2 y 3, por falta de información, conviene no fijar metas al *boleo* y sólo cubrir la actividad "a" para luego fijar metas parciales, según el diseño de soluciones (paso 5) y la búsqueda de mayor información, lo cual puede ser, en la primera fase, parte de la solución.

QUINTO PASO: DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Actividades

- a. Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal TGN).

- b. Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.
- c. Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las **5W-H** del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Observaciones y recomendaciones generales

- No debe descartarse a priori ninguna solución por descabellada o ingenua que parezca, a veces detrás de estas ideas se esconde una solución brillante o parte de la solución.
- Para que el proceso de implantación sea fluido es recomendable evitar implantarlo todo a la vez (a menos que sea obvia e inmediata la solución) y hacer énfasis en la programación, en el quién y cuándo.
- A veces, durante el diseño de soluciones, se encuentran nuevas causas o se verifica lo errático de algunos análisis. Esto no debe preocupar, ya que es parte del proceso aprender a conocer a fondo el sistema sobre o en el cual se trabaja.

En estos casos se debe regresar al 3er. paso para realizar los ajustes correspondientes:

- Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, técnica de grupo nominal, matriz de selección de soluciones, 5W-H, diagramas de Gantt o Pert.

SEXTO PASO: IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Actividades

- a. Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.
- b. Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

Observaciones y recomendaciones generales:

- Una vez establecido el programa de acciones de mejora con la identificación de responsabilidades y tiempos de ejecución, es recomendable presentar el mismo al nivel jerárquico superior de la unidad o grupo de mejora, a objeto de lograr su aprobación, colaboración e involucramiento.
- A veces es conveniente iniciar la implementación con una experiencia piloto que sirva como prueba de campo de la solución propuesta, ello nos permitirá hacer una evaluación inicial de la solución tanto a nivel de proceso (métodos, secuencias, participantes) como de resultados. En esta experiencia será posible identificar resultados no esperados, factores no tomados en cuenta, efectos colaterales no deseados-
- A este nivel, el proceso de mejoramiento ya implementado comienza a recibir los beneficios de la retroalimentación de la información, la cual va a generar ajustes y replanteamientos de las primeras etapas del proceso de mejoramiento.

SÉPTIMO PASO: ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTÍA

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

Actividades

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

- a. Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- b. Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- c. Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- d. Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

Observaciones y recomendaciones generales

- Puede ocurrir que el esfuerzo realizado para mejorar el nivel de desempeño en un aspecto parcial de la calidad y productividad afecte las causas raíces que también impactan en otros aspectos y se producen así efectos colaterales de mejora en los mismos, debido a una sinergia de causas y efectos que multiplican entonces los resultados del mejoramiento.
- Es en este paso donde se ve con más claridad la importancia en el uso de las gráficas de control, las nociones de variación y desviación y de proceso estable, ya que, para garantizar el desempeño, dichos conceptos y herramientas son de gran utilidad.

CONCLUSIONES

Con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas tenemos el mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, él permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo

6.8 PLAN DE MONITOREO O EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

<i>PREGUNTAS</i>	<i>EXPLICACIÓN</i>
¿Quiénes solicitan evaluar?	La cooperativa “CITA EXPRESS”
¿Por qué evaluar?	Medir que Modelo de Competitividad aplicar
¿Para qué evaluar?	Alcanzar los objetivos propuestos
¿Qué?	Plantear un Modelo Competitivos que vamos aplicar
¿Quién evalúa?	La Gerencia
¿Cuándo evaluar?	Según cronograma Propuesto
¿Cómo evaluar?	Con estadígrafos
¿Con que evaluar?	Encuestas a clientes

Cuadro N° 10 del Plan de Monitoreo de la Propuesta
Elaborado por: Alejandro Rosero
Fecha: 04 de octubre 2013

6.8.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

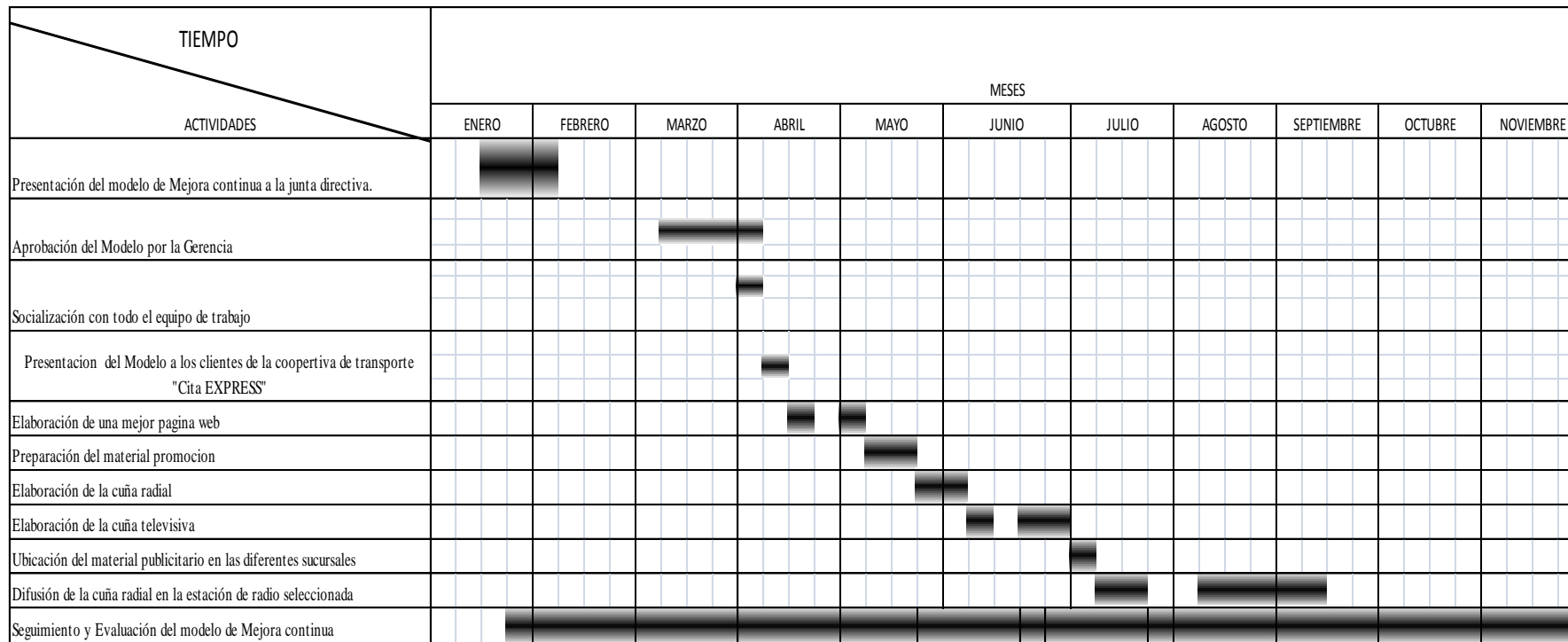


Gráfico N° 13 Cronograma de Actividades

Elaborado por: Alejandro Rosero

Fecha: 04 de octubre del 2013

6.8.2 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

❖ OBJETIVO GENERAL: Diseñar un Modelo de Mejoramiento Continuo para satisfacer las necesidades de los clientes y su entorno, con el fin de mejorar la Calidad en el Servicio.		
PRESUPUESTO		
ACTIVIDAD	COSTO APROXIMADO	TIEMPO
IMPLEMENTAR UN BUZÓN DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	\$200	01/12/2013 - 01/12/2014
IMPLEMENTAR NUEVOS EQUIPOS DE CÓMPUTO.	\$ 6000	01/12/2013 - 01/12/2014
ADQUIRIR UN SISTEMA SOFTWARE.	\$1000	01/12/2013 - 01/12/2014
EXHIBICIÓN EN FERIAS Y EVENTOS ORGANIZADOS POR LA COOPERATIVA.	\$ 800	01/12/2013 - 01/12/2014
IMPLEMENTAR NUEVOS TRÍPTICOS, HOJAS VOLANTES, VALLAS PUBLICITARIAS	\$ 1000	01/12/2013 - 01/12/2014
TOTAL	\$ 10000	

Cuadro N° 11 Presupuesto de la Propuesta
Elaborado por: Alejandro Rosero
Fecha: 04 de octubre 2013

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

- BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
- Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- El Libro de las Ideas. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- Ginebra, Joan. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.
- Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. (1992). Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo. Nacional Financiera, S.N.C., México (Paquete uno y dos).
- GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
- SERNA GOMEZ, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Fondo Editorial Legis, S.A.

- BORELLO, A. (1991) El plan de negocios. 2da. Edición. Editorial Ediciones Díaz de Santos. España.
- CASTELLS, M. (2007) Dirección de Ventas. Editorial ESIC Editorial. Madrid.
- CZINKOTA, M. KOTABE, M. (2001). Administración de la Mercadotecnia. Editorial Cengage Learning Editores. México.
- GARCÍA, M. (2008) Las claves de la publicidad. Editorial ESIC Editorial. Madrid.
- GARCÍA, J. (2000) La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos. España
- HITT, M. PÉREZ, M. (2006) Administración. Editorial Pearson Educación. México.
- HOFFMAN, K. (2002) Fundamentos de marketing de servicios. Editorial Cengage Learning Editores. México.
- KOTLER, P. (2008) Las preguntas más frecuentes sobre el Marketing. Editorial Norma. Bogotá- Colombia
- LAMB, CH. (2006) Marketing. Editorial Internacional Thomson Editores S.A de C.V. México.
- MULINS, W. (2007) Administración de Marketing. Editorial Interamericana Editores S.A. de C.V. México.
- ONGALLO, C. (2007) Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información. Librería-Editorial Dykinson. Madrid.

- PORTER, M. (2007) Ventaja Competitiva. 6ta. Edición. Editorial Grupo editorial Patria. México.
- PUBLICACIONES VÉRTICE. (2008) Marketing Estratégico. Publicaciones Vértice. España.
- RODRÍGUEZ, J. (2005) Como aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5ta. Edición. Editorial Thomson. México.
- SERNA, H. (1997) Planificación estratégica. Editorial Legis. Colombia.
- STANTON, W. (2007) Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. México.
- STONER, J. (1996) Administración. Editorial Pearson Educacion.
- STEPHEN, R. (2005) Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Educacion. México.
- BENDEZÚ, R. (2005) Los dominios de la comunicación empresarial. Editorial Red Pharo.Chile.
- BORELLO. A (1991) El plan de negocios. 2da. Edición. Editorial Ediciones Díaz deSantos. España.
- CABRERO, B. (2009) El libro de oro de las relaciones publicas y el Marketing: “ThinkTank” en acción para mantener y obtener nuevos clientes. 5ta. Edición.Editorial Deusto. España.
- DEL RIO, J. (2004) Planificación y control de la fuerza de ventas. Editorial Deusto.España.
- DHAR, G. (2004) Minimice los riesgos con sus clientes. Editorial Ediciones Deusto.España.

- ESCALANTE, K. (2009) Estrategias Competitivas. Editorial el Cid Editor. Argentina.
- FEA, H. (1993) Competitividad es calidad Total. 2da. Edición. Editorial Alfa omegaMarcombo. Colombia.
- FERRÉ, J y otros (s.f.) Enciclopedia de marketing y Ventas. Editorial Océano. España.
- GONZALES, J. (2009) La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad. Editorial el Cid Editor. Argentina.
- GOÑI, J. (2006) El cambio son personas: La dirección de los procesos de cambio. EditorialEdiciones Díaz de Santos. España.
- GALLARDO, D. (2007) Tecnologías de gestión. Editorial Maipue. Argentina.
- GOMEZ, I. (2009) Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave) Editorial el CidEditor. Argentina.
- GARCIA, L. (2009) + Ventas. 3ra. Edición. Editorial Gráficas Dehon. España.
- IGLESIAS, F. (2004) Generar valores en el proceso de la venta. Editorial EdicionesDeusto. España.
- LEVY, L. (2004) Planeación financiera en la empresa moderna. Editorial Empresa líder.España.
- MORALES, G. (2009) Benchmarking Gustavo Morales. Editorial el Cid Editor. Argentina.

- MARTINEZ, P. y MILLA, D. (2007) La elaboración del plan estratégico a través delcuadro de mando integral. 4ta. Edición. Editorial Díazde Santos. España.
- MARTINEZ, L. (2009) 2+2 estratégicamente 6: marketing y comercial. Editorial edicionesDíaz de Santos. España.
- MORALES, D. (2004) La dirección de ventas: ¿Una técnica o un arte? Editorial EdicionesDeusto. España.
- MASSIMINO, S. (2000) El libro completo sobre el cierre en la venta. Editorial EdicionesDeusto. España.
- MERINEO, A. (1997) Marketing y Ventas en la oficina de la farmacia. Editorial EdicionesDíaz de Santos.
- NOVO, M. (2006) Desarrollo sostenible: sus implicaciones en los procesos de cambio.Editorial Red Polis. Chile.
- ORTIZ, C. (2009) El control como fase del proceso administrativo. Editorial el Cid Editor.Argentina.
- PY, P. (2003) Métodos y técnicas para conquistar nuevos clientes. Editorial Gestión 2000.España.
- PALOMARES, D. (2006) Eficiencia versus innovación en explotaciones agrarias.Editorial Red Editorial. España.
- POLANCO, A. (2009) Ciencia, tecnología y sociedad. Editorial el Cid Editor. Argentina.

- PEÑALOZA, M. (2005) El mix de marketing: una herramienta para servir al cliente.
Editorial Red. Venezuela.
- PERES, J. (2009) Clínica de ventas para vendedores basado en ventas. Editorial el Cid
Editor. Argentina.
- PORTER, M. (2007) Ventaja Competitiva. 6ta. Edición. Editorial Grupo editorial Patria.
México.
- PUJOL, B. y otros. (2003) Diccionario de Marketing. Editorial Cultura S.A. Madrid.
- RODRIGUEZ, J. (2005) Como aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana
empresa. 5ta. Edición. Editorial Thomson. México.
- SONGEL, G. (2007) Tácticas Aplicadas de Marketing. Editorial Ediciones Díaz de Santos.
España.
- SORIANO, C. (2007) Marketing Publishing. El marketing mix: concepto, estrategia y
aplicaciones. Editorial Ediciones Díaz de Santos. España.
- SALTERAIN, F. (2009) Locos por las ventas: actitud y comprometimiento para ser un
 vendedor exitoso. Editorial Ediciones Garnica. Argentina.
- SERNA, H. (1997) Planificación estratégica. Editorial Legis. Colombia.
- VILLALVA, J. (2009) Etapas del proceso administrativo. Editorial el Cid Editor.
Argentina.
- VERA, J. (2004) El mercado de la innovación. Editorial Ediciones Deusto. España.

FUENTES ELECTRÓNICAS

<http://www.elergonomista.com/3ab09.html>

(ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LOS NEGOCIOS)

<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

COMPETITIVIDAD)

<http://www.marketing-xxi.com/elementos-de-la-comunicacion-comercial-aplicada-98.htm>

(COMUNICACIÓN COMERCIAL)

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/ventas.htm>

(VENTAS)

http://es.wikipedia.org/wiki/Pron%C3%B3stico_de_venta

(PRONOSTICO DE VENTAS)

<http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>

(PRONÓSTICO DE VENTAS)

<http://es.scribd.com/doc/2358406/Modulo-4-Acercamiento>

(EFECTUAR UN ACERCAMIENTO)

<http://www.gerenciadigital.com/articulos/posventa.htm>

(POSTVENTA)

http://www.mercadeo.com/44_postventa.htm

(POSTVENTA)

<http:// analisis-competitivo-17.htm>

(FUERZAS DE PORTER)

ANEXO N° 1
FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN	N°....
Objeto de estudio:	
Lugar de observación:	
Fecha de la observación:	
Nombre del investigador:	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	

ANEXO N° 2.
FICHA BIBLIOGRÁFICA

Autor: _____
Obra: _____
Pie de Página: _____
Imprenta: _____
N°. Pág.: _____
Otros datos: _____

Fuente

Contenido

ANEXO N° 3
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Cuestionario N°.....

ENCUESTA SOBRE LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD EN CUANTO A LA
CALIDAD EN EL SERVICIO

OBJETIVO:

Identificar qué modelo de competitividad posee la cooperativa CITA EXPRESS a través del desarrollo de esta encuesta y así poder determinar el modelo competitivo que tiene la empresa para captar su clientela actual.

INSTRUCCIONES

Estimado cliente/a, con el afán de mejorar nuestros servicios y con el fin de servirle como usted se merece, hemos elaborado la presente encuesta, por tanto su respuesta sincera es favorable para alcanzar nuestro objetivo, le solicitamos marcar solamente una opción de respuesta para obtener el menor margen de error en la misma. De antemano les anticipamos nuestros agradecimientos.

1. Durante los últimos dos años ha sido usted cliente de la empresa CITA EXPRESS?

1.1 Eventualmente

1.2 Nunca

2. ¿Con que frecuencia adquiere el servicio de transporte la cooperativa CITA EXPRESS?

2.2 3.1 Diario

2.3 3.2 Semanal

2.4 3.3 Mensual

3. ¿Regularmente a que ciudades usted viaja?

3.2 4.1 Guayaquil

3.3 4.2 Esmeraldas

3.4 4.3 San Lorenzo

3.5 4.4 Ibarra

4. ¿Cómo calificaría el servicio de calidad que le ofrece la cooperativa de transporte CITA EXPRESS?

4.2 5.1 Excelente

4.3 5.2 Muy Bueno

4.4 5.3 Regular

4.5 5.4 Malo

5. ¿Cómo califica el precio de los pasajes de la cooperativa de transporte CITA EXPRESS?

5.2 Alto

5.3 Moderado

5.4 Conveniente

6. ¿Cómo califica el estado de los vehículos de la cooperativa de transporte CITA EXPRESS?

6.2 7.1 Excelente

6.3 7.2 Muy Bueno

6.4 7.3 Regular

6.5 7.4 Malo

7. ¿Cómo califica el servicio de encomiendas que ofrece la cooperativa de transporte CITA EXPRESS?

7.2 8.1 Excelente

7.3 8.2 Muy Bueno

7.4 8.3 Regular

7.5 8.4 Malo

8. ¿De qué manera llego a conocer los servicios que brinda la cooperativa de transporte CITA EXPRESS?

8.2 . Prensa Escrita

8.3 Televisión

8.4 Radio

8.5 Volantes

8.6 Recomendación de alguna persona

9. ¿Está de acuerdo que el servicio de la cooperativa CITA EXPRESS es mejor que el de otras cooperativas de transporte?

9.2 De Acuerdo

9.3 Desacuerdo

10.- ¿Cree usted que la cooperativa “CITA EXPRESS” al momento de realizar su viaje de turno lo realiza:

10.1. A tiempo

10.2. Con retraso de 5 minutos

10.3. Con retraso de 10 minutos

10.4. Nunca sale a tiempo

Nombre del Encuestador.....

Fecha:.....

ANEXO N° 4

Ubicación:

La cooperativa CITA EXPRESS está ubicada en la zona central de la ciudad.

	UBICACIÓN
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Tungurahua
Cantón	Ambato
Parroquia	Ingahurco
Dirección	Av. Las Américas 16-10 y Guatemala.
Teléfono	032423608-032824043

Cuadro de Ubicación

Elaborado por: Alejandro Rosero

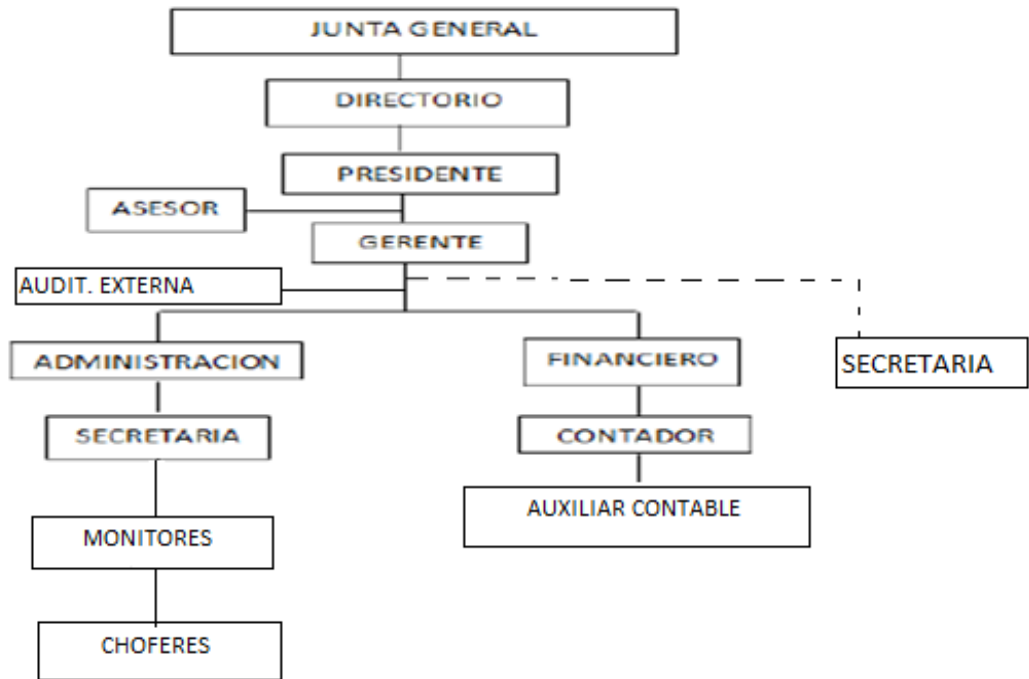
Fecha: 04 de octubre del 2013

ANEXO# 5
CROQUIS



Croquis
Elaborado por: Alejandro Rosero
Fecha: 04 de octubre del 2013

ANEXO #6
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Cuadro N° 4 Organigrama Estructural
Elaborado por: Alejandro Rosero
Fecha: 03 de octubre del 2013

ANEXO # 6

TERMINAL TERRESTRE AMBATO



ANEXO # 7



ANEXO # 8

BOLETERÍA DE LA COOPERATIVA



ANEXO # 9

**CAPACITACIÓN DE CHOFERES Y SOCIOS DE LA
COOPERATIVA CITA EXPRESS**



ANEXO # 10

PASAJEROS CÓMODAMENTE SENTADOS

